

**PROGRAMUL MUNICIPAL
DE DEZVOLTARE A SECTORULUI
IMM ÎN MUNICIPIUL CHIȘINĂU
PENTRU ANII 2024-2030**

Chișinău, 2024

CUPRINS

LISTA DE TABELE, DIAGrame ȘI SCHEME ALE PROGRAMULUI	3
ABREVIERI	4
CAPITOLUL I: INTRODUCERE	5
CAPITOLUL II: ANALIZA SITUATIEI	10
II.1. CONSTATĂRI GENERALE	10
II.2. PERSONALUL IMM-URILOR	13
II.3. EFICIENȚA ȘI EFICACITATEA IMM-URILOR	15
II.5. CONCLUZII	20
CAPITOLUL III: VIZIUNEA ȘI OBIECTIVELE DE DEZVOLTARE A SECTORULUI IMM	29
III.1. VIZIUNEA STRATEGICĂ	29
III.2. MISIUNEA STRATEGICĂ	29
III.3. OBIECTIVELE STRATEGICE ȘI OBIECTIVELE SPECIFICE	29
CAPITOLUL IV: RESURSE POTENȚIALE ȘI ALOCATE	31
CAPITOLUL V: IMPACTUL REZULTATELOR PROGRAMULUI	34
CAPITOLUL VI: RISCURI DE IMPLEMENTARE	39
CAPITOLUL VII. MONITORIZARE ȘI EVALUARE	48
ANEXA I: PLANUL COMPLEX DE ACȚIUNI PRIVIND REALIZAREA PROGRAMULUI PENTRU ANII 2023-2030	51
ANEXA II: ANALIZA STRATEGICĂ A SECTORULUI IMM DIN MUNICIPIUL CHIȘINĂU	69

LISTA DE TABELE, DIAGrame ȘI SCHEME ALE PROGRAMULUI

TABELE

- Tabel 1. Sinteza indicatorilor de bază ai sectorului IMM din municipiul Chișinău
- Tabel 2. Rentabilitatea capitalului propriu pe activități, sectorul IMM și Mari, mun. Chișinău, 2015-2021
- Tabel 3. Rentabilitatea activelor pe activități, sectorul IMM și Mari, mun. Chișinău, 2015-2021
- Tabel 4. Raportul pîrghiei financiare pe activități, sectorul IMM și Mari, mun. Chișinău, 2015-2021
- Tabel 5. Acumulările din taxele de membru pentru asociațiile nou formate, 2024-2030
- Tabel 6. Scenariul nr. 1 pentru Bugetul 2024-2030
- Tabel 7. Scenariul nr. 2 pentru Bugetul 2024-2030
- Tabel 8. Dependența funcțională dintre rezultate, efecte și impacturi pe Direcțiile strategice...
- Tabel 9. Indicatori de monitorizare pe obiective generale a mersului de implementare a Programului...

DIAGrame

- Diagrama 1. IMM-uri active (fără venit/cu venit) din mun. Chișinău, 2015-2021
- Diagrama 2. Nr. de angajați declarați, IMM vs Mari, mun. Chișinău, 2015-2021
- Diagrama 3. Ponderele cifrei de afaceri, IMM vs Mari, mun. Chișinău, 2015-2021
- Diagrama 4. Cifra de afaceri, IMM vs Mari, mun. Chișinău, 2015-2021
- Diagrama 5. Venit din vânzări per angajat, IMM total vs Mari, mun. Chișinău, 2015-2021

SCHEME

- Schema 1. Dependența funcțională dintre direcțiile strategice și dintre rezultatele lor sinergice
- Schema 2. Sursele de generare a riscurilor pentru implementarea Programului

ABREVIERI

APC	Administrația Publică Centrală
APL	Administrația Publică Locală
BNS	Biroul Național de Statistică (al RM)
CAF	Coeficientul autonomiei financiare
CI	Coeficientul de îndatorare
CMC	Consiliul Municipal Chișinău
CMDA	Instituția Publică „Centrul Municipal pentru Dezvoltarea Antreprenoriatului”
DGECT	Direcția generală economie, comerț și turism a Consiliului Municipal Chișinău
IMM	Întreprinderi Mici și Mijlocii
MDED	Ministerul Dezvoltării Economice și Digitalizării
OECD	Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică
ODA	Organizația de Dezvoltare a Antreprenoriatului
PMDSÎMM	Programul municipal de dezvoltare a sectorului IMM în mun. Chișinău pentru anii 2024-2030
PMC	Primăria Municipiului Chișinău
ROA	Rata rentabilității activelor totale
ROE	Rentabilitatea capitalului propriu
ROS	Rata rentabilității comerciale
RPF	Pîrghia financiară
RV	Rentabilitatea vânzărilor
SDT-II	Strategia de dezvoltare teritorială, etapa II

CAPITOLUL I: INTRODUCERE

Prezentul *Program municipal de dezvoltare a sectorului IMM în municipiul Chișinău pentru anii 2023-2030*, împreună cu *Planul complex de acțiuni al PMC/CMC pentru anii 2023-2030 în vederea implementării Programului* respectiv (Anexa I), abordează sectorul IMM în integritatea sa ca un tot întreg alcătuit din segmente / subansambluri / subsisteme distincte. Aceste documente nu abordează întreprinderile micro, mici și mijlocii ca pe niște entități autonome, răzlețe, ci exclusiv prin prisma integrării lor în sectorul IMM. Această abordare este riguros fundamentată în analiza strategică a sectorului IMM (**Anexa II**).

Cele două documente-scop au fost întocmite în baza unei metodologii de analiză strategică *croită* special pentru obiectul-scop – sectorul IMM din municipiul Chișinău – și care este expusă în Anexa II cu (sub)anexele corespunzătoare. Programul-scop împreună cu Planul complex de acțiuni reflectă, în condițiile Disclaimer-ului / **Mențiunii derogatorii** (vezi **Anexa II, Capitolul IX**) rezultatele analizei strategice a sectorului IMM din municipiul Chișinău și anume:

- 1) Obiectivele strategice fundamentate și parametrizate;
- 2) Obiectivele intermediare prin a căror realizare se ajunge la cele finale – cele strategice;
- 3) Obiectivele pe orizonturi de realizare – cele pe termen scurt, mediu și lung (cu pasul de 1 an);
- 4) Riscurile posibile pentru realizarea obiectivelor strategice și cauzele lor.

Programul oferă o *viziune* cuprinzătoare asupra stării optime a sectorului IMM din municipiul Chișinău. Această stare este fezabilă în condiții concrete identificate și este măsurată prin anumiți indicatori relevanți pentru starea sectorului.

Programul-scop cuprinde, de asemenea, *obiectivele generale* de activitate ale *subiectului* care va implementa Programul – Primăria și instituțiile corespunzătoare existente – ca instrument de implementare a Programului.

Obiectivele generale și specifice ale Programului pot fi realizate prin aplicarea *sistemică și consecventă* a Planului de acțiuni. Aceste acțiuni, pornind de la starea actuală a sectorului, construiesc în timp, treptat și coordonat, întregul mecanism instituțional și setul de condiții necesare care asigură formarea noii stări a sectorului IMM – a stării-scop descrisă de obiectivele strategice. Starea optimă este definită de sistemul obiectivelor strategice *realizate/atinse*.

Planul de acțiuni este *complex*: el nu este un șir liniar de acțiuni, ci reprezintă un *sistem* de acțiuni strâns interdependente (inter-corelate) și structurate pe (1) direcții de activitate, (2) pe orizonturi de aplicare, (3) focalizate pe realizarea obiectivelor pe termen scurt, mediu și lung.

Atât conținutul Programului, cât și acțiunile din Planul corespunzător (**Anexa I**) de implementare a Programului este congruent cu prevederile unui șir de acte normative a căror listă este prezentată în **Anexa II**.

Programul este elaborat în conformitate cu Dispoziția Primarului General al Municipiului Chișinău nr. 163-d din 23 mai 2023 „Cu privire la aprobarea Planului de acțiuni al administrației publice municipale pentru anul 2023”¹. Programul, în plinătatea sa, inclusiv obiectivele generale, este proiectat și construit astfel încât să reprezinte, sub aspect de implementare, o *extensie* pe cât de firească, pe atât de logică a *Strategiei de dezvoltare socio-economică și spațială durabilă etapa II: justificarea tehnică și conceptul planului regional de amenajare a teritoriului (SDT-II)*² și a obiectivelor ei: tabelul de complementaritate și de congruență a problemelor abordate în SDT-II cu cele soluționate prin prezentul Program este prezentat în Anexa II.

Întrucât Programul este conceput ca instrument de *dezvoltare a sectorului IMM ca un tot întreg*, dar nu a întreprinderilor respective în parte, el se axează pe conceptul corespunzător. Legislația în vigoare nu definește conceptul de dezvoltare a sectorului IMM, ci se referă explicit la întreprinderi în parte: Legea Nr. LP179/2016 din 21.07.2016 *cu privire la întreprinderile mici și mijlocii* decretează că „Scopul prezentei legi constă în promovarea *dezvoltării durabile a întreprinderilor micro, mici și mijlocii*” (al. (2), art. 1). Iar la al (1), Art. 1 Legea declară că: „Prezenta lege stabilește [...] *măsurile de suport din partea statului pentru [...] dezvoltarea lor*”.

De asemenea al. (3) al Art. 1 din legea de profil definește următoarele obiective: „**asigurarea și creșterea competitivității și performanțelor** întreprinderilor micro, mici și mijlocii, precum **și facilitarea ajustării prompte la schimbările economice și tehnologice**”. Această prevedere referitoare la *totalitatea* IMM-urilor a fost valorificată integral pentru conceptualizarea dezvoltării sectorului IMM.

Analiza strategică a identificat conținutul conceptului de dezvoltare a sectorului IMM: dezvoltarea sectorului IMM constă în **întărirea și diversificarea capacității sectorului IMM în ansamblu de a gestiona procesul de realizare a intereselor vitale ale celor mai variate și cuprinzătoare segmente de IMM-uri** (Anexa II, Cap. VI). Prin *interese vitale* sînt desemnate acele interese a căror nerealizare determină, imediat sau în ultimă instanță, scăpătarea afacerii pînă la închiderea sau falimentul ei, soldată cu pierderea locurilor de muncă.

Piedicile în calea realizării intereselor vitale ale IMM-urilor reprezintă problemele cu care ele se confruntă. Analiza unei baze extinse de cercetări ale problemelor cu care se confruntă IMM-urile în Republica Moldova au scos la iveală următoarele clase de probleme³:

- I. **Reglementările de stat și birocrăția excesivă:** barierele administrative pentru dezvoltarea afacerii, frecvența controalelor autorităților, schimbările frecvente ale legislației, birocrăția excesivă și proceduri complicate ale organelor de control, barierele pentru export, reglementări extrem de împovărătoare, diverse, complexe, care reclamă profesionalism special pentru respectarea lor.
- II. **Forța de muncă precară:** lipsa brațelor de muncă, capacitatea profesională slabă a angajaților (forță de muncă puțină, incompetentă, nedisciplinată și neloyală),

¹ Acțiunea nr. 1.2. Elaborarea Programului municipal de dezvoltare a sectorului IMM în municipiul Chișinău pentru anii 2023-2030 din Obiectivul nr. 1 „Promovarea și realizarea politicilor publice întru asigurarea unei administrații eficiente”.

² La momentul elaborării textului prezentului Program, proiectul SDT II se afla în etapa de post-consultare publică și ar urma în 2024 să fie propusă CMC spre aprobare.

³ *Structural Reform and Regulatory Reform in Moldova. Final Report*. Moldova Structural Reform Project, USAID, 2018, nov.

incompetență și iresponsabilitate la nivel managerial. Forța de muncă – cea calificată și cea necalificată – a devenit de prin 2015-2016 insuficientă pentru funcționarea întreprinderilor – și a celor mari, și a celor medii și mici, - continuând să descrească tot mai repede.

- III. **Acces îngreuiat la piața de desfacere internă și externă**, concurența neloială, piață internă îngustă și slab-solvabilă (sărăcia sau lipsa cumpărătorilor), piețele străine sînt greu penetrabile, dar și exportul este anevoios – procedural și politic – corupția; concurență și concentrare mărită din partea întreprinderilor multinaționale, fapt cauzat de globalizare și integrarea economică (importurile). Piața internă de consum se află într-un proces tot mai accelerat de îngustare/restrîngere, iar accesul la piața externă este extrem de anevios sau – pentru unele categorii de întreprinderi sau de mărfuri – blocat și cu un profit sub posibilitatea de dezvoltare.
- IV. **Povara fiscală**: mărimea impozitelor. Aici intră și neclaritatea modului în care se calculează anumite impozite; povara fiscală, agravată de administrarea fiscală deosebit de complexă, este o frînă importantă pentru dezvoltarea întreprinderilor, înainte de toate, a IMM-urilor.
- V. **Acces îngreuiat la finanțare**: costul finanțării (dobînda creditelor), procedurile complicate de obținere a creditelor, accesul la finanțe de un **preț comparabil cu veniturile și profiturile potențiale** din folosirea acelor este extrem de limitat și cu totul neîndestulător pentru dezvoltarea, funcționarea sau supraviețuirea întreprinderilor – ori a celor mari, ori a celor medii și mici – în diferită măsură.
- VI. **Mediu economic nesigur/incert**: politica economică a Guvernului (inconsecventă, contradictorie, parțială, părtinitoare, nesistemică, electoralistă), prețul resurselor energetice, schimbările frecvente ale legislației.
- VII. **Sistemul judecătoresc** ineficient, corupt, imprevizibil, lipsit de orice încredere și absolut incapabil să protejeze legea, inclusiv drepturile de proprietate.
- VIII. **Accesul la informația social-economică** necesară pentru activitatea și dezvoltarea afacerilor.
- IX. **Comunicarea socială**: sectorul IMM cu APC+APL.

Prin urmare, **dezvoltarea sectorului IMM din municipiu constă în întărirea și diversificarea capacității lui de (1) a promova și (2) de a implementa soluționarea problemelor de mai sus în sprijinul celor mai variate și cuprinzătoare segmente de IMM-uri**. Dezvoltarea sectorului are ca efect direct **reducerea sărăciei** și, de asemenea, produce **efecte demografice benefice**. Altfel spus, Programul de dezvoltare a sectorului IMM din municipiu are o **importanță de nivel strategic național**. Luînd în calcul aportul sectorului IMM din municipiu la PIB, Programul reprezintă contribuția crucială a municipiului Chișinău la dezvoltarea socială și economică a țării.

Capacitatea *sectorului* de a promova soluționarea problemelor IMM-urilor din municipiu este o capacitate *sinergetică* a componentelor sectorului, dar nu este o însușire a IMM-urilor în parte. Această capacitate se propune a fi obținută prin structurarea sectorului pe segmente de interese ale diferitelor categorii de IMM-uri – micro, mici și mijlocii, pe domenii de activitate,

pe piețe de aprovizionare și pe cele de desfacere etc. Structurarea sectorului se propune a fi atinsă prin stimularea și promovarea de integrare a diferitelor categorii de IMM-uri în variate *forme asociative* de reprezentare și de realizare a celor mai diverse interese vitale ale lor.

În acest context, unul dintre obiectivele generale ale Programului se propune a fi axat pe demararea unui proces de stimulare și promovare a politicii de constituire *directionată* a celor mai variate structuri instituționale cu adevărat *reprezentative* ale intereselor membrilor lor (diverse asociații, uniuni, cooperative, consorții, parteneriate, întovărășiri, sindicate, federații etc.)⁴. Aceste variate forme asociative și/sau de cooperare sînt toate orientate, într-un fel sau altul, spre diminuarea riscurilor venite din mediul sectorului IMM în ansamblu și spre valorificarea oportunităților din mediul lui ca sector, adică a *avantajelor competitive* existente pe piețele lor țintă. Prin aceste forme asociative sectorul IMM există și funcționează ca o *platoșă de protecție* a funcționalității întreprinderilor care sînt *membri* ai lui..

Istoria secolului 20 și cea și mai recentă a țărilor dezvoltate economic (UE, SUA, Canada, „tigrii asiatici”) demonstrează fără nici o excepție că fără un sector dezvoltat al IMM-urilor (adică un sector deplin structurat) dezvoltarea economică a țării respective este **în principiu imposibilă**. Toate economiile acestor țări au început cu diverse stimulente de structurare a sectorului IMM din ele, pornind de la IMM-urile din capitalele acestor țări. Bineînțeles, dezvoltarea acestui sector constituie o condiție necesară, dar nu și suficientă pentru succesul economic al unei țări (vezi Anexa II, Cap. VI).

Întrucît întreprinderile din sectorul IMM nu dispun nici de cunoștințe și nici de resurse minime pentru a se asocia în vederea reprezentării și promovării intereselor lor social-economice, fără o asistență din partea inclusiv a municipalității acest proces de asociere și de cooperare economică nu poate porni, fapt adevărat de întreaga istorie a micului antreprenoriat din 1988 pînă azi – 35 de ani de eșecuri, inclusiv la nivel de municipiul Chișinău.

În ultimă instanță, dezvoltarea sectorului se axează pe realizarea intereselor vitale ale IMM-urilor – dezvoltarea *securizată* a *avantajelor competitive* ale afacerilor lor. Aceste interese sînt cele *antreprenoriale*, deoarece administratorii IMM-urilor acționează strict în cadrul antreprenoriatului. Aceste interese converg spre grijile ce țin de securizarea și mărirea profitului. Aceasta se poate obține, *pe căi legale*, strict ca urmare a îmbunătățirii competențelor manageriale în vederea ridicării productivității, asigurării stabilității financiare a afacerii, gestiunii riscurilor (generate de amenințările din mediu) și valorificării oportunităților identificate în mediul întreprinderii concrete.

Condiția necesară a dezvoltării sectorului IMM. Îmbunătățirea *competențelor antreprenoriale* reprezintă o condiție necesară a securizării și mării profitului fiecărei întreprinderi din sectorul IMM din mun.Chișinău.

Condiția suficientă a dezvoltării sectorului IMM. Fiecare IMM în parte este un agent minuscul pe piața dominată de către companiile mari și acest agent este neputincios să reziste ca afacere în condițiile expansiunii ferme a întreprinderilor mari pe care o atestă datele statistice. Spre deosebire de întreprinderile mari, IMM-urile, din cauza micimii lor firești, nu dispun de propriile servicii juridice, de cele de consultanță, de informare, de relații cu publicul și de comunicare

⁴ *Structural Reform and Regulatory Reform in Moldova. Final Report.* Moldova Structural Reform Project, USAID, 2018, nov.

socială cu autoritățile publice, de efectul economiilor de scară al produselor lor, de studii de piață, de acces sigur la finanțare, de relații cu întreprinzătorii din alte țări etc.

Aceste constrângeri pot fi depășite cu destulă eficacitate și eficiență în cazul coordonării și realizării intereselor antreprenoriale ale IMM-urilor prin cele mai variate forme de **cooperare** și pe cele mai variate direcții și cu cele mai variate scopuri. Cooperările respective se fac în funcție de natura constrângerii și de metodele specifice de depășire a lui. Înlăturarea acestor constrângeri reprezintă condiția suficientă de securizare și de mărire – pe căi legale – a profitului fiecărei IMM participante la cooperările corespunzătoare. În afara cooperării / asocierii nici o IMM nu va izbuti să obțină un profit durabil, să își securizeze locurile de muncă.

Din cauza existenței acestor două condiții – cea necesară și cea suficientă – Programul, prin misiunea sa, este orientat spre asigurarea satisfacerii lor: (a) asistarea sectorului IMM din municipiu în îmbunătățirea competențelor sale antreprenoriale în calitate de condiție necesară și (b) inițierea și asistarea IMM-urilor în efortul lor de cooperare în vederea depășirii constrângerilor respective în calitate de condiție suficientă a succesului IMM-urilor *ca sector*.

CAPITOLUL II: ANALIZA SITUAȚIEI

II.1. Constatări generale

1. Numărul efectiv de IMM-uri operaționale, adică active, în capitală ar fi de cca 25 mii întreprinderi, cu cca 30% mai puțin decât cea declarată conform datelor BNS (cca 36 mii întreprinderi înregistrate). Cele mai inative IMM-uri sînt întreprinderi de tip Micro. Situația este practic similară pentru toate sectoarele economice.
2. Conform sectorului de activitate a IMM-urilor, ca număr de întreprinderi **domină** întreprinderile din sectorul **Comerț**⁵. În acest sector este concentrată și majoritatea personalului angajat din sectorul IMM din mun. Chișinău, urmat de sectorul **industrii prelucrătoare**. Distribuția de personal între cele 3 tipuri de IMM-uri (micro, mici, mijlocii) este practic egală, cu cca 30-33% pe fiecare categorie de IMM.
3. În sectorul IMM activează cu 15% mai mult personal decât în sectorul întreprinderilor mari. **Totodată, se constată o tendință de micșorare a numărului de angajați în sectorul IMM. Dacă tendința se va menține, în cca 10-15 ani, numărul de angajați în întreprinderile mari va depăși numărul de angajați din IMM.** Exodul de personal din sectorul IMM nu va rezulta, cu cea mai mare probabilitate, în creșterea numărului de angajați din întreprinderile mari, ci se va solda cu pierderi demografice grave. IMM-urile vor avea deficit în creștere de forță de muncă, costuri privind salariul în creștere și drept rezultat – scăderea competitivității față de întreprinderile mari. **Aceasta este cea mai gravă tendință, deoarece aceasta lovește direct în existența însăși a sectorului IMM.**
4. IMM-urile din mun. Chișinău declară de trei ori mai des lipsa de profit față de întreprinderile mari. Cu cît mai mic este IMM-ul, cu atît mai rar acesta înregistrează un profit. IMM-urile de tip **micro** nu înregistrează de circa trei ori mai des profit decât IMM-urile mici și mijlocii. **Fiecare a doua întreprindere de tip micro raportează lipsa de profit.**
5. Întreprinderile mari din mun. Chișinău predomină asupra sectorului IMM în ceea ce privește realizarea cifrei de afaceri (cota de piață) practic în toate sectoarele economice, totodată tendința evoluției acestui indicator este în defavoarea sectorului IMM.
6. Doar în 1/3 din sectoarele economice IMM-urile înregistrează **vînzări** totale mai mari decât întreprinderile mari din aceleași sectoare. **De notat este că sectorul comerțului nu este printre aceste sectoare, înregistrînd doar 40% din vînzările totale înregistrate de întreprinderile mari.** Acest fapt vădește un grad substanțial de monopolizare a sectorului comerțului în municipiul Chișinău. Iar, ținînd seama de faptul că marea majoritate a IMM-urilor activează tocmai în sectorul comerțului, această **monopolizare crescîndă reprezintă cel mai mare pericol pentru întregul sector de IMM-uri din Chișinău.** Monopolizarea sectorului comerțului de către întreprinderile mari reprezintă un pericol general din cauza că lansarea în afaceri comerciale reprezintă doar un prim pas pentru micii întreprinzători ca apoi, în caz de asigurare a unui venit stabil în acest sector, ei se pot deja lansa în alte sectoare axate pe producție. Acest factor al monopolizării crescînde este principalul care alimentează tendința cea mai gravă pentru sectorul IMM-urilor consemnat la punctul 3.

⁵ Comerț cu ridicata și cu amănuntul, întreținerea și repararea autovehiculelor și a motocicletelor

7. Un IMM din mun. Chișinău înregistrează vânzări de cca 2,4 ori mai mici raportat la angajat decât o întreprindere mare. Tendința din ultimii 5-6 ani este ca această diferență să crească în favoarea întreprinderilor mari. Deci productivitatea măsurată prin vânzări raportate la personal este mai mare în cazul întreprinderilor mari, înregistrându-se o tendință în defavoarea IMM-urilor.
8. Legitatea principală: Indicatorii de rezultat/eficiență (volumul de vânzări, profitul net) și de eficacitate (ROA, ROS, ROE, RA, mai puțin RV) ai IMM-urilor se înrăutățesc odată cu diminuarea mărimii întreprinderii. Cu cât întreprinderea este mai mică, cu atât ea este mai ineficientă economic. Ineficiența economică la rîndul său se răsfrînge în final asupra bunăstării economice a proprietarilor și angajaților.
9. IMM-urile au, în primul rînd, un rol social și doar apoi economic, dat fiind faptul că asigură concentrarea/menținerea populației active în țară. Performanța întreprinderilor mari raportată la ineficiența IMM-urilor este contraproductivă din punct de vedere social-demografic.

Acest fapt adevărește cu prisosință legitatea expusă în Anexa II, Subanexa A.2.2. Conceptul de dezvoltare a IMM-urilor la subiectul Creșterea IMM-urilor. **Conform legității reproduse în acel subparagraf, de la un anumit punct al creșterii întreprinderilor mari creșterea lor se poate produce exclusiv pe seama eliminării IMM-urilor, începînd cu cele micro, apoi cele mici, apoi cele mijlocii și apoi chiar *outsider*-ii dintre cele mari.**

Această legitate proprie capitalismului nereglementat urmează a fi îngrădită prin aplicarea unei politici focalizate din partea CMC și Primăriei prin aplicarea consecventă și ferm direcționată a împuternicirilor acestor două instituții îngemănate. În caz contrar întregul *Program complex de dezvoltare a sectorului IMM-urilor din municipiu* va fi compromis, adică nici un obiectiv strategic al lui nu va putea fi în principiu realizat.

Tabel 1. Sinteza indicatorilor de bază ai sectorului IMM din municipiul Chișinău

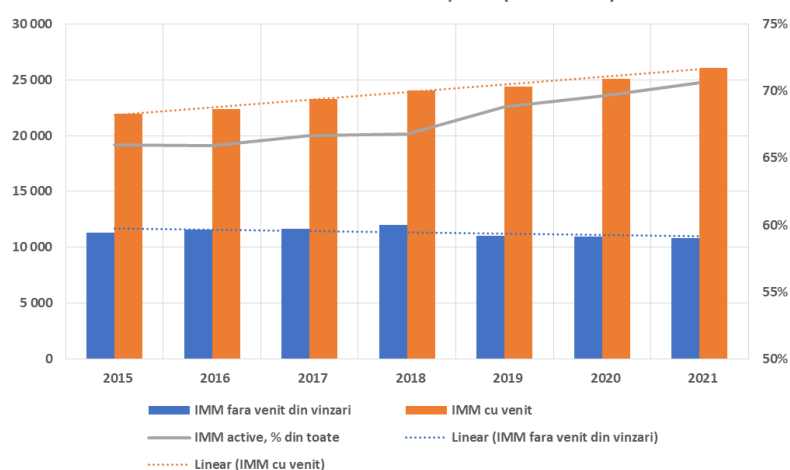
DOMENIU / IMM / media 7 ani	Numărul de angajați	Cota % din total angajați	Numărul de întreprinderi	Numărul de întreprinderi efectiv active	Cota întreprinderi active	Venitul din vânzări, mln lei	Cota % din vânzări total	Productivitatea, Vânzări/Angajați	Numărul de întreprinderi care au primit profit	Cota întreprinderi care au primit profit (din cele active)	RV	ROA	ROS	ROE	RPF	CAF	CI
											optim >20%	optim >10%	optim >15%	optim >20%	optim < 2,5	optim > 0,6	optim < 0,5
Activitati de cazare si alimentatie publica	9 174	5,26%	1 275	868	68%	2 091	2,3%	0,23	388	45%	44,7%	-0,4%	-2,0%	-5,9%	7,3	0,14	0,9
Activitati de servicii administrative si activitati de servicii suport	7 478	4,29%	1 338	896	67%	2 889	3,1%	0,39	619	69%	23,3%	3,6%	4,3%	17,1%	4,8	0,21	0,8
Activitati financiare si asigurari	2 569	1,47%	866	600	69%	1 262	1,4%	0,49	455	76%	52,3%	4,9%	29,6%	19,6%	4,1	0,25	0,7
Activitati profesionale, stiintifice si tehnice	12 662	7,26%	4 008	2 698	67%	3 765	4,1%	0,30	2 171	80%	46,7%	9,9%	17,5%	38,4%	4,1	0,26	0,7
Administratie publica si aparare; asigurari sociale obligatorii	233	0,13%	5	3	61%	21	0,0%	0,09	2	70%	36,1%	0,2%	-22,0%	0,3%	1,7	0,33	0,4
Agricultura, silvicultura si pescuit	3 110	1,78%	590	320	54%	1 093	1,2%	0,35	208	65%	22,3%	-0,7%	-4,8%	-87,9%	7,5	0,07	0,9
Alte activitati de servicii	3 119	1,79%	920	659	72%	492	0,5%	0,16	346	53%	38,1%	3,8%	4,0%	16,1%	4,3	0,24	0,8
Arta, activitati de recreere si de agrement	3 443	1,97%	474	275	58%	637	0,7%	0,18	150	55%	31,7%	0,0%	-1,5%	-0,6%	2,7	0,39	0,6
Comert cu ridicata si cu amanuntul; intretinerea si repararea autovehiculelor si a motocicletelor	48 226	27,64%	12 907	8 611	67%	46 021	50,0%	0,95	5 039	59%	19,9%	4,3%	4,0%	17,1%	4,2	0,24	0,8
Constructii	13 893	7,96%	2 174	1 420	65%	7 554	8,2%	0,54	1 024	72%	23,0%	4,0%	7,8%	17,2%	4,5	0,23	0,8
Distributia apei; salubritate, gestionarea deseurilor, activitati de decontaminare	433	0,25%	60	39	66%	210	0,2%	0,49	28	70%	16,6%	4,0%	-0,2%	26,9%	0,0	0,10	0,9
Industria extractiva	595	0,34%	45	28	62%	204	0,2%	0,34	16	58%	34,6%	3,1%	10,4%	5,1%	2,9	0,52	0,5
Industria prelucratoare	24 111	13,82%	2 552	1 839	72%	9 132	9,9%	0,38	1 154	63%	24,8%	3,8%	5,3%	9,7%	2,6	0,38	0,6
Informatii si comunicatii	11 162	6,40%	1 966	1 339	68%	4 235	4,6%	0,38	1 055	79%	35,8%	9,7%	8,5%	-95,8%	-11,0	0,04	1,0
Invatamant	3 709	2,13%	383	268	70%	576	0,6%	0,16	176	66%	42,7%	2,2%	6,7%	4,8%	2,4	0,44	0,6
Productia si furnizarea de energie electrica si termica, gaze, apa calda si aer conditionat	157	0,09%	58	19	32%	131	0,1%	0,83	13	71%	17,4%	1,9%	22,6%	-0,4%	-7,4	-1,86	2,9
Sanatate si asistenta sociala	6 653	3,81%	617	496	80%	1 484	1,6%	0,22	327	66%	38,0%	6,5%	7,7%	13,3%	2,1	0,48	0,5
Transport si depozitare	12 960	7,43%	1 721	1 259	73%	6 878	7,5%	0,53	858	68%	22,1%	3,2%	3,7%	6,7%	2,1	0,47	0,5
Tranzactii imobiliare	10 799	6,19%	2 736	1 730	63%	3 290	3,6%	0,30	1 231	71%	57,0%	2,8%	19,9%	7,5%	2,8	0,36	0,6
VALORI MEDII	174 486	100,00%	34 696	23 365	67%	91 965	100%	0,53	15 260	65%							

IMM-urile în mun. Chișinău

Circa 30% din IMM înregistrate în mun. Chișinău nu raportează nici un fel de venituri din vânzări, deci efectiv, cel puțin oficial, acestea nu au activitate economică. Numărul efectiv de IMM-uri operaționale în municipiu s-ar ridica la circa 25 mii unități.

Totuși, tendința este spre ameliorare, cota IMM-urilor inactice s-a redus constant în ultimii 5 ani cu cca 5%. Acest fapt denotă ori intrarea în activitate, ori intrarea entității într-un câmp de activitate legal.

Diagrama 1. IMM-uri active (fără venit/cu venit) din mun. Chișinău, 2015-2021



După tipul IMM-urilor, întreprinderile micro formează grupul principal al întreprinderilor IMM inactice în mun. Chișinău. IMM mici și mijlocii inactice onstituie mai puțin de 3% din IMM inactice în mun. Chișinău.

Circa 34% din întreprinderi micro sînt inactice, cu tendința de ameliorare în ultimii 5 ani de raportare (de la 38% în 2015, la 34% în 2021⁶). Cota întreprinderilor micro inactice, pe sectoare economice, corespunde în mare măsură cotei în numărul total de întreprinderi din sector. O anume legitate majoră dintre gradul de inactivitate și de sectorul de activitate nu s-a constatat, cu excepția a 3 sectoare. În câteva sectoare cota IMM-urilor inactice depășește întrucîtva media generală de 34% și anume în sectorul agricol și silvicol (40%), artei și recreerii (42%), producției de energie, distribuției apă, gaze etc. (75%)

II.2. Personalul IMM-urilor

Peste 170 mii persoane activează în IMM-urile din municipiu. Numărul de angajați în IMM-uri depășește cu cca 15% nr. de angajați din întreprinderile mari. Proporția angajaților în ultimii ani IMM vs mari este relativ stabilă, dar se constată o creștere mai rapidă a numărului de angajați din întreprinderile mari. **Dacă tendința se va menține, în cca 15 ani, numărul de angajați din întreprinderile mari va depăși numărul de angajați din IMM-uri. Această tendință vădește un proces de destructurare avansată și crescîndă a economiei Moldovei în ansamblu:**

⁶ **DISCLAIMER:** Din decembrie 2022 au intrat în vigoare modificările la Legea cu privire la întreprinderile mici și mijlocii nr.179/2016 care au stabilit noi criterii de atribuire la sectorul IMM. Modificările au permis sporirea numărului de întreprinderi care ar putea beneficia de oportunități de susținere antreprenorială din partea statului. Din punct de vedere statistic, modificările au condus la reclasificarea IMM-urilor pe categorii de IMM conform noilor criterii, dar și completarea numărului de IMM-uri cu întreprinderi care anterior nu satisfăceau criteriile de încadrare. Datele statistice produse și publicate de BNS în 2023, privind rezultatele activității IMM în anul 2022, au fost elaborate în baza noilor prevederi ale Legii cu privire la IMM. S-a constatat o diferență semnificativă a unor indicatori statistici de rezultat dintre anii 2021 și 2022 produși conform metodologiilor diferite de încadrare a întreprinderilor în categoria IMM. Totodată, Elaboratorul a efectuat analiza în baza datelor statistice pentru perioada 2015-2021, dezagregate pînă la nivel de sectoare economice, informație deocamdată indisponibilă pentru anul 2022. Astfel pentru a nu periclita procesul analitic și a nu distorsiona inutil concluziile Analizei, Elaboratorul a folosit date statistice omogene din punct de vedere al metodologiei de calcul.

economia ei nu reprezintă un sistem, ci un conglomerat aleatoriu de entități economice (cu toate urmările nefaste firești pentru un asemenea proces).

În comparație cu anul de referință 2015, numărul angajaților pe întregul sector al IMM-urilor a crescut în 2021 cu 0,9%, iar în comparație cu anul 2019 când s-au înregistrat cele mai înalte valori la toți indicatorii sectorului IMM și ai sectoarelor de activitate componente, numărul total pe sector al angajaților a scăzut cu 7,8%.

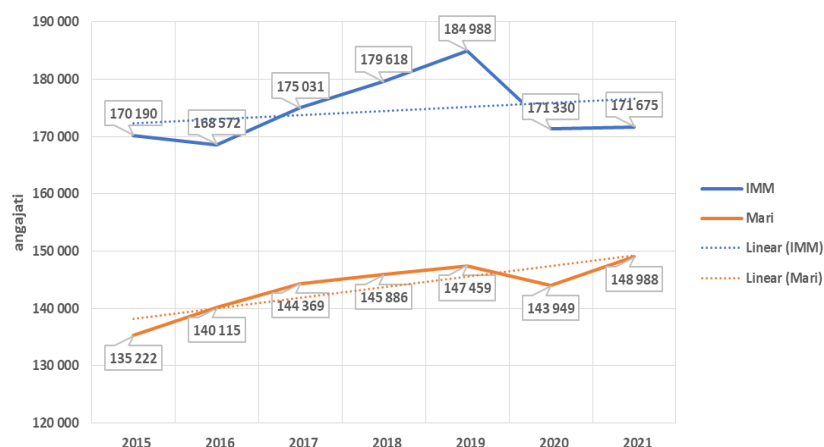
În raport cu anul 2019, cel imediat de dinaintea epidemiei covid-19, sectoarele de activitate care au suferit cele mai grave pierderi de forță de muncă au fost *Comerțul* cu - 5427 sau -12,1%, *Activități profesionale, științifice și tehnice* cu -1807 sau -16,0%, *Industria prelucrătoare* cu -1522 sau -6,8%, *Activități de cazare și alimentație publică* cu -1464 sau -16,7% și *Activități de servicii administrative și activități de servicii suport* cu -1318 sau -17,8%.

În contrast cu sectorul IMM, numărul de angajați per economie al întreprinderilor mari a crescut cu 13766 angajați sau 10,2% (sectorul IMM – cu 1485 și, respectiv 0,9%). Iar sectorul de activitate cu cea mai mare creștere de angajați a fost anume *Comerțul* care a crescut cu 13331 angajați sau 48,7%.

Distribuția personalului pe tip de IMM este relativ omogenă, dar se atestă o tendință constantă de mărire a numărului de angajați în întreprinderile de tip Mic și Mijlociu, în paralel cu reducerea angajaților din întreprinderile de tip Micro.

Cei mai mulți angajați activează în sectorul comerțului (44 mii persoane) și industriei prelucrătoare (22 mii persoane).

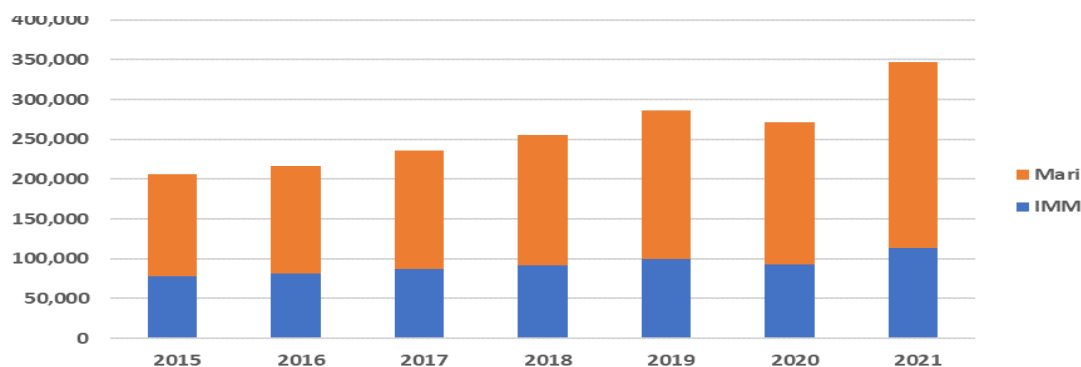
Diagrama 2. Nr. de angajați declarați, IMM vs Mari, mun. Chisinău. 2015-2021



II.3. Eficienta și eficacitatea IMM-urilor

II.3.1. Eficiența IMM. IMM-urile declară de cca trei ori mai des lipsa de profit comparativ cu întreprinderile mari. În medie, 51% dintre IMM-uri declară lipsa de profit, față de 15% din întreprinderile mari.

Diagrama 3. Ponderea cifrei de afaceri, IMM vs Mari, mun. Chișinău, 2015-2021

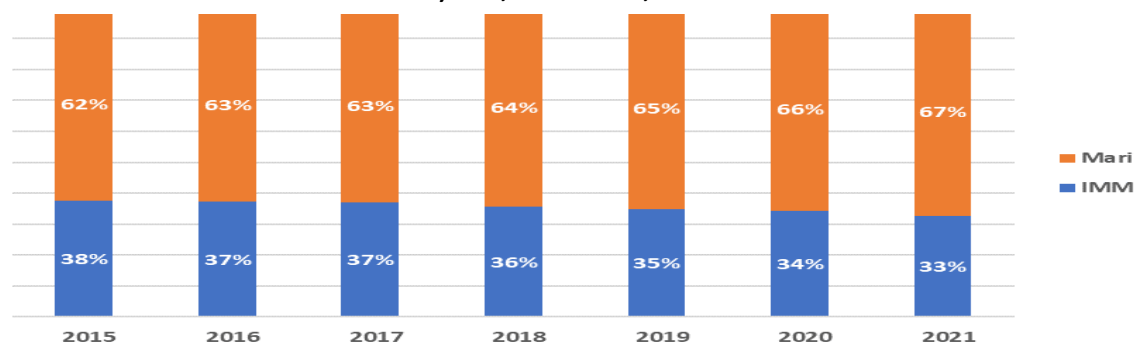


Cu cât mai mică este întreprinderea, cu atât mai rar înregistrează un profit. Întreprinderile de tip Micro nu înregistrează profit de cca trei ori mai des decât întreprinderile Mici și cele Mijlocii. În medie, 55% dintre întreprinderile Micro declară lipsa de profit, în comparație cu cele Mici și Mijlocii, cu cca 26% și 23% corespunzător.

Totodată, constatăm tendința constantă de scădere a numărului de IMM-uri fără profit, în 2021 s-a redus cu cca 25% față de anul 2015.

Cele mai nerentabile activități exercitate de IMM-uri sînt din sectorul producției și distribuției gazelor, energiei și apei; cazare și alimentație publică, artă și agrement, agricultură, industria extractivă.

Diagrama 4. Cifra de afaceri, IMM vs Mari, mun. Chișinău, 2015-2021, mii lei



Cota IMM-urilor în cifra de afaceri totală produsă în municipiu scade constant în ultimii 7 ani, cu cca 1% anual, ceea ce reflectă efecte cumulative ale politicilor în sectorul IMM la nivel central și la nivel de municipiu.

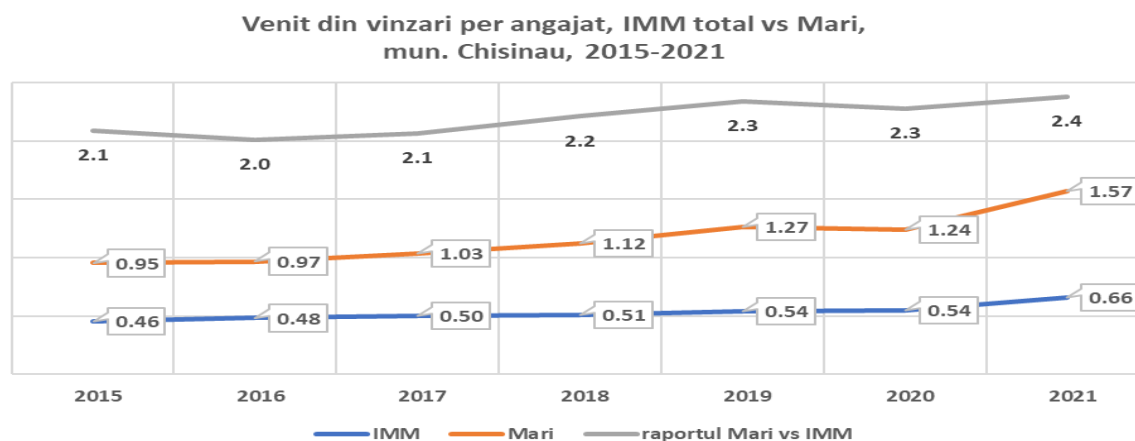
Cca 50% din vânzări revin IMM-urilor care activează în sectorul comerțului, urmate de IMM-urile din sectoarele industriei prelucrătoare (9%), construcțiilor (8%), transporturilor și depozitării (7%), informației și comunicațiilor (6%).

Productivitatea întreprinderilor măsurate prin raportul dintre volumul vânzărilor și numărul de angajați, arată că IMM-urile sînt mai ineficiente decît întreprinderile Mari. Astfel un IMM înregistrează vânzări per angajat de cca 2,4 ori mai puțin decît o întreprindere mare. Un IMM, în 2021, a înregistrat vânzări per angajat de cca 660 mii lei, în comparație cu o întreprindere mare – cca 1,57 mln lei. Tendința din ultimii 5-6 ani este ca aceasta diferență să crească în favoarea întreprinderilor mari.

În funcție de sector, productivitatea muncii măsurată prin venituri raportate la numărul de angajați, un nivel peste media de 660 mii lei per angajat, înregistrează IMM-uri din doar **4 din 19 sectoare economice**, printre care: comerț cu cca 1,2 mln lei per angajat, distribuția apei, salubritate – cu cca 1,1 mln lei, activități profesionale – 0,69 mln lei, producția și furnizarea de energie electrică și termică cu cca 0,77 mln lei.

II.3.2. Eficacitatea IMM. Analiza indicatorilor financiari a demonstrat că performanța întreprinderilor din municipiu, inclusiv a IMM-urilor, este nesatisfăcătoare. Cel mai frecvent întâlniți 3 indicatori care măsoară rentabilitatea sînt rata rentabilității comerciale (ROS), rata rentabilității activelor totale (ROA) și rata rentabilității capitalului propriu (ROE). Deși rentabilitatea vânzărilor (RV) este la un nivel optim practic pentru toate domeniile, restul indicatorilor se situează sub nivelul optim recomandat.

Rentabilitatea capitalului propriu sau ROE (*return on equity*) – este suma venitului în valoare relativă (%) returnată de la investițiile proprii. Acest indicator ne arată mărimea venitului pe care întreprinderea îl obține de la 1 MDL capital propriu investit în afacere.



Rentabilitatea capitalului propriu (ROE) înregistrează valori acceptabile (preferabil peste rata dobânzii la instrumentele financiare cu risc redus sau la depozitele pe termen mediu).

Întreprinderile mari au indicatori ROE mai slabi decât IMM-urile, deoarece ele au nevoie de investiții tot mai mari, inclusiv din surse proprii (capital propriu), pentru a-și menține pozițiile pe piață, iar IMM-urile distribuie dividende (diminuează capitalul propriu) pentru a acoperi nevoile curente ale fondatorilor. Iată de ce, în ciuda faptului că IMM-urile au profit net mult mai mic decât firmele mari, indicatorul ROE pentru IMM în medie este mai mare.

Realitățile economiei RM au demonstrat faptul că acest indicator (ROE) urmează a fi considerat cu prudență în analiza economică. Faptul că IMM-urile cu o cotă în numărul total al întreprinderilor de tocmai 98%, dețin o cotă de doar 41% în total capital propriu al companiilor din RM, denunță existența unei probleme majore. Mai multe studii ale acestui fenomen au arătat că întreprinderile, în special IMM-urile, preferă să distribuie profiturile între fondatori (fapt ce conduce la diminuarea capitalului propriu), profitul nefiind valorificat în procesul economic, și constituie **o consecință a instabilității politice și economice în RM.**

Rentabilitatea activelor (ROA)

Acest indicator mai este numit *marjă de profit*. Valoarea coeficientului depinde foarte mult de industria în care întreprinderea își desfășoară activitatea.

Afacerile care au nevoie de active fixe costisitoare înregistrează de regulă un coeficient de rentabilitate a activelor nu prea mare, dacă însă acest coeficient este mic, o idee ar fi *închirierea unui activ, decât menținerea unuia care nu își îndreptățește existența economică.*

Rentabilitatea activelor (ROA) este o măsură a succesului afacerii. Deseori avem situații în care o afacere investește bani în dezvoltare, dar profiturile nu cresc. Numai întreprinderile din sectorul IT și cele de activități profesionale, științifice și tehnice ating pragul minim recomandat

Tabel 2. Rentabilitatea capitalului propriu pe activități, sectorul IMM și Mari, mun. Chișinău, 2015-2021

DOMENIU / ROE optim > 15%	IMM	MARI	MIJLOCII	MICI	MICRO
Activitati de cazare si alimentatie publica	-5,9%	12,2%	-13,3%	-12,1%	40,3%
Activitati de servicii administrative si activitati de servicii suport	17,1%	15,1%	18,4%	18,5%	14,4%
Activitati financiare si asigurari	19,6%	25,9%	11,5%	14,3%	29,4%
Activitati profesionale, stiintifice si tehnice	38,4%	19,9%	14,1%	22,5%	72,1%
Administratie publica si aparare; asigurari sociale obligatorii	0,3%	-0,6%	-0,9%	2,8%	13,2%
Agricultura, silvicultura si pescuit	-87,9%	6,9%	18,1%	-1,0%	-162,6%
Alte activitati de servicii	16,1%	0,0%	1,4%	22,6%	-67,5%
Arta, activitati de recreere si de agrement	-0,6%	0,7%	2,3%	-4,1%	24,7%
Comert cu ridicata si cu amanuntul; intretinerea si repararea autovehiculelor si a	17,1%	18,6%	22,8%	15,6%	12,9%
Constructii	17,2%	19,9%	20,2%	18,8%	74,4%
Distributia apei; salubritate, gestionarea deseurilor, activitati de decontaminare	26,9%	0,2%	-54,7%	26,0%	38,1%
Industria extractiva	5,1%	1,7%	6,4%	15,7%	0,9%
Industria prelucratoare	9,7%	9,4%	9,2%	11,7%	2,3%
Informatii si comunicatii	-95,8%	7,0%	20,3%	78,3%	3,2%
Invatamant	4,8%	1,1%	1,7%	13,5%	15,8%
Productia si furnizarea de energie electrica si termica, gaze, apa calda si aer conditionat	-0,4%	-1,4%	7,7%	-0,1%	1,5%
Sanatate si asistenta sociala	13,3%	6,8%	10,3%	20,2%	9,4%
Transport si depozitare	6,7%	-1,3%	15,2%	6,3%	3,5%
Tranzactii imobiliare	7,5%	97,6%	32,5%	5,9%	4,5%

de 10%.

Analiza acestui indicator demonstrează că nu numai că este foarte important să existe investiții stabile în active pentru a avea rezultate pozitive (profit net), dar și să fie efectuată o analiză profundă de către specialiști competenți în elaborarea unui business plan care să demonstreze eficacitatea acestor investiții.

Tabel 3. Rentabilitatea activelor pe activități, sectorul IMM și Mari, mun. Chișinău, 2015-2021

Rentabilitatea activelor, ROA optim > 10%		7 ani				
DOMENIU / ROA optim > 10%	IMM	MARI	MIJLOCII	MICI	MICRO	
Activitati de cazare si alimentatie publica	-0,4%	9,5%	0,9%	1,4%	-3,4%	
Activitati de servicii administrative si activitati de servicii suport	3,6%	6,1%	7,7%	5,9%	1,6%	
Activitati financiare si asigurari	4,9%	6,0%	4,9%	5,8%	5,8%	
Activitati profesionale, stiintifice si tehnice	9,9%	4,2%	4,9%	6,8%	14,6%	
Administratie publica si aparare; asigurari sociale obligatorii	0,2%	0,1%	-1,0%	-0,6%	-7,8%	
Agricultura, silvicultura si pescuit	-0,7%	3,1%	-1,8%	0,5%	-0,1%	
Alte activitati de servicii	3,8%	0,0%	0,8%	7,2%	3,1%	
Arta, activitati de recreere si de agrement	0,0%	3,0%	2,0%	-0,5%	-3,5%	
Comert cu ridicata si cu amanuntul; intretinerea si repararea autovehiculelor si a motocicletelor	4,3%	6,8%	8,5%	5,8%	1,5%	
Constructii	4,0%	7,5%	5,7%	6,0%	1,2%	
Distributia apei; salubritate, gestionarea deeurilor, activitati de decontaminare	4,0%	0,1%	6,1%	10,6%	-5,4%	
Industria extractiva	3,1%	1,4%	4,0%	6,1%	0,5%	
Industria prelucratoare	3,8%	5,0%	4,7%	5,0%	0,8%	
Informatii si comunicatii	9,7%	4,5%	9,9%	11,2%	9,0%	
Invatamant	2,2%	0,7%	0,9%	6,2%	6,0%	
Productia si furnizarea de energie electrica si termica, gaze, apa calda si aer conditionat	1,9%	0,5%	1,7%	-1,7%	3,4%	
Sanatate si asistenta sociala	6,5%	4,2%	5,7%	11,5%	3,2%	
Transport si depozitare	3,2%	-0,6%	7,5%	3,6%	1,4%	
Tranzactii imobiliare	2,8%	6,8%	5,7%	2,9%	1,7%	

Indicatorii stabilității financiare

Pe lângă indicatorii ai rentabilității, a fost efectuată analiza structurii surselor de finanțare a IMM-urilor. Obiectivul analizei îl constituie stabilirea ponderii și evoluției principalelor categorii de surse ce participă la acoperirea mijloacelor economice ale întreprinderii. Atât studiile anterioare, cât și chestionarea efectuată de către Consultant au demonstrat că una dintre cele mai grave problemele ale IMM-urilor este **accesul la finanțare**. Astfel, au fost analizați următorii indicatori:

Pîrghia financiară (RPF) reprezintă măsura în care o afacere folosește bani împrumutați. De asemenea, evaluează solvabilitatea întreprinderii și structura capitalului. Un nivel ridicat al datoriei la capitalul propriu înseamnă, în general, că o afacere a fost agresivă în finanțarea dezvoltării sale cu datorii. Acest lucru poate duce la câștiguri volatile ca urmare a cheltuielilor suplimentate cu dobânzile.

Tabel 4. Raportul pârghiei financiare pe activități, sectorul IMM și Mari, mun. Chișinău, 2015-2021

Raportul pârghiei financiare / RPF optim mai mic <2,5

7 ani

DOMENIU / RPF optim <2,5	IMM	MARI	MIJLOCII	MICI	MICRO
Activitati de cazare si alimentatie publica	7,3	4,5	8,0	5,2	-20,4
Activitati de servicii administrative si activitati de servicii suport	4,8	2,5	2,5	2,8	13,9
Activitati financiare si asigurari	4,1	4,6	3,0	2,9	5,7
Activitati profesionale, stiintifice si tehnice	4,1	5,5	3,2	3,6	6,1
Administratie publica si aparare; asigurari sociale obligatorii	1,7	2,3	1,0	2,8	0,3
Agricultura, silvicultura si pescuit	7,5	2,4	0,7	-0,2	128,1
Alte activitati de servicii	4,3	0,0	1,9	3,4	-10,4
Arta, activitati de recreere si de agrement	2,7	2,9	1,8	2,7	-3,8
Comert cu ridicata si cu amanuntul; intretinerea si repararea autovehiculelor si a motocicletelor	4,2	2,8	2,8	2,9	9,0
Constructii	4,5	2,7	3,6	3,1	3,1
Distributia apei; salubritate, gestionarea deeurilor, activitati de decontaminare	0,0	1,4	-14,2	2,8	3,8
Industria extractiva	2,9	0,2	3,6	2,4	1,9
Industria prelucratoare	2,6	1,9	2,0	2,3	9,1
Informatii si comunicatii	-11,0	1,6	2,2	8,8	-1,2
Invatamant	2,4	1,5	2,4	2,5	2,4
Productia si furnizarea de energie electrica si termica, gaze, apa calda si aer conditionat	-7,4	5,3	1,4	1,7	-3,0
Sanatate si asistenta sociala	2,1	1,7	1,9	1,9	2,9
Transport si depozitare	2,1	2,3	2,1	1,7	3,4
Tranzactii imobiliare	2,8	-2,5	7,5	2,4	2,8

Coeficientul de îndatorare (CI) reprezintă raportul datoriilor la total valoarea patrimoniului activului întreprinderii, adică cât din patrimoniu a fost procurat din resurse împrumutate.

Norma $0 \leq CI \leq 0,5$. Dacă CI este aproape de 0 denotă că întreprinderea nu are datorii considerabile față de capitalul propriu, ceea ce înseamnă că întreprinderea este stabilă financiar.

Coeficientul autonomiei financiare (CAF) reprezintă capacitatea întreprinderii de a-și acoperi activele din resursele proprii, numit capital propriu. În ce măsură întreprinderea a fost capabilă să își procure averea din resursele proprii.

Așadar, urmare a analizei se atestă **un grad sporit de îndatorare al IMMurilor și nevoia lor de sprijin pentru acces la finanțe**. Acest paradox poate fi explicat astfel:

- Fenomenul evaziunii fiscale a dus la deteriorarea acestor indicatori prin micșorarea profitului net și respectiv a capitalului propriu;
- Datorită fenomenului evaziunii fiscale, atât întreprinzătorii începători, cât și cei cu experiență, neavînd dovada provenienței surselor financiare disponibile, sînt nevoiți să le contabilizeze sub formă de împrumuturi de la fondatori, rude, angajați etc. În final, în loc ca aceste sume să fie contabilizate sub formă de aport al fondatorilor la capitalul propriu, ele devin parte din capitolul datorii pe termen scurt sau termen lung, afectînd negativ indicatorii de performanță ai întreprinderii și micșorînd considerabil șansele întreprinderii de a obține un credit bancar.
- Neavînd încredere în ziua de mîine, unii fondatori micșorează capitalul propriu prin achitarea dividendelor, iar în situația în care au nevoie de surse financiare reinvestesc

aceste sume extrase înapoi în afaceri sub formă de împrumuturi, de asemenea afectând negativ indicatorii de performanță ai întreprinderii.

- d) Preponderent, nivelul de calificare al fondatorilor de IMM-uri nu este suficient ca acesta să înțeleagă gravitatea acestei probleme, iar unii din ei atrag atenția la raportul privind situația financiară a întreprinderii doar când primesc refuz la cererea de acordare a unui credit.

II.5. Concluzii

Ritmul de creștere al IMM-urilor este mai mic în medie decât cel al concurenților din întreprinderile mari, (această dinamică începând încă înainte de izbucnirea epidemiei de covid-19), din cauza unor provocări structurale multidimensionale și profunde, cum ar fi accesul limitat la credite și subcapitalizarea afacerilor. De asemenea, sarcinile administrative excesive dictate de diverse reglementări de stat afectează simțitor potențialul de creștere al IMM-urilor.

Competitivitatea și chiar supraviețuirea IMM-urilor este amenințată din ce în ce mai mult de formele multilaterale de **concurență neloială** care rezultă din caracterul tot mai globalizat al economiei naționale. În primul rând, din acțiunea marilor importatori de mărfuri și servicii (de obicei întreprinderi mari și mijlocii), care se bazează pe importul masiv de mărfuri pentru comercializare pe piața națională sau materie primă pentru necesitățile proprii de producție, la costuri de import mai mici decât valoarea producției naționale echivalente. În același timp, întreprinderile micro și mici, din cauza cheltuielilor de tranzacție inaccesibile și lipsa capacităților logistice (precum spații de stocare pentru achiziții en-gros), sînt axate pe piața națională de mărfuri și materie primă, mai scumpă, cu efect final asupra competitivității produselor și serviciilor livrate, care conduce în final la îngustarea treptată a cotelor pe piețele tradiționale ale sectorului IMM deținute de întreprinderile micro și mici. Dezvoltarea comerțului electronic, serviciilor poștale internaționale, reducerea timpului de livrare, de asemenea influențează cota de piață a IMM-urilor din sectorul de producere, de comerț etc.

Ritmurile lente de creștere a **productivității** IMM-urilor se poate explica prin costul semnificativ al inovării, digitalizării, re tehnologizării, care constituie privilegiul exclusiv al întreprinderilor mari și, mai puțin, mijlocii, în timp ce asistența și instrumentele financiare pentru re tehnologizare ar trebui să fie ușor accesibile și întreprinderilor mici și micro, inclusiv celor care își desfășoară activitatea în artizanatul tradițional, în serviciile sociale, care au nevoie de investiții în modernizarea activelor pentru a-și menține competitivitatea.

Destabilizarea pieței **forței de muncă** afectează covârșitor IMM-urile sub forma unor niveluri tot mai ridicate ale deficitului de cadre, pe fundalul unei deteriorări a standardelor în materie de drepturi ale lucrătorilor, diminuării veniturilor reale ale populației. Forța de muncă scade în mod accelerat, motivul principal fiind scăderea ratei natalității suprapusă, în cazul țării noastre, peste o emigrare masivă.

Problemele semnalate de către proprietarii și administratorii de IMM-uri, adică acei factori care afectează în mod direct buna desfășurare a afacerilor lor, produc următoarele niveluri de efecte:

- A. Efecte imediate asupra mersului afacerii. Aceste efecte imediate se produc continuu și constant, cu fluctuații minore în funcție de domeniul concret și de conjunctura macroeconomică, politicile guvernului și conjunctura geopolitică regională și globală.

- B. Efecte la nivel de sector IMM: se produc continuu și constant, afectând în ansamblu sectorul IMM-urilor.
- C. Efecte la nivel de economie și/sau societate: se produc continuu și constant, afectând funcționarea instituțiilor statului, a economiei și societății în ansamblu.
- D. Efect la nivel de țară / stat / teritoriu / populație: se produc continuu și constant, evoluând permanent cu o viteză crescândă în funcție de conjunctura geopolitică / geostrategică din regiune sau la nivel global.

Problemele semnalate pot fi împărțite, sub aspect de efecte imediate ale acțiunii lor **nemijlocit asupra fiecărei afaceri în parte de nivelul de IMM**, în două grupuri:

- 1) Problemele care generează **costuri de tranzacție** peste capacitatea de plată a IMM-urilor;
- 2) Probleme care afectează în mod *direct* cheltuielile și veniturile, primele fiind mărite, celelalte fiind micșorate, adică este afectată **nemijlocit performanța economico-financiară** a IMM-urilor.

Problemele care generează **costuri de tranzacție mărite**: Barierele administrative pentru dezvoltarea afacerii (Birocrația), Costul finanțării (inclusiv dobânda creditelor) raportat la performanțele economico-financiare slabe ale IMM-urilor = accesul la finanțare în general, Corupția, Neclaritatea informației din legislație, Frecvența controalelor autorităților, Schimbările frecvente ale legislației, Proceduri complicate ale organelor de control, Sistem judecătoresc corupt și ineficient, incapabil să protejeze drepturile de proprietate, Barierele pentru export.

În cazul în care IMM-urile acceptă să suporte costurile de tranzacție **mărite** (în caz general, peste capacitatea lor financiară) se generează un întreg lanț de efecte și impacturi pe toate cele patru niveluri: A-D. Aceste lanțuri de efecte sînt, pe nivelurile respective:

- A. costuri de tranzacție mult sporite ⇒ instabilitatea mersului afacerii, productivitatea scăzută, calitatea bunurilor produse proastă.
- B. ⇒ performanțe economico-financiare slabe ⇒ pierderea cumpărătorilor ⇒ venituri în scădere ⇒ capacitatea și mai slabă de a angaja personal calificat ⇒ închiderea sau falimentarea afacerii ⇒ emigrarea familiilor proprietarilor, administratorilor și angajaților.
- C. ⇒ scăderea tot mai drastică a veniturilor în buget ⇒ creșterea datoriilor externe ale statului ⇒ intrarea în defolt ⇒ impunerea guvernării externe de către corporații străine (care au cumpărat datoriile de stat ale RM).
- D. ⇒ pierderea suveranității de stat și cea a poporului ⇒ desființarea de facto a statului și a societății RM, dispariția noțiunii de drepturi individuale și colective de orice fel ORI ⇒ colaps demografic, dispariția statului RM și a poporului Moldovei.

În cazul în care IMM-urile nu acceptă să suporte costurile de tranzacție, atunci ele renunță să se conformeze cerințelor reglementărilor de stat și ale altor instituții (de ex., băncile), ceea ce înseamnă că este generat următorul lanț de efecte pe nivelurile respective de impacturi:

- A. afacerile trec în derivă spre zona obscură (semi-legală sau nelegală): ca căpătare a veniturilor, ca plată a salariilor, ca cheltuieli pentru aprovizionare, ca respectare a Codului Muncii, ca împrumuturi din surse financiare nelegale sau criminale, ca metode de asigurare a „concretenței” neloiale etc.

- B. ⇒ criminalizarea unor segmente / domenii / zone ale economiei (crearea de rețele neformale / nelegale / semilegale de aprovizionare-producere-desfacere) ⇒ lărgirea zonelor semilegale / nelegale ale economiei ⇒ **C ⇒ D de mai sus.**

Problemele care afectează **performanțele economico-financiare** ale IMM-urilor: Povara fiscală mare (este mare fiind **raportată la performanțele financiare slabe** ale IMM-urilor), Capacitatea profesională slabă a angajaților (Insuficiența personalului calificat), Sărăcia sau lipsa cumpărătorilor (Probleme cu vânzarea producției (accesul la piață = la cererea solvabilă), Penuria de angajați, Calitatea proastă a infrastructurii (rețele, drumuri etc.), Concurența nelocală, Prețul resurselor energetice.

Aceste probleme generează următorul lanț de efecte pe cele patru niveluri:

- A. cheltuieli de producere, de transport, de depozitare, de păstrare sporite și, în cazul poverii fiscale, cheltuieli financiare sporite ORI ⇒ pierderi sporite suferite de către cei afectați de concurența nelocală (în special întreprinderile micro, apoi cele mici, și apoi cele mijlocii) ORI ⇒ renunțarea la finanțare ⇒ nevalorificarea oportunităților și neevitarea amenințărilor ⇒ instabilitatea mersului afacerii, productivitatea scăzută, calitatea bunurilor produse proastă ⇒
- B. ⇒ performanțe economico-financiare scăzute ⇒ competitivitate scăzută ⇒ pierderea cumpărătorilor ⇒ venituri în scădere ⇒ capacitatea și mai slabă de a angaja personal calificat ⇒ închiderea / falimentarea afacerii ⇒ emigrarea familiilor proprietarilor, administratorilor și angajaților ⇒ căderea cererii solvabile pe piața internă de desfacere ⇒
- C. ⇒ înăsprirea concurenței atât între IMM-uri, cât și între IMM-uri și întreprinderile mari pentru clientelă ⇒ închiderea / falimentarea a și mai multor IMM-uri ⇒ accelerarea exodului forței de muncă din țară ⇒ scăderea tot mai drastică a veniturilor în buget ⇒ **C ⇒ D de mai sus.**

Limitările economice cauzate de dimensiunea afacerilor IMM-urilor nu le permit să valorifice **avantaje competitive durabile** și se reduc la următoarele:

- 1) Angajați puțini și, în general, slab calificați sau cu calificări generale, obișnuite, simple;
- 2) Capital fix mic omogen / elementar, potrivit numai pentru activități simple; ceea ce exclude producerea de avantaje competitive de orice fel – bazate pe cost sau pe diferențiere, cu sau fără focalizare (vezi **Anexa II, Cap. VII.6.2.**);
- 3) Lipsa **economiilor de scară**, ca un efect al punctelor 1) și 2), exclude competitivitatea IMM-urilor atât pe piețele de aprovizionare cu factori de producție, cât și pe cele de desfacere – atât pe cele interne, cât și pe cele externe, ceea ce constituie, de fapt, factorul determinant al fragilității economico-financiare a IMM-urilor, adică al performanțelor lor economico-financiare slabe.

Concluzie finală. Performanțele economico-financiare slabe ale IMM-urilor sînt determinate, în esență, de patru factori **de principiu**:

- 1) **Competențe antreprenoriale reduse;**
- 2) **Costuri de tranzacție prohibitive;**
- 3) **Economii de scară inexistente împreună cu capacitățile inexistente pentru identificarea, valorificarea și menținerea unor avantaje competitive durabile;**
- 4) **Climat / mediu antreprenorial ineficient (nefavorabil / advers / ostil) sectorului IMM.**

(Vezi mai jos Figura **Cei patru factori sistemici care afectează sectorul IMM.**)

Arborele problemelor este prezentat în continuare.

Legăturile dintre problemele fundamentale și soluțiile identificate sînt prezentate în Figura: *Schema de relații dintre problemele fundamentale ale asectorului IMM și soluțiile generice identificate, precum și corelarea dintre soluții.*

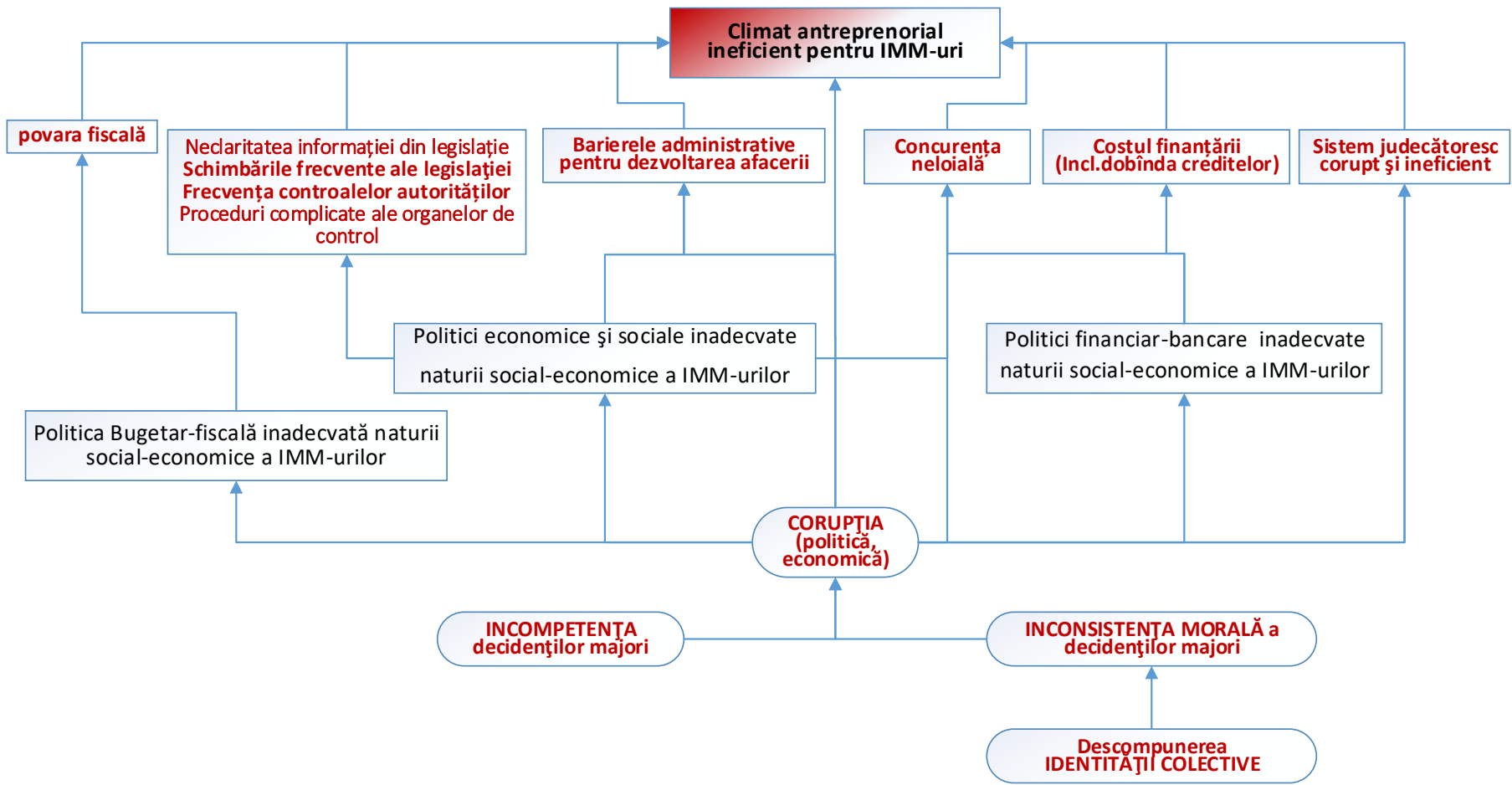
Soluțiile implementate vor funcționa, prin efectul lor sinergetic, ca o platoșă de protecție pentru afacerile IMM-urilor. Această funcție de protejare este reprezentată vizual în schema de mai jos Fig. *Funcția de protecție a afacerilor din sectorul IMM pe care o comportă efectul sinergetic al soluțiilor implementate.*

**ARBORELE PROBLEMELOR (ramurile inferioare):
PUNCTUL NODAL ESTE **CLIMATUL ANTREPRENORIAL INEFICIENT** PENTRU IMM-uri**

Punct nodal: efect sinergetic negativ cu impact major

Probleme resimțite ca atare de către IMM-uri

Cauză → Efect

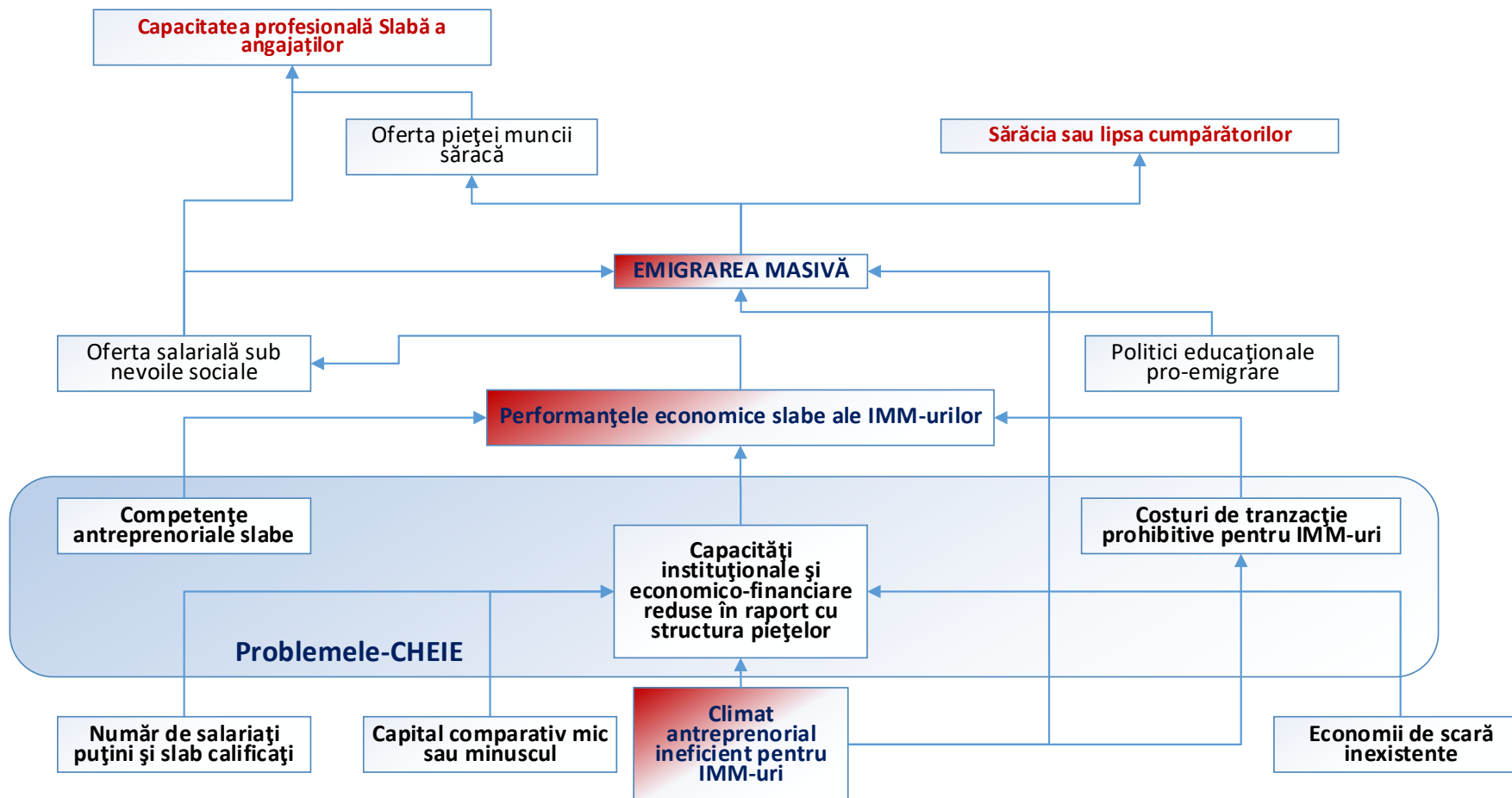


ARBORELE PROBLEMELOR (ramurile superioare):
PUNCTUL NODAL SÎNT PERFORMANȚELE ECONOMICE SLABE ALE IMM-urilor

Punct nodal: efect sinergetic negativ cu impact major

Probleme resimțite ca atare de către IMM-uri

Cauză → **Efect**



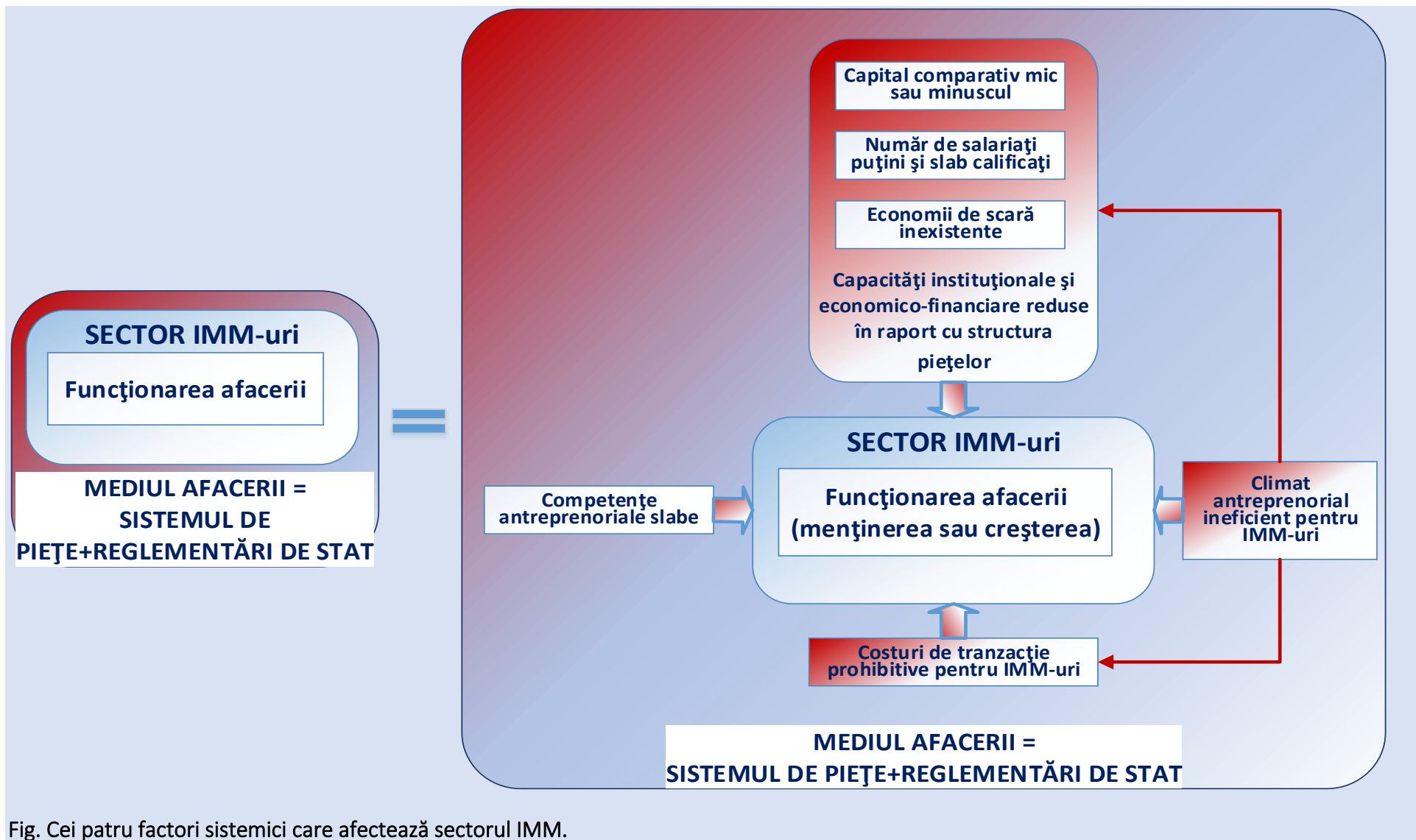


Fig. Cei patru factori sistemici care afectează sectorul IMM.

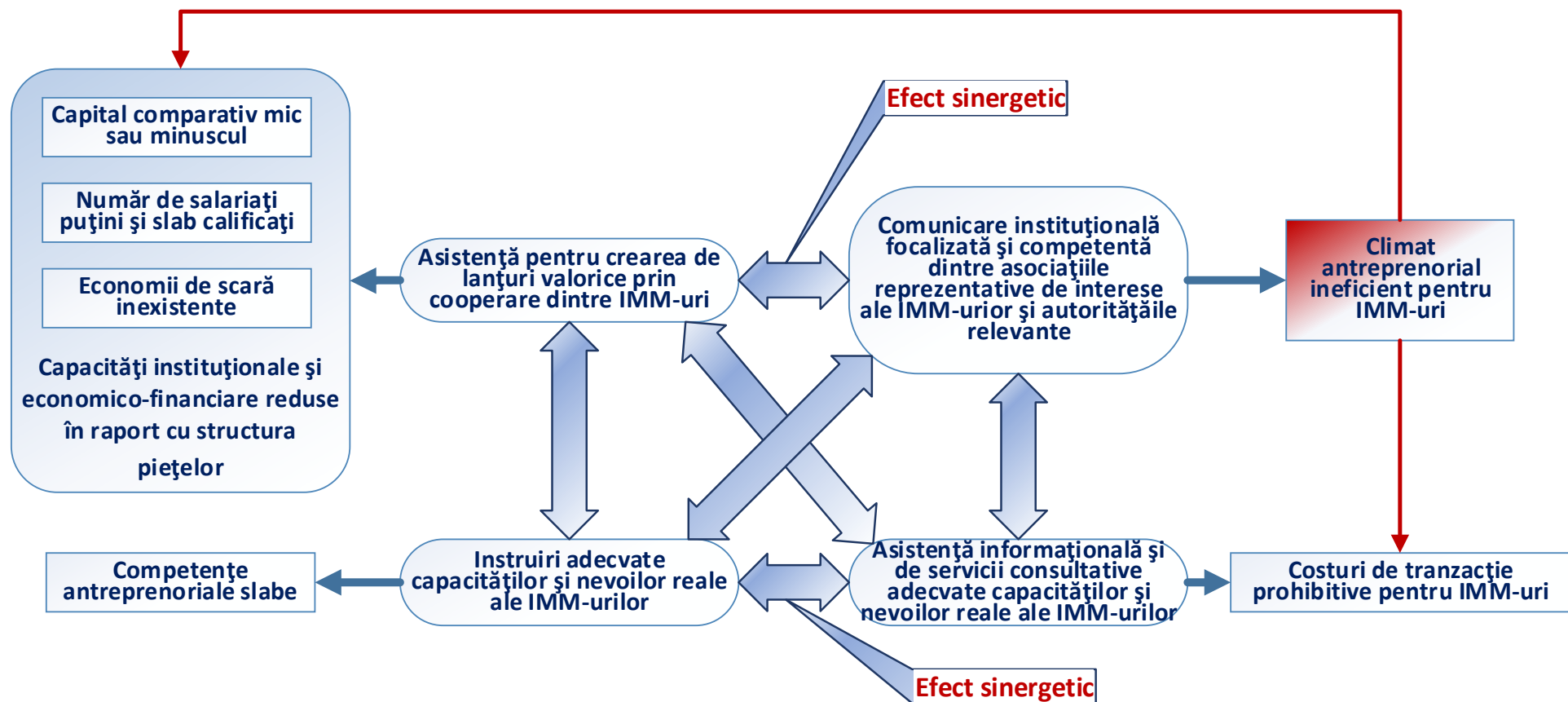
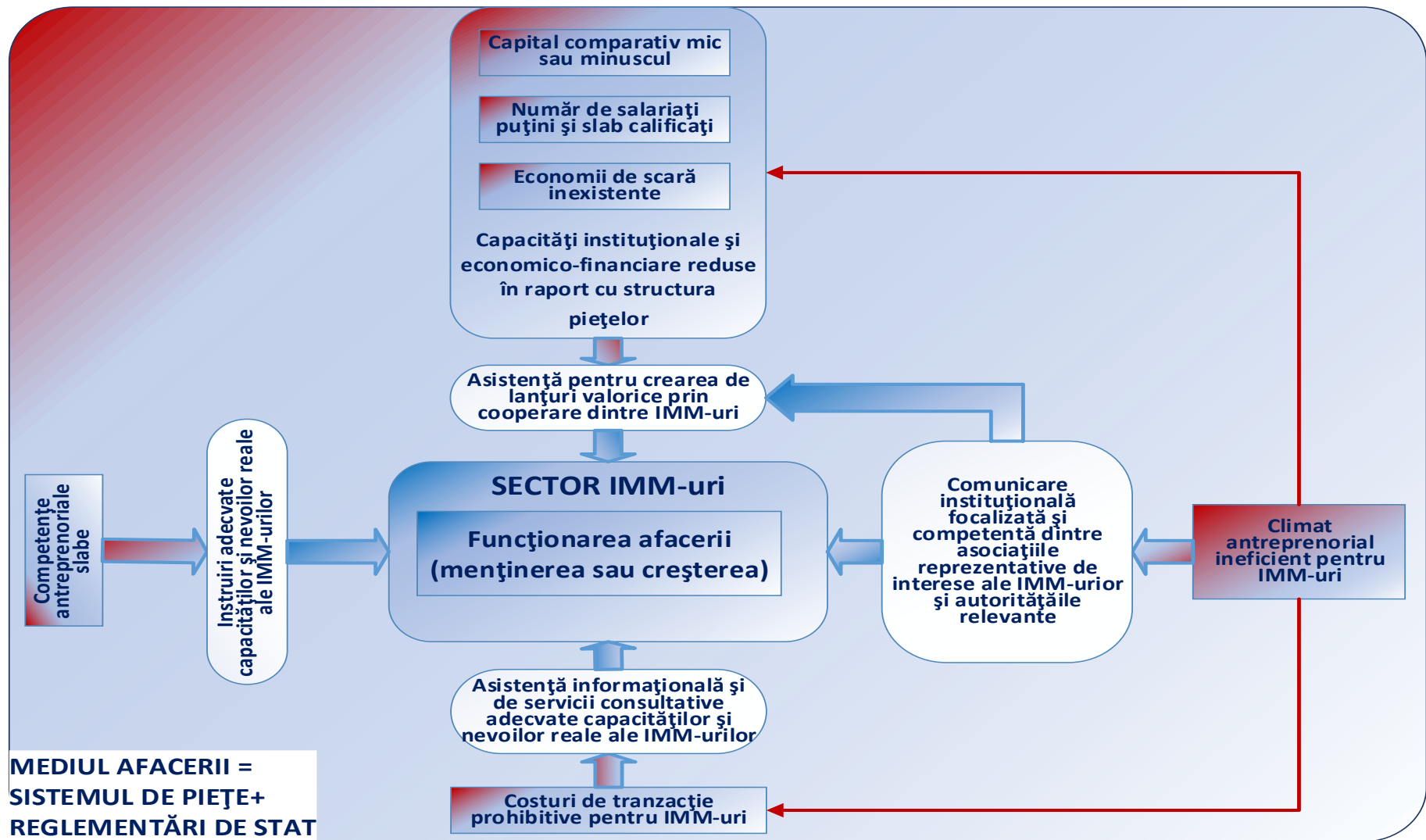


Fig. Schema de relații dintre problemele fundamentale ale sectorului IMM și soluțiile generice identificate, precum și corelarea dintre soluții.



CAPITOLUL III: VIZIUNEA ȘI OBIECTIVELE DE DEZVOLTARE A SECTORULUI IMM

III.1. Viziunea strategică

Către 2030 - municipiul Chișinău este o capitală modernă care oferă un climat favorabil și prietenos pentru dezvoltarea continuă a antreprenoriatului durabil, cu un sector al Întreprinderilor Micro, Mici și Mijlocii în dezvoltare dinamică continuă și competitivă.

III.2. Misiunea strategică

Implementarea politicilor municipale în scopul creării unui climat de afaceri prielnic dezvoltării sectorului IMM, în conformitate cu cele mai bune practici internaționale, în vederea încurajării dezvoltării socio-economice a municipiului Chișinău.

III.3. Obiectivele strategice și obiectivele specifice

OBIECTIVUL GENERAL A: Dezvoltarea capitalului uman prin promovarea competențelor și culturii antreprenoriale

Obiectiv specific A1: Stimularea și promovarea culturii antreprenoriale;

Obiectiv specific A2: Formarea competențelor antreprenoriale de bază și cele avansate.

OBIECTIVUL GENERAL B: Facilitarea accesului IMM din municipiul Chișinău la surse de finanțare

Obiectiv specific B1: Sporirea accesului la finanțare prin oferirea sectorului IMM din municipiul Chișinău a asistenței metodologice în procesul accesării resurselor financiare nerambursabile din cadrul fondurilor disponibile;

Obiectiv specific B2: Sporirea accesului la finanțare prin elaborarea și implementarea Programelor municipale cu mai multe opțiuni de finanțare (granturi, compensații, subvenții).

OBIECTIVUL GENERAL C: Crearea și dezvoltarea infrastructurii municipale de suport în afaceri

Obiectiv specific C1: Crearea și dezvoltarea Incubatoarelor, Hub-urilor și Acceleratoarelor municipale de afaceri (infrastructura pentru inițiere);

Obiectiv specific C2: Crearea Parcurilor municipale Industriale, IT, "R&D Park" (infrastructura pentru creștere și dezvoltare).

OBIECTIVUL GENERAL D: Sporirea competitivității sectorului IMM prin stimularea asocierii în scopul asigurării dialogului public-privat, formării lanțurilor valorice, precum și accesul pe piețele externe

Obiectiv specific D1: Încurajarea formării capacităților de autoorganizare și creare a unor forme de asociere viabile;

Obiectiv specific D2: Încurajarea cooperării dintre IMM de aceeași categorie pentru alcătuirea de lanțuri valorice prin oferirea lor a oportunităților de valorificare a avantajelor competitive concrete.

Obiectiv specific D3: Dezvoltarea dialogului public-privat aferent domeniilor de interes ale sectorului IMM din municipiul Chișinău.

OBIECTIVUL GENERAL E: Consolidarea capacităților instituționale ale autorității publice locale responsabile pentru dezvoltarea și implementarea politicilor în domeniul susținerii antreprenoriatului din municipiul Chișinău.

Obiectiv specific E1: Consolidarea capacităților instituționale ale DGECT în vederea elaborării și implementării politicilor de susținere și promovare a antreprenoriatului în municipiul Chișinău.

Obiectiv specific E2: Consolidarea capacităților instituționale ale I.P. CMDA în vederea dezvoltării și implementării instrumentelor de susținere a antreprenoriatului în municipiul Chișinău.

Planul de acțiuni al PMC/CMC pentru anii 2024-2030 în vederea implementării prezentului Program (Anexa I) cuprinde acțiunile necesare pentru realizarea obiectivelor strategice formulate – atât a celor calitative, cât și a celor cantitative. Totodată, este de remarcă că Planul de acțiuni va fi completat/modificat/concretizat anual de către DGECT și IP CMDA, reflectând acțiunile concrete pentru realizarea Programului în planurile anuale de activitate ale acestor instituții.

CAPITOLUL IV: RESURSE POTENȚIALE ȘI ALOCATE

Bugetul aferent Programului a fost estimat în baza datelor generale din Analiza strategică (Anexa II, Cap. VII și VIII) și în baza tarifelor medii existente la moment pe piața autohtonă pentru astfel de lucrări și servicii. Pentru fiecare obiectiv a fost elaborat bugetul cu identificarea cheltuielilor aferente.

Obiectivul general A

Bugetul obiectivului general A pentru perioada 2024-2030 este de **18.1 mln. lei** (2024 - 1172 mii. lei, 2025 -3686 mii lei, 2026 -2586 mii lei, 2027 -2686 mii lei, 2028 -2686 mii lei, 2029 -2806 mii lei, 2030 -2466 mii lei).

Bugetul obiectivului specific A1 este de 10,7 mln. lei și presupune stimularea și promovarea culturii antreprenoriale. Pentru a atinge acest obiectiv se propune crearea de produse informaționale pentru campaniile de informare a micilor întreprinzători, crearea centrului de apeluri („call-center”) al CMDA cu funcția inclusiv de linie verde, desfășurarea anuală a concursului anual „Cel mai bun întreprinzător din sectorul municipal de IMM” (Organizarea nominării câștigătorilor în cadrul Forumului municipal al IMM) etc. Obiectivul specific A2, avînd un buget de 7,5 mln, este axat pe formarea competențelor antreprenoriale de bază și a celor avansate, organizarea și desfășurarea sistemului de cursuri pe fiecare componentă și nivel de competențe antreprenoriale.

Obiectivul general B

Bugetul obiectivului general B pentru perioada 2024-2030 este de **6,6 mln. lei** (2024 - 966 mii. lei, 2025 -1005 mii lei, 2026 -935 mii lei, 2027 -935 mii lei, 2028 -935 mii lei, 2029 -935 mii lei, 2030 - 935 mii lei).

Cu scopul de a obține un randament sporit din formarea asociațiilor, se propune elaborarea de ghiduri, planuri de comunicare și strategiilor de comunicare, precum și desfășurarea campaniilor de informare.

Bugetul obiectivului specific B1 de 5,5 mln. Lei presupune înlesnirea accesului la finanțare prin oferirea sectorului IMM din municipiul Chișinău a asistenței metodologice în procesul de onerare de cereri de finanțare pentru resurse nerambursabile din cadrul fondurilor disponibile corespunzătoare. Obiectivul B1 prevede crearea și actualizarea continuă a unei baze de date unice, complete și amănunțite cu privire la sursele de finanțare disponibile, precum și ghidarea și mentoratul individual în procesul de asigurare a accesului la finanțarea reprezentanților IMM care au finalizat cursurile de profil etc.

Înlesnirea accesului la finanțare prin oferirea sectorului IMM din municipiul Chișinău a asistenței metodologice în procesul accesării resurselor financiare nerambursabile din cadrul fondurilor disponibile (obiectiv specific B2) se axează pe elaborarea și implementarea Programului municipal „Start-up pentru tineri și migranți” (cu o finanțare de cîte 10 mln lei annual pentru perioada 2025-2030), programelor municipale destinate companiilor active din sectoarele municipale cu potențial de creștere, dar și asigurarea consultărilor publice și aprobarea documentelor sectoriale de implementare a politicilor publice. Bugetul obiectivului specific B2, fără a lua în calcul mijloacele prevăzute pentru Programul “Startup pentru tineri și migranți”, este de 1,1 mln. lei pentru întreaga perioadă.

Obiectivul general C

Bugetul obiectivului general C pentru perioada 2024-2030 este de **1,0 mln. lei** (2024 - 100 mii. lei, 2025 -510 mii lei, 2026 -80 mii lei, 2027 -80 mii lei, 2028 -80 mii lei, 2029 -80 mii lei, 2030 -80 mii lei).

Obiectivele specifice ale obiectivului general C sînt axate pe elaborarea Programului de accelerare a dezvoltării rezidenților Incubatorului Municipal de Afaceri și asigurarea implementării etapelor de incubare a agenților economici în cadrul Incubatorului (pre-incubare, incubare și post-incubare, inclusiv și incubare virtuală). De asemenea în cadrul obiectivului dat este prevăzută elaborarea Studiului de fezabilitate privind oportunitatea și condițiile necesare și suficiente pentru crearea infrastructurii municipale de sprijin (Parc Industrial) și crearea nemijlocită a Parcului Industrial. **Bugetul privind lucrările aferente creării Parcului industrial va fi precizat ulterior, în funcție de particularitățile finanțării procesului de creare a infrastructurii tehnice și de producție și disponibilitatea resurselor în bugetul municipal.**

Obiectivul general D

Bugetul obiectivului general D pentru perioada 2024-2030 este de **11.3 mln. lei** (2025 -1846 mii lei, 2026 -1861 mii lei, 2027 -2001 mii lei, 2028 -1881 mii lei, 2029 -2001 mii lei, 2030 -1701 mii lei).

Obiectivele specifice ale obiectivului general D sînt axate pe crearea mecanismului instituțional de identificare, menținere și dezvoltare a avantajelor competitive în ramurile din domeniile prioritare prin asigurarea participării a numărului optim de IMM-uri la valorificarea lanțurilor valorice identificate.

Bugetul Direcției D va fi valorificat aproape în totalitate pentru identificarea cerințelor tehnologice, manageriale, economice și financiare față de întreprinderile din ramura în care a fost identificat avantajul competitiv concret și pentru a cărui producere a fost proiectat lanțul valoric corespunzător ca ele să poată construi acest lanț valoric. Sursele planificate la acest capitol vor fi alocate pentru efectuarea studiilor privind analiza strategică a structurii ramurilor economice (inclusiv analiza ei instituțională), proiectarea lanțurilor valorice și elaborarea planului de construire a lanțurilor valorice proiectate, formei de cooperare optime pentru aceste lanțuri și a planului de exploatare a acestora.

La o cercetare de acest fel se investighează o singură ramură – un subsector concret cu producere de bunuri cât mai omogene care satisfac o aceeași trebuință socială. Ca urmare a acestei cercetări vor fi identificate 2-5 avantaje competitive de diverse tipuri dintre care majoritatea vor putea fi aprobate spre implementare. O cercetare de acest fel durează circa 6-8 luni și se efectuează de către o echipă de consultanță profesionistă.. Ea poate fi efectuată pe etape, fiecare etapă fiind contractată separat. Bineînțeles, va fi nevoie și de un caiet de sarcini adecvat scopului cercetării.

Obiectivul general E

Bugetul obiectivului general E pentru perioada 2024-2030 este de **2,1 mln. lei** (2024 -163 mii lei, 2025-623 mii lei, 2026-258 mii lei, 2027-258 mii lei, 2028-258 mii lei, 2029-258 mii lei, 2030-258 mii lei). Aceste mijloace sînt prevăzute pentru dezvoltarea capacităților profesionale ale personalului DGECT și CMDA, asigurarea cooperării DGECT cu instituțiile competente în domeniu din țară și de peste hotare, planificarea evenimentelor relevante IMM (forumuri, ateliere, expoziții,

prezentări de rapoarte, participări la consultații publice). De asemenea, va fi elaborată Strategia de dezvoltare instituțională a I.P. CMDA și participarea salariaților I.P. CMDA la diverse activități de perfecționare a cunoștințelor și abilităților profesionale pe domeniile creării și dezvoltării Incubatoarelor de Afaceri, *Hub*-urilor (punctelor nodale), parcurilor industriale, parcurile IT, "R&D Park" (Parcuri de "Cercetare-Dezvoltare"), Evaluarea planurilor de afaceri, etc).

Bugetul total pentru perioada 2024-2030, în varianta lui inițială, este de 39,1 mln. lei, iar ca sursă de acoperire se planifică circa 16,3 mln. finanțate din bugetul municipal și 22,8 mln. lei din sursele donatorilor și partenerilor de dezvoltare. Totodată, menționăm că suplimentar sînt prevăzute surse în cadrul Programului municipal „STARTUP pentru TINERI ȘI MIGRANȚI” de circa 10,0 mln. lei anual pentru perioada 2025-2030, ceea ce va mări bugetul total de sprijinire a sectorului IMM la circa 100,0 mln. lei pentru perioada 2024-2030.

CAPITOLUL V: IMPACTUL REZULTATELOR PROGRAMULUI

Obiectivele generale și cele specifice, precum și acțiunile din Planul complex sînt orientate spre obținerea următoarelor rezultate sinergetice:

1. Cultura antreprenorială generalizată la nivel de sector municipal IMM contribuie la creativitatea soluționării problemelor afacerilor IMM-urilor, la o atitudine din partea IMM-urilor mai competentă și proactivă în evaluarea politicilor social-economice ale statului, la diversificarea afacerilor.
2. Competențele antreprenoriale, în special cele manageriale, sînt îmbunătățite la marea majoritate a IMM-urilor.
3. IMM-urile integrate în asociații reprezentative participă la dialog competent și eficient cu Legislativul, APC și APL. Costurile de tranzacție se află în continuă scădere pentru IMM-urii.
4. Lanțurile valorice prin care sînt valorificate avantajele competitive durabile sînt funcționale.
5. Mecanismele legale de stimulare a sectorului IMM din municipiul Chișinău sînt elaborate și implementate.
6. Este asigurată funcționalitatea incubatorului de afaceri,
7. Este creat și asigurată funcționalitatea acceleratorului municipal de afaceri;
8. Parcurile industriale municipale sînt funcționale.
9. Subdiviziunile structurale municipale responsabile pentru implementarea în municipiul Chișinău a politicilor antreprenoriale sunt funcționale și se bucură de o credibilitate în rîndul IMM.

Rezultatele de obținut generează efecte imediate, iar acestea, la rîndul lor, – impacturi mai largi și cu reverberații în timp: obiective ⇒ rezultate ⇒ efecte ⇒ impacturi. Dependența funcțională dintre rezultate, efecte și impacturi este prezentată mai compact în Tabelul 5 de mai jos:

Tabel 5. Dependența funcțională dintre rezultate, efecte și impacturi pe Obiectivele generale și specifice

Denumirea obiectivului	Rezultatele sinergetice	Efecte	Impacturi
OBIECTIVUL GENERAL A: Dezvoltarea capitalului uman prin promovarea competențelor și culturii antreprenoriale			
<p>Obiectiv specific A1: Formarea, stimularea, promovarea și actualizarea permanentă a culturii antreprenoriale.</p>	<p>Formarea, dezvoltarea și consolidarea culturii antreprenoriale determină la purtătorii ei:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Conștientizarea și conceptualizarea propriilor interese ca afacere și ca întreprinzător, precum și a intereselor comune și a celor colective (grupale) ca componentă a sectorului IMM; 2) Creativitatea sporită în identificarea amenințărilor și a oportunităților, precum și în abordarea și tratarea acestora, la fel ca și în gestiunea afacerilor; 3) Conștientizarea nevoii de a se perfecționa continuu în gestiunea afacerii, în căpătarea de cunoștințe consistente privind diverse aspecte ale funcționării și evoluției mecanismelor social-economice ale RM, aspecte anterior inexistente pentru percepția proprietarilor și administratorilor de IMM-uri; 4) Înțelegerea mai cuprinzătoare a locului și rolului sectorului IMM în economia și în societatea moldovenească; 5) Evaluarea mai exactă a politicilor sociale și economice ale statului, inclusiv drept urmare a conceptualizării propriilor interese. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Deschidere sporită a întreprinzătorilor spre cooperare pentru valorificarea în comun a oportunităților anterior inaccesibile pentru micimea afacerilor fiecăruia. ▪ Lansarea de noi afaceri care răspund mai exact și mai creativ nevoilor societății, ale unor segmente tot mai concrete și mai diverse ale ei. ▪ Implicarea competentă și proactivă în identificarea și negocierea de noi afaceri cu companii mari și/sau cu cele străine, urmărind ieșirea pe piețe externe. ▪ Implicarea mai competentă și mai activă și chiar proactivă a IMM-urilor în dialog cu APC și APL în vederea îmbunătățirii și eficientizării sociale și economice a politicilor statului. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Deschiderea de noi perspective pentru dezvoltarea afacerilor implică stabilizarea forței de muncă pe piața moldovenească, creșterea stabilă a afacerilor sectorului IMM, atenuarea șocului demografic ca urmare a scăderii relative a emigrării. ▪ Consolidarea afacerilor sectorului IMM conduce la diversificarea lor, ceea ce implică un efect sinergetic la nivel de economie națională materializat în dezvoltarea organică a ei și la creșterea rezilienței ei. ▪ Politicile sociale și economice ale statului devin mai competente, deci mai eficace și mai eficiente, ceea ce generează același efect sinergetic la nivel de economie națională.
<p>Obiectiv specific A2: Formarea competențelor antreprenoriale de bază și a celor avansate.</p>	<p>Competențele antreprenoriale, în special cele manageriale, sînt îmbunătățite la marea majoritate a IMM-urilor din municipiul Chișinău. Managementul</p>	<p>Stabilitatea afacerilor asigură venituri stabile pentru angajați cu efecte sociale benefice pentru familiile lor, permite efecuirea unor investiții punctuale cu</p>	<p>Veniturile stabile pentru angajați cu efecte sociale benefice pentru familiile lor implică stabilizarea forței de muncă pe piața moldovenească, creșterea</p>

Denumirea obiectivului	Rezultatele sinergetice	Efecte	Impacturi
	IMM-urilor devine mai eficient, analiza pieței-țintă mai exactă și, drept, urmare, afacerile devin mai stabile.	efecte atât asupra productivității muncii, cât și asupra întăririi poziției pe piață, precum și valorificarea unor noi piețe sau segmente de piață.	stabilă a afacerilor sectorului IMM, atenuarea șocului demografic ca urmare a scăderii relative a emigrării. Stabilitatea afacerilor asigură consolidarea sectorului IMM și conduce la diversificarea afacerilor, ceea ce implică un efect sinergetic la nivel de economie națională materializat în dezvoltarea organică a ei și la creșterea rezilienței ei.
OBIECTIVUL GENERAL B: Facilitarea accesului IMM din municipiul Chișinău la surse de finanțare			
Obiectiv specific B1: Sporirea accesului la finanțare prin oferirea sectorului IMM din municipiul Chișinău a asistenței metodologice în procesul accesării resurselor financiare nerambursabile din cadrul fondurilor disponibile.	Calitatea dosarelor de solicitarea finanțării crește. Durata pregătirii dosarelor scade. Numărul surselor de finanțare crește. Numărul de refuzuri scade. Costul de pregătire a dosarelor de finanțare scade. Costul de finanțare a investițiilor scade. Viteza de implementare a investițiilor crește.	Productivitatea activității crește, competitivitatea produselor crește, rentabilitatea activității crește, poziția pe piață se întărește.	Poziția sectorului IMM pe piața internă se consolidează, ceea ce determină stabilizarea pieței forței de muncă cu efecte demografice benefice, ceea ce implică impacturi benefice pentru întreaga economie. Se deschid oportunități pentru valorificarea unor piețe externe.
Obiectiv specific B2: Sporirea accesului la finanțare prin elaborarea și implementarea Programelor municipale cu mai multe opțiuni de finanțare (granturi, compensații, subvenții).	Costurile de finanțare se află în continuă scădere pentru IMM-urile participante la Program. Costul finanțării investițiilor scade.	Creșterea robusteții economico-financiare a IMM-urilor care au izbutit să evite costurile de finanțare majorate.	Idem mai sus.
OBIECTIVUL GENERAL C: Crearea și dezvoltarea infrastructurii municipale de sprijin în afaceri			
Obiectiv specific C1: Crearea și dezvoltarea incubatoarelor, hub-urilor (nodurilor / concentratoarelor) și	Ideea economică este transformată într-un proiect economic concret asistat profesionist.	Municipalitatea, în persoana CMDA, întreține un dialog permanent cu reprezentanții sectorului și implementează	Devin posibile proiecte de lungă durată, deci mai eficiente și de consolidare a capacității economice a RM, ceea ce contribuie stabilitatea economică și

Denumirea obiectivului	Rezultatele sinergetice	Efecte	Impacturi
acceleratoarelor municipale de afacere.	Viteza de implementare a proiectelor de afaceri crește, rata de falimentare scade.	transparent și adecvat stimulentele respective.	financiară a economiei naționale ca un cadru necesar pentru dezvoltarea ei.
Obiectiv specific C2: Crearea Parcurilor municipale Industriale, IT, "R&D Park" (infrastructura pentru creștere și dezvoltare).	Stimulentele create de municipalitate sînt implementate și valorificate.	Cota de piață a IMM-urilor crește, apar segmente noi de piață acoperite din surse de producție interne, bunăstarea antreprenorilor crește. Încrederea sectorului IMM față de municipalitate crește.	
OBIECTIVUL GENERAL D: Sporirea competitivității sectorului IMM prin stimularea asocierii în scopul asigurării dialogului public-privat, formării lanțurilor valorice, precum și accesul pe piețele externe			
Obiectiv specific D1: Încurajarea formării capacităților de autoorganizare și crearea a unor forme de asociere viabile.	IMM-uri asociate conform intereselor, capabile să asigure un dialog eficient, să reacționeze imediat la oportunitățile și riscurile de piață. Viteza sporită de identificare a riscurilor și oportunităților pentru afaceri. Formulare rapidă a soluțiilor / propunerilor pentru valorificarea oportunităților și neutralizarea riscurilor.	Scăderea vulnerabilității față de riscurile externe, scăderea ratei de falimentare, valorificare colectivă a oportunităților de piață apărute. Sporește exponențial capacitate IMMurilor de a se mobiiza în vederea valorificării oportunităților identificate sau a eliminării amenințărilor apărute.	Creșterea afacerilor sectorului IMM și consolidarea capacităților lui instituționale spre beneficiul componentelor lui și a economiei în ansamblu. Sectorul IMM, în persoana diverselor asociații ale membrilor lui, devine un factor activ și stabilizator al economiei naționale cu efecte benefice pentru procesele demografice.
Obiectiv specific D2: Încurajarea cooperării dintre IMM de aceeași categorie pentru alcătuirea de lanțuri valorice prin oferirea lor a oportunităților de valorificare a avantajelor competitive concrete	Lanțurile valorice prin care sînt valorificate avantajele competitive durabile sînt funcționale, ceea ce înseamnă că, pe an ce trece, se mărește numărul de lanțuri valorice (de avantaje competitive valorificate). Afacerile care sînt bazate pe lanțuri valorice sînt mai stabile și mai prospere, suferind mai puțin de penuria forței de muncă.	Întărirea poziției pe piață a IMM-urilor integrate în diverse lanțuri valorice. Valorificarea directă a unor piețe externe devine posibilă. Afacerile din sectorul IMM se consolidează, se dezvoltă și se diversifică, atît ele, cît și sectorul în ansamblu devenind mai stabil și mai eficient economic și social (inclusiv demografic).	Economia națională a RM se diversifică, structurîndu-se în mod organic, deci rezilient. Oferta pe piața muncii devine tot mai atrăgătoare, contribuind, astfel, la scăderea fluxului de emigrare, ceea ce atenuază șocul demografic devastator. Crește gradul de competitivitate pe piața internă, reducîndu-se efectele

Denumirea obiectivului	Rezultatele sinergetice	Efecte	Impacturi
			oligopolistice, ceea ce implică scăderea relativă a prețurilor de desfacere și, prin urmare, creșterea bunăstării generale.
Obiectiv specific D3: Dezvoltarea dialogului public-privat pe domenii de interes ale sectorului IMM din municipiul Chișinău.	În corelare cu rezultatele și efectele obiectivelor specifice A1 și D1, IMM-urile integrate în asociații reprezentative participă la dialog competent, deci eficace, și eficient cu Legislativul, Guvernul, APC și APL.	Procesul de reglementare a activității de antreprenariat ia în calcul capacitățile funcționale ale sectorului IMM.	Formarea unui mediu de afaceri mai prielnic, inclusiv un climat investițional pentru activitatea IMM-urilor și, drept urmare, pentru dezvoltarea social-economică a Țării, în special, a municipiului Chișinău.
OBIECTIVUL GENERAL E: Consolidarea capacităților instituționale ale autorității publice locale responsabile pentru dezvoltarea și implementarea politicilor în domeniul susținerii antreprenorialului din municipiul Chișinău.			
Obiectiv specific E1: Consolidarea capacităților instituționale ale DGECT în vederea elaborării și implementării politicilor de susținere și promovare a antreprenorialului în municipiul Chișinău.	Cadre competente înzestrate cu abilități de analiză a sectorului IMM și de formulare a politicilor conforme intereselor IMM.	Politici conforme intereselor IMM, de stimulare a productivității, de protejare de pozițiile dominante ale monopolurilor, de protejare / stimulare a cotei de piață a IMM-urilor.	Evitarea șocurilor pentru IMM, asigurarea stabilității / previzibilității condițiilor de desfășurare a activității economice, asigurarea unui cadru de instrumente de protejare/garantare a intereselor sectorului IMM, necesare pentru stimularea activității antreprenoriale.
Obiectiv specific E2: Consolidarea capacităților instituționale ale I.P. CMDA în vederea dezvoltării și implementării instrumentelor de susținere a antreprenorialului în municipiul Chișinău.	Cadre suficiente și competente înzestrate cu abilități de analiză a sectorului IMM și de formulare a recomandărilor pentru elaborarea de politici conforme intereselor IMM, cu capacități pentru asigurarea sprijinului consultativ multidisciplinar pentru IMM, cu instrumente suficiente și eficiente de promovare și apărare a intereselor IMM	Asistență profesionistă la toate fazele de implementare a proiectelor economice ale IMM, reducerea costurilor serviciilor de consultanță pt IMM-uri, creșterea vitezei de reacție a IMM-urilor la oportunitățile de piață apărute (de finanțare, de promovare etc)	Creșterea activității investiționale ale IMM-urilor, prin urmare creșterea productivității muncii, creșterea competitivității produselor / serviciilor, consolidarea / creșterea cotei de piață a IMM-urilor, creșterea rentabilității afacerilor, bunăstării fondatorilor și angajaților

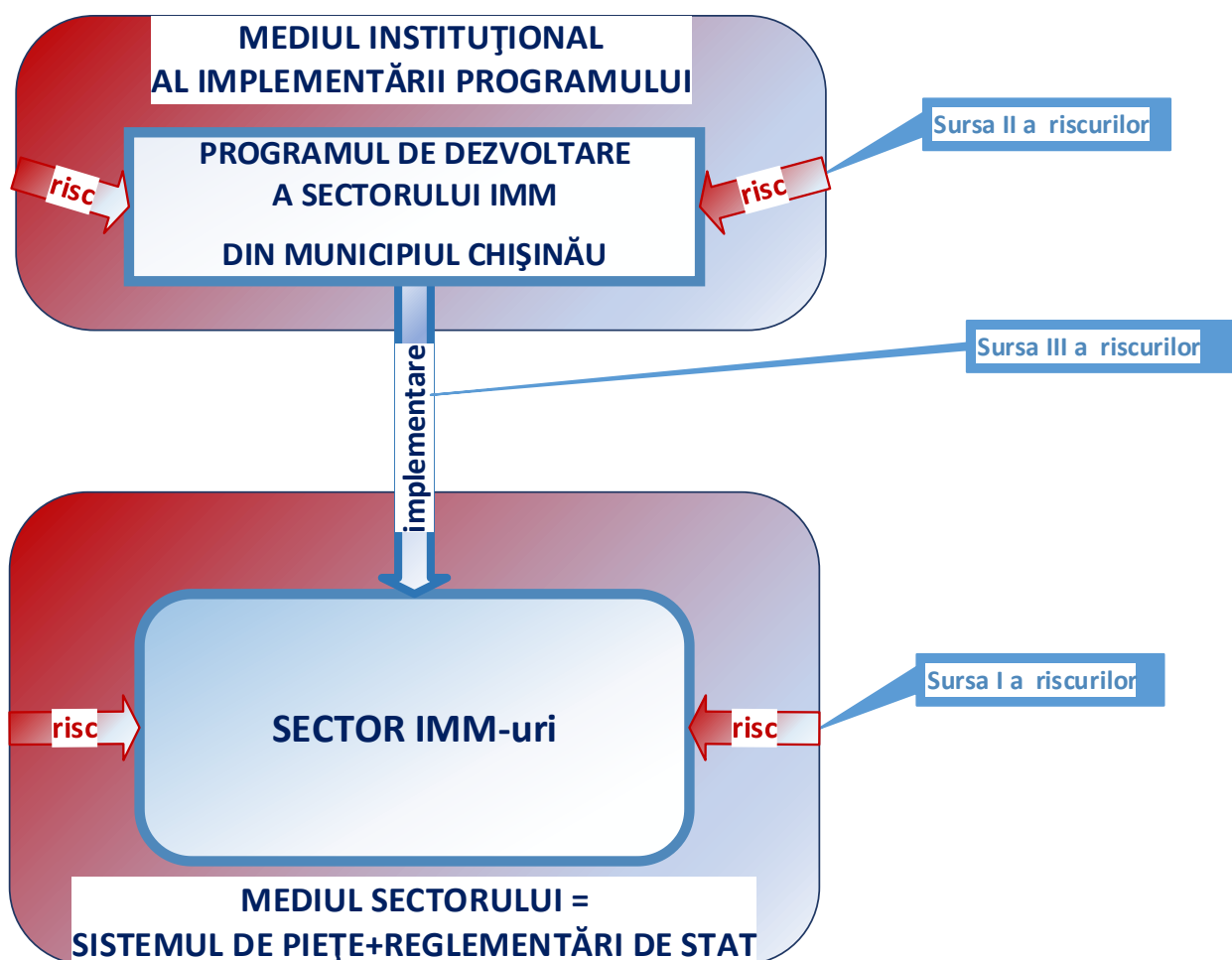
CAPITOLUL VI: RISCURI DE IMPLEMENTARE

Riscul este un eveniment incert, dar posibil să se producă în procesul implementării Programului ale cărui efecte sînt păguboase și ireversibile. Riscurile pot avea atît un caracter intern, referindu-ne aici la greșeli manageriale, cît și un caracter extern reprezentat practic de orice eveniment din afara activității APL care poate afecta în mod negativ implementarea Programului.

Pentru Programul de față s-a recurs la o Clasificare a riscurilor pe cît de rectilinie, pe atît de simplă pentru a ușura conceptualizarea riscurilor esențiale și a le gestiona cu maximă eficacitate și eficiență. Riscurile au fost împărțite după cele trei surse de bază ale apariției lor:

1. Mediul în care activează obiectul de acțiune al Programului – sectorul IMM.
2. Mediul instituțional în care se implementează Programul.
3. Procesul însuși de implementare a Programului.

Schema 2. Sursele de generare a riscurilor pentru implementarea Programului



Riscul politic/legislativ poate fi privit ca totalitatea evenimentelor în cadrul perioadei de implementare a Programului generate de eventualele schimbări legislative și/sau a politicilor autorității publice locale și celor naționale. Acest risc va fi cu atît mai pronunțat, cu cît procesul de consolidare a autonomiei publice locale va stagna, iar conflictul dintre elitele politice de rang local și național nu va fi aplanat.

Riscul de finanțare reflectă totalitatea evenimentelor din cadrul Programului cu impact asupra formării și executării bugetului necesar pentru implementarea Programului.

Riscul operațional include totalitatea evenimentelor în cadrul implementării Programului care ar putea surveni din cauza planificării defectuoase a procesului de implementare, a organizării ineficiente sau greșite a procesului de implementare a planurilor anuale, trimestriale, lunare sau săptămânale, a ineficienței procedurilor de monitorizare curentă și ale controlului intern, a ineficienței și/sau insuficienței calitative sau cantitative a resurselor non-financiare, inclusiv a celor umane.

Riscurile macroeconomice reflectă confruntarea economiei naționale cu provocări la adresa stabilității și predictibilității, amplificate de inflația record, criza demografică, precum și de implicațiile economice și de securitate ale războiului din regiune, cu efect asupra beneficiarilor Programului, măsurile cărora ar putea fi insuficiente pentru compensarea pierderilor generate de colapsul economic general național.

Fiecare risc a fost parametrizat prin impact și probabilitatea survenirii lui. Impactul riscului poate fi mic, mediu, mare. Probabilitatea apariției are următoarele variante: mică, medie, mare.

Tabel 6. Categoria de risc

Impactul \ Probabilitatea	mic	mediu	mare
mică	I	I	II
medie	I	II	III
mare	II	III	III

Matricea poate fi folosită pentru stabilirea strategiei de management astfel:

- riscurile din prima categorie (probabilitatea sau impactul sînt mici/ambele sînt mici sau cel mult unul mediu, adică cele notate cu culoarea verde) pot fi acoperite relativ ușor. Pentru acest tip se recomandă tehnici de reținere a riscului;
- pentru riscurile din a 2-a categorie (cele notate cu culoarea galbenă) se recomandă tehnicile de diminuare, asigurare și transfer, deoarece realizarea lor ar avea un impact foarte puternic asupra proiectului;
- pentru riscurile din a 3-a categorie (probabilitate mare, impact mediu sau mare/, probabilitate medie sau mare, adică cele notate cu culoarea roșie) se impun a fi aplicate tehnici de control al riscului, în scopul reducerii frecvenței de producere.

Tabelul de mai jos prezintă clasificarea riscurilor pe sursele de generare a lor, evaluarea probabilității și impactului producerii lor, precum și metode / pîrghii / acțiuni de evitare a producerii lor sau de diminuare a efectelor producerii lor.

TABELUL 7. CLASIFICAREA RISCURILOR PE SURSE DE GENERARE A PRODUCERII LOR

Tipul	Riscul	Impactul	Probabilit.	Categoria	Metode de atenuare a riscului
Sursa I de riscuri					
Riscul și vulnerabilități macroeconomice	Modificarea condițiilor macro/micro economice în defavoarea sectorului IMM (colapsul general al sectorului, inflație, creșterea costului resurselor, prăbușirea pieței, criza demografică, reducerea masei impozabile din cauza scăderii veniturilor și afectării factorului bugetar)	mare	mare	III	<ul style="list-style-type: none"> Promovarea Programului și a soluțiilor pentru sectorul IMM la nivel de foruri executive naționale în corelare tactică cu un Program de promovare a Programului-scop în sectorul IMM din municipiu Promovarea rețelelor de IMM-uri co-specializate în producție și servicii de supraviețuire fizică și socială
Riscul politic / legislativ	Modificarea cadrului normativ cu impact asupra veniturilor acumulate în bugetul municipiului	mediu	mare	III	<ul style="list-style-type: none"> Program de comunicare socială focalizat pe APC de resort și comisii parlamentare de profil privind Programul de dezvoltare a sectorului IMM din municipiu în corelare tactică cu un Program de promovare a Programului-scop în sectorul IMM din municipiu Diversificarea surselor de finanțare a Programului (surse externe) Promovarea acțiunilor de fortificare a autonomiei locale
	Blocarea deciziilor la nivel de CMC de alocare a bugetului necesar Programului	mediu	mare	III	<ul style="list-style-type: none"> Program de comunicare socială focalizat pe membrii și fracțiunile CMC privind Programul de dezvoltare a sectorului IMM din municipiu în corelare tactică cu un Program de promovare a Programului-scop în sectorul IMM din municipiu Realizarea unui consens politic la nivel local Diversificarea surselor de finanțare a Programului
	Modificarea cadrului normativ cu impact asupra condițiilor de activitate a IMM-urilor (favorizarea importurilor, consolidarea monopolurilor existente)	mare	mediu	III	<ul style="list-style-type: none"> Promovarea Programului și a soluțiilor pentru sectorul IMM la nivel de foruri executive naționale în corelare tactică cu un Program de promovare a Programului-scop în sectorul IMM din municipiu Consolidarea capacității instituționale a sectorului IMM ca urmare a implementării obiectivului general D

Tipul	Riscul	Impactul	Probabilit.	Categoria	Metode de atenuare a riscului
Riscul de forță majoră	Colaps instituțional la nivelul de APC și/sau APL urmare a unui conflict armat violent în zonă	mare	mediu	III	<ul style="list-style-type: none"> Promovarea rețelelor de IMM-uri cospecializate în producție și servicii de supraviețuire fizică și socială în caz de calamități
Sursa II de riscuri					
Riscul de finanțare	Indisponibilitatea finanțării Programului din cauza scăderii încasărilor în bugetul municipal, reducerea masei impozabile din cauza scăderii veniturilor IMM și afectării bugetului local	mediu	mediu	II	<ul style="list-style-type: none"> Diversificarea surselor de finanțare a Programului inclusiv ca urmare a implementării unui Program de comunicare pentru promovarea Programului-scop în forurile naționale și cele ale donatorilor
	Lipsa interesului donatorilor externi în finanțarea proiectelor municipale, implicit Programul	mediu	mediu	II	<ul style="list-style-type: none"> Program de comunicare socială focalizat pe donatori privind Programul de dezvoltare a sectorului IMM din municipiu Identificarea finanțatorilor privați, inclusiv din sectorul corporativ privat, sectorul bancar Identificarea finanțatorilor pe piețele asiatice și Orientul Mijlociu Aprofundarea relațiilor cu APL similare din străinătate cu potențial financiar, semnarea acordurilor de colaborare cu componenta IMM Cooperarea instituțională cu marile asociații de IMM-uri din țările cu sectoare IMM dezvoltate (Italia, Spania, Franța ș.a.)
	Creșterea costurilor de implementare a programului (locațiunea, salarii/onorarii, costuri de producție a materialelor, promovării etc.)	mediu	mare	III	<ul style="list-style-type: none"> Diversificarea surselor de finanțare a Programului Contracte multianuale cu clauze asiguratorii Cooperarea instituțională cu marile asociații de IMM-uri din țările cu sectoare IMM dezvoltate (Italia, Spania, Franța ș.a.)
Sursa III de riscuri					
Riscul operațional I	Lipsa interesului sectorului IMM față de Program sau unele obiective specifice și măsurile prevăzute de acestea	mare	mică	II	<ul style="list-style-type: none"> Program de promovare a Programului-scop în sectorul IMM din municipiu Condiționarea sprijinului IMM cu participarea la activitățile Programului Cercetarea anuală prin metode sociologice a impactului programului /obiectivelor/măsurilor și

Tipul	Riscul	Impactul	Probabilit.	Categoria	Metode de atenuare a riscului
					revizuirea obiectivelor Programului conform necesităților specifice noi identificate ale IMM-urilor <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cursuri gratuite axate pe conștientizarea de către IMM-uri a intereselor lor colective (în funcție de piețele lor concrete) în baza promovării modelului municipal de sector IMM
	Lipsa capacităților de implementare (resurse umane și domenii / nivel de expertiză necesară)	mare	mediu	III	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Outsourcing-ul unor activități ale Programului din sectorul comercial și asociativ privat ▪ Detașarea specialiștilor înalt calificați ai APL pentru implicarea în activitățile Programului ▪ Cursuri speciale pentru angajații CMDA pentru îmbunătățirea competențelor de comunicare socială, de evaluare a stării piețelor-țintă pentru IMM-urile din municipiu, de planificare și de organizare a implementării campaniilor și acțiunilor complexe din cadrul Programului

Eșecul de a evita producerea oricărui risc prezentat în acest tabel va afecta inevitabil calitatea realizării unor obiective specifice sau a unor obiective generale sau chiar a tuturor obiectivelor generale. În vederea precizării impactului concret al producerii riscurilor identificate asupra unor obiective concrete este utilă, de asemenea, structurarea riscurilor pe obiective specifice. Această structurare permite identificarea unor riscuri motoare care sînt componente la riscurile generice din Tabelul 7 de mai sus. Riscurile identificate în raport cu fiecare obiectiv specific sau general completează riscurile generice clasificate pe surse de apariție a lor, contribuind, astfel, la o mai adecvată înțelegere a mecanismului de interdependență a tuturor acestor riscuri.

Această structurare a riscurilor pe obiective este prezentată în tabelul de pe pagina următoare.

Pentru succesul Programului este crucială integrarea tuturor măsurilor din aceste două tabele de clasificare a riscurilor într-un singur **Plan de gestiune a riscurilor**. Acest Plan urmează a fi actualizat în strictă corelare cu procesul de monitorizare și de evaluare a implementării Programului. Planul de gestiune a riscurilor va deveni, după elaborarea lui de către CMDA în baza planurilor operaționale prin care se va implementa Programul, parte integrantă, inseparabilă a **Planului-maestru operațional** care va include, în mod corelat, toate planurile operaționale de realizare a obiectivelor lunare, trimestriale și anuale.

TABELUL 8. STRUCTURAREA RISCURILOR PE OBIECTIVE AFECTATE DE PRODUCEREA RISCURILOR

Denumirea obiectivului	Riscul	probabilitatea	Impact	Măsuri de atenuare
OBIECTIVUL GENERAL A: Dezvoltarea capitalului uman prin promovarea competențelor și culturii antreprenoriale				
<i>Obiectiv specific A1:</i> Stimularea, promovarea și actualizarea permanentă a culturii antreprenoriale.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lipsa de interes din partea IMM-urilor 	mică	mare	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluarea anuală a necesităților specifice de instruire prin metoda de sondaj ▪ Elaborarea programelor de instruire focalizate pe necesitățile specifice ale IMM-urilor și în funcție de competențele antreprenoriale reale ale potențialilor cursanți
<i>Obiectiv specific A2:</i> Formarea competențelor antreprenoriale de bază și a celor avansate.				
OBIECTIVUL GENERAL B: Facilitarea accesului IMM din municipiul Chișinău la surse de finanțare				
<i>Obiectiv specific B1:</i> Sporirea accesului la finanțare prin oferirea sectorului IMM din municipiul Chișinău a asistenței metodologice în procesul accesării resurselor financiare nerambursabile din cadrul fondurilor disponibile.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Penuria de fonduri de resurse de finanțare disponibile ▪ Concurența mare între IMM-uri la accesarea fondurilor ▪ Lipsa activelor de garantare a împrumuturilor 	medie	mare	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Outsourcing – servicii de consultanță pentru IMM în procesul de elaborare a planurilor de afaceri, completarea cererilor de finanțare etc. ▪ Diversificarea surselor de formare a fondurilor de asistență financiară pt IMM ▪ Crearea unui Fond municipal de garantare a creditelor pt IMM ▪ Promovarea înființării unor fonduri de ajutoare reciprocă (inclusiv pentru garantarea greditelor, de asigurare a unor tranzacții etc.) a IMM-urilor din municipiu după modelul altor țări
<i>Obiectiv specific B2:</i> Sporirea accesului la finanțare prin elaborarea și implementarea Programelor municipale cu mai multe opțiuni de finanțare (granturi, compensații, subvenții).				
OBIECTIVUL GENERAL C: Crearea și dezvoltarea infrastructurii municipale de sprijin în afaceri				
<i>Obiectiv specific C1:</i> Crearea și dezvoltarea Incubatoarelor, hub-urilor și acceleratoarelor municipale de afaceri.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lipsa infrastructurii necesare (teren, încăperi, resurse 	mică	mare	

Denumirea obiectivului	Riscul	probabilitatea	Impact	Măsurile de atenuare
Obiectiv specific C2: Crearea Parcurilor municipale Industriale, IT, "R&D Park" (infrastructura pentru creștere și dezvoltare).	<p>financiare pentru dotare și întreținere)</p> <ul style="list-style-type: none"> Lipsa / insuficiența fondurilor municipale pentru crearea infrastructurii de start-up și post-asistență 			<ul style="list-style-type: none"> Diversificarea surselor de formare a fondurilor de asistență financiară pt IMM prin atragerea asistenței externe <i>Outsourcing</i> - servicii de consultanță pentru asistență
OBIECTIVUL GENERAL D: Sporirea competitivității sectorului IMM prin stimularea asocierii în scopul asigurării dialogului public-privat, formării lanțurilor valorice, precum și accesul pe piețele externe				
Obiectiv specific D1: Încurajarea formării capacităților de autoorganizare și crearea unor forme de asociere viabile.	<ul style="list-style-type: none"> Lipsa interesului (aversiunea) IMM pentru a se asocia Concurența asociațiilor existente / blocarea procesului de asociere Cheltuieli organizatorice inacceptabile pentru IMM-uri 	medie	mare	<ul style="list-style-type: none"> Campanii de informare focalizată (pe teme, piețe concrete, categorii de IMM-uri, regiuni geografice, niveluri de percepție a audienței-țintă) în formă de mese rotunde cu experți invitați, bucle informativ, pagină pe sit-ul CMDA de informare continuă privind subiectul asocierii; Asocierea IMM în scopul cooperării pentru valorificarea lanțurilor valorice identificate Condiționarea de participare a IMM la lanțul valoric cu asocierea Atragerea asociațiilor existente în condițiile reformatării lor sub aspect de introducere a reprezentării depline a intereselor omogene la activitatea CMDA;

Denumirea obiectivului	Riscul	probabilitatea	Impact	Măsurile de atenuare
				<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asistarea juridică, informațională și organizatorică de către CMDA, inclusiv prin <i>outsourcing</i>, a activităților de asociere, inclusiv prin acordarea de spații pentru întruniri tematice și organizatorice; ▪ Campaniile însăși desfășurate de primele asociații înființate cu asistența Programului de promovare cu succes a unor soluții concrete în diferite APC de resort constituie cel mai puternic factor de stimulare formării de noi și noi asociații.
<p>Obiectiv specific D2: Încurajarea cooperării dintre IMM de aceeași categorie pentru alcătuirea de lanțuri valorice prin oferirea lor a oportunităților de valorificare a avantajelor competitive concrete</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dificultatea identificării avantajelor competitive durabile pe piețe concrete (prioritar pe piețele pe care activează asociații de IMM-uri); ▪ Dificultatea de a construi – sub aspect tehnologic și organizatoric – lanțuri valorice adecvate pentru valorificarea avantajelor competitive identificate; 			<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Outsourcing</i>-ul efectuat de CMDA și/sau de către asociații de IMM, eventual cu sprijinul unor finanțări adiționale, inclusiv din partea donatorilor, al serviciilor de identificare a piețelor (industriilor / genurilor de activitate)-țintă și a avantajelor competitive durabile concrete pe ele (analiza sectorială / sub-sectorială, identificarea nișelor de piață etc.); ▪ <i>Outsourcing</i>-ul efectuat de CMDA și/sau de către asociații de IMM, eventual cu sprijinul unor finanțări adiționale, inclusiv din partea donatorilor, al serviciilor de construire sub aspect tehnologic și, după caz, și organizatoric, a lanțurilor valorice (proiectarea lanțurilor valorice, identificarea subiecților / IMM, construirea lanțurilor etc.); ▪ Succesul noilor lanțuri valorice puse în funcțiune în cadrul Programului constituie cel mai puternic factor de mobilizare a IMM-urilor

Denumirea obiectivului	Riscul	probabilitatea	Impact	Măsuri de atenuare
	<ul style="list-style-type: none"> Lipsa de finanțe suficiente pentru a identifica avantaje competitive durabile și de construire a lanțurilor valorice corespunzătoare 			<p>din cadrul piețelor concrete de a participa la asemenea lanțuri.</p> <ul style="list-style-type: none"> Program de comunicare socială focalizat pe APC, CMC și comunitățile de donatori din RM și din străinătate, precum și pe asociațiile de IMM-uri din alte țări privind Programul de dezvoltare a sectorului IMM din municipiu cu accent pe stimularea cooperării IMM-urilor pentru formarea de lanțuri valorice.
Obiectiv specific D3: Dezvoltarea dialogului public-privat pe domenii de interes ale sectorului IMM din municipiul Chișinău.				
OBIECTIVUL GENERAL E: Consolidarea capacităților instituționale ale autorității publice locale responsabile pentru dezvoltarea și implementarea politicilor în domeniul susținerii antreprenorialului din municipiul Chișinău.				
Obiectiv specific E1: Consolidarea capacităților instituționale ale DGECT în vederea elaborării și implementării politicilor de susținere și promovare a antreprenorialului în municipiul Chișinău.	<ul style="list-style-type: none"> Lipsa resurselor umane ca număr și/sau ca nivel de competențe 	mare	mare	<ul style="list-style-type: none"> Outsourcing-ul serviciilor de asistență a IMM-urilor către companii de consultanță Atragerea expertizei externe Alocarea fondurilor bugetare din surse municipale și externe inclusiv pentru atragerea de personal înalt calificat pentru CMDA și DGECT Implementarea unui program de creștere profesională pentru personalul DGECT și CMDA
Obiectiv specific E2: Consolidarea capacităților instituționale ale I.P. CMDA în vederea dezvoltării și implementării instrumentelor de susținere a antreprenorialului în municipiul Chișinău.				

CAPITOLUL VII. MONITORIZARE ȘI EVALUARE

Monitorizarea mersului implementării Programului se va realiza anual de Direcția generală economie, comerț și turism a Consiliului municipal Chișinău în cooperare cu Instituția Publică „Centrul Municipal pentru Dezvoltarea Antreprenoriatului” cu întocmirea Raportului de implementare a Programului care va cuprinde o analiză a indicatorilor de monitorizare a mersului de implementare a Programului, inclusiv:

- 1) Mediul instituțional și cel social-economic în care funcționează sectorul IMM din municipiu;
- 2) Mediul instituțional în care instituția abilitată implementează Programul și Planul corespunzător;
- 3) Activitatea însăși a instituției abilitate de implementare a Planului de acțiuni.

Indicatorii de monitorizare și de raportare sînt prezentați în tabelul nr. 9:

Tabel 9. Indicatori de monitorizare a mersului de implementare a Programului

Obiectivul general	Obiectivul specific	Indicatorul și valoarea planificată	Metoda de măsurare	Responsabil
A: Dezvoltarea capitalului uman prin promovarea competențelor și culturii antreprenoriale	A1: <i>Stimularea și promovarea culturii/gîndirii antreprenoriale;</i>	- Raport conceput de cultură Antreprenorială aprobat - Plan de comunicare în domeniul IMM aprobat - Forum anual al IMM desfășurat - Concurs anual "Cel mai bun antreprenor din sectorul municipal de IMM"	Raportare anuală CMDA	DGECT, CMDA
	A2: <i>Formarea competențelor antreprenoriale de bază și cele avansate.</i>	- Plan de instruire elaborat - 6 cursuri anuale de instruire pt IMM desfasurate - Audiență anuală cca 200 pers per curs.	Raportare anuală CMDA	DGECT, CMDA
B: Facilitarea accesului IMM din municipiul Chișinău la surse de finanțare	B1: <i>Sporirea accesului la finanțare prin oferirea sectorului IMM din municipiul Chișinău a asistenței metodologice în procesul accesării resurselor financiare nerambursabile din cadrul fondurilor disponibile</i>	- Bază de date sursă de finanțare elaborată și publicată - Număr minim de accesări, cel puțin 50% din numărul total de IMM active - Ghid "Cum pas cu pas obținem finanțare" elaborat - Număr de IMM consultate privind acces la finanțare - Număr de cereri de finanțare acceptate, volum de finanțare înregistrat	Raportare anuală CMDA	DGECT, CMDA
	B2: <i>Sporirea accesului la finanțare prin elaborarea și implementarea Programelor municipale cu mai multe opțiuni de finanțare (granturi, compensații, subvenții)</i>	- Cel puțin 3 programe de finanțare aprobate de CMC - Cel puțin 10% IMM beneficiare anual de programe de finanțare		

Obiectivul general	Obiectivul specific	Indicatorul și valoarea planificată	Metoda de măsurare	Responsabil
C: Crearea și dezvoltarea infrastructurii municipale de support în afaceri	C1: <i>Crearea și dezvoltarea Incubatoarelor, Hub-urilor și Acceleratoarelor municipale de afacere (infrastructura pentru inițiere)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Anual, cel puțin 300 cereri de aplicare la serviciile IMA - IMA creat in fiecare sector - Cel puțin 300 de rezidenți IMA in fiecare sector al orașului - Fond de revolving al IMA creat si finanțat - Număr de solicitări de finanțare - Cel puțin 6 evenimente de schimb de experiență pt IMA organizate 	Raportare anuală CMDA	DGECT, CMDA
	C2: <i>Crearea Parcurilor municipale Industriale, IT, "R&D Park" (infrastructura pentru creștere și dezvoltare)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Cel puțin un parc industrial creat pină în 2026 - Cel puțin 100 IMM rezidenți în PI în anul 2030 	Raportare anuală CMDA	DGECT, CMDA
D: Sporirea competitivității sectorului IMM prin stimularea asocierii în scopul asigurării dialogului public-privat, formării lanțurilor valorice, precum și accesul pe piețele externe.	D1: <i>Încurajarea formării capacităților de autoorganizare și creare a unor forme de asociere viabile</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Raport privind conceptul, principiile, formele și metodele de reprezentare și de promovare a intereselor IMM-urilor elaborat - Campanie de informare privind beneficiile asocierii IMM elaborată și implementată - 4 cursuri de instruire elaborate și desfășurate privind implementarea mecanismului de creare și organizare a proceselor asociațiilor de IMM-uri. Cel puțin 120 participanți 	Raportare anuală CMDA	DGECT, CMDA
	D2: <i>Dezvoltarea dialogului public-privat aferent domeniilor de interes ale sectorului IMM din municipiul Chișinău</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Cel puțin 5 seminare anual privind conceptul de avantaje competitive durabile, lanțurile valorice corespunzătoare și rolul lor strategic în securizarea și dezvoltarea afacerilor IMM-urilor - 3 piețe omogene prioritare identificate în baza avantajelor competitive durabile potențiale, pentru construirea lanțurilor valorice ale IMM - Mecanismului instituțional de identificare și selectare a potențialilor participanți la cooperarea pentru valorificarea avantajelor competitive identificate 	Raportare anuală CMDA	DGECT, CMDA
	D3: <i>Dezvoltarea dialogului public-privat aferent domeniilor de interes</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Mecanismului instituțional elaborat pentru asigurarea participării organizate și competente a reprezentanților asociațiilor de profil ale 	Raportare anuală CMDA	DGECT, CMDA

Obiectivul general	Obiectivul specific	Indicatorul și valoarea planificată	Metoda de măsurare	Responsabil
	<i>ale sectorului IMM din municipiul Chișinău</i>	diverselor categorii omogene de IMM-uri la elaborarea politicii publice în domeniul de activitate.		
E: Consolidarea capacităților instituționale ale autorității publice locale responsabile de dezvoltarea și implementarea politicilor în domeniul susținerii antreprenoriatului din municipiul Chișinău.	E1: <i>Consolidarea capacităților instituționale ale DGECT în vederea elaborării și implementării politicilor de susținere și promovare a antreprenoriatului în municipiul Chișinău.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Cel puțin un eveniment de instruire organizat trimestrial, cu participarea a cel puțin 20% din funcționarii DGECT - Cel puțin două vizite de schimb de experiență organizate anual, cu participarea a cel puțin 20% din funcționarii DGECT 	Raportare anuală DGECT	DGECT
	E2: <i>Consolidarea capacităților instituționale ale ÎP CMDA în vederea dezvoltării și implementării instrumentelor și mecanismelor de susținere a antreprenoriatului în municipiul Chișinău.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Strategiei de dezvoltare instituțională a I.P CMDA elaborată - Digitalizare procese CMDA realizată (achiziție software și hardware realizată, instruire personal efectuată) - Program de suport antreprenorial elaborat - Cel puțin 10% de IMM beneficiari de servicii de suport antreprenorial - Program / plan anual de instruire a personalului CMDA elaborat - Cel puțin 6 evenimente de instruire per an pt personalul CMDA - Cel puțin 50% din personal CMDA instruit 	Raportare anuală CMDA	DGECT, CMDA

Raportul anual de implementare a Programului se va elabora și prezenta Consiliului Municipal Chișinău pentru informare și Primăriei Municipiului Chișinău către 31 mai. Acest raport va conține și precizări privind bugetul total anual.

În anul 2027 DGECT în comun cu CMDA va elabora și prezenta Consiliului Municipal Chișinău Raportul intermediar cu privire la realizarea PMDSÎMM2030 și va prezenta acțiuni de concretizare a Planului de acțiuni privind implementarea PMDSÎMM2030 pentru perioada 2028-2030. Raportul final privind realizarea PMDSÎMM2030 se va elabora de către DGECT în comun cu CMDA și se va prezenta pentru examinare Consiliului Municipal Chișinău la 31 mai 2031.

ANEXA I: PLANUL COMPLEX DE ACȚIUNI PRIVIND REALIZAREA PROGRAMULUI PENTRU ANII 2023-2030

NR. D/O	OBIECTIV SPECIFIC	ACȚIUNII PRIVIND REALIZAREA OBIECTIVULUI SPECIFIC	INDICATORUL ȘI VALOAREA PLANIFICATĂ	TERMENUL DE REALIZARE	SURSA DE FINANȚARE	INSTITUȚIA RESPONSABILĂ
OBIECTIVUL GENERAL A: Dezvoltarea capitalului uman prin promovarea competențelor și culturii antreprenoriale BUGETUL PENTRU OBIECTIVUL GENERAL A: 18.1 mln. lei Riscuri de implementare: <ul style="list-style-type: none"> Lipsa de interes din partea IMM-urilor 						
1	A1: Stimularea și promovarea culturii antreprenoriale	1.1. Elaborarea și actualizarea periodică a conceptului și conținutului de cultură antreprenorială a RM (A) ca sistem de cunoștințe structurate și însușite și (B) ca atitudine și (C) mod de acțiune privind sistemul antreprenorial al RM (SA-RM), inclusiv modelul actual și cel optim al SA moldovenesc; care să reflecte (I) (1) specificul, geneza și perspectivele SA al RM și ale sectorului IMM, (1a) în funcție de diferite condiții interne și externe ale lui; (2) structura și legitățile antreprenariatului moldovenesc, (3) locul și rolul sectorului IMM în sistemul antreprenorial moldovenesc / al RM, (II) cultura generală și specifică – în funcție de (a) tipologia mediului antreprenorial și piețele concrete sectoriale; (b) tipologia, structura, dinamica și tipologia piețelor de profil, (c) identificarea și valorificarea avantajelor competitive; (d) cauzele, scopurile, principiile și formele de asociere a întreprinzătorilor și modurile de promovare a intereselor lor, (III) standardele culturii antreprenoriale moldovenești.	- Elaborarea componentelor (I)-(III) ale conținutului culturii antreprenoriale - Raport elaborat și aprobat	2024	Bugetul municipal Contribuția Partenerilor de dezvoltare	DGECT, CMDA + outsourcing
			- Elaborarea, în baza componentelor (I)-(III) ale conținutului culturii antreprenoriale, a conceptului de cultură antreprenorială și a conținutului componentelor (A)-(C). - Raport elaborat și aprobat	2024 - 2025		
			- Actualizarea concluziilor Raportului în baza interviurilor de grup cu reprezentanii categoriilor omogene de IMM	2025, 2028		

NR. D/O	OBIECTIV SPECIFIC	ACȚIUNII PRIVIND REALIZAREA OBIECTIVULUI SPECIFIC	INDICATORUL ȘI VALOAREA PLANIFICATĂ	TERMENUL DE REALIZARE	SURSA DE FINANȚARE	INSTITUȚIA RESPONSABILĂ
		1.2. Promovarea, în baza unui plan de comunicare socială (inclusiv prin publicații, emisiuni și alte produse informaționale corespunzătoare în mass-media, întâlniri în cercuri de afaceri și tineri ca potențiali întreprinzători sau manageri etc.), prin acțiuni și campanii de informare, a conceptului de cultură antreprenorială, precum și a oportunităților de lansare și de dezvoltare a afacerilor.	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborarea Planului de comunicare și a componentelor acestuia (inclusiv concepte de produse informaționale și metode de difuzare focalizată a lor) - Implementarea a cîte 2 campanii de informare pe an fiecare cu durata a circa 1-1,5 luni. - Actualizarea anuală a Planului de comunicare, inclusiv la nivel de concepte de produse informaționale) 	2024	Bugetul Bugetul municipal	DGECT, CMDA + outsourcing
				2024-2025	Contribuția Partenerilor de dezvoltare	
				2026-2030		
		1.3. Formarea continuă a culturii antreprenoriale la proprietarii și administratorii de IMM-uri prin cursuri (1) inovatoare ca formă / format și conținut, (2) structurate pe coordonatele, aspectele, problemele și dimensiunile conceptului de cultură antreprenorială (3) în funcție (3a) de specificul afacerilor și (3b) de nivelul de competențe antreprenoriale reale ale cursanților.	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborarea concepției sistemului de cursuri de formare a culturii antreprenoriale care să reflecte principiile de proiectare și interconexiune a cursurilor în funcție de (specificul afacerilor și de nivelul de competențe antreprenoriale reale ale cursanților. - Elaborarea a cîte 6 cursuri pe an în decursul a primilor 5 ani - Predarea cursurilor rpe întreaga perioadă a Programului: fiecare curs în medie predat de 5 ori pe an la cîte 30-50 de audienți / cursanți odată 	2025	Bugetul municipal	DGECT, CMDA + outsourcing
				2026	Contribuția Partenerilor de dezvoltare	
				2026-2030	Sponsorizări	

NR. D/O	OBIECTIV SPECIFIC	ACȚIUNII PRIVIND REALIZAREA OBIECTIVULUI SPECIFIC	INDICATORUL ȘI VALOAREA PLANIFICATĂ	TERMENUL DE REALIZARE	SURSA DE FINANȚARE	INSTITUȚIA RESPONSABILĂ
		1.4. Stimularea culturii antreprenoriale ca încurajare, în temeiul unui plan de informare focalizată, a însușirii, aprofundării și diversificării ei de către întreprinzătorii IMM existenți și cei potențiali în cadrul unor cursuri specializate și servicii de consultanță focalizate și asistență în afaceri (prin crearea unor mecanisme clare de ghidare și mentorat - ex. centre de consultații juridice, contabile, fiscale, vamale și, eventual, economice și financiare; linie verde, identificarea cercului critic de tematici pentru consultanță, organizarea call-center în incinta CMDA etc.).	<ul style="list-style-type: none"> - Crearea unui centru de apeluri („call-center”) al CMDA cu funcția inclusiv de linie verde - Identificarea cercului critic de tematici pentru <i>consultații</i> juridice, contabile, vamale și/sau fiscale, financiare, economice - Elaborarea planului de informare focalizată a segmentelor-țintă de întreprinzători de IMM-uri privind formele de asistență și consultații pentru afacerile lor - Campanie de informare a IMM-urilor privind serviciile de asistență și consultații – 3 ori pe an a câte 1 săptămână 	2025	Bugetul municipal	DGECT, CMDA + outsourcing
				2024	Contribuția Partenerilor de dezvoltare	
				2025		
				2025-2030		
		1.5. Promovarea culturii antreprenoriale prin - campanii de informare focalizată printre proprietarii și administratorii de IMM-uri în vederea stimulării nevoii de însușire a competențelor antreprenoriale avansate, - organizarea și desfășurarea anuală a concursului anual „Cel mai bun antreprenor din sectorul municipal de IMM” (Organizarea nominării câștigătorilor în cadrul Forumului municipal al IMM); - elaborarea și promovarea în CMC a proiectului de decizie „Cu privire la organizarea și desfășurarea Concursului municipal „Cel mai bun antreprenor al municipiului Chișinău din sectorul întreprinderilor mici și mijlocii”;	<ul style="list-style-type: none"> - Decizia CMC privind organizarea concursului local - aprobată; - Procedura de selectare a agenților economici din sectorul IMM – desfășurată (anual); - Câștigătorii premiilor – identificați; - Procedura de premierea câștigătorilor – desfășurată (în 	2025 2025-2030	Bugetul municipal	DGECT, CMDA

NR. D/O	OBIECTIV SPECIFIC	ACȚIUNII PRIVIND REALIZAREA OBIECTIVULUI SPECIFIC	INDICATORUL ȘI VALOAREA PLANIFICATĂ	TERMENUL DE REALIZARE	SURSA DE FINANȚARE	INSTITUȚIA RESPONSABILĂ
		<ul style="list-style-type: none"> - asigurarea organizării și desfășurării anuale a procedurii de selectare și identificare a câștigătorilor Concursului municipal „Cel mai bun antreprenor al municipiului Chișinău din sectorul întreprinderilor mici și mijlocii” în funcție de mărimea / categoria IMM și de domeniul de activitate; - asigurarea organizării și desfășurării anuale a Forumului municipal al IMM-urilor. 	<p>cadrul Forumului municipal al IMM-urilor)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Decizia CMC privind organizarea Forumului municipal al IMM – elaborată; - Procedura de înaintare CMC a proiectului de decizie pentru examinare - asigurată; - Forumul municipal - organizat (o dată pe an 	2025-2030		
		1.6. Actualizarea culturii antreprenoriale printre proprietarii și administratorii de IMM-uri în formă de campanii periodice (o dată la 3 ani) de informare privind evoluția sistemului antreprenorial din RM, problemele, amenințările și oportunitățile existente la zi.	<ul style="list-style-type: none"> - Efectuarea unei cercetări sociologice calitative prin câte 4-6 interviuri de grup printre întreprinzătorii de 6-10 categorii omogene - Raport prezentat - Indicatori sociologici 	2025, 2027, 2029	Bugetul municipal Contribuția Partenerilor de dezvoltare i	DGECT, CMDA + outsourcing
2	A2: Formarea competențelor antreprenoriale de bază și cele avansate	2.1. Elaborarea sistemului de competențe antreprenoriale (cunoștințe și deprinderi) alcătuit din (1) competențe manageriale (planificarea afacerii, managementul afacerii, marketing, finanțele cu fiscal, cadrele), (2) competențe social-economice și financiare (principii, legități, dimensiuni, dinamici, tendințe și probleme ale economiei naționale, sectoriale, regionale și globale), (3) competențe concurențiale (structura, dinamica și tipologia piețelor de profil, identificarea și valorificarea avantajelor competitive, construirea lanțurilor valorice, strategii de aprovizionare, de desfacere și de	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborarea conținutului, structurii și nivelurilor de competențe manageriale în funcție de specificul principalelor 12-20 sectoare de activitate din municipiu, cu accent pe micro-întreprinzători - Elaborarea conținutului, structurii și nivelurilor de competențe social-economice și financiare în funcție de specificul principalelor 12-20 sectoare de activitate din municipiu, cu accent pe micro-întreprinzători 	2024 2024	Bugetul municipal Contribuția Partenerilor de dezvoltare	CMDA + outsourcing

NR. D/O	OBIECTIV SPECIFIC	ACȚIUNII PRIVIND REALIZAREA OBIECTIVULUI SPECIFIC	INDICATORUL ȘI VALOAREA PLANIFICATĂ	TERMENUL DE REALIZARE	SURSA DE FINANȚARE	INSTITUȚIA RESPONSABILĂ
		<p>producție, forme și oportunități de integrare pe verticală și pe orizontală etc.),</p> <p>(4) competențe socio-comunicaționale (cu angajații, cu partenerii, cu furnizării și clientela, cu autoritățile, forme și tehnici de promovare a intereselor afacerii etc.) și structurarea lor pe niveluri profesionale A (de bază), B (mediu) și C (avansat) în funcție de vechimea experienței, categoria, dinamica și mărimea afacerii, piața de profil problemele afacerii date și a celor similare și conexe ș.a.</p>	<p>- Elaborarea conținutului, structurii și nivelurilor de competențe concurențiale în funcție de specificul principalelor 12-20 sectoare de activitate din municipiu, cu accent pe micro-întreprinzători</p>	2024		
			<p>- Elaborarea conținutului, structurii și nivelurilor de competențe socio-comunicaționale în funcție de specificul principalelor 12-20 sectoare de activitate din municipiu, cu accent pe micro-întreprinzători</p>	2025		
			<p>- Integrarea celor 4 tipuri de competențe antreprenoriale într-un sistem de coerent, structurat care să reflecte cât mai exact conceptul de cultură antreprenorială aprobat</p>	2025		
		<p>2.2. Identificarea și ajustarea modulelor de instruire la necesitățile dezvoltării IMM-urilor pe niveluri de competență antreprenorială – A, B și C și pe componentele ei constitutive.</p> <p>2.3. Proiectarea, organizarea și desfășurarea sistemului de cursuri continuu actualizate și perfecționate pentru însușirea și ridicarea nivelurilor de competență antreprenorială de la A la C (pe fiecare componentă constitutivă – managerială, social-economică și financiară, concurențială și socio-</p>	<p>- Proiectarea sistemului de module pentru însușirea sistemului de competențe antreprenoriale</p>	2025	Bugetul municipal	CMDA + outsourcing
			<p>- Elaborarea sistemului de cursuri, pe niveluri de competență, pentru însușirea competențelor manageriale</p>	2025	Contribuția Partenerilor de dezvoltare	
			<p>- Elaborarea sistemului de cursuri, pe niveluri de competență, pentru însușirea competențelor social-economice și financiare</p>	2025		

NR. D/O	OBIECTIV SPECIFIC	ACȚIUNII PRIVIND REALIZAREA OBIECTIVULUI SPECIFIC	INDICATORUL ȘI VALOAREA PLANIFICATĂ	TERMENUL DE REALIZARE	SURSA DE FINANȚARE	INSTITUȚIA RESPONSABILĂ	
		comunicațională) în funcție de competențele reale <i>evaluate</i> ale cursanților selectați	- Elaborarea sistemului de cursuri, pe niveluri de competență, pentru însușirea competențelor concurențiale	2025			
			- Elaborarea sistemului de cursuri, pe niveluri de competență, pentru însușirea competențelor socio-comunicaționale	2025			
			- organizarea și desfășurarea sistemului de cursuri pe fiecare componentă și nivel de competențe antreprenoriale	2025-2030			
			- Actualizarea cursurilor pentru fiecare componentă de competențe antreprenoriale	2027 2030			
	2.4. Proiectarea, organizarea și desfășurarea de mese rotunde și seminare pe categorii omogene de IMM-uri privind principiile și formele de organizare de acțiuni și programe comune pentru valorificarea oportunităților de afaceri și pentru promovarea intereselor sociale și economice ale lor.		- Elaborarea structurii și formatelor de mese rotunde și seminare pe categorii omogene de IMM-uri	2025	Bugetul municipal	DGETC, CMDA	
				- Elaborarea Planului anual de mese rotunde și, aparte și corelat, de seminare			2025
				- organizarea și desfășurarea de mese rotunde și seminare pe categorii omogene de IMM-uri conform planurilor anuale			2025-2030

OBIECTIVUL GENERAL B: Facilitarea accesului IMM din municipiul Chișinău la surse de finanțare

BUGETUL PENTRU OBIECTIVUL GENERAL B: 6,6 mln. lei

Riscuri de implementare:

- Penuria de fonduri de resurse de finanțare disponibile

NR. D/O	OBIECTIV SPECIFIC	ACȚIUNII PRIVIND REALIZAREA OBIECTIVULUI SPECIFIC	INDICATORUL ȘI VALOAREA PLANIFICATĂ	TERMENUL DE REALIZARE	SURSA DE FINANȚARE	INSTITUȚIA RESPONSABILĂ
<ul style="list-style-type: none"> Concurența mare între IMM-uri la accesarea fondurilor Lipsa activelor de garantare a împrumuturilor 						
3	B1: Sporirea accesului la finanțare prin oferirea sectorului IMM din municipiul Chișinău a asistenței metodologice în procesul accesării resurselor financiare nerambursabile din cadrul fondurilor disponibile	<p>3.1. Crearea și actualizarea continuă a unei baze de date unice, complete și amănunțite cu privire la sursele de finanțare disponibile oferite de diferiți actori (APC, APL, Parteneri de dezvoltare, Sistemul bancar și nebanca, etc).</p> <ul style="list-style-type: none"> selectarea consultantului pentru proiectarea Bazei de date, proiectarea Bazei de date actualizarea regulată a bazei de date, diseminarea informației cu privire la existența Bazei de date 	<ul style="list-style-type: none"> Baza de date creată Bază de date actualizată Număr de accesări a bazei de date 	<p>2024</p> <p>2025-2030</p>	<p>Bugetul municipal</p> <p>Contribuția Partenerilor de dezvoltare</p>	<p>CMDA, Parteneri de dezvoltare</p>
		<p>3.2. Elaborarea unui Ghid "pas cu pas" privind modalitatea obținerii resurselor financiare destinate antreprenorilor din municipiul Chișinău în funcție de categoria surselor de finanțare;</p> <ul style="list-style-type: none"> identificarea consultantului pentru elaborarea Ghidului respectiv; asigurarea elaborării Ghidului și aprobării acestuia de către Consiliul IP CMDA; asigurarea acțiunilor de informare largă a reprezentanților IMM din municipiul Chișinău privind prevederile Ghidului nominalizat 	<ul style="list-style-type: none"> Consultantul – identificat; Ghidul – elaborat și aprobat; Planul campaniei de informare - elaborat; Campania de informare - organizată și desfășurată (permanent) 	<p>2024 - 2025</p> <p>2025</p> <p>2025 - 2030</p>	<p>Bugetul municipal</p> <p>Contribuția Partenerilor de dezvoltare</p>	<p>DGECT CMDA, Parteneri de dezvoltare</p>
		<p>3.3. Ghidare și mentorat individual în procesul de acces la finanțare a reprezentanților IMM care au finalizat cursurile de profil.</p> <ul style="list-style-type: none"> identificarea consultantilor de ghidare / mentorat (CMDA sau outsourcing in funcție de resursele financiare disponibile) 	<ul style="list-style-type: none"> Consultanți de ghidare / mentorare angajați și instruiți 	<p>2024-2025</p> <p>2025-2030</p>	<p>În limita bugetului programului respectiv</p>	<p>CMDA, Partenerii de dezvoltare</p>

NR. D/O	OBIECTIV SPECIFIC	ACȚIUNII PRIVIND REALIZAREA OBIECTIVULUI SPECIFIC	INDICATORUL ȘI VALOAREA PLANIFICATĂ	TERMENUL DE REALIZARE	SURSA DE FINANȚARE	INSTITUȚIA RESPONSABILĂ
		- asigurarea procesului de ghidare și mentorat individual în procesul de acces la finanțare în cadrul CMDA	- Nr. agenților economici consultați; - Nr. de cereri de finanțare raportate ca acceptate		Contribuția Partenerilor de dezvoltare	
4	B2: Sporirea accesului la finanțare prin elaborarea și implementarea Programelor municipale cu mai multe opțiuni de finanțare (granturi, compensații, subvenții)	4.1. Elaborarea și implementarea Programelor municipale destinate finanțării companiilor start-up create de tineri, femei, migranți și refugiați. - asigurarea implementării Programului municipal „Start-up pentru tineri și migranți”	Nr. beneficiarilor Programului; Suma granturilor acordate;	2024-2030	Bugetul municipal Contribuția Partenerilor de dezvoltare	DGECT, CMDA, Parteneri de dezvoltare
		4.2. Elaborarea și implementarea Programelor municipale destinate companiilor active din sectoarele municipale cu potențial de creștere. - identificarea unor sectoare (2-3 la număr) cu potențial de creștere în baza analize strategice a sectorului ÎMM din municipiul Chișinău (Anexa II la PMDSIMM2030); - elaborarea unor Programe municipale pilot de susținere a sectoarelor identificate cu respectarea principiului de transparență în elaborarea, asigurarea consultărilor publice și aprobarea documentelor sectoriale de implementare a politicilor publice; - identificarea consultantului și asigurarea elaborării Programului respectiv; - asigurarea procedurii de consultanțe publice asupra proiectului Programului respectiv; - asigurarea procesului de aprobare a proiectului Programului de CMC cu identificarea resurselor financiare pentru implementarea acestuia; - asigurarea implementării Programului respectiv.	- Consultantul – identificat - Consultații publice asupra proiectului de Program – desfășurate; - Programul municipal pilot respectiv – elaborat și aprobat de CMC; - Nr. Programelor municipale - elaborate vis-a-vis aprobate; - Programe implementate conform indicatorilor proiectați	2024 2025 2025 2025-2030	Bugetul municipal Contribuția Partenerilor de dezvoltare	DGECT, CMDA, Parteneri de dezvoltare

NR. D/O	OBIECTIV SPECIFIC	ACȚIUNII PRIVIND REALIZAREA OBIECTIVULUI SPECIFIC	INDICATORUL ȘI VALOAREA PLANIFICATĂ	TERMENUL DE REALIZARE	SURSA DE FINANȚARE	INSTITUȚIA RESPONSABILĂ
OBIECTIVUL GENERAL C: Crearea și dezvoltarea infrastructurii municipale de suport în afaceri BUGETUL PENTRU OBIECTIVUL GENERAL C: 1,0 mln. Lei + 60 mln lei (cîte 10 mln anual pentru anii 2025-2030) pentru Programul “Start-up pentru tineri și migranți”						
Riscuri de implementare: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lipsa infrastructurii necesare (teren, încăperi, resurse financiare pentru dotare și întreținere) ▪ Lipsa / insuficiența fondurilor municipale pentru crearea infrastructurii de start-up și post-asistență 						
5	C1: Crearea și dezvoltarea Incubatoarelor, Hub-urilor și Acceleratoarelor municipale de afacere (infrastructura pentru inițiere)	5.1. Asigurarea implementării etapelor de incubare a agenților economici în cadrul Incubatorului Municipal de Afaceri (pre-incubare, incubare și post incubare, inclusiv și incubare virtuală);	Nr. solicitanților de a deveni rezidenți; Nr. rezidenților IMA înregistrați; Termenul incubării pe fiecare rezident; Domeniile de activitate ale rezidenților;	2024 - 2030	În limita bugetului Programului Start-up pentru tineri și migranți Resurse atrase de la partenerii de dezvoltare	DGECT, CMDA, Partenerii de dezvoltare
		5.2. Crearea și dezvoltarea unui Fond revolving în cadrul Incubatorului Municipal de Afaceri; - Identificarea surselor de finanțare a Fondului -Elaborarea regulamentului de finanțare din Fondul de revolving -Finanțarea IMM din fondul de revolving	- Nr de surse de finanțare identificate și valori de finanțare negociate - Regulament aprobat - Număr de solicitări de finanțare	2024 - 2025 2025 2025 - 2030	În limita bugetului Programului Start-up pentru tineri și migranți Resurse atrase de la partenerii de dezvoltare	DGECT, CMDA, Partenerii de dezvoltare
		5.3. Elaborarea și implementarea unui Program de accelerare a dezvoltării rezidenților Incubatorului Municipal de Afaceri:	Consultantul – identificat;	2024	În limita bugetului Programului	DGECT, CMDA, Consiliul CMDA,

NR. D/O	OBIECTIV SPECIFIC	ACȚIUNII PRIVIND REALIZAREA OBIECTIVULUI SPECIFIC	INDICATORUL ȘI VALOAREA PLANIFICATĂ	TERMENUL DE REALIZARE	SURSA DE FINANȚARE	INSTITUȚIA RESPONSABILĂ
		<ul style="list-style-type: none"> - elaborarea și aprobarea Programului municipal de accelerare a dezvoltării rezidenților Incubatorului Municipal de Afaceri cu respectarea principiului de transparență în elaborarea, asigurarea consultărilor publice și aprobarea documentelor sectoriale de implementare a politicilor publice; - implementarea Programului municipal de accelerare a dezvoltării rezidenților Incubatorului Municipal de Afaceri 	<p>Programul municipal pilot de accelerare a dezvoltării rezidenților IMA – elaborat și aprobat; Nr. solicitanților la Programul de accelerare; Nr. rezidenților IMA înregistrați în Programul de accelerare;; Domeniile de activitate ale rezidenților în procedura de accelerare;</p>	2025-2030	<p>Start-up pentru tineri și migranți</p> <p>Resurse atrase de la partenerii de dezvoltare</p>	Partenerii de dezvoltare
		<p>5.4. Extinderea Incubatorului Municipal de afaceri în fiecare sector al orașului și/sau crearea unor HUB-uri, acceleratoare sectoriale.</p> <ul style="list-style-type: none"> - examinarea oportunității de extindere a activității Incubatorului Municipal de afaceri în fiecare sector al orașului; - identificarea spațiilor nelocative temporar libere și asigurarea lucrărilor de reparație, procurarea mobilierului și unităților de tehnică necesare pentru buna organizare a filialelor IMA în sectoarele municipiului Chișinău; - asigurarea activităților filialelor IMA 	<p>Studiul de oportunitate a extinderii activității IMA în sectoarele mun. Chișinău elaborat;</p> <p>Spații municipale pentru extinderea IMA – identificate, reconstruite; tehnica și utilajul necesar activităților filialelor IMA – procurate și instalate.</p> <p>- Nr. solicitanților la Programul de accelerare pe sectoare ale orașului și pe sectoare economice</p>	<p>2024-2025</p> <p>2025-2026</p> <p>2026-2030</p>	<p>Bugetul municipal</p> <p>Contribuția Partenerilor de dezvoltare</p>	<p>DGECT, CMDA, Preturile sectoarelor , Partenerii de dezvoltare</p>
		<p>5.5. Organizarea vizitelor de schimb de experiență pentru rezidenții incubatoarelor, hub-urilor și acceleratoarelor municipale de afaceri în orașele din alte state cu experiența similară, în special cele înfrățite cu mun. Chișinău.</p>		2025-2030	<p>Donații partenerilor de dezvoltare</p>	<p>DGECT, CMDA, Partenerii de dezvoltare</p>

NR. D/O	OBIECTIV SPECIFIC	ACȚIUNII PRIVIND REALIZAREA OBIECTIVULUI SPECIFIC	INDICATORUL ȘI VALOAREA PLANIFICATĂ	TERMENUL DE REALIZARE	SURSA DE FINANȚARE	INSTITUȚIA RESPONSABILĂ
		<ul style="list-style-type: none"> - Întocmirea și actualizarea anuală a listei de evenimente / locații pt organizarea vizitelor. - Identificarea surselor de finanțare a vizitelor. - Întocmirea listei participanților potențiali din partea IMM, APL 	<ul style="list-style-type: none"> - Nr. rezidenților participanți la cursuri/vizite de schimb de experiență; Sursele și suma cheltuită pentru organizarea cursurilor/vizitelor de schimb de experiență 			
6	C2: Crearea Parcurilor municipale Industriale, IT, "R&D Park" (infrastructura pentru creștere și dezvoltare)	<p>6.1. Examinarea și selectarea modelului potrivit a infrastructurii de sprijin / suport pentru creștere și dezvoltare corespunzător zonelor/sectoarelor ale municipiului stabilite:</p> <ul style="list-style-type: none"> -- identificarea consultantului și asigurarea elaborării Studiului de fezabilitate privind oportunitatea creării a infrastructurii municipale de sprijin (Parc Industrial); -- asigurarea procedurii de consultații publice/dezbateri publice asupra proiectului Programului respectiv; -- asigurarea procesului de elaborare, avizare, și examinare în CMC a proiectului Deciziei CMC cu privire la aprobarea studiului de fezabilitate și demararea procedurii de înființare a unui Parc Industrial (R&D, IT, etc) și identificarea resurselor financiare și a locației pentru crearea acestuia. <p>6.2. Crearea infrastructurii corespunzătoare de sprijin în afaceri (elaborarea documentației tehnice, autorizarea instituirii, înființarea modelului de infrastructură selectat etc.);</p> <p>6.3. Crearea modelului selectat a infrastructurii de suport în afaceri cu asigurarea controlului executării;</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Consultantul – identificat; - Studiul de fezabilitate privind oportunitatea creării a infrastructurii municipale de suport– elaborat și aprobat; - Consultații publice/dezbateri publice asupra Studiului de fezabilitate – desfășurate; - Decizia CMC cu privire la aprobarea studiului de fezabilitate înaintat și aprobat la CMC; - Locul construcției/reconstrucției/închirierii Parcului Industrial – identificat. 	<p>2024 – 2025</p> <p>2025</p> <p>2025</p> <p>2026</p>	Bugetul municipal	DGECT, CMDA
		<p>6.2. Crearea infrastructurii corespunzătoare de sprijin în afaceri (elaborarea documentației tehnice, autorizarea instituirii, înființarea modelului de infrastructură selectat etc.);</p> <p>6.3. Crearea modelului selectat a infrastructurii de suport în afaceri cu asigurarea controlului executării;</p>	<p>Entitatea economică de gestionare a Parcului Industrial – creată și înregistrată la ASP;</p> <p>Proiectul Hotărârii Guvernului RM privind acordarea statutului de parc industrial (municipal) – elaborat și</p>	<p>2026-2027</p> <p>2028</p>	Bugetul municipal (se va identifica adițional urmare a Studiului de fezabilitate)	DGECT, CMDA, Administrația entității municipale create

NR. D/O	OBIECTIV SPECIFIC	ACȚIUNII PRIVIND REALIZAREA OBIECTIVULUI SPECIFIC	INDICATORUL ȘI VALOAREA PLANIFICATĂ	TERMENUL DE REALIZARE	SURSA DE FINANȚARE	INSTITUȚIA RESPONSABILĂ
		6.4. Stabilirea obiectivelor de dezvoltare strategică a infrastructurii de suport create; 6.5. Identificarea și selectarea rezidenților cu un potențial de creștere și acordarea suportului metodologic necesar pentru realizarea proiectelor investiționale; 6.6. Dezvoltarea managementului și a capacităților instituționale a infrastructurii de suport create; Etc...	remis Guvernului pentru examinare; Crearea Parcului Industrial – demarată și finalizată; Nr. rezidenților înregistrați,	2028-2030 2028-2030		
OBIECTIVUL GENERAL D: Sporirea competitivității sectorului IMM prin stimularea asocierii în scopul asigurării dialogului public-privat, formării lanțurilor valorice, precum și accesul pe piețele externe. BUGETUL PENTRU OBIECTIVUL GENERAL D: 11.3 mln. lei Riscuri de implementare: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lipsa interesului (aversiunea) IMM pentru a se asocia ▪ Concurența asociațiilor existente / blocarea procesului de asociere ▪ Cheltuieli organizatorice inacceptabile pentru IMM-uri 						
7	D1: Încurajarea formării capacităților de autoorganizare și crearea a unor forme de asociere viabile	7.1. Elaborarea conceptului, principiilor, formelor și metodelor de reprezentare și de promovare a intereselor comune și a celor colective ale IMM-urilor de diferite categorii omogene la nivel sectorial, local, regional și național. 7.2. Desfășurarea printre IMM-uri a campaniilor de conștientizare a necesității și beneficiilor asocierii în vederea reprezentării și promovării intereselor lor corporative și sociale, inclusiv prin organizarea de mese rotunde tematice și difuzarea ghidurilor practice pentru impulsivarea procesului de creare a asociațiilor de IMM-uri de categorii omogene pe interese corporative sau sociale comune sau colective.	- Elaborarea metodologiei / tehnologiei de reprezentare a intereselor corporative și/sau sociale comune și a celor colective ale categoriilor omogene de IMM-uri în formă de asociații - Elaborarea formelor și conținutului de argumentare și de exemplificare a necesității de asociere a IMM-urilor conform metodologiei aprobate și elaborarea, în baza acestora, a campaniei-model de conștientizare a asocierii	2024 2025	Bugetul municipal Contribuția Partenerilor de dezvoltare Bugetul municipal Contribuția Partenerilor de dezvoltare	DGECT, CMDA, Parteneri de dezvoltare DGECT, CMDA, Partenerii de dezvoltare

NR. D/O	OBIECTIV SPECIFIC	ACȚIUNII PRIVIND REALIZAREA OBIECTIVULUI SPECIFIC	INDICATORUL ȘI VALOAREA PLANIFICATĂ	TERMENUL DE REALIZARE	SURSA DE FINANȚARE	INSTITUȚIA RESPONSABILĂ
			- Desfășurarea a câte o campanie pe an			
		7.3. Proiectarea, organizarea și desfășurarea cursurilor de instruire pentru IMM-uri de categorii omogene din municipiul Chișinău privind implementarea unui set de mecanisme unificate de creare și organizare a proceselor de lucru a asociațiilor de IMM-uri pentru asigurarea reprezentării și promovării intereselor lor corporative și sociale comune și colective.	- Proiectarea, în baza metodologiei de reprezentare a intereselor, a cursurilor de instruire focalizate pe categorii omogene de IMM-uri (identificarea categoriilor prioritare) - Organizarea și desfășurarea a câte 4 cursuri pe an - Număr de reprezentanți ai IMM instruiți (câte minimum 30 la fiecare curs)	2025 2025 - 2030	Bugetul municipal Contribuția Partenerilor de dezvoltare	DGECT, CMDA, Partenerii de dezvoltare
8	D2: : Încurajarea cooperării dintre IMM de aceeași categorie omogenă pentru alcătuirea de lanțuri valorice prin oferirea lor a oportunităților de valorificare a avantajelor competitive concrete	8.1. Proiectarea, organizarea și desfășurarea de seminare pentru IMM-uri de categorii omogene și cu competențe antreprenoriale avansate privind conceptul de avantaje competitive durabile, lanțurile valorice corespunzătoare și rolul lor strategic în securizarea și dezvoltarea afacerilor IMM-urilor.	- Proiectarea concepției și conținutului seminarelor focalizate pe specificul categoriilor omogene de IMM-uri - Organizarea și desfășurarea seminarelor a câte 5 serii de sekinare pe an	2025	Bugetul municipal Contribuția Partenerilor de dezvoltare	DGECT, CMDA + outsourcing
		8.2. Asigurarea identificării anuale pe circa trei piețe omogene preselectate în baza unei cercetări profesionale competente a unor avantaje competitive durabile și proiectarea lanțurilor valorice corespunzătoare pentru valorificarea lor.	- Identificarea și evaluarea a câte 3 piețe omogene prioritare pe an pentru identificarea pe ele a avantajelor competitive durabile potențiale - Identificarea avantajelor competitive durabile și proiectarea lanțurilor valorice corespunzătoare pentru trei piețe omogene anual	2025-2030	Bugetul municipal Contribuția Partenerilor de dezvoltare	DGECT, CMDA + outsourcing
		8.3. Elaborarea mecanismului / algoritmului instituțional de identificare, selectare și cooperare a IMM-urilor de aceeași categorie omogenă de pe piețe-tintă în vederea construirii / implementării lanțurilor	- Elaborarea mecanismului instituțional de identificare și selectare a potențialilor participanți	2026-2030	Bugetul municipal	DGECT, CMDA + outsourcing

NR. D/O	OBIECTIV SPECIFIC	AȚIUNII PRIVIND REALIZAREA OBIECTIVULUI SPECIFIC	INDICATORUL ȘI VALOAREA PLANIFICATĂ	TERMENUL DE REALIZARE	SURSA DE FINANȚARE	INSTITUȚIA RESPONSABILĂ
		valorice proiectate pentru valorificarea avantajelor competitive durabile identificate.	la cooperarea pentru valorificarea avantajelor competitive identificate - Formarea de forme de cooperare dintre IMM-urile identificate pentru construirea lanțurilor valorice, sarcinile corespunzătoare distribuite și asumate		Contribuția Partenerilor de dezvoltare	
		8.4. Asistarea, monitorizarea și evaluarea procesului de construire (trimestrial) și de funcționare (anual) a cooperativelor înființate cu sprijinul CMDA pentru valorificarea avantajelor competitive durabile identificate.	- Elaborarea mecanismelor și formelor de asistare și de monitorizare a procesului de construire și de funcționare a cooperativelor de valorificare a avantajelor competitive durabile - Asistarea și monitorizarea procesului de construire și de funcționare a cooperativelor de valorificare a avantajelor competitive durabile - Elaborarea rapoartelor anuale de evaluare pentru fiecare cooperativă de valorificare a avantajelor competitive și a raportului sinteză anua pentru toate cooperativele de acest fel	2026-2030	Bugetul municipal Contribuția Partenerilor de dezvoltare	DGECT, CMDA + outsourcing
9	D3: Dezvoltarea dialogului public-privat aferent domeniilor de interes ale sectorului IMM din municipiul Chișinău	9.1. Promovarea beneficiilor asocierii în contextul dialogului cu autoritățile publice centrale și locale	În baza rezultatelor lucrării 7.2.	2025 - 2030	În limita Bugetului alocat DGECT și CMDA,	DGECT, CMDA ,Partenerii de dezvoltare
		9.2. Stimularea dialogului public-privat ca forma eficienta de soluționare a constrângerilor apărute	În baza rezultatelor lucrărilor 7.1. și 7.3.	2025 - 2030	În limita Bugetului alocat	DGECT, CMDA, Partenerii de dezvoltare

NR. D/O	OBIECTIV SPECIFIC	ACȚIUNII PRIVIND REALIZAREA OBIECTIVULUI SPECIFIC	INDICATORUL ȘI VALOAREA PLANIFICATĂ	TERMENUL DE REALIZARE	SURSA DE FINANȚARE	INSTITUȚIA RESPONSABILĂ
					DGECT și CMDA,	
		9.3. Facilitarea participării reprezentanților sectorului IMM la elaborarea politicii publice în domeniul de activitate.	- Elaborarea mecanismului instituțional pentru asigurarea participării organizate și competente a reprezentanților asociațiilor de profil ale diverselor categorii omogene de IMM-uri	2025	În limita Bugetului alocat DGECT și CMDA	DGECT, CMDA, Partenerii de dezvoltare
			- Participarea organizată și competentă a reprezentanților asociațiilor de profil ale diverselor categorii omogene de IMM-uri la elaborarea politicii publice în domeniul de activitate	2026 - 2030		
OBIECTIVUL GENERAL E: Consolidarea capacităților instituționale ale autorității publice locale responsabile de dezvoltarea și implementarea politicilor în domeniul susținerii antreprenoriatului din municipiul Chișinău. BUGETUL PENTRU OBIECTIVUL GENERAL E: 2,1 mln. lei Riscuri de implementare: <ul style="list-style-type: none"> Lipsa resurselor umane ca număr și/sau ca nivel de competențe 						
10	E1: Consolidarea capacităților instituționale ale DGECT în vederea elaborării și implementării politicilor de susținere și promovare a antreprenoriatului	10.1. Dezvoltarea capacităților profesionale ale personalului DGECT responsabil de elaborarea și implementarea politicilor de susținere și promovare a antreprenoriatului în municipiul Chișinău - identificarea resurselor naționale și internaționale de instruire conform domeniilor de interes ale DGECT / IMM - evaluarea bugetului, identificare surselor de finanțare și contractarea serviciilor de instruire	- Nr. angajaților responsabili de sector;	anual	În limita bugetului anual acordat DGECT	DGECT,

NR. D/O	OBIECTIV SPECIFIC	ACȚIUNII PRIVIND REALIZAREA OBIECTIVULUI SPECIFIC	INDICATORUL ȘI VALOAREA PLANIFICATĂ	TERMENUL DE REALIZARE	SURSA DE FINANȚARE	INSTITUȚIA RESPONSABILĂ
	În municipiul Chișinău.	10.2. Asigurarea cooperării DGECT cu instituțiile competente în domeniu din țară și de peste hotare - identificarea și/sau planificarea evenimentelor relevante IMM (forumuri, work-shopuri, expoziții, prezentări de rapoarte, participări la consultații publice)	- Nr. de evenimente participat / organizat	anual	În limita bugetului anual acordat DGECT	DGECT,
		10.3. Dezvoltarea și formarea unor campanii de comunicare tematice pe fiecare obiectiv al PDSÍMM - contractarea unui consultant pentru elaborarea și implementarea campaniei de informare	- Campanie de informare elaborată și implementată - Număr de evenimente organizate - Număr de participanți - Număr de materiale distribuite	anual	În limita bugetului anual acordat DGECT	DGECT,
		10.4. Dotarea Direcției economie, analiză și dezvoltarea durabilă cu echipament (hard, soft, utilaj) performant pentru eficientizarea activității. - întocmirea listei de inventar conform statului de personal și necesităților specifice, bugetare - achiziționarea inventarului necesar	- Dotare tehnică efectuată (da/nu)	2025	În limita bugetului anual acordat DGECT	DGECT,
		10.5. Atragerea asistenței tehnice pentru consultanța internațională în domeniile prioritare de dezvoltare instituțională a DGECT. - Identificarea listei de domenii, subiecte de asistență consultativă necesară - Elaborarea listei de organizații potențiale, expedierea solicitărilor de sprijin - Elaborarea planului anual de evenimente/produse/procese de asistență tehnică externă a DGETC	- Număr de memorandumuri / acorduri de asistență tehnică semnate - Număr de evenimente organizate, număr de participanți	2024-2025 2025-2030	În limita bugetului anual acordat DGECT, Contribuția Partenerilor de dezvoltare	DGECT,

NR. D/O	OBIECTIV SPECIFIC	ACȚIUNII PRIVIND REALIZAREA OBIECTIVULUI SPECIFIC	INDICATORUL ȘI VALOAREA PLANIFICATĂ	TERMENUL DE REALIZARE	SURSA DE FINANȚARE	INSTITUȚIA RESPONSABILĂ
		10.6. Organizarea activităților de schimb de experiență cu structurile similare din alte țări - semnarea memorandumuri / acorduri de colaborare - elaborarea planului anual de evenimente - realizarea evenimentelor	- Număr de acorduri semnate - Plan anual elaborat (da/nu) - Număr de evenimente desfășurate, număr de participanți / beneficiari	2025-2030	În limita bugetului anual acordat DGECT, Contribuția Partenerilor de dezvoltare	DGECT,
11	E2: Consolidarea capacităților instituționale ale I.P. CMDA în vederea dezvoltării și implementării instrumentelor și mecanismelor de susținere a antreprenoriatului în municipiul Chișinău.	11.1. Acordarea asistenței tehnice necesare în vederea elaborării Strategiei de dezvoltare instituționale a I.P. CMDA - Contractarea consultantului pentru elaborarea strategiei - Implementarea strategiei	- Consultant contractat, strategie elaborată și implementată	2024-2025 2025-2030	În limita bugetului anual acordat CMDA, Contribuția Partenerilor de dezvoltare	Consiliul de monitorizare al CMDA, CMDA Partenerii de dezvoltare
11.2. Digitalizarea procedurilor I.P. CMDA de interacțiune cu mediul de afaceri, inclusiv, implementare a Programelor de suport antreprenorial, prin achiziționarea echipamentului și a softurilor necesare activității acesteia - Contractarea unui consultant in digitalizarea proceselor, elaborarea / adaptarea de softuri specializate - Achiziții pentru înzestrarea hard si soft a CMDA, instruirea personalului CMDA și beneficiarilor IMM		- Consultant contractat, lista de achiziție aprobată, descrierea proceselor realizată - Softuri elaborate, utilaj tehnic achiziționat, instruire efectuată	2024-2025 2025	În limita bugetului anual acordat CMDA, Contribuția Partenerilor de dezvoltare	Consiliul de monitorizare al CMDA, CMDA Partenerii de dezvoltare	
11.3. Consolidarea capacităților instituționale în vederea elaborării și implementării programelor de suport antreprenorial, inclusiv prin stabilirea mecanismelor de implementare a acestora		Consultant contractat, program elaborat	2024-2025	În limita bugetului anual acordat CMDA,	Consiliul de monitorizare al CMDA, CMDA, Partenerii de dezvoltare	

NR. D/O	OBIECTIV SPECIFIC	ACȚIUNII PRIVIND REALIZAREA OBIECTIVULUI SPECIFIC	INDICATORUL ȘI VALOAREA PLANIFICATĂ	TERMENUL DE REALIZARE	SURSA DE FINANȚARE	INSTITUȚIA RESPONSABILĂ
		<ul style="list-style-type: none"> - Contractarea unui consultant in elaborarea programelor de suport antreprenorial. Elaborarea programului anual / bi-anual - Implementarea programului de suport pt IMM 	<ul style="list-style-type: none"> - Program implementat - Număr de IMM beneficiare de suport antreprenorial 	2025-2030	Contribuția Partenerilor de dezvoltare	
		<p>11.4. Perfecționarea cunoștințelor și abilităților profesionale prin participarea la cursuri de dezvoltare a salariaților I.P. CMDA pe domeniile creării și dezvoltării Incubatoarelor de Afaceri, HUB-urilor, Parcurilor Industriale, parcurile IT, "R&D Park", Evaluarea planurilor de afaceri, etc)</p> <ul style="list-style-type: none"> - identificarea anuală a domeniilor de instruire, identificarea evenimentelor naționale și internaționale conform subiectelor de instruire, identificare formatorilor potențiali pentru instruire - elaborarea și implementarea Planurilor anuale de instruire 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan anual de instruire elaborat - Număr de evenimente de instruire realizate - Număr de participanți beneficiari ai evenimentelor de instruire 	2024-2030	În limita bugetului anual acordat CMDA, Contribuția Partenerilor de dezvoltare	Consiliul de monitorizare al CMDA, CMDA, Partenerii de dezvoltare
		<p>11.5. Identificarea și punerea în aplicare a celor mai bune practici internaționale, în vederea implementării politicilor de susținere a antreprenoriatului, inclusiv dezvoltarea infrastructurii de suport, prin organizarea vizitelor de schimb de experiență, contractarea experților cu experiența vastă în domeniul</p> <ul style="list-style-type: none"> - identificarea și planificarea anuală a evenimentelor relevante IMM (forumuri, work-shopuri, expoziții, prezentări de rapoarte etc), bugetarea și identificarea surselor de finanțare a participărilor la evenimente - elaborarea listei de reprezentanți ai IMM / beneficiari potențiali 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan anual de susținere a IMM elaborat - Număr de evenimente de instruire realizate, Număr de participanți beneficiari ai evenimentelor de instruire 	2024-2030	În limita bugetului anual acordat CMDA, Contribuția Partenerilor de dezvoltare	Consiliul de monitorizare al CMDA, CMDA

**ANALIZA STRATEGICĂ
A SECTORULUI IMM
DIN MUNICIPIUL CHIȘINĂU**

CUPRINS

LISTA DE TABELE, DIAGrame ȘI SCHEME	73
I. SURSELE DE DATE DISPONIBILE.	81
I.1. CADRUL INSTITUȚIONAL DE FUNCȚIONARE A SECTORULUI IMM	81
I.2. STRUCTURA DATELOR STATISTICE ANALIZATE	85
I.3. LIMITELE ȘI CONSTRÎNGERILE SURSELOR DE DATE/INFORMAȚII	86
II. SITUAȚIA LA ZI A SECTORULUI IMM-URILOR	88
II.1. CADRUL INSTITUȚIONAL: PREZENTARE ȘI EVALUARE	88
II.1.1. CADRUL INSTITUȚIONAL GUVERNAMENTAL	88
II.1.2. CADRUL INSTITUȚIONAL NON-GUVERNAMENTAL:	92
II.1.3. ORGANIZAȚII INTERNAȚIONALE ACTIVE ÎN DOMENIUL DEZVOLTĂRII ANTREPRENORIALULUI ÎN RM	95
II.1.4. PRINCIPALELE FONDURI ȘI PROGRAME EXISTENTE DE SPRIJIN AL SECTORULUI IMM	98
II.2. BAZELE DE DATE STATISTICE: PREZENTARE, ANALIZĂ ȘI EVALUARE.	100
II.2.1. CONCLUZII GENERALE PRELIMINARE	101
II.2.2. ANALIZA DATELOR STATISTICE: SECTORUL IMM PE DOMENII DE ACTIVITATE ȘI VERSUS ÎNTREPRINDERILE MARI	108
II.2.3. ANALIZA EFICACITĂȚII SECTORULUI IMM	127
II.3. SITUAȚIA ACTUALĂ SECTORULUI IMM	136
II.3.1. ANALIZA STATISTICĂ A SECTORULUI IMM PE DOMENII DE ACTIVITATE (SINTEZA CONSTATĂRIILOR).	136
II.3.2. CAUZE ȘI CONCLUZII (SINTEZE)	137
II.4. FUNCȚIILE SECTORULUI IMM ȘI PARAMETRII LOR CANTITATIVI. ANALIZA ȘI EVALUAREA LOR.	138
II.4.1. PARAMETRI FUNCȚIEI DE CREARE A LOCURILOR DE MUNCĂ (DE SUBZISTENȚĂ): DINAMICA LOCURILOR DE MUNCĂ PE DOMENII ȘI PE MĂRIMI DE ÎNTREPRINDERI.	138
II.4.2. PARAMETRII FUNCȚIEI DE VALORIFICARE A NIȘELOR SUBSOLVABILE	145
II.4.3. PARAMETRI FUNCȚIEI DE SUBCONTRACTARE	148
II.4.4. PARAMETRII FUNCȚIEI DE INOVARE	149
III. PROBLEMELE SECTORULUI IMM-URILOR	151
III.1. PROBLEMELE SECTORULUI IMM DIN PERSPECTIVA IMM-URILOR	151
III.2. PREZENTAREA PROBLEMELOR IMM PE FIECARE CATEGORIE	155
III.3. EVALUAREA PROBLEMELOR	159
III.4. IMPACTUL PROBLEMELOR SECTORULUI IMM ASUPRA FUNCȚIILOR LUI DE VALORIFICARE A NIȘELOR SUBSOLVABILE, DE SUBCONTRACTARE ȘI DE INOVARE	165
IV. ANALIZA SWOT	166
IV.1. ABORDAREA PROPUȘĂ	166
IV.2. PIAȚA DE DESFACERE: PRIVIRE GENERALĂ	171
IV.3. PIAȚA MUNCII: PRIVIRE GENERALĂ	173
IV.4. PIAȚA FINANCIARĂ: ACCESUL IMM-URILOR LA FINANȚARE	176
IV.5. SINTEZA ANALIZEI SWOT PE SECTORUL IMM-URILOR ÎN ANSAMBLU	183
IV.6. DOMENII DE ACTIVITATE PRIORITARE PENTRU PROGRAMUL DE DEZVOLTARE A SECTORULUI IMM-URILOR DIN MUNICIPIUL CHIȘINĂU	185
V. VIZIUNEA STRATEGICĂ A DEZVOLTĂRII SECTORULUI IMM	189

VI. MISIUNEA STRATEGICĂ A DEZVOLTĂRII SECTORULUI IMM	191
VII. DIRECȚIILE STRATEGICE DE DEZVOLTARE A SECTORULUI IMM-URILOR	194
VII.1. CONDIȚIA NECESARĂ ȘI CONDIȚIA SUFICIENTĂ PENTRU DEZVOLTAREA SECTORULUI IMM-URILOR DIN MUNICIPIUL CHIȘINĂU.	194
VII.2. PLURALITATEA DIRECȚIILOR STRATEGICE ȘI PRINCIPIUL FUNDAMENTAL DE IMPLEMENTARE A PROGRAMULUI-ȚINTĂ.	195
VII.3. DIRECȚIA STRATEGICĂ A: <i>COMUNICAREA SOCIALĂ INSTITUȚIONALIZATĂ CU IMM-URILE ȘI ASISTAREA LOR ÎN COMUNICAREA LOR CU TERȚII</i>	196
VII.3.1. FUNDAMENTAREA NECESITĂȚII DIRECȚIEI A ȘI A ASPECTELOR EI.	197
VII.3.2. CERINȚE FAȚĂ DE ACTIVITĂȚILE DIRECȚIEI A.	198
VII.3.3. MODUL DE FUNCȚIONARE A DIRECȚIEI A.	209
VII.4. DIRECȚIA STRATEGICĂ B: <i>ÎMBUNĂȚĂȚIREA COMPETENȚELOR MANAGERIALE ALE IMM-URILOR</i>	216
VII.4.1. FUNDAMENTAREA NECESITĂȚII DIRECȚIEI B ȘI A ASPECTELOR EI.	216
VII.4.2. CERINȚE FAȚĂ DE ACTIVITĂȚILE DIN CADRUL DIRECȚIEI B.	217
VII.4.3. MODUL DE FUNCȚIONARE A DIRECȚIEI B.	219
VII.5. DIRECȚIA STRATEGICĂ C. <i>INFORMAREA ȘI ASISTAREA FOCALIZATĂ A SEGMENTELOR-ȚINTĂ DE IMM-URI PENTRU REDUCEREA COSTURILOR LOR DE TRANZACȚII.</i>	220
VII.5.1. FUNDAMENTAREA NECESITĂȚII DIRECȚIEI C ȘI A ASPECTELOR EI.	221
VII.5.2. CERINȚE FAȚĂ DE ACTIVITĂȚILE DIRECȚIEI C.	222
VII.5.3. MODUL DE FUNCȚIONARE A DIRECȚIEI C.	227
VII.6. DIRECȚIA STRATEGICĂ D: <i>CONSTRUIREA DE LANȚURI VALORICE NOI CU VALOARE ADĂUGATĂ MAXIM POSIBILĂ, ÎN SPECIAL ORIENTATE SPRE EXPORT PRECUMPĂNITOR ÎN FORMĂ DE COOPERATIVE, INCLUSIV CA REZULTAT AL COOPERĂRII CU PRIMĂRIILE ȘI CENTRELE RAIONALE ÎNVECINATE</i>	227
VII.6.1. FUNDAMENTAREA NECESITĂȚII DIRECȚIEI D.	227
VII.6.2. CERINȚE FAȚĂ DE ACTIVITĂȚILE DIRECȚIEI D.	228
VII.6.3. MODUL DE FUNCȚIONARE A DIRECȚIEI D.	232
VII.7. DIRECȚIA STRATEGICĂ E: <i>CREAREA MECANISMELOR INSTITUȚIONALE PENTRU GENERAREA DE ÎNLESNIRI SISTEMICE PENTRU ÎNȚREPRINDERILE MICI, MICRO, ÎN SPECIAL START-UP-URI.</i>	235
VII.7.1. FUNDAMENTAREA NECESITĂȚII DIRECȚIEI E.	235
VII.7.2. CERINȚE FAȚĂ DE ACTIVITĂȚILE DIRECȚIEI E.	236
VII.7.3. MODUL DE FUNCȚIONARE A DIRECȚIEI E.	236
VIII. OBIECTIVELE STRATEGICE	238
VIII.1. OBIECTIVELE STRATEGICE ALE DIRECȚIEI STRATEGICE A	238
VIII.2. OBIECTIVELE STRATEGICE ALE DIRECȚIEI STRATEGICE B	239
VIII.3. OBIECTIVELE STRATEGICE ALE DIRECȚIEI STRATEGICE C	240
VIII.4. OBIECTIVELE STRATEGICE ALE DIRECȚIEI STRATEGICE D	242
VIII.5. OBIECTIVELE STRATEGICE ALE DIRECȚIEI STRATEGICE E	243
IX. DISCLAIMER (MENȚIUNE DEROGATORIE)	245
ANEXA A. METODOLOGIA CERCETĂRII	246
A.1. DESCRIEREA SARCINII DIN CONTRACT ȘI ANALIZA EI. REZULTATELE PRESUPUSE/AȘTEPTATE.	246
A.2.1. OBIECTUL PROGRAMULUI: NATURA, FUNCȚIILE ȘI ROSTUL LUI	250
A.2.2. CONCEPTUL DE <i>DEZVOLTARE A SECTORULUI IMM</i>	255
A.2.3. DEZVOLTAREA SECTORULUI IMM CA FACTOR DE DEZVOLTARE A MUNICIPIULUI CHIȘINĂU ÎN ANSAMBLU	261
ANEXA B.1. LISTA ACTELOR NORMATIVE	263
ANEXA B.2. LISTA INSTITUȚIILOR FINANCIARE RELEVANTE CARE OFERĂ SPRIJIN FINANCIAR SECTORULUI IMM	264

ANEXA B.3 FIȘELE SECTORIALE	272
ANEXA B.4. ANALIZA SWOT PE ACTIVITĂȚI ECONOMICE	292
ANEXA B.5. DIRECȚIA STRATEGICĂ C: COMUNICAREA SOCIALĂ INSTITUȚIONALIZATĂ CU IMM-URILE ȘI ASISTAREA LOR ÎN COMUNICAREA LOR CU TERȚII	315
ANEXA B.6. COSTURI DE TRANZACȚIE: DEFINIȚIE ȘI EXEMPLE	323
ANEXA B.7. DOMENII DE ACTIVITATE PRIORITARE PENTRU PROGRAMUL DE DEZVOLTARE A SECTORULUI IMM DIN MUNICIPIUL CHIȘINĂU	326
ANEXA B.8. IMPACTUL PROBLEMELOR DE DEZVOLTARE A MUNICIPIULUI CHIȘINĂU ASUPRA SECTORULUI IMM-URLOR DIN MUNICIPIU	333
ANEXA B.9. DIRECȚIILE STRATEGICE ȘI OBIECTIVELE STRATEGICE	351
ANEXA B.10. SINTEZA REZULTATELOR CHESTIONĂRII ONLINE A IMM-URILOR (IULIE-AUGUST 2023)	354
<u>ANEXA B.11: TENTATIVĂ DE PROGRAM MUNICIPAL DE DEZVOLTARE A IMM PENTRU 2024-2025</u>	<u>358</u>
<u>LISTA DE TABELE, DIAGrame ȘI SCHEME ALE PROGRAMULUI</u>	<u>358</u>
<u>ABREVIERI</u>	<u>359</u>
<u>REZUMAT</u>	<u>360</u>
<u>CAPITOLUL I: INTRODUCERE</u>	<u>363</u>
<u>CAPITOLUL II: ANALIZA SITUATIEI</u>	<u>368</u>
II.1. CONSTATĂRI GENERALE	368
II.2. PERSONALUL IMM-URILOR	371
II.3. EFICIENȚA IMM-URILOR	372
II. 4. EFICACITATEA IMM-URILOR	373
II.5. CONCLUZII	377
<u>CAPITOLUL III: VIZIUNEA ȘI OBIECTIVELE DE DEZVOLTARE A SECTORULUI IMM</u>	<u>378</u>
III.1. VIZIUNEA STRATEGICĂ	378
III.2. MISIUNEA STRATEGICĂ	380
III.3. PRINCIPIUL FUNDAMENTAL DE CONSTRUIRE A NOII REALITĂȚI	380
III.4. DIRECȚIILE ȘI OBIECTIVELE STRATEGICE ȘI OBIECTIVE SPECIFICE	381
<u>CAPITOLUL IV: RESURSE POTENTIALE ȘI ALOCATE</u>	<u>385</u>
<u>CAPITOLUL V: IMPACTUL REZULTATELOR PROGRAMULUI</u>	<u>389</u>
<u>CAPITOLUL VI: RISCURI DE IMPLEMENTARE</u>	<u>392</u>
<u>CAPITOLUL VII. MONITORIZARE ȘI EVALUARE</u>	<u>395</u>
<u>SUBANEXA I: PLANUL TENTATIV COMPLEX DE ACȚIUNI AL PMC/CMC PENTRU ANII 2024-2030</u>	<u>398</u>
<u>SUBANEXA II BUGETUL TENTATIV AL PLANULUI COMPLEX DE ACȚIUNI 2024-2030</u>	<u>412</u>

LISTA DE TABELE, DIAGrame ȘI SCHEME

TABELE

- Tabel 1. Bazele de date statistice folosite pentru elaborarea Analizei Strategice
- Tabel 2. IMM – Total
- Tabel 3. IMM – Mijlocii
- Tabel 4. IMM – Mici
- Tabel 5. IMM – Micro
- Tabel 6. Nr. de întreprinderi IMM și Mari pe activități, mun. Chișinău, 2021
- Tabel 7. Nr. de întreprinderi pe mărimi și activități din cadrul IMM, mun. Chișinău, 2021
- Tabel 8. Nr. de angajați pe sector de activitate IMM, mun. Chișinău, 2021
- Tabel 9. Nr. IMM-uri fără vânzări pe sectoare, mun. Chișinău, 2021
- Tabel 10. Nr. IMM-uri și Mari cu profit/pierderi, Mun. Chișinău, 2015-2021
- Tabel 11. Incidența IMM-urilor nerentabile pe sectoare, Mun. Chișinău, 2015-2021
- Tabel 12. Cifra de afaceri, IMM, Mari, total pe activități, mun. Chișinău, 2021
- Tabel 13. Volumul de vânzări, nr. de angajați, Venit per angajat, pe sectoare, mun. Chișinău, 2021
- Tabel 14. Volumul de vânzări pe sectoare mun. Chișinău, 2015-2021
- Tabel 15. Volumul de vânzări al IMM și întrep. Mari, mun. Chișinău, 2021
- Tabel 16. Venituri ale bugetului municipiului Chișinău, 2020-2023
- Tabel 17. Profitul net pe sectoare, mun. Chișinău, 2015-2021
- Tabel 18. Profitul net pe sectoare, întreprinderi Mari, mun. Chișinău, 2015-2021
- Tabel 19. Profitul net cumulativ pe sectoare, IMM vs Mari, mun. Chișinău, 2015-2021
- Tabel 20. Nr. și rezultatul financiar al IMM-urilor care au suferit pierderi, pe IMM total și pe tipuri de IMM, mun. Chișinău, 2015-2021
- Tabel 21. Rezultatul financiar al IMM-urilor cu pierderi, pe sectoare, mun. Chișinău, 2015-2021
- Tabel 22. Rentabilitatea capitalului propriu, pe sectoare și tipuri de întreprinderi, mun. Chișinău
- Tabel 23. Analiza Rentabilității capitalului propriu: tendința pe sectorul IMM, constatări, cauze, măsuri
- Tabel 24. Rentabilitatea activelor, pe sectoare și tipuri de întreprinderi, mun. Chișinău
- Tabel 25. Analiza Rentabilității activelor: tendința pe sectorul IMM, constatări, cauze, măsuri
- Tabel 26. Rentabilitatea pîrghiei financiare, pe sectoare și tipuri de întreprinderi, mun. Chișinău
- Tabel 27. Analiza Raportului pîrghiei financiare: tendința pe sectorul IMM, constatări, cauze, măsuri
- Tabel 28. Tabel constatator (după 8 criterii-cheie) al activității IMM-urilor pe sectoare
- Tabel 29. Dinamica numărului de angajați la IMM-uri pe sectoare, Mun. Chișinău, 2015-2021
- Tabel 30. Analiza SWOT – Tabelul generalizator pentru sectorul IMM-urilor
- Tabel 31. Dinamica veniturii din vânzări pe tip de întreprinderi, Mun. Chișinău, 2015-2021
- Tabel 32. Cota de piață pe tip de întreprindere, Mun. Chișinău, 2015-2021
- Tabel 33. Indicele veniturii din vânzări pe tip de întreprindere, Mun. Chișinău, 2015-2021
- Tabel 34. Graficul de atragere a întreprinderilor în activitatea asociațiilor ca membri, 2024-2030
- Tabel 35. Graficul de creare a asociațiilor, 2024-2030
- Tabel 36. Graficul nr. de secretari executivi pe an remunerați din bugetul Programului, 2024-2030

DIAGrame

- Diagrama 1. Dinamica nr. de întreprinderi după mărime, mun. Chișinău (2015-2021)
- Diagrama 2. Distribuția teritorială a întrepr. după mărime, mun. Chișinău, 2021
- Diagrama 3. Distribuția IMM cf. domeniului de activitate, mun. Chișinău, 2015-2021
- Diagrama 4. Structura IMM pe tipuri de întreprinderi, mun. Chișinău, 2015-2021
- Diagrama 5. Zona de înregistrare a întreprinderii cf. tipului de IMM, mun. Chișinău, 2021
- Diagrama 6. IMM efectiv active, mun. Chișinău, 2015-2021
- Diagrama 7. Întreprinderi micro fără vânzări, mun. Chișinău, 2015-2021
- Diagrama 8. Nr. de angajați declarați, mun. Chișinău, 2015-2021
- Diagrama 9. Distribuția angajaților pe zona de înregistrare a IMM, mun. Chișinău, 2015-2021
- Diagrama 10. Distribuția angajaților pe tip de IMM, mun. Chișinău, 2015-2021
- Diagrama 11. Cifra de afaceri, IMM vs Mari, mun. Chișinău, 2015-2021
- Diagrama 12. Venituri din vânzări per angajat, IMM vs Mari, mun. Chișinău, 2015-2021
- Diagrama 13. Venituri per angajat per tip de IMM, mun. Chișinău, 2015-2021
- Diagrama 14. Venituri din vânzări pe tip de IMM, mun. Chișinău, 2015-2021
- Diagrama 15. Cota veniturilor din vânzări pe tip de IMM, mun. Chișinău, 2015-2021
- Diagrama 16. Venituri din vânzări pe zona de înregistrare a IMM, mun. Chișinău, 2015-2021
- Diagrama 17. Distribuția cifrei de afaceri a IMM-urilor pe sectoare, mun. Chișinău, 2015-2021
- Diagrama 18. Venituri ale bugetului municipiului Chișinău, 2020-2022
- Diagrama 19. Profitul net cumulativ, IMM vs Mari, mun. Chișinău, 2015-2021
- Diagrama 20. Cota profitului net cumulativ pe tipuri de IMM, mun. Chișinău, 2015-2021
- Diagrama 21. Evoluția venitului din vânzări, mln lei, IMM vs Mari, mun. Chișinău, 2015-2021
- Diagrama 22. Raportul angajaților IMM și Mari înregistrate în mun. Chișinău din total populație activă pe țară, 2015-2021
- Diagrama 23. Raportul angajaților IMM și Mari înregistrate în mun. Chișinău din total populație activă a mun. Chișinău, 2015-2021
- Diagrama 24. Raportul angajaților IMM înregistrați în mun. Chișinău și populația activă pe zone, 2015-2021
- Diagrama 25. Deficitul de finanțare și cererea curentă de finanțare a IMM-urilor, anul 2017
- Diagrama 26. Deficitul de finanțare și cererea curentă de finanțare a IMM-urilor din RM, anul 2021
- Diagrama 27. Rata soldului creditelor bancare și nebancale din PIB, %, 2018-2020
- Diagrama 28. Rata din PIB a soldului creditelor bancare atrase de IMM-uri, %, 2018-2020
- Diagrama 29. Credite acordate IMM-urilor, 2017-2022
- Diagrama 30. Rata creditelor neperformante
- Diagrama 31. Diagrama 31. Tabel-sinteză pe sectoare cu privire la potențialul uman din IMM-uri și capacitatea de auto-finanțare, eficacitate a activelor și potențial de piață, 2021

SCHEME

- Schema 1. Logica dezvoltării sectorului IMM
- Schema 2. Funcțiile IMM și corelarea dintre ele
- Schema 2. Rostul deflatoriu al sectorului IMM și rostul statului în asigurarea lui

REZUMAT

Caietul de sarcină prevede elaborarea Programului de dezvoltare a sectorului IMM-urilor din municipiul Chișinău. În legislația moldovenească și în literatura de specialitate din RM nu există o definiție a **conceptului de dezvoltare a sectorului IMM-urilor**. Cel mult, se vorbește despre îmbunătățirea performanțelor economice ale IMM-urilor ca entități atomare, nu ca elemente ale unui sistem – sectorul IMM-urilor. Altfel spus, sectorul IMM-urilor, în cazul RM, există doar statistic, nu și ca un fenomen social-economic distinct.

În atare situație nu este posibilă identificarea misiunii privind dezvoltarea sectorului în cauză și, prin urmare, nici a obiectivelor strategice ale acestei dezvoltări. Situația constatată a dictat nevoia de a conceptualiza fenomenul **antreprenoriatului** micro, mic și mijlociu, de a identifica însușirile lui intrinseci care îl fac să fie un fenomen deosebit de antreprenoriatul companiilor mari (la scara Moldovei). Conceptualizarea acestui fenomen presupune identificarea (nu construirea) unui *sistem de concepte* care alcătuiește un *model* conceptual cât mai exact al fenomenului IMM-urilor ca antreprenoriat specific.

O asemenea cercetare a necesitat elaborarea unei metodologii adecvate și recoltarea unei baze de date reprezentative și relevante generate de întreprinderile micro, mici și mijlocii. Baza de date statistice și instituționale este prezentată în **II.1.** și **II.2.**, iar metodologia – în **Anexa A.**

Textul Analizei Strategice (AS) expune pe cât este posibil de structurat rezultatele aplicării metodologiei la datele disponibile. A fost nevoie de a dezagrega sectorul IMM-urilor din municipiu în 19 sectoare de activitate conform CAEM⁷. Pentru o primă aproximare aceasta a fost suficient. Ulterior, în procesul implementării Programului, va fi nevoie de o dezagregare mult mai substanțială, pentru unele sectoare chiar mai adânc decât cele 195 de sectoare prioritare enumerate în **Anexa B.7.** Astfel, s-a izbutit căpătarea unor „pașapoarte” social-economice ale sectoarelor de activitate reproduse în **Anexa B.3** și sintetizate în tabelul din **IV.7.**

Ca urmare a analizei s-a constatat că performanțele sectorului IMM-urilor din RM în general și ale celor din municipiul Chișinău, în particular, sînt considerabil sub cele ale întreprinderilor mari, iar multe legități proprii pentru sectorul IMM-urilor din țările OECD (în RM a fost preluată, din motive nejustificate, clasificarea IMM-urilor din aceste țări cele mai dezvoltate) nu se constată în cazul celor din RM. Totuși, un șir de probleme importante (nu toate) sînt comune tuturor IMM-urilor indiferent de țară.

Conform tipului de IMM, în mun. Chișinău predomină covârșitor întreprinderile **micro**, cu cca 88%, mici – 10%, mijlocii – cca 2%. Conform **sectorului de activitate** a IMM-urilor, predomină ca număr de întreprinderi/afaceri activitatea în comerț (37%), activități profesionale științifice și tehnice (12%), tranzacții imobiliare (8%), industria prelucrătoare, informații și comunicații (cîte 7%), construcții (6%), precum și transport și depozitare (5%). În ultimii 5 ani analizați se atestă o micșorare constantă a numărului de întreprinderi IMM din sectorul comerțului (-3%) și o creștere

⁷ https://midr.gov.md/files/shares/Clasificatorul_activitat_ilor_CAEM_2_rom.pdf

a numărului de întreprinderi în sectorul construcțiilor (+114%), informațiilor și comunicațiilor (+148%), transportului și depozitării (+114%).

Numărul de angajați în IMM-uri depășește cu cca 15% nr. de angajați din întreprinderile mari. Proporția angajaților în ultimii ani IMM / Mari este relativ stabilă, dar se constată o creștere mai rapidă a numărului de angajați din întreprinderile mari. Dacă tendința se va menține, în cca 15 ani, numărul de angajați din întreprinderile mari va depăși numărul de angajați din IMM-uri. Proporția numărului de angajați pe tip de IMM este relativ omogenă și este împărțită aproape egal între cele trei categorii. Circa 10% din angajați din sectorul IMM activează în întreprinderi înregistrate juridic în una dintre suburbiile mun. Chișinău.

În medie, 51% dintre IMM-uri declară lipsa de **profit**, față de 15% din întreprinderile mari. În medie, 55% dintre întreprinderile micro declară lipsa de profit, în comparație cu cele mici și mijlocii, cu cca 26% și 23% corespunzător. Totodată, constatăm tendința constantă de scădere a numărului de IMM-uri fără profit. În 2021 s-a redus cu cca 25% față de anul 2015.

Cota IMM-urilor în cifra de afaceri produsă în municipiu scade constant în ultimii 7 ani cu cca 1% anual, ceea ce reflectă efecte cumulative ale politicilor în sectorul IMM la nivel central și municipal. Un IMM înregistrează vânzări per angajat de cca 2,4 ori mai puțin decât o întreprindere mare. Un IMM, în 2021 a înregistrat vânzări per angajat de cca 660 mii lei, în comparație cu o întreprindere mare – cca 1,57 mln lei. Tendința din ultimii 5-6 ani este ca aceasta diferență să crească în favoarea întreprinderilor mari. În funcție de sector, productivitatea muncii măsurată prin venituri raportate la numărul de angajați, un nivel peste media de 660 mii lei per angajat, înregistrează IMM-uri din doar 4 din 19 sectoare economice, printre care: comerț cu cca 1,2 mln lei per angajat, distribuția apei, salubritate – cu cca 1,1 mln lei, activități profesionale – 0,69 mln lei, producția și furnizarea de energie electrică și termică cu cca 0,77 mln lei. De notat este eficiența vânzărilor per angajat a întreprinderilor din sectoare precum informații și comunicații (0,48 mln lei per angajat), construcții (0,63 mln lei), tranzacții imobiliare (0,42 mln lei per angajat).

Cca 40% din vânzări aparțin întreprinderilor mici, urmate de cele mijlocii cu cca 32% și cele micro cu cca 27%. Cca 50% din vânzări revin IMM-urilor care activează în sectorul comerțului, urmate de IMM-urile din sectoarele industriei prelucrătoare (9%), construcțiilor (8%), transporturilor și depozitării (7%), informației și comunicațiilor (6%). Doar în 7 sectoare economice din cele 19, IMM-urile înregistrează vânzări mai mari decât întreprinderile mari. De notat este că sectorul comerțului nu este printre aceste 7 sectoare, înregistrând doar 40% din vânzările înregistrate de întreprinderile mari.

Capacitatea redusă de **autofinanțare** a IMM-urilor din majoritatea sectoarelor și gradul doar satisfăcător, la limita acceptabilă, în restul sectoarelor, conduce la împovărarea IMM-urilor cu finanțări sub formă de împrumuturi și credite la costuri de finanțare înalte, fapt ce afectează stabilitatea financiară a companiilor.

Ritmul de creștere al IMM-urilor este în medie mai scăzut decât cel al concurenților din întreprinderile mari⁸ din cauza unor provocări structurale multidimensionale și profunde, cum ar fi accesul limitat la credite și subcapitalizarea afacerilor. De asemenea, sarcinile administrative

⁸ Această dinamică a început încă înainte de izbucnirea epidemiei de covid-19.

excesive impuse de reglementările de stat afectează în mod semnificativ potențialul de creștere al IMM-urilor.

În același timp, **competitivitatea** și chiar **supraviețuirea** IMM-urilor este amenințată din ce în ce mai mult de formele multilaterale de concurență nelocală, care rezultă din caracterul tot mai globalizat al economiei naționale. În primul rând, din acțiunea marilor importatori de mărfuri și servicii (de obicei întreprinderi mari și mijlocii), care se bazează pe importul masiv de mărfuri pentru comercializare pe piața națională sau materie primă pentru necesitățile proprii de producție, la costuri de import mai mici decât valoarea producției naționale echivalente. În același timp, întreprinderile micro și mici, din cauza cheltuielilor de tranzacție inaccesibile și lipsa capacităților logistice (precum spații de stocare pentru achiziții en-gros), sînt axate pe piața națională de mărfuri și materie primă, mai scumpă, cu efect final asupra competitivității produselor și serviciilor livrate, care conduce în final la îngustarea treptată a cotelor pe piețele tradiționale ale sectorului IMM deținute de întreprinderile micro și mici.

Ritmurile lente de creștere a productivității IMM-urilor se pot explica prin costul semnificativ al inovării, digitalizării, re tehnologizării, care constituie privilegiul cvasi-exclusiv al întreprinderilor mari și, mai puțin, mijlocii, în timp ce asistența și instrumentele financiare pentru re tehnologizare ar trebui să fie ușor accesibile și întreprinderilor mici și micro, inclusiv celor care își desfășoară activitatea în artizanatul tradițional, în serviciile sociale, care au nevoie de investiții în modernizarea activelor pentru a-și menține competitivitatea.

Destabilizarea pieței forței de muncă afectează covârșitor IMM-urile sub forma unor niveluri tot mai ridicate ale deficitului de cadre, pe fundalul unei deteriorări a standardelor în materie de drepturi ale lucrătorilor, diminuării veniturilor reale ale populației. Forța de muncă scade în mod accelerat, motivul principal fiind scăderea ratei natalității, suprapusă, în cazul țării noastre, peste o emigrare mai mult decât masivă: este vorba, de fapt, despre **exodul** forței de muncă și a generațiilor tinere și fertile.

Datele reproduse din sursele BNS arată că funcția sectorului IMM de generare a locurilor de muncă a fost per total afectată, iar cauza o putem vedea în efectul cumulativ al problemelor I-IX:

- I. **Reglementările de stat:** barierele administrative pentru dezvoltarea afacerii, frecvența controalelor autorităților, schimbările frecvente ale legislației, proceduri complicate ale organelor de control, barierele pentru export, reglementări extrem de împovărătoare, diverse, complexe, care reclamă profesionalism special pentru respectarea lor.
- II. **Forța de muncă precară:** lipsa brațelor de muncă, capacitatea profesională slabă a angajaților (forță de muncă puțină, incompetentă, nedisciplinată și nelocală), incompetență și iresponsabilitate la nivel managerial. Forța de muncă – cea calificată și cea necalificată – a devenit de prin 2015-2016 insuficientă pentru funcționarea întreprinderilor – și a celor mari, și a celor medii și mici, - continuînd să descrească tot mai repede.
- III. **Acces îngreuiat la piața de desfacere internă și externă,** concurența nelocală, piață internă îngustă și slab-solvabilă (sărăcia sau lipsa cumpărătorilor), piețele străine sînt greu penetrabile, dar și exportul este anevoios – procedural și politic – corupția; concurență și concentrare mărită din partea întreprinderilor multinaționale, fapt cauzat de globalizare și integrarea economică (importurile). Piața internă de consum se află într-un proces tot mai accelerat de

- îngustare/restrângere, iar accesul la piața externă este extrem de anevios sau – pentru unele categorii de întreprinderi sau de mărfuri – blocat și cu un profit sub posibilitatea de dezvoltare.
- IV. **Povara fiscală:** mărimea impozitelor. Aici intră și neclaritatea modului în care se calculează anumite impozite; povara fiscală, agravată de administrarea fiscală deosebit de complexă, este o frînă importantă pentru dezvoltarea întreprinderilor, înainte de toate, a IMM-urilor.
 - V. **Acces îngreuiat la finanțare:** costul finanțării (dobânda creditelor), procedurile complicate de obținere a creditelor, accesul la finanțe de un **preț comparabil cu veniturile și profiturile potențiale** din folosirea acestora este extrem de limitat și cu totul neîndestulător pentru dezvoltarea, funcționarea sau supraviețuirea întreprinderilor – ori a celor mari, ori a celor medii și mici – în diferită măsură.
 - VI. **Mediu economic nesigur/incert:** politica economică a Guvernului (inconsecventă, contradictorie, parțială, părtinitoare, nesistemică, electoralistă), prețul resurselor energetice, schimbările frecvente ale legislației.
 - VII. **Sistemul judecătoresc** ineficient, corupt, imprevizibil, lipsit de orice încredere și absolut incapabil să protejeze legea, inclusiv drepturile de proprietate.
 - VIII. **Accesul la informația social-economică.**
 - IX. **Comunicarea socială:** sectorul IMM – APC+APL.

În ceea ce privește capacitatea de comunicare a IMM-urilor, mai mulți respondenți constată excluderea IMM-urilor (98% dintre agenții economici) din procesul de comunicare dintre autorități și ele, precum și monopolizarea acestui proces de companiile mari la scara Moldovei (1-2% dintre agenții economici, dar nici aceștia nici pe departe toți). Mai mult, acțiunile de politică economică adoptate din când în când de către diferite autorități reflectă nu atât realitatea economică și socială moldovenească, cât modul și gradul de înțelegere de către diferiți funcționari a acestei realități și cunoștințele lor teoretice bazate, în majoritate, pe diferite precepte formale, declarate în mod volitiv drept soluții optime pentru economia țării.

Primăria, prin instituția abilitată să implementeze Planul de acțiuni aferent Programului de dezvoltare a sectorului IMM din Mun. Chișinău, ar putea întreprinde măsuri de sprijinire a auto-organizării și mobilizării diferitelor segmente ale sectorului IMM în vederea folosirii de către fiecare segment identificat în parte a instrumentarului de comunicare socială în relațiile segmentelor respective cu autoritățile de profil, dar și cu PMC și CMC. Prin înzestrarea segmentelor identificate și organizate sub aspect de comunicare cu instrumentarul corespunzător, Primăria capătă propria pîrghie de promovare a intereselor sectorului IMM (a segmentelor respective) în fața APC în vederea soluționării acelor probleme ale sectorului-țintă care sînt de competența APC și a Guvernului.

Faptul că peste 60% din PIB-ul național este asigurat de companiile înregistrate în raza municipiului Chișinău demonstrează că acest studiu este foarte important nu numai la nivel regional, dar și național. Rezultă că municipalitatea trebuie să asigure condiții adecvate (infrastructură, servicii aferente activității, consultații etc.) pentru activitatea lor. Astfel, pentru a avea posibilitatea reală de a susține IMM-urile (activitatea cărora au o importanță națională), autoritățile locale trebuie să dispună nu numai de capacități manageriale, dar și de resurse financiare destule pentru realizarea acestor sarcini, iar la acest capitol situația este nesatisfăcătoare.

Este imposibil de a găsi resurse financiare disponibile pentru a susține real IMM-urile în condițiile în care 96 % din cheltuielile bugetare ale municipiului sînt repatizate astfel:

1. 53% – Învățămînt
2. 25% – Transport
3. 18% – Gospodăria de locuințe și gospodăria de servicii comunale

Astfel, pentru a găsi resurse necesare, municipalitatea trebuie să întreprindă măsuri pentru a spori veniturile bugetului, dar legislația în vigoare și practicile folosite în acest sens de către APC nu lasă loc pentru asemenea măsuri.

Avînd în vedere cele enunțate și în special faptul că întreprinderile înregistrate în mun. Chișinău asigură 60% din aportul la PIB-ul național, apare nevoia stringentă de susținere reală și importantă din partea Guvernului RM a municipiului Chișinău, în vederea sprijinului financiar a bugetului municipal, nu numai pentru proiecte de susținere a businessului mic și mijlociu, dar și pentru întreținerea și dezvoltarea infrastructurii municipale care va asigura dezvoltarea economică durabilă a acestora.

Handicapul definitoriu al sectorului IMM-urilor constă în lipsa oricărei structurări a sectorului sub aspect instituțional. Altfel spus, sectorul se constată din punct de vedere statistic, însă nu ca o entitate funcțională sub aspect de acțiune social-economică, spre deosebire de întreprinderile mari sau cele din sectorul public. În cazul tuturor țărilor OECD, a „tigrilor asiatici”, a Indiei, Pakistanului, țărilor Americii Latine, a mai multor țări africane, dar și al tuturor vecinilor geografici mai apropiați sau mai depărtați ai Moldovei, sectorul IMM-urilor este structurat prin numeroase și foarte variate ONG-uri și alte forme de asociere și cooperare atît cu activități de reprezentare și promovare a intereselor diverselor sale segmente, cît și cu activități nemijlocit economice.

Un alt handicap esențial, rezultat din cel definitoriu, este extrema fragilitate economico-financiară a întreprinderilor micro și, într-o măsură, a celor mici. Rădăcina acestui handicap stă tocmai în lipsa structurării sectorului.

Analiza funcțiilor sectorului IMM-urilor din țările care au implementat cu succes strategii de dezvoltare social-economică a demonstrat că **atît timp cît societatea moldovenească nu va dispune de un sector al IMM-urilor structurat în măsură minim suficientă (celelalte condiții ale dezvoltării fiind respectate), nu poate fi vorba de vreo stabilizare a economiei țării și, cu atît mai mult, de o dezvoltare a ei.**

Depășirea acestor handicapuri esențiale deschide sectorului IMM-urilor o gamă largă de oportunități. De aici a rezultat și formularea conceptului de dezvoltare a sectorului IMM-urilor și, corespunzător, a misiunii strategice a Programului de dezvoltare a sectorului-țintă.

Din analiza efectuată rezultă că **dezvoltarea sectorului constă în întărirea și diversificarea capacității lui de a gestiona procesul de realizare a intereselor vitale ale celor mai variate și cuprinzătoare segmente de IMM-uri.** În *acest* caz misiunea Programului municipal de dezvoltare a sectorului IMM-urilor este de

a asigura un grad cît mai avansat de structurare a sectorului IMM-urilor

prin impulsionarea, stimularea și promovarea înființării și asigurarea funcționării variatelor forme asociative de (1) reprezentare și (2) realizare a intereselor vitale ale diverselor categorii și segmente ale IMM-urilor, precumpănitor ale celor micro și mici,

în special ca urmare a întăririi capacității lor de *comunicare socială* (instituțională) între ele, cu autoritățile de resort și cu întreprinderile mari,

în vederea identificării, menținerii și dezvoltării *avantajelor competitive* ale afacerilor lor.

Sau, pe scurt, *în esență*:

a *structura* sectorul IMM-urilor pentru dezvoltarea securizată a *avantajelor competitive* ale afacerilor lor.

În baza acestei misiuni au fost identificate *direcțiile strategice* ale Programului și *obiectivele strategice* corespunzătoare pe fiecare direcție prezentate succint în **Anexa B.9**.

În baza rezultatelor Analizei Strategice a sectorului IMM-urilor din municipiul Chișinău a devenit posibilă întocmirea Programului corespunzător și a Planului complex de acțiuni de implementare a Programului, adică de realizare a obiectivelor strategice pe direcții.

I. SURSELE DE DATE DISPONIBILE.

Metodologia de cercetare creată de Elaborator a fost aplicată pentru atingerea obiectivelor Contractului. La identificarea și prelucrarea surselor de informație necesare pentru aplicarea metodologiei respective s-au luat în considerare atât nevoile beneficiarului final (IMM), ale Clientului (Primăria mun. Chișinău), cât și constrângerile de timp și de disponibilitate a datelor, ceea ce a condiționat durata dedicată procesului de analiză a informației. Literatura de specialitate și bunele practici în domeniu au constituit un sprijin important în procesul de identificare și evaluare a problemelor sectorului IMM.

Datele inițiale pe care s-au sprijinit elaborările efectuate în cadrul sarcinii date se grupează în două categorii cuprinzătoare:

- A. Cadrul instituțional
- B. Date statistice și sociologice.

Pentru fiecare dintre aceste două categorii au fost întocmite baze de date pertinente în măsura accesibilității surselor primare.

I.1. Cadrul instituțional de funcționare a sectorului IMM

Cadrul instituțional, potrivit științei instituționalismului, este format din cadrul normativ și din sistemul instituțiilor/organizațiilor corespunzătoare, inclusiv și, înainte de toate, de *procedurile* de aplicare a atribuțiilor instituțiilor date și *cele* de funcționare a sectorului în cauză.

Cadrul legal (= normativ) de activitate a întreprinderilor micro, mici și mijlocii, precum și măsurile de sprijin din partea statului pentru crearea și dezvoltarea lor este stabilit prin *Legea nr.179/2016 cu privire la întreprinderile mici și mijlocii*.

Principalul document strategic care analizează sectorul IMM și stabilește viziunea și obiectivele de dezvoltare ale sectorului este Strategia de dezvoltare a sectorului întreprinderilor mici și mijlocii pentru anii 2012-2020. Totodată, la ora remiterii prezentului document, există proiectul „Programul național pentru promovarea antreprenoriatului și creșterea competitivității în anii 2023-2027” care reprezintă o continuare a Strategiei respective de până în anul 2020. Totuși, la ora actuală un document strategic aprobat pentru perioada curentă nu există.

Cadrul legal general

- Strategia națională de dezvoltare “Moldova Europeană 2030” (aprobată prin legea nr. 315 din 17.11.22)⁹
- Legea Nr. 845 din 03-01-1992 cu privire la antreprenoriat și întreprinderi¹⁰

⁹ Strategia Națională de Dezvoltare (SND) adoptă conceptul utilizat de țările UE pentru măsurarea calității vieții oamenilor în 10 dimensiuni, sporirea calității vieții fiind scopul strategic al documentului. În același timp, SND este contribuția RM la realizarea Agendei pentru dezvoltare durabilă 2030, adoptată de țările membre ale ONU în 2015. Astfel, SND transpune țintele, în special cele considerate acceleratori ai dezvoltării, și indicatorii Agendei 2030, ajustați potrivit contextului național al RM. SND se dorește a fi reper pentru toate strategiile și programele sectoriale, atât la scară națională, cât și la scară regională și locală.

¹⁰ Stabilește agenții economici care au dreptul, în numele lor (întreprinderilor lor), să desfășoare activitate de antreprenoriat în RM și determină principiile juridice (drepturile și obligațiile), organizatorice și economice ale acestei activități.

- Strategia de dezvoltare a sectorului întreprinderilor mici și mijlocii pentru anii 2012-2020¹¹

Înregistrarea și activitatea întreprinderii

- Legea RM Nr. 93-XIV din 15 iulie 1998 „Cu privire la patenta de întreprinzător”;
- Legea RM Nr. 220-XVI din 19 octombrie 2007 „Privind înregistrarea de stat a persoanelor juridice și a întreprinzătorilor individuali”;
- Legea RM Nr. 135-XVI din 14 iunie 2007 „Privind societățile cu răspundere limitată”;
- Legea RM Nr. 1353-XIV din 3 noiembrie 2000 „Privind gospodăriile țărănești (de fermier)”;
- Legea RM Nr. 73-XV din 12 aprilie 2001 „Privind cooperativele de întreprinzător”;
- Legea RM Nr. 146-XIII din 16 iunie 1994 „Cu privire la întreprinderea de stat”;
- Legea RM Nr. 1007-XV din 25 aprilie 2002 „Privind cooperativele de producție”;
- Legea RM Nr. 1031-XIV din 8 iunie 2000 „cu privire la reglementarea de stat a activității comerciale externe”;
- Legea RM Nr. 1134-XIII din 2 aprilie 1997 „Privind societățile pe acțiuni”.
- Legea nr. 59-XVI din 28.04.2005 „Cu privire la leasing”
- Legea nr. 198-XV din 15.05.2003 „Cu privire la arenda în agricultură”
- Legea R.M. nr. 38-XVI din 29.02.2008 „Cu privire la protecția mărcilor”
- Legea R.M. nr. 1335-XIII din 01.10.97 „Cu privire la franchising”

Obținerea actelor permise

- Legea RM nr. 160-XV din 22 iulie 2011 „Privind reglementarea prin autorizare a activității de întreprinzător”;

Infrastructura de sprijin a afacerilor

- Legea cu privire la investițiile în activitatea de întreprinzător nr. 81-XV din 18.03.2004;
- Legea cu privire la zonele economice libere 440-XV din 27.07.2001;
- Legea cu privire la parcurile științifico-tehnologice și incubatoarele de inovare nr. 138-XVI din 21.06.2007;
- Legea cu privire la parcurile industriale nr. 182 din 15.07.2010;

Cadrul normativ de bază

- Codul Civil al R.M. nr. 1107-XV din 06.06.2002
- Codul Muncii al R.M. nr. 28.03.2003
- Codul Fiscal din R.M (Legea nr. 1163-XII din 24.04.1997)

Cadrul normativ specific

- HG nr. 926 din 12.07.2002 „Privind aprobarea tarifelor la serviciile cu plata, prestate de Camera Înregistrării de Stat”
- HG nr. 920 din 30.08.2005 „Cu privire la Nomenclatorul autorizațiilor, permisiunilor și certificatelor eliberate de către autoritățile administrative centrale și organele subordonate acestora persoanelor fizice și juridice pentru practicarea activității antreprenoriale”

¹¹ Gradul de realizare al acțiunilor derivate din Strategie: de exemplu, în ultimul an de implementare a Strategiei (2020), din cele 73 de acțiuni planificate a fi realizate, au fost realizate 60 (82%); în 2019 – din 75 de acțiuni planificate au fost realizate 67 (90%), în 2018 – 71% din acțiuni au fost realizate.

- HG nr. 517 din 18.09.1996 “Cu privire la aprobarea Regulilor de funcționare a rețelei de comerț ambulant și a Regulilor de comerț în piețele din Republica Moldova” și altele
- HG nr. 1224 din 09.11.2004 “Regulamentul cu privire la organizarea formării profesionale continue”
- HG nr. 141 din 27.02.2019 “Cu privire la aplicarea plicarea echipamentelor de casă și de control la efectuarea decontărilor”
- Strategia de dezvoltare teritorială a municipiului Chișinău, Planul de amenajare¹²

Acordul de asociere RM-UE a fost examinat în special sub aspectul identificării angajamentelor asumate de Republica Moldova privind direcțiile strategice de dezvoltare a sectorului IMM și schemele posibile de ajutor de stat pentru sectorul antreprenorial și în particular pentru IMM. Practic, este vorba de Titlul IV al Acordului care se referă la „Cooperarea economică și alte sectoare”, precum și capitolele următoare relevante, în special Capitolul 10 „Politica industrială și antreprenorială”, art. 62. De asemenea, sînt respectate prevederile din Capitolul 1 „Reforma administrației publice”, art. 22.

Cadrul normativ aferent unor genuri de activitate economică poate fi consultat în acest Ghid¹³ (pag. 166).

Cadrul organizațional-funcțional

În raport este examinat (**vezi II.1**) cadrul organizațional-funcțional reprezentat de sistemul organizațiilor/instituțiilor care reglementează și cele care aplică stimulentele economice și non-economice pentru sectorul IMM. Acestea vor fi descrise conform clasificării în instituții cu drept de reglementare, de monitorizare și/sau de furnizare a stimulentele pentru sectorul IMM. În mod special va fi examinat rolul unității administrative teritoriale (mun. Chișinău) în vederea identificării pîrghiilor administrative de furnizare a stimulentele pentru sectorul IMM.

Cadrul organizațional-funcțional este alcătuit din entități de trei naturi juridice distincte:

- I. Organe de administrație publică și instituții publice
- II. Organizații neguvernamentale
- III. Organizații străine și interguvernamentale

Lista lor concretă este prezentată în continuare.

Cadrul instituțional guvernamental

Guvernul:

Ministerul Dezvoltării Economice și Digitalizării (MDED):

Consiliul Economic (CE) pe lângă Prim-ministrul RM¹⁴

Organizația pentru Dezvoltarea Antreprenoriatului (ODA)

Agencia de Intervenție și Plăți pentru Agricultură

¹² <https://dgaurf.md/proiecte/planul-de-amenajare-a-teritoriului/strategia-de-dezvoltare>

¹³ http://www.odimm.md/files/ro/pdf/publicatii/ghid_2011.pdf

¹⁴ Secretariatul Consiliului Economic este sprijinit de BERD, cu susținerea financiară a Fondului Guvernului Marii Britanii pentru Buna Guvernare și de proiectul Corporației Internaționale Financiare Reforma climatului investițional, finanțat de Agenția de Dezvoltare Internațională a Guvernului Suediei.

Agenția de Investiții

Agenția Națională pentru Cercetare și Dezvoltare (ANCD)

Oficiul de Gestionare a Programelor de Asistență Externă (OGPAE)

Cadrul instituțional non-guvernamental:

Camera de Comerț și Industrie a Republicii Moldova (CCI)

La nivel local,

autoritățile administrației publice locale

„Centrul Municipal pentru Dezvoltarea Antreprenoriatului” (CMDA

Alianța Întreprinderilor Mici și Mijlocii din Moldova

Alți reprezentanți ai mediului de afaceri/asociațiilor de business:

- Asociația Businessului European
- Asociația Investitorilor Străini
- Camera de Comerț și Industrie Franța-Moldova
- Asociația Băncilor din Moldova
- Asociația Femeilor Antreprenoare din Moldova
- Confederația Națională a Patronatului din Republica Moldova
- Federația Națională a Fermierilor din Moldova
- Camera de Comerț Americană din Moldova
- Asociația Patronală a Industriei Ușoare
- Asociația Patronală a Uniunii Transportatorilor și Drumarilor din Republica Moldova
- Uniunea de Persoane Juridice „Cooperare Economică Moldo-Germană”
- Asociația Patronală „Alianța Micului Business în Moldova”
- Camera de Comerț și Industrie Moldo-Italiană
- Camera Bilaterală de Comerț și Industrie Republica Moldova-România
- Asociația Patronală din Industria Prelucrătoare
- Asociația Producătorilor și Exportatorilor de Fructe „Moldova Fruct”
- Asociația Patronală a Subiecților Comerțului Interior „ProBiz”
- Asociația Națională pentru Turism Receptor din Moldova
- Asociația Națională a Agențiilor de Turism din Moldova
- Camera Internațională a Tinerilor Lideri și Antreprenori din Moldova
- Camera de Comerț Moldo-Chineză
- Camera de Comerț și Industrie a Republicii Cehe și a Republicii Moldova
- Asociația Patronală a Industriei Turismului din Republica Moldova
- Rețeaua Incubatoarelor de Afaceri din Moldova
- Asociația Internațională a Transportatorilor Auto din Moldova
- Federația Patronală a Constructorilor, Drumarilor și a Producătorilor Materialelor de Construcții
- Fundația „Startup Moldova”
- Administrația Parcului pentru tehnologia informației „Moldova IT Park”
- Asociația Patronală a Parcurilor Industriale din Moldova
- Asociația Obștească Alianța Lanțului Valoric în Republica Moldova

- Asociația Patronală Asociația Liderilor din Domeniul Serviciilor pentru Afaceri
- Asociația Obștească Asociația Consultanților în Afaceri și Management din Republica Moldova

Organizații internaționale active în domeniul dezvoltării antreprenoriatului în RM

Grupul Băncii Mondiale (GBM)

- Unitatea de Implementare a Proiectului Băncii Mondiale de Ameliorare a Competitivității (UIPAC)
- Corporația Internațională Financiară (IFC)
- Banca Europeană pentru Reconstrucție și Dezvoltare (BERD)
- Agenția SUA pentru Dezvoltare Internațională (USAID)
- Programul Națiunilor Unite pentru Dezvoltare (PNUD)

Această listă nu este exhaustivă, dar ea cuprinde cu mult peste 90% din totalul organizațiilor de profil.

I.2. Structura datelor statistice analizate

Date statistice

Elaboratorul a dispus, ca urmare a eforturilor sale de PR, de acces la mai multe surse de date primare. Aceste date au fost folosite pentru formarea de către Elaborator a următoarelor baze de date statistice:

Tabelul 1. Bazele de date statistice folosite pentru elaborarea Analizei Strategice

	Denumirea	Sursa
1	Total active, dupa marimea intreprinderii, mun. Chisinau, 2015-2021	BNS
2	Active imobilizate, dupa marimea intreprinderii, mun. Chisinau, 2015-2021	BNS
3	Imobilizari corporale, dupa marimea intreprinderii, mun. Chisinau, 2015-2021	BNS
4	Capital Propriu, dupa marimea intreprinderii, mun. Chisinau, 2015-2021	BNS
5	Datorii Curente, dupa marimea intreprinderii, mun. Chisinau, 2015-2021	BNS
6	Datorii pe termen lung , dupa marimea intreprinderii, mun. Chisinau, 2015-2021	BNS
7	EBIT, dupa marimea intreprinderii, mun. Chisinau, 2015-2021	BNS
8	Intreprinderi inovatoare, dupa marimea intreprinderii, mun. Chisinau, 2015-2021	BNS
9	Numar de intreprinderi, dupa marimea intreprinderii, mun. Chisinau, 2015-2021	BNS
10	Numar intreprinderi conform domeniilor de activitate, dupa marimea intreprinderii, mun. Chisinau, 2015-2021	BNS
11	Numar personal marime, dupa marimea intreprinderii, mun. Chisinau, 2015-2021	BNS

12	Numar intreprinderi cu profit/pierderi , dupa marimea intreprinderii, mun. Chisinau, 2015-2021	BNS
13	Rezultat financiar, dupa marimea intreprinderii, mun. Chisinau, 2015-2021	BNS
14	Venituri, dupa marimea intreprinderii, mun. Chisinau, 2015-2021	BNS
15	Componenta veniturilor bugetului local al localitatilor ce fac parte din mun. Chisinau	DGECT

Elaboratorul a examinat trei *categorii* de indicatori statistici ai sectorului IMM: indicatori structurali anuali privind activitatea întreprinderilor, indicatorii de performanță antreprenorială și indicatori "demografici" ai întreprinderilor, produse în special de Biroul Național de Statistică. Pe lângă acestea au fost examinate o serie de date statistice și informații privind rolul bugetar al sectorului IMM pentru bugetele unităților teritorial-administrative din mun. Chișinău.

Indicatorii structurali anuali privind activitatea întreprinderilor cu o divizare după dimensiunea întreprinderii constituie principala sursă de date pentru analiza activității IMM-urilor. Un număr de mai mulți indicatori au fost examinați precum numărul de întreprinderi, cifră de afaceri, persoane angajate, valoarea adăugată, cifra de afaceri per salariat, numărul de salariați per întreprindere etc. Datele rezultate la acest capitol permit identificarea tendințelor per ansamblu, analiza comparativă a eficienței întreprinderilor pe domenii de activitate etc.

Indicatorii privind demografia întreprinderilor permit studiul dinamicii de creare și desființare a IMM-urilor, evoluția în timp a întreprinderilor nou create. Indicatorii privind demografia întreprinderilor prezentați de BNS se referă la: numărul întreprinderilor active; rata întreprinderilor active; rata de creare etc.

Cercetarea sociologică

Realizată prin metodă cantitativă (sondaj online¹⁵) și calitativă (focus grupuri/consultări publice) pentru evaluarea problemelor și viziunilor de dezvoltare a IMM-urilor din mun. Chișinău în contextul economic actual. O atenție deosebită s-a acordat evaluării "ofertei" publice de stimulente de dezvoltare pentru IMM și accesibilității acestora din punctul de vedere al reprezentanților IMM, dar și al configurării "cererii" de stimulente specifice, pe domenii, ale IMM din mun. Chișinău neacoperite de oferta existentă. Rezultatele acestui studiu au oferit puncte de reper pentru elaborarea Programului municipal de sprijinire a IMM.

I.3. Limitele și constrângerile surselor de date/informații

Analiza documentară a cadrului normativ actual, a prevederilor Acordului de Asociere, consultarea factorilor de decizie implicați cu privire la activitățile și experiența de planificare a programelor/planurilor instituționale dedicate sectorului antreprenorial, precum și discutarea și punerea de acord asupra viziunii viitorului program de dezvoltare a IMM, testarea ipotezelor, constatările și recomandărilor au constituit elemente deosebit de importante pentru întregul proces de cercetare.

¹⁵ Sinteza rezultatelor chestionării online a reprezentanților IMM este expusă în **Anexa B.10**

Pentru a răspunde de o manieră adecvată la obiectivele sarcinii, Elaboratorul a avut în vedere, într-o primă etapă, asigurarea unei înțelegeri clare a obiectivelor stabilite de Primăria mun. Chișinău. În acest sens, au avut loc interviuri, a fost desfășurat un sondaj online (vezi **Anexa B.10**) și au fost organizate interviuri de grup (focus grupuri/consultări publice), cu actorii relevanți din cadrul Primăriei mun. Chișinău, suburbii, reprezentanți ai sectorului IMM.

Constatările rezultate în urma testării ipotezelor și analizei documentare, validate prin consultări cu actorii vizați, au condus la formularea răspunsurilor la întrebările privind principiile de dezvoltare durabilă a sectorului IMM și identificarea concluziilor și recomandărilor pentru elaborarea Programului de dezvoltare a IMM.

Pentru a face față sarcinii puse de Primăria mun. Chișinău, Elaboratorul și-a propus să dezvolte un Program bazat pe specificul întreprinderilor din sectorul IMM din mun. Chișinău. Totodată, lipsa de date dezagregate privind activitatea IMM la nivel de suburbii a creat întrucâtva dificultăți în elaborarea propunerilor care ar schimba paradigmele și tendințele actuale de stagnare a dezvoltării IMM din municipiu și integrarea/armonizarea logică și coerentă a programului de dezvoltare a IMM cu *Strategia de dezvoltare socio-economică și spațială durabilă (etapa II) - justificarea tehnică și conceptul planului regional de amenajare a teritoriului*, cu elaborarea unor principii pentru o integrare spațială armonioasă a IMM în planurile de amenajare teritorială a mun. Chișinău. De asemenea, aceste date dezagregate vor fi necesare pentru monitorizarea Obiectivelor de dezvoltare a sectorului IMM și a indicatorilor de implementare a Planului de acțiuni de dezvoltare a IMM.

O atenție deosebită s-a acordat analizei programelor naționale în derulare de dezvoltare a sectorului IMM, în vederea efectuării unei comparații încrucișate dintre oferta de sprijin existentă, cu cererea specifică de sprijin din partea IMM din mun. Chișinău, pentru verificarea corespunderii acesteia cu necesitățile specifice ale IMM, cu capacitatea de absorbție a IMM pentru a accesa acest sprijin neîndoelnic existent, dat fiind faptul că nu dispun de baza tehnologică, de capitalul și accesul la finanțare, precum și de *know-how*-ul companiilor mari, și, în final, validarea valabilității acestei oferte pentru IMM din mun. Chișinău. O lacună în acest proces de analiză ar constitui și lipsa informației statistice dezagregate privind accesarea fondurilor de asistență, altor măsuri de asistență a IMM, la nivel de regiune/localitate, mărime, domeniu de activitate a întreprinderii.

Analiza cadrului normativ existent a permis o inventariere sumară a instrumentelor, formelor și obiectivelor de acordare a sprijinului economic pentru sectorul IMM, o enumerare a celor mai răspândite tipuri de stimulente economice oferite de stat sectorului IMM. În măsura datelor disponibile și resurselor de timp s-a analizat relevanța stimulentele publice pentru necesitățile identificate ale IMM, eficacitatea probabilă a acestora și utilitatea/accesibilitatea acestora pentru a determina impactul lor potențial. Ca și în celelalte cazuri, un inconvenient ar fi insuficiența indicatorilor de impact a stimulentele existente, de evaluare calitativă a eficienței stimulentele, dezagregate la nivel teritorial, pe domeniile de activitate a IMM, pe domeniile măsurilor de sprijin pentru IMM.

II. SITUAȚIA LA ZI A SECTORULUI IMM-URILOR

II.1. CADRUL INSTITUȚIONAL: PREZENTARE ȘI EVALUARE

Legislația națională a fost examinată în vederea identificării prevederilor care pot fi calificate ca stimulente economice și non-economice pentru sectorul antreprenorial în înțelesul larg al principiilor de stimulare a dezvoltării antreprenorialului. Cercetarea va prezenta o inventariere succintă a instrumentelor, formelor și obiectivelor de acordare a sprijinului economic către sectorul IMM. Elaboratorul a efectuat sinteza cadrului normativ privind activitatea IMM-urilor sub aspectul oportunităților pentru sectorul dat. Totodată în măsura datelor disponibile se va analiza relevanța acestor stimulente pentru necesitățile identificate specifice IMM-urilor din mun. Chișinău, precum și eficacitatea, utilitatea și accesibilitatea acestora. Printre stimulentele tradiționale identificate putem enumera următoarele: facilitățile fiscale și vamale, subvențiile, ajutoarele de stat, creditarea preferențială din surse externe, granturile etc.

CADRUL INSTITUȚIONAL AL REALIZĂRII POLITICILOR PENTRU IMM-URI

II.1.1. Cadrul instituțional guvernamental

Guvernul:

- aprobă politicile de sprijin pentru dezvoltarea IMM-urilor prin documente de planificare strategică (strategii) și programe de stat pentru dezvoltarea sectorului respectiv;
- asigură coordonarea politicilor și a măsurilor de încurajare și de susținere a IMM-urilor, monitorizarea și evaluarea acestora prin intermediul Ministerului Economiei.

Ministerul Dezvoltării Economice și Digitalizării (MDED):

- elaborează și asigură implementarea strategiilor și programelor de stat în domeniul dezvoltării IMM-urilor;
- conlucrează cu APL-urile în vederea realizării programelor similare în teritoriu;
- analizează evoluția sectorului și înaintează propuneri privind eliminarea barierelor administrative în relațiile IMM-urilor cu organele de stat;
- coordonează implementarea programelor naționale de asistență financiară și tehnică destinate dezvoltării sectorului respectiv.

În cadrul Ministerului, de sectorul IMM se ocupă nemijlocit Secția politici de dezvoltare a antreprenoriatului, întreprinderilor mici și mijlocii și comerț interior, precum și Secția politici de reglementare a mediului de afaceri din Direcția reglementarea și dezvoltarea mediului de afaceri.

Consiliul Economic (CE) pe lângă Prim-ministrul RM¹⁶

¹⁶ Secretariatul Consiliului Economic este sprijinit de BERD, cu susținerea financiară a Fondului Guvernului Marii Britanii pentru Buna Guvernare și de proiectul Corporației Internaționale Financiare Reforma climatului investițional, finanțat de Agenția de Dezvoltare Internațională a Guvernului Suediei.

- organ consultativ (constituit prin HG 631 din 22.08.11) care oferă Guvernului expertiză din partea comunității de afaceri în elaborarea politicilor publice din domeniile economic, bugetar-fiscal, comerțului etc., monitorizează și evaluează impactul implementării politicilor publice și implică sectorul privat în procesul de elaborare a deciziilor publice din domeniile economic, bugetar-fiscal, comerțului etc.
- exercită și funcțiile Comitetului Național de Facilitare a Comerțului și este autorizat cu dreptul de a discuta și elabora soluții pentru problemele de importanță națională legate de comerțul extern.
- Activează prin intermediul a 9 Grupuri de lucru sectoriale, 6 dintre acestea fiind prezidate de reprezentanți non-guvernamentali (ex. Camera de Comerț Americană, Asociația Businessului European în Moldova, Asociația Investitorilor Străini în RM, Asociația Investitorilor din România în RM etc.).
- din 2019 exercită și funcțiile **Consiliului consultativ pentru întreprinderile mici și mijlocii**:
 - identificarea problemelor-cheie, a preocupărilor și necesităților IMM-urilor din RM,
 - prezentarea propunerilor/recomandărilor de îmbunătățire a cadrului legal și normativ de profil,
 - prezintă recomandări de programe/politici de dezvoltare a IMM-urilor,
 - sensibilizează publicul și părțile interesate privind problemele cu care se confruntă IMM-urile,
 - monitorizează accesul IMM-urilor la finanțe și valorificarea de către instituțiile responsabile a recomandărilor Consiliului.

Atît MDED, cît și CE (incluzînd Consiliul consultativ pentru IMM-uri), pe lîngă celelalte atribuții, au ca obiect al politicilor întregul spectru de IMM-uri de pe teritoriul RM.

Consiliul consultativ pentru IMM-uri a fost creat în 2016 prin HG, ca aplicare obligatorie a prevederilor Legii 179 din 2016 cu privire la IMM-uri și a fost conceput să reprezinte interesele patronatelor și sindicatelor, ONG-urilor de profil și a asociațiilor de reprezentare a IMM-urilor. Unul din scopurile principale ale acestei platforme este creșterea gradului de transparență a deciziilor APC și creșterea rolului și nivelului de implicare a părților interesate la luarea deciziilor administrative și la elaborarea proiectelor de acte legale și normative în domeniu. În practică, acest Consiliu nu a livrat rezultatele așteptate, activitatea acestuia fiind slab vizibilă și chiar stopată 3 ani la rînd, în 2019, 2020 și 2021 încercîndu-se „reanimarea” acestuia (ultima tentativă fiind din inițiativa unei asociații patronale, nu a autorităților centrale). Documentele **relevante** ce țin de activitatea Consiliului (procese-verbale, decizii aprobate etc.) **nu sînt disponibile** pentru publicul interesat, nici pentru antreprenoriatul din țară.

Organizația pentru Dezvoltarea Antreprenoriatului (ODA) asigură implementarea politicii de stat privind susținerea dezvoltării întreprinderilor mici și mijlocii.

- elaborează și implementează programele/proiectele de dezvoltare a sectorului IMM;
- administrează Fondul de Stat de Garantare a Creditelor (FGC);
- acordă servicii de consultanță și instruire a managerilor și angajaților IMM;
- creează și dezvoltă Rețeaua de Incubatoare de Afaceri în Moldova (RIAM);

- susține formarea de clustere și rețele inovative;
- susține dezvoltarea asociațiilor și instituțiilor de sprijin a afacerilor.

Agenția de Intervenție și Plăți pentru Agricultură, autoritate administrativă subordonată Ministerului Agriculturii și Industriei Alimentare, realizează funcția de implementare a politicii de subvenționare și de intervenție a statului în sectorul agroindustrial și în mediul rural în următoarele domenii de activitate:

- stimularea investițiilor în exploatațile agricole;
- stimularea investițiilor în prelucrarea și comercializarea produselor agricole;
- stimularea investițiilor în infrastructura fizică și în cea a serviciilor din mediul rural;
- acordarea plăților directe.

Agenția de Investiții, autoritate administrativă centrală din subordinea guvernului¹⁷, are următoarele domenii de competență:

- atragerea investițiilor, susținerea activității investiționale și acordarea suportului post-investițional;
- promovarea imaginii țării;
- promovarea exporturilor;
- contribuirea la implementarea obiectivelor naționale în domeniul diplomației economice.

Agenția Națională pentru Cercetare și Dezvoltare (ANCD), autoritate administrativă centrală din subordinea Guvernului,

- asigură implementarea priorităților naționale în domeniile cercetării, inovării și dezvoltării,
- gestionează fonduri naționale în domeniul dezvoltării și fonduri din programe bilaterale și multilaterale lansate în cadrul acordurilor de cooperare cu organizații și fundații internaționale,
- organizează și desfășoară concursuri de proiecte în scopul distribuției fondurilor publice alocate pentru finanțarea proiectelor etc.

Oficiul de Gestionare a Programelor de Asistență Externă (OGPAE), instituție publică cu autonomie financiară, fondată de Ministerul Finanțelor:

- implementează proiecte/programe de asistență externă
- asigură sprijin beneficiarilor naționali în procesul de depunere a cererii de finanțare în cadrul apelurilor de proiecte din programele de cooperare transfrontalieră și transnațională
- organizează instruirii pentru beneficiari, auditori/controlori și instituțiile naționale privind regulile programelor de cooperare transfrontalieră și transnațională
- evaluează propunerile de proiecte depuse în cadrul apelurilor lansate

¹⁷ Cf. HG nr.439/2023 din 28.06.23, Agenția va fi transformată dintr-un organ administrativ central subordonat guvernului într-o instituție publică cu autonomie financiară. Detalii: https://gov.md/sites/default/files/document/attachments/subiect-13-nu-944-cs-ai-2022_0.pdf

- recreditează și administrează resursele liniilor de credit investiționale pentru dezvoltare prin intermediul instituțiilor financiare participante eligibile, finanțate din împrumuturile externe de stat și/sau alte fonduri și granturi acordate OGPAE în gestiune și evidență

Agențiile centrale, subordonate guvernului, ca instituții de implementare a politicilor elaborate de MDED încearcă să acopere, prin instrumentarul pe care sînt mandatați să îl aplice, „cererea” antreprenoriatului rural și urban. Unele agenții lucrează cu toate tipurile de întreprinderi, altele țintesc nevoile sectorului IMM-urilor sau ale unor ramuri delimitate. De exemplu, AIPA sprijină producătorii agricoli din RM (sumele acordate producătorilor variază între cîteva mii de lei și cîteva sute de mii de lei), ANCD se focalizează pe susținerea financiară a inovărilor (de procese și de produse) aplicate de întreprinderi, Agenția de Investiții prestează servicii pentru investitori și pentru partenerii străini implicați în implementarea proiectelor în RM. ODA implementează programe ce țintesc IMM-uri din toate ramurile economice (inclusiv agricultură) și din toată RM (preponderent din mun. Chișinău și din Regiunea Centru); după forma juridică, beneficiarii ODA sînt mai frecvent SRL-uri și GȚ-uri, iar sumele granturilor acordate variază de la cîteva sute de mii de lei pînă la 2 mln de lei per agent economic¹⁸.

Pornind de la cele enumerate mai sus, putem conchide că funcțiile și atribuțiile instituționale ale structurilor guvernamentale centrale acoperă în mare parte¹⁹ spectrul de necesități ale sectorului IMM din RM și provocările majore cu care ele se confruntă:

1. cultură antreprenorială scăzută și lipsa competențelor relevante pentru piața existență;
2. cadrul de reglementare dezechilibrat și incomplet;
3. acces limitat la resurse financiare cu costuri de tranzacție reduse și cerințe rezonabile de gaj (garanții);
4. dificultate de acces și concurență pe piețele interne, regionale, UE și internaționale, în special din regiunile rurale și întreprinderile mici;
5. capacități slabe în cadrul IMM-urilor de a recunoaște și adopta inovații și axarea pe marjă redusă, produse și servicii cu tehnologie scăzută cu potențial de creștere scăzut.

În același timp, realizarea în mod practic a atribuțiilor legale ale structurilor respective nu sînt resimțite pe deplin de obiectul-scop al Programului curent (IMM-urile din mun. Chișinău), precum și de către IMM-urile din întreaga țară (conform răspunsurilor oferite de aceștia în cadrul

¹⁸ Majoritatea programelor ODA presupun că sprijinul financiar nerambursabil poate fi accesat în baza raportului de 50% investiții proprii și 50% finanțare nerambursabilă.

¹⁹ Implementarea *Strategiei de dezvoltare a sectorului IMM 2012-2020* a produs rezultate privind îmbunătățirea mediului de reglementare. Guvernul a redus cerințele birocratice redundante pentru întreprinderi, a extins serviciile de e-guvernare și a implementat programe pentru a atenua barierele în calea afacerilor. Aceste reforme au fost reflectate în raportul-clasament al Băncii Mondiale din 2020 - *Doing Business 2020*, care plasează RM pe locul 48 dintre cele 190 de economii. RM are o performanță relativ bună în ceea ce privește demararea unei afaceri și înregistrarea indicatorilor de proprietate, dar are performanțe slabe în abordarea indicatorilor autorizațiilor de construcție. Conform indicelui de competitivitate globală 2019, RM se află pe locul 86 din 141 de țări. Indicele Politicii IMM-urilor (SME Policy Index), un instrument de analiză comparativă (benchmarking) dezvoltat pentru a evalua progresul, confirmă rezultatele bune obținute de RM în reforma instituțională și de reglementare pentru IMM-uri din 2016 pînă în 2020. Moldova a obținut punctaje peste media țărilor Parteneriatului Estic – 3.74 (ex. Gruzia – 4.20, RM – 3.92, Armenia – 3.76, Azerbaijan – 3.53 etc.).

sondajului online, precum și datelor din diverse rapoarte și studii realizate în ultimul deceniu în RM^{20 21 22}).

II.1.2. Cadrul instituțional non-guvernamental:

Camera de Comerț și Industrie a Republicii Moldova (CCI) este o asociație de business din RM care reunește 1100+ membri, întreprinderi mari și IMM-uri din toate ramurile economiei. Activitatea CCI este reglementată prin *Legea cu privire la Camera de Comerț și Industrie a RM*. CCI reprezintă interesele mediului de afaceri atât în raport cu statul, cât și cu instituțiile internaționale, facilitează parteneriatele strategice, orientate spre atragerea investițiilor și promovează relațiile comerciale naționale și internaționale.

La nivel local,

autoritățile administrației publice locale aprobă și implementează strategii și programe locale și regionale de susținere a dezvoltării IMM-urilor, precum și creează diferite centre/instituții municipale sau locale de consultare, dezvoltare sau capacitate a antreprenoriatului din zonele pe care le administrează APL-urile.

Astfel, la nivelul **mun. Chișinău**, în anul curent a fost înființată Instituția Publică „**Centrul Municipal pentru Dezvoltarea Antreprenoriatului**” (CMDA), având ca scop să devină un „instrument viabil în vederea stimulării dezvoltării spiritului antreprenorial în rândurile tinerilor din municipiu prin facilitarea lansării și dezvoltării afacerilor sustenabile cu nivel sporit de valoare adăugată, precum și susținerea creării locurilor de muncă noi”²³. CMDA realizează sarcini ce țin de:

- acordarea sprijinului sectorului IMM din municipiu, conform strategiilor și politicilor aprobate de CMC prin implementarea programelor de sprijin antreprenorial,
- analiza sectorului IMM, determinarea necesităților, problemelor și riscurilor ce afectează dezvoltarea IMM-urilor,
- formularea recomandărilor pentru soluționarea acestora;
- asigurarea facilitării și promovării unui dialog public-privat în procesul implementării politicii municipalității de susținere a dezvoltării sectorului;
- acordarea ajutorului și susținerii accesului IMM-urilor la finanțare;
- dezvoltarea infrastructurii municipale de sprijin a IMM-urilor, dezvoltarea culturii și spiritului antreprenorial;
- interacțiunea cu instituțiile similare din alte state în scopul obținerii asistenței tehnice și atragerii resurselor financiare pentru dezvoltarea IMM-urilor din municipiu;
- administrarea mijloacelor financiare alocate pentru implementarea programelor municipale și a proiectelor de asistență și finanțarea alocate din partea donatorilor în

²⁰ <https://cpr.md/2020/04/27/coruptia-si-intreprinderile-mici-si-mijlocii-impact-si-perceptie/>

²¹ Monografia „Economia Republicii Moldova – între provocări și soluții”, T. Robu, G. Rusu, Chișinău 2019, CEP USM.

²² https://www.expert-grup.org/ro/biblioteca/item/download/1372_223d3bac22410d2f255cd9bce692251b

23 Din Nota Informativă la proiectul Deciziei CMC nr. 1-05/2-108 din 03.02.23, pag. 1

conformitate cu actele normative, bugetul aprobat și acordurile de asistență financiară și tehnică încheiate;

- monitorizarea, controlul și raportarea progreselor înregistrate în implementarea Programelor gestionate, precum și rezultatelor acestora.

Primăria Mun. Chișinău a creat în anul curent și **Incubatorul municipal de afaceri pentru dezvoltarea industriilor culturale, creative și sectorul IT** care:

- asigură accesul rezidenților săi la spații fizice și virtuale,
- acordă sprijin logistic și tehnic pentru tinerii aflați la etapa inițierii unui start-up,
- organizează cursuri de instruire și mentorat,
- informează potențialii beneficiari cu privire la sursele de finanțare a afacerilor din RM,
- asigură accesul la spațiul informativ ce ține de ofertele de colaborare internaționale din sectorul industriilor respective,
- creează și gestionează baza de date care prezintă necesitatea locală de servicii nominalizate achiziționate de marii antreprenori și sectorul public.

Ciclul de incubare pentru rezidenți este de maxim 2 ani, vârsta eligibilă a potențialilor rezidenți este 18-40 de ani; rezidentul trebuie să aibă viza de reședință în mun. Chișinău.

Domeniile de activitate eligibile: prestare de servicii individuale outsourcing (logo-uri, SMM, promovare de produse/branduri, SEO, foto/video etc.), design grafic, video, fintech, govtech, edutech, medtech, creare de produs propriu și export de produse finite sau servicii cu brand local (creare de softuri, prelucrare Big Data, sisteme de comunicare și transmitere a datelor etc.).

Alianța Întreprinderilor Mici și Mijlocii din Moldova, ONG, bazat pe calitatea de membru. Membrii AIM sînt întreprinderi mici și mijlocii care activează în RM. Membrii noștri lucrează împreună ca aliați prin rețea, resurse, advocacy și alte inițiative pentru a încuraja și proteja dezvoltarea și creșterea prin schimbul de principii comune.

- Dezvoltarea comunității de afaceri
- Colectarea și formularea provocărilor cu care se confruntă membrii
- Dialogul între mediul de afaceri și guvern
- Contribuția la cadrul de reglementare a mediului de afaceri
- Resursa „Primul apel”

AIM lucrează în următoarele direcții în ceea ce privește agenda legislativă: acțiuni aferente situațiilor de criză, stimulente fiscale și suport economic, oficiul avocatului afacerilor mici, declarația drepturilor imm-urilor, reforma inspecțiilor și controalelor de stat, sistemul civic de raportare a corupției, reforma facturii fiscale, declarația drepturilor debitorilor și creditorilor, departamentul “noilor produse și procese”, reforma “pașaportului medical” albastru, reforma

fiscală exhaustivă, extrasul din registrul de stat electronic (e-extras). Mai multe detalii pot fi consultate aici²⁴.

Alți reprezentanți ai mediului de afaceri/asociațiilor de business:

- Asociația Businessului European
- Asociația Investitorilor Străini
- Camera de Comerț și Industrie Franța-Moldova
- Asociația Băncilor din Moldova
- Asociația Femeilor Antreprenoare din Moldova
- Confederația Națională a Patronatului din Republica Moldova
- Federația Națională a Fermierilor din Moldova
- Camera de Comerț Americană din Moldova
- Asociația Patronală a Industriei Ușoare
- Asociația Patronală a Uniunii Transportatorilor și Drumarilor din Republica Moldova
- Uniunea de Persoane Juridice „Cooperare Economică Moldo-Germană”
- Asociația Patronală „Alianța Micului Business în Moldova”
- Camera de Comerț și Industrie Moldo-Italiană
- Camera Bilaterală de Comerț și Industrie Republica Moldova-România
- Asociația Patronală din Industria Prelucrătoare
- Asociația Producătorilor și Exportatorilor de Fructe „Moldova Fruct”
- Asociația Patronală a Subiecților Comerțului Interior „ProBiz”
- Asociația Națională pentru Turism Receptor din Moldova
- Asociația Națională a Agențiilor de Turism din Moldova
- Camera Internațională a Tinerilor Lideri și Antreprenori din Moldova
- Camera de Comerț Moldo-Chineză
- Camera de Comerț și Industrie a Republicii Cehe și a Republicii Moldova
- Asociația Patronală a Industriei Turismului din Republica Moldova
- Rețeaua Incubatoarelor de Afaceri din Moldova
- Asociația Internațională a Transportatorilor Auto din Moldova
- Federația Patronală a Constructorilor, Drumarilor și a Producătorilor Materialelor de Construcții
- Fundația „Startup Moldova”
- Administrația Parcului pentru tehnologia informației „Moldova IT Park”
- Asociația Patronală a Parcurilor Industriale din Moldova
- Asociația Obștească Alianța Lanțului Valoric în Republica Moldova
- Asociația Patronală Asociația Liderilor din Domeniul Serviciilor pentru Afaceri
- Asociația Obștească Asociația Consultanților în Afaceri și Management din Republica Moldova

²⁴ <https://sme.md/agenda-legislativa/>

II.1.3. Organizații internaționale active în domeniul dezvoltării antreprenoriatului în RM

- **Grupul Băncii Mondiale (GBM)²⁵**

- **Unitatea de Implementare a Proiectului Băncii Mondiale de Ameliorare a Competitivității (UIPAC)**

- În 2014, ME cu sprijinul BM au lansat cel de-al doilea proiect pentru ameliorarea competitivității (PAC II) în valoare de cca. 45 mln USD cu obiectivul de îmbunătățire a competitivității întreprinderilor autohtone, în special a IMM-urilor prin perfecționarea cadrului de reglementare în domeniul activității de întreprinzător, facilitarea accesului la finanțare pe termen mediu și lung și pe noi piețe de desfacere.²⁶

- Actualmente, pe componența IMM, UIPAC oferă sprijin instituțional și financiar ODA pentru implementarea Programului de granturi de co-finanțare pentru sporirea competitivității la export a IMM și pentru capitalizarea Fondului de garantare a creditelor²⁷.**

- **Corporația Internațională Financiară (IFC)**

- Finanțarea IFC pentru IMM-uri se realizează prin intermediul acordării de împrumuturi unor bănci din RM.²⁸

- **Banca Europeană pentru Reconstrucție și Dezvoltare (BERD)²⁹**

- În noua Strategie de țară (2023-2028), BERD în prioritatea 2 – „Sprijinirea dezvoltării sectorului privat competitiv și incluziv, a unei infrastructuri financiare mai rezistente și a unei guvernante îmbunătățite” – a inclus activitatea: „Sprijinirea competitivității IMM-urilor și transformarea tehnologică prin consiliere de afaceri personalizată, dezvoltarea competențelor și utilizarea platformelor digitale inovatoare”.

Măsurile BERD de sprijin a sectorului IMM³⁰:

²⁵ Obiectivele cheie ale sprijinului GBM: îmbunătățirea guvernantei și calității serviciilor publice; îmbunătățirea mediului de afaceri pentru dezvoltarea sectorului privat și productivitatea întreprinderilor; sprijinirea transformării sectorului energetic și sectorului agricol; elaborarea sistemului de pregătire pentru crize și de răspuns timpuriu al țării; sprijinirea dezvoltării capitalului uman și a educației incluzive.

²⁶ Cumulativ în perioada de implementare a proiectului PAC2 (2015-2021), au fost aprobate și semnate 272 acorduri de cofinanțare prin granturi în valoare totală de 112,8 mil. MDL, din care suma granturilor – 55,2 mil. MDL. Astfel, valoarea medie a unui grant alocat IMM în perioada 2015-2021 constituie circa 210 mii MDL. Totodată, cheltuielile PAC2 pentru granturi de cofinanțare în perioada 2015 – 2021 au constituit cca 42,4 mil MDL sau cca 90% din bugetul total alocat la componența de granturi în cadrul PAC2. Circa 13% au constituit granturi pentru procurarea echipamentelor de producere în sumă de 5364,8 mii lei, de care au beneficiat 88 de agenți economici sau 33% din numărul total de beneficiari.

(sursa: <https://uipac.md/uploads/0/images/large/raport-la-planul-de-actiuni-uipac-2022-semnat.pdf>)

²⁷ <https://uipac.md/uploads/0/images/large/plan-uipac-2023-final.pdf>

²⁸ <https://www.maib.md/ro/noutati/maib-si-corporatia-financiara-internationala-au-semnat-un-acord-de-finantare-care-va-sprajini-dezvoltarea-imm-urile-din-moldova>

²⁹ Documentul de orientare pentru asistența BERD este Strategia de țară pentru Moldova pentru 2023-2028.

³⁰

<https://www.ebrd.com/sites/Satellite?c=Content&cid=1395311564398&d=&pagename=EBRD%2FContent%2FDownloadDocument>

- Sprijinirea IMM-urilor pentru a reuși pe piața UE prin creșterea calității și eficienței și prin adoptarea regulilor DCFTA.
- Creșterea accesului la finanțare prin colaborarea cu băncile și cu instituțiile financiare nebancale (de ex. Prime Capital) pentru a acorda împrumuturi IMM-urilor.
- Furnizarea informațiilor în domeniul afacerilor, dezvoltarea abilităților și facilitarea consultanței în afaceri pentru 60-70 de IMM-uri locale anual, acoperind nevoile lor în digitalizare și comerț electronic, eficiență energetică și marketing pentru export.
- Îmbunătățirea competențelor femeilor antreprenoare prin consultanță în afaceri, instruire, mentorat și oportunități de networking, prin intermediul Programului BERD Femei în afaceri, care a ajutat 160+ de femei antreprenoare să-și dezvolte afacerile.

Programul "EU4Business - EBRD Credit Line" are ca scop crearea unui mediu favorabil pentru IMM-uri, oferindu-le acces la resurse financiare pentru sporirea competitivității lor pe piața internă și externă; antreprenorii vor putea să investească în echipamente moderne și în dezvoltarea capacității de producție, dar și a măsurilor de siguranță, cu scopul de a îmbunătăți calitatea produselor și practicile de mediu (se așteaptă ca cel puțin 70% din împrumut să finanțeze tehnologii verzi).

Notă: în Strategia sa de țară, BERD notează ca provocare, pag. 11 – „Penetrarea de credite este scăzută și există lipsa oportunităților de finanțare pentru IMM-uri prin canale oficiale, fapt ce conduce la creșterea creditării informale.”

▪ **Consilierea Guvernului Republicii Moldova în reforma economică (GIZ)**

Proiectul s-a încheiat în 2022, dintre cele 4 rezultate sconate, rezultatul 3 a vizat sectorul IMM: sprijinirea IMM-urilor locale pentru a deveni furnizori pentru investitorii străini capacitează structurile regionale de sprijin economic să ofere servicii de consultanță întreprinderilor locale pentru a le integra în lanțurile valorice ale investitorilor internaționali. De exemplu, un sprijin considerabil al GIZ a fost pentru Fujikura care în 2017-2018 a deschis în RM două fabrici.

▪ **Agenția SUA pentru Dezvoltare Internațională (USAID)**

- Proiectul de Competitivitate în Moldova (PCM) – 2015-2020, s-a axat pe producția și exportul de vin grupate cu sectorul turismului și pe industria ușoară (sectorul de textile și îmbrăcăminte grupat cu sectorul de încălțăminte). Intervențiile PCM țintesc creșterea productivității, îmbunătățirea calității produselor, extinderea legăturilor de piață și îmbunătățirea mediului de stimulare a ramurilor vizate ale industriei. Proiectul se va concentra pe îmbunătățirea calității produselor și serviciilor moldovenești, pentru a-i permite sectorului privat din Moldova să concureze pe piața UE și pe alte piețe cu o valoare adăugată mai mare.
- Development Credit Authority (DCA) – 2011-2028, ajută instituțiile financiare din RM să-și majoreze finanțarea pentru IMM-uri prin intermediul mecanismului de garantare a împrumuturilor.

- Western NIS Enterprise Fund ³¹ - fond regional de 285 mln USD cu activitate în Ucraina și Moldova de 29+ ani în domeniul IMM. WNISEF a fost finanțat de guvernul SUA prin intermediul USAID. În 2015 WNISEF a lansat un program axat pe promovarea exporturilor, dezvoltarea economică locală, investițiile de impact și conducerea economică.
 - Programul pentru reforme structurale în Republica Moldova prevede un sprijin sporit pentru întreprinderile mici și mijlocii (IMM)
- **Programul Națiunilor Unite pentru Dezvoltare (PNUD)**
PNUD Moldova lucrează pe aspectele instituționale și regulatorii pentru sectorul IMM-urilor, prin facilitarea dialogului public-privat la nivel local și regional, precum și prin fortificarea capacităților de advocacy ale asociațiilor de afaceri. PNUD are o serie de proiecte prin care IMM-urile și startup-urile pot accesa oportunități de finanțare, sub formă de granturi nerambursabile, care se oferă cu scopul de a crește competitivitatea IMM-urilor.

Ecosistemul instituțional **non-guvernamental** (local, asociativ și cel internațional cu activitate în RM) de consolidare, susținere și promovare a intereselor IMM-urilor țintește tot spectrul direcțiilor de activitate ale IMM:

- Servicii de promovare a exporturilor și de includere a IMM-urilor în lanțurile valorice internaționale (PNUD, GBM etc.)
- Sporirea accesului IMM-urilor din toate sferele și zonele geografice la activități sistemice de formare și instruire pentru accesul la piață (RIAM, USAID, PNUD etc.)

Sectorul IMM-urilor este reprezentat de diverse asociații de afaceri (generale și sectoriale). Cu toate acestea, doar o parte dintre acestea au capacitatea necesară de propulsare a intereselor de sector și pot reprezenta eficient interesele membrilor lor. Multe dintre asociații sînt membre ale CE pe lângă Prim-Ministru³² [...].

Conform celor descrise în cap. 1.2, problema generică pentru toate IMM-urile (în special pentru cele micro și mici) reprezintă riscurile generate de insuficiența capitalului fix și a celui circulant. Din caracterizarea de mai sus a cadrului instituțional, observăm că instituția care dispune de un mandat larg și o abordare care se dorește a fi cuprinzătoare pentru IMM-uri este ODA. Totodată, la nivelul mun. Chișinău nu exista pînă în 2023 o instituție consolidată care să țină seama de îndeplinirea sistemică și consecventă a funcțiilor³³ IMM-urilor care activează pe teritoriul municipiului, în special a întreprinderilor micro și mici care se află în perioada incipientă de activitate și, respectiv, sînt supuse preponderent riscurilor de eșuare în dorința acestora de asigurare prin autoexploatare

³¹ WNISEF lansează apeluri pentru granturi de promovare a exportului din RM, în special pentru IMM-uri din agricultură.

³² Sursă: proiectul Programului Național pentru Promovarea Antreprenoriatului și Creșterea Competitivității 2023-2027 (PACC 2027), pag. 17. *Notă: Programul a fost elaborat în cadrul proiectului UE "Rural SME Policy Support Window" și inițial a avut perioada de programare 2022-2026.*

³³ A se vedea funcțiile IMM-urilor în cap. II.4

sporită a unui venit cât de cât acceptabil pentru supraviețuire socială sau chiar fizică a angajaților/proprietarului întreprinderilor respective.

II.1.4. Principalele fonduri și programe existente de sprijin al sectorului IMM

II.1.4.1 Clasificarea și evaluarea principalelor fonduri și programe

Sectorul IMM-urilor este un sector acoperit de majoritatea absolută a programelor enumerate. În sens geografic, cu excepția câtorva programe care nu acoperă mun. Chișinău, majoritatea programelor de finanțare sînt deschise pentru antreprenori din întreaga țară.

Din cele 11 instituții³⁴ care acordă sprijin financiar (pe parcursul la perioade lungi de timp) pentru sectorul IMM-urilor din RM, 2 sînt instituții guvernamentale, 5 sînt instituții bancare (5 din RM, 1 - străină), 3 programe cu finanțare străină.

Unele programe de sprijin financiar țintesc doar agenți economici asociați în anumite grupuri comunitare sau de producători pe anumite ramuri economice (membri ai unor asociații, grupuri formalizate – ex. Grupurile de Acțiune Locală din cadrul Programului LEADER sau „Uniunea Micilor Producători de Vinuri”).

Majoritatea instituțiilor bancare au programe de susținere a producătorilor agricoli în general sau a unor activități agricole specifice (zootehnie, vinificație etc.), la fel și instituțiile guvernamentale și cele străine. Diferă natura și ponderea ajutorului financiar (grant/credit), perioada de creditare și sumele maxime. Un alt criteriu de eligibilitate pe care finanțatorii pun accent este vârsta și sexul, o parte din programe abordînd necesitățile tinerilor antreprenori sau femeilor antreprenoare; cîteva programe (ale ODA) sînt concepute să susțină cetățenii migranți.

După tipul de intervenție finanțată, unele programe finanțează doar intervenții „soft” (ce țin de dezvoltarea unor capacități sau de aplicarea unor instrumente digitale) sau doar intervenții „hard” (investiții în tehnologizare/retehnologizare, utilaj, tehnică etc.) sau în ambele.

După tipul de finanțare, majoritatea programelor guvernamentale conțin o componentă de grant care variază între 50% și 90% (ex. Programul ODA „Femei în afaceri”). Celelalte programe (bancare, străine) sînt programe de creditare integrală sau cu componente mici de grant (10-15%), cu rate de dobîndă fixă (1,5% - 19%) sau flotantă și cu o perioadă de creditare ce variază între 1 și 10 ani.

După destinația finanțărilor eligibile, majoritatea programelor de finanțare prevăd finanțarea mijloacelor fixe (în special creditările bancare țintesc asemenea finanțări). Printre destinații mai frecvente în ultimii ani se numără start-up-urile și digitalizarea unor procese din cadrul întreprinderilor.

³⁴ Analiza curentă vizează principalele instituții din domeniu, neavînd scopul unei enumerări exhaustive a tuturor organizațiilor din RM care au tangență cu activitatea de sprijin financiar pentru IMM-uri.

După mărimea finanțării, programele variază în funcție de tip (grant/credit), începînd de la cîteva sute de mii de lei (granturi) pînă la cîteva milioane de lei (în funcție de termenul creditului).

II.1.4.2 Problemele sectorului IMM la a căror soluționare contribuie fondurile și programele existente

Din categoriile de probleme pe care sînt nevoite să le înfrunte IMM-urile din mun. Chișinău (și, în mare parte, din toată RM) – probleme ce țin de comunicare/dialog cu autoritățile, controlul excesiv/abuzis din partea autorităților de control, gestiune și fiscalitate, probleme de ordin juridic, precum și cele privind accesul la finanțare – programele și fondurile de finanțare contribuie parțial la problemele ce țin de consolidarea mijloacelor fixe/circulante pentru dezvoltarea (în unele cazuri chiar și doar pentru menținerea) afacerii pe piața internă (mai frecvent pentru întreprinderile micro și mici) sau pentru consolidarea capacităților de export (mai frecvent pentru întreprinderile mijlocii). Totodată, problema dezvoltării/creșterii afacerii pe piața internă/externă este abordată parțial și de programele de finanțare destinate digitalizării afacerii sau aplicării unor instrumente mai eficiente de promovare a produselor/serviciilor prestate. Digitalizarea/automatizarea unor procese/servicii în cadrul întreprinderii soluționează (parțial și în unele cazuri) problema lipsei numărului necesar de angajați.

Programele de finanțare încearcă să soluționeze și problema lipsei capitalului inițial necesar pentru lansarea cu succes a unei afaceri, avînd ca beneficiari-țintă start-up-urile inițiate prioritar de tineri (unele cu accent pe migrații reveniți în RM).

Programele/fondurile de finanțare pentru IMM-uri au în unele cazuri un impact nu doar unul pozitiv, ce contribuie la soluționarea unor probleme, ci și unul negativ, care în loc să soluționeze probleme specifice, împovărează IMM-urile: costul creditului este menționat frecvent (50% dintre respondenți) de către antreprenori ca fiind o provocare majoră, în special, fiind vorba de surse de finanțare pentru procurarea mijloacelor fixe, precum utilaje și echipamente moderne. Creditele deosebit de scumpe în comparație cu veniturile fie că nu contribuie la funcționarea și/sau dezvoltarea întreprinderilor, fie contribuie la creșterea ineficienței sau chiar la falimentarea acestora.

II.2. Bazele de date statistice: prezentare, analiză și evaluare.

MENȚIUNE (disclaimer)

Calcularele sînt efectuate în baza datelor obținute de la BNS care, la rîndul lor, sînt datele colectate de la agenții economici via RSF (Situățiile financiare prescurtate, simplificate sau complete) și ASA (Ancheta Structurală Anuală).³⁵

Elaboratorul admite că aceste rapoarte conțin date eronate sau incomplete, fapt ce poate influența corectitudinea/precizia rezultatelor calculate în baza lor. Ținem să menționăm că scopul Elaboratorului este de a determina problemele, evoluția și tendințele, punctele slabe, lacunele în ceea ce privește activitatea IMM-urilor, iar datele rezultate din informația colectată de la BNS este utilă pentru scopul propus. Pentru a analiza rezultatele acestor calcule, totuși, ar fi bine să enumerăm cauzele principale care au determinat acele erori din datele colectate din sursele BNS:

1. Fenomenul evaziunii fiscale care influențează direct parametri precum profitul net și capitalul propriu, ceea ce face ca **indicatorii de performanță economică să fie mai mici decît în realitate.**
2. **Incompetența și/sau iresponsabilitatea** persoanelor responsabile din cadrul companiilor care admit prezentarea rapoartelor către BNS nerespectînd unele prevederi ale SNC (Standardul național de contabilitate), în special SNC „Prezentarea situațiilor financiare”, conform căruia situațiile financiare au drept scop prezentarea informațiilor **utile în luarea deciziilor economice** pentru o gamă largă de utilizatori precum: proprietari (acționarii, asociații), creditori, clienți, salariați, autorități publice și publicul.

³⁵ Experiența Elaboratorului și informația specialiștilor din cadrul BNS a sugerat idea de a renunța la analiza indicatorilor de performanță per suburbii și oraș, deoarece agenții economici prezintă datele către BNS conform adresei juridice. Deci, pot exista situații cînd adresa juridică este în oraș, iar activitatea de bază este în suburbie și invers.

II.2.1. Concluzii generale preliminare

- A. Programul municipal de sprijin al IMM-urilor urmează a fi focalizat **îndeosebi pe întreprinderile de tip MICRO, apoi cele MICI și apoi cele MIJLOCII.**
- B. Programul se va focaliza pe acțiuni de **creștere a eficienței activității de planificare a afacerilor, a activității investiționale și de reducere a costurilor de finanțare a activității IMM-urilor.**
- C. Programul va prevedea acțiuni **pentru crearea și întreținerea infrastructurii instituționale de instruire și consultare a IMM-urilor.**
- D. Programul va prevedea acțiuni **pentru alocarea – în anumite condiții de responsabilitate atât a companiilor de consultanță, cât și a beneficiarilor lor – fondurilor necesare pentru cofinanțarea cheltuielilor IMM-urilor în domeniul consultanței de afaceri.**
- E. Programul va prevedea acțiuni pentru **alocarea fondurilor pentru compensarea și/sau amânarea plății taxelor locale pentru noile IMM și pentru IMM-urile cu programe investiționale în derulare.**
- F. Programul va prevedea acțiuni de limitare a favorizării expansiunii întreprinderilor mari pe seama strîmtorării pe piețele-țintă a IMM-urilor.

1. Conform sectorului de activitate a IMM-urilor, ca număr de întreprinderi **domină** întreprinderile din sectorul **Comerț**³⁶. În acest sector este concentrată și majoritatea personalului angajat din sectorul IMM din mun. Chișinău, urmat de sectorul **industrii prelucrătoare**. Distribuția de personal între cele 3 tipuri de IMM-uri (micro, mici, mijlocii) este practic egală, cu cca 30-33% pe fiecare tip de IMM.
2. În sectorul IMM activează cu 15% mai mult personal decît în sectorul întreprinderilor mari. **Totodată, se constată o tendință de micșorare a numărului de angajați în sectorul IMM. Dacă tendința se va menține, în cca 10-15 ani, numărul de angajați în întreprinderile mari va depăși numărul de angajați din IMM.** Totodată, cu cea mai mare probabilitate exodul de personal din sectorul IMM nu va rezulta în creșterea numărului de angajați din întreprinderile mari, ci se va solda cu pierderi demografice grave. IMM-urile vor avea deficit în creștere de forță de muncă, costuri privind salariul în creștere și drept rezultat – scăderea competitivității față de întreprinderile mari. **Aceasta este cea mai gravă tendință, deoarece aceasta lovește direct în existența însăși a sectorului IMM.**
3. Din cele cca 36 mii de IMM-uri înregistrate în mun. Chișinău, **cca 30% sînt inactive**, dintre care predomină covîrșitor întreprinderile de tip **micro**. Situația este practic similară pentru toate sectoarele economice. 37% dintre IMM-urile din municipiu activează în sectorul **Comerț**.

³⁶ Comerț cu ridicata și cu amănuntul, întreținerea și repararea autovehiculelor și a motocicletelor

4. IMM-urile din mun. Chișinău declară de trei ori mai des lipsa de profit față de întreprinderile mari. Cu cât mai mic este IMM-ul, cu atât mai rar acesta înregistrează un profit. IMM-urile de tip **micro** nu înregistrează de circa trei ori mai des profit decât IMM-urile mici și mijlocii. **Fiecare a doua întreprindere de tip micro raportează lipsa de profit.**
5. Întreprinderile mari din mun. Chișinău predomină asupra sectorului IMM în ceea ce privește realizarea cifrei de afaceri (cota de piață) practic în toate sectoarele economice, totodată tendința evoluției acestui indicator este în defavoarea sectorului IMM. Cca 50% din cifra de afaceri totală a IMM-urilor din municipiu aparține întreprinderilor din sectorul **Comerț.**
6. Doar în 1/3 din sectoarele economice IMM-urile înregistrează **vânzări** totale mai mari decât întreprinderile mari din aceleași sectoare. De notat este că sectorul comerțului nu este printre aceste sectoare, înregistrând doar 40% din vânzările totale înregistrate de întreprinderile mari. Acest fapt vădește un grad substanțial de monopolizare a sectorului comerțului în municipiul Chișinău. Iar, ținând seama de faptul că marea majoritate a IMM-urilor activează tocmai în sectorul comerțului (deoarece acest gen de activitate reclamă un capital de lansare relativ mic și ciclul de recuperare este cel mai scurt), această **monopolizare crescândă reprezintă cel mai mare pericol pentru întregul sector de IMM-uri din Chișinău.** Monopolizarea sectorului comerțului de către întreprinderile mari reprezintă un pericol general din cauza că lansarea în afaceri comerciale reprezintă doar un prim pas pentru micii întreprinzători ca apoi, în caz de asigurare a unui venit stabil în acest sector, ei se pot deja lansa în alte sectoare axate pe producție. Acest factor al monopolizării crescânde este principalul care alimentează tendința cea mai gravă pentru sectorul IMM-urilor consemnat la punctul 2.
7. Un IMM din mun. Chișinău înregistrează vânzări de cca 2,4 ori mai mici raportat la angajat decât o întreprindere mare. Tendința din ultimii 5-6 ani este ca această diferență să crească în favoarea întreprinderilor mari. Deci productivitatea măsurată prin vânzări raportate la personal este mai mare în cazul întreprinderilor mari, înregistrându-se o tendință în defavoarea IMM-urilor.
8. Legitatea principală: Indicatorii de rezultat/eficiență (volumul de vânzări, profitul net) și de eficacitate (ROA, ROS, ROE, RA, mai puțin RV) a IMM-urilor se înrăutățesc odată cu diminuarea mărimii întreprinderii. Cu cât întreprinderea este mai mică, cu atât ea este mai ineficientă economic. Ineficiența economică la rîndul său se răsfrînge în final asupra bunăstării economice a proprietarilor și angajaților.
9. IMM-urile, în primul rînd, au un rol social și doar apoi economic, dat fiind faptul că asigură concentrarea/menținerea populației active în țară. Performanța întreprinderilor mari raportată la ineficiența IMM-urilor, este contraproductivă din punct de vedere social-demografic. Acest fapt adevărește cu prisosință legitatea expusă în 1.2.2. Conceptul de dezvoltare a IMM-urilor la subiectul *Creșterea IMM-urilor*. Conform legității reproduse în acel subparagraf de la un anumit punct al creșterii întreprinderilor mari creșterea lor se poate

produce exclusiv pe seama eliminării IMM-urilor, începând cu cele micro, apoi cele mici , apoi cele mijlocii și apoi chiar outsiderii dintre cele mari. **Această legitate proprie capitalismului nereglementat (liberal, „sălbatic”) urmează a fi îngrădită prin aplicarea unei politici focalizate din partea CMC și Primăriei prin aplicarea consecventă și ferm direcționată a împuternicirilor acestor două instituții îngemănate. În caz contrar întregul Program complex de dezvoltare a sectorului IMM-urilor din municipiu va fi compromis, adică nici un obiectiv strategic al lui nu va putea fi în principiu realizat.** Faptul însuși că chiar și datele statistice au relevat direct existența acestei tenfințe de monopolizare crescândă a sectorului comerțului demonstrează că CMC și Primăria au neglijat urmările deciziilor sale corespunzătoare pe parcursul mai multor cicluri electorale.

Tabele generalizatoare

Tabel 2: Total IMM

DOMENIU / IMM / media 7 ani	Numărul de angajați	Cota % din total angajați	Numărul de întreprinderi	Numărul de întreprinderi efective active	Cota întreprinderi active	Venitul din vânzări, mln lei	Cota % din vânzări total	Productivitatea, Vânzări/Angajați	Numărul de întreprinderi care au primit profit	Cota întreprinderi care au primit profit (din cele active)	RV	ROA	ROS	ROE	RPF	CAF	CI
											optim >20%	optim >10%	optim >15%	optim >20%	optim < 2,5	optim > 0,6	optim < 0,5
Activitati de cazare si alimentatie publica	9 174	5,26%	1 275	868	68%	2 091	2,3%	0,23	388	45%	44,7%	-0,4%	-2,0%	-5,9%	7,3	0,14	0,9
Activitati de servicii administrative si activitati de servicii suport	7 478	4,29%	1 338	896	67%	2 889	3,1%	0,39	619	69%	23,3%	3,6%	4,3%	17,1%	4,8	0,21	0,8
Activitati financiare si asigurari	2 569	1,47%	866	600	69%	1 262	1,4%	0,49	455	76%	52,3%	4,9%	29,6%	19,6%	4,1	0,25	0,7
Activitati profesionale, stiintifice si tehnice	12 662	7,26%	4 008	2 698	67%	3 765	4,1%	0,30	2 171	80%	46,7%	9,9%	17,5%	38,4%	4,1	0,26	0,7
Administratie publica si aparare; asigurari sociale obligatorii	233	0,13%	5	3	61%	21	0,0%	0,09	2	70%	36,1%	0,2%	-22,0%	0,3%	1,7	0,33	0,4
Agricultura, silvicultura si pescuit	3 110	1,78%	590	320	54%	1 093	1,2%	0,35	208	65%	22,3%	-0,7%	-4,8%	-87,9%	7,5	0,07	0,9
Alte activitati de servicii	3 119	1,79%	920	659	72%	492	0,5%	0,16	346	53%	38,1%	3,8%	4,0%	16,1%	4,3	0,24	0,8
Arta, activitati de recreere si de agrement	3 443	1,97%	474	275	58%	637	0,7%	0,18	150	55%	31,7%	0,0%	-1,5%	-0,6%	2,7	0,39	0,6
Comert cu ridicata si cu amanuntul; intretinerea si repararea autovehiculelor si a motocicletelor	48 226	27,64%	12 907	8 611	67%	46 021	50,0%	0,95	5 039	59%	19,9%	4,3%	4,0%	17,1%	4,2	0,24	0,8
Constructii	13 893	7,96%	2 174	1 420	65%	7 554	8,2%	0,54	1 024	72%	23,0%	4,0%	7,8%	17,2%	4,5	0,23	0,8
Distributia apei; salubritate, gestionarea deeurilor, activitati de decontaminare	433	0,25%	60	39	66%	210	0,2%	0,49	28	70%	16,6%	4,0%	-0,2%	26,9%	0,0	0,10	0,9
Industria extractiva	595	0,34%	45	28	62%	204	0,2%	0,34	16	58%	34,6%	3,1%	10,4%	5,1%	2,9	0,52	0,5
Industria prelucratoare	24 111	13,82%	2 552	1 839	72%	9 132	9,9%	0,38	1 154	63%	24,8%	3,8%	5,3%	9,7%	2,6	0,38	0,6
Informatii si comunicatii	11 162	6,40%	1 966	1 339	68%	4 235	4,6%	0,38	1 055	79%	35,8%	9,7%	8,5%	-95,8%	-11,0	0,04	1,0
Invatamant	3 709	2,13%	383	268	70%	576	0,6%	0,16	176	66%	42,7%	2,2%	6,7%	4,8%	2,4	0,44	0,6
Productia si furnizarea de energie electrica si termica, gaze, apa calda si aer conditionat	157	0,09%	58	19	32%	131	0,1%	0,83	13	71%	17,4%	1,9%	22,6%	-0,4%	-7,4	-1,86	2,9
Sanatate si asistenta sociala	6 653	3,81%	617	496	80%	1 484	1,6%	0,22	327	66%	38,0%	6,5%	7,7%	13,3%	2,1	0,48	0,5
Transport si depozitare	12 960	7,43%	1 721	1 259	73%	6 878	7,5%	0,53	858	68%	22,1%	3,2%	3,7%	6,7%	2,1	0,47	0,5
Tranzactii imobiliare	10 799	6,19%	2 736	1 730	63%	3 290	3,6%	0,30	1 231	71%	57,0%	2,8%	19,9%	7,5%	2,8	0,36	0,6
VALORI MEDII	174 486	100,00%	34 696	23 365	67%	91 965	100%	0,53	15 260	65%							

optim satisfăcător negativ

Tabel 3: IMM - MIJLOCII

DOMENIU / MIJLOCII / media 7 ani	Numărul de angajați	Cota % din total angajați	Numărul de întreprinderi	Numărul de întreprinderi efectiv active	Cota întreprinderi active	Venitul din vânzări, mln lei	Cota % din vânzări total	Productivitatea, Vânzări/Angajați	Numărul de întreprinderi care au primit profit	Cota întreprinderi care au primit profit (din cele active)	RV	ROA	ROS	ROE	RPF	CAF	CI
											optim >20%	optim >10%	optim >15%	optim >20%	optim < 2,5	optim > 0,6	optim < 0,5
Activitati de cazare si alimentatie publica	2 545	5,10%	29	29	100%	648	2,2%	0,25	18	62%	39,9%	0,9%	-0,6%	-13,3%	8,0	0,09	0,9
Activitati de servicii administrative si activitati de servicii suport	3 073	6,16%	31	30	98%	522	1,8%	0,17	24	81%	32,9%	7,7%	7,9%	18,4%	2,5	0,43	0,6
Activitati financiare si asigurari	205	0,41%	6	6	100%	200	0,7%	0,98	5	86%	55,7%	4,9%	18,7%	11,5%	3,0	0,37	0,6
Activitati profesionale, stiintifice si tehnice	2 393	4,80%	31	29	93%	632	2,2%	0,26	23	82%	33,1%	4,9%	7,5%	14,1%	3,2	0,38	0,6
Administratie publica si aparare; asigurari sociale obligatorii	180	0,36%	2	1	73%	11	0,0%	0,06	1	75%	33,0%	-1,0%	-126,0%	-0,9%	1,0	0,53	0,2
Agricultura, silvicultura si pescuit	1 217	2,44%	17	17	100%	423	1,5%	0,35	11	64%	18,9%	-1,8%	-12,3%	18,1%	0,7	0,20	0,8
Alte activitati de servicii	397	0,79%	4	4	100%	71	0,2%	0,18	2	57%	32,2%	0,8%	1,0%	1,4%	1,9	0,53	0,5
Arta, activitati de recreere si de agrement	1 950	3,91%	19	19	100%	290	1,0%	0,15	11	57%	18,6%	2,0%	3,5%	2,3%	1,8	0,60	0,4
Comert cu ridicata si cu amanuntul; intretinerea si repararea autovehiculelor si a motocicletelor	8 969	17,97%	238	238	100%	14 525	50,2%	1,62	204	86%	18,8%	8,5%	5,3%	22,8%	2,8	0,37	0,6
Constructii	3 319	6,65%	58	58	99%	2 320	8,0%	0,70	47	81%	20,9%	5,7%	8,4%	20,2%	3,6	0,31	0,7
Distributia apei; salubritate, gestionarea deseurilor, activitati de decontaminare	173	0,35%	2	2	100%	27	0,1%	0,15	2	88%	17,8%	6,1%	1,5%	-54,7%	-14,2	-0,14	1,1
Industria extractiva	231	0,46%	4	4	100%	103	0,4%	0,45	2	46%	36,2%	4,0%	14,6%	6,4%	3,6	0,55	0,4
Industria prelucratoare	10 441	20,92%	126	126	100%	4 070	14,1%	0,39	99	79%	24,0%	4,7%	6,2%	9,2%	2,0	0,51	0,5
Informatii si comunicatii	3 579	7,17%	41	40	99%	1 433	4,9%	0,40	34	84%	31,5%	9,9%	6,9%	20,3%	2,2	0,49	0,5
Invatamant	2 077	4,16%	20	19	94%	339	1,2%	0,16	8	43%	30,3%	0,9%	3,5%	1,7%	2,4	0,43	0,6
Productia si furnizarea de energie electrica si termica, gaze, apa calda si aer conditionat	32	0,06%	0	0	100%	65	0,2%	2,03	0	100%	6,1%	1,7%	0,5%	7,7%	1,4	0,20	0,2
Sanatate si asistenta sociala	3 127	6,27%	28	28	100%	718	2,5%	0,23	17	60%	28,3%	5,7%	5,6%	10,3%	1,9	0,54	0,5
Transport si depozitare	4 122	8,26%	53	53	100%	1 744	6,0%	0,42	38	72%	17,8%	7,5%	5,3%	15,2%	2,1	0,48	0,5
Tranzactii imobiliare	1 871	3,75%	35	35	100%	819	2,8%	0,44	24	68%	52,3%	5,7%	30,6%	32,5%	7,5	0,27	0,7
VALORI MEDII	49 902	100,00%	743	737	99%	28 960	100,00%	0,58	570	77%							

optim satisfăcător negativ

Table 4: IMM - MICI

DOMENIU / MICI / media 7 ani	Numărul de angajați	Cota % din total angajați	Numărul de întreprinderi	Numărul de întreprinderi efectiv active	Cota întreprinderi active	Venitul din vânzări, mln lei	Cota % din vânzări total	Productivitatea, Vânzări/Angajați	Numărul de întreprinderi care au primit profit	Cota întreprinderi care au primit profit (din cele active)	RV	ROA	ROS	ROE	RPF	CAF	CI
											optim >20%	optim >10%	optim >15%	optim >20%	optim < 2,5	optim > 0,6	optim < 0,5
Activitati de cazare si alimentatie publica	4 046	6,72%	202	202	100%	1 035	2,8%	0,26	107	53%	46,8%	1,4%	0,3%	-12,1%	5,2	0,26	0,7
Activitati de servicii administrative si activitati de servicii suport	2 102	3,49%	98	96	98%	1 170	3,1%	0,56	71	73%	20,6%	5,9%	4,5%	18,5%	2,8	0,38	0,6
Activitati financiare si asigurari	694	1,15%	48	47	96%	461	1,2%	0,66	42	89%	53,2%	5,8%	24,6%	14,3%	2,9	0,40	0,6
Activitati profesionale, stiintifice si tehnice	3 801	6,31%	203	185	91%	1 350	3,6%	0,36	142	77%	40,1%	6,8%	10,1%	22,5%	3,6	0,30	0,7
Administratie publica si aparare; asigurari sociale obligatorii	49	0,08%	2	1	67%	10	0,0%	0,20	1	60%	44,8%	-0,6%	14,8%	2,8%	2,8	0,29	0,4
Agricultura, silvicultura si pescuit	947	1,57%	52	51	98%	409	1,1%	0,43	31	61%	21,2%	0,5%	0,5%	-1,0%	-0,2	0,05	0,9
Alte activitati de servicii	767	1,27%	45	44	99%	209	0,6%	0,27	29	66%	33,2%	7,2%	5,5%	22,6%	3,4	0,31	0,7
Arta, activitati de recreere si de agrement	748	1,24%	36	36	98%	204	0,5%	0,27	17	48%	39,8%	-0,5%	0,0%	-4,1%	2,7	0,41	0,6
Comert cu ridicata si cu amanuntul; intretinerea si repararea autovehiculelor si a motocicletelor	15 272	25,35%	1 056	1 053	100%	18 115	48,1%	1,19	831	79%	19,6%	5,8%	4,4%	15,6%	2,9	0,36	0,6
Constructii	6 283	10,43%	348	340	98%	3 636	9,7%	0,58	275	81%	22,6%	6,0%	8,5%	18,8%	3,1	0,32	0,7
Distributia apei; salubritate, gestionarea deseurilor, activitati de decontaminare	148	0,25%	8	8	96%	152	0,4%	1,03	7	87%	15,2%	10,6%	4,4%	26,0%	2,8	0,41	0,6
Industria extractiva	303	0,50%	13	13	99%	85	0,2%	0,28	8	60%	33,6%	6,1%	6,1%	15,7%	2,4	0,43	0,6
Industria prelucratoare	8 734	14,50%	436	436	100%	3 664	9,7%	0,42	314	72%	24,4%	5,0%	5,7%	11,7%	2,3	0,43	0,6
Informatii si comunicatii	4 205	6,98%	212	210	99%	1 703	4,5%	0,40	164	78%	34,6%	11,2%	6,0%	78,3%	8,8	0,26	0,7
Invatamant	939	1,56%	44	43	98%	141	0,4%	0,15	26	61%	52,5%	6,2%	9,9%	13,5%	2,5	0,48	0,5
Productia si furnizarea de energie electrica si termica, gaze, apa calda si aer conditionat	47	0,08%	2	2	100%	30	0,1%	0,63	1	59%	17,2%	-1,7%	-6,3%	-0,1%	1,7	-1,16	2,2
Sanatate si asistenta sociala	1 976	3,28%	99	97	98%	544	1,4%	0,28	75	78%	44,4%	11,5%	10,6%	20,2%	1,9	0,54	0,5
Transport si depozitare	5 311	8,82%	296	295	100%	3 425	9,1%	0,64	208	70%	21,7%	3,6%	3,5%	6,3%	1,7	0,58	0,4
Tranzactii imobiliare	3 861	6,41%	209	203	97%	1 284	3,4%	0,33	134	66%	55,9%	2,9%	14,8%	5,9%	2,4	0,43	0,6
VALORI MEDII	60 233	100,00%	3 409	3 360	99%	37 625	100,00%	0,62	2 481	74%							

optim satisfăcător negativ

Tabel 5: IMM - MICRO

DOMENIU / MICRO / media 7 ani	Numărul de angajați	Cota % din total angajați	Numărul de întreprinderi	Numărul de întreprinderi efective active	Cota întreprinderi active	Venitul din vânzări, mln lei	Cota % din vânzări total	Productivitatea, Vânzări/Angajați	Numărul de întreprinderi care au primit profit	Cota întreprinderi care au primit profit (din cele active)	RV	ROA	ROS	ROE	RPF	CAF	CI
											optim >20%	optim >10%	optim >15%	optim >20%	optim < 2,5	optim > 0,6	optim < 0,5
Activitati de cazare si alimentatie publica	2 582	4,01%	1 044	638	61%	408	1,6%	0,16	264	41%	47,1%	-3,4%	-11,4%	40,3%	-20,4	0,03	1,0
Activitati de servicii administrative si activitati de servicii suport	2 303	3,58%	1 210	769	64%	1 197	4,7%	0,52	524	68%	22,2%	1,6%	2,6%	14,4%	13,9	0,08	0,9
Activitati financiare si asigurari	1 669	2,59%	812	547	67%	601	2,4%	0,36	408	75%	49,4%	5,8%	37,0%	29,4%	5,7	0,20	0,8
Activitati profesionale, stiintifice si tehnice	6 468	10,05%	3 774	2 485	66%	1 783	7,0%	0,28	2 006	81%	56,6%	14,6%	26,4%	72,1%	6,1	0,23	0,8
Administratie publica si aparare; asigurari sociale obligatorii	4	0,01%	1	0	29%	1	0,0%	0,14	0	100%	28,6%	-7,8%	0,5%	13,2%	0,3	0,07	0,4
Agricultura, silvicultura si pescuit	946	1,47%	521	252	48%	261	1,0%	0,28	166	66%	29,7%	-0,1%	-1,1%	-162,6%	128,1	0,06	0,9
Alte activitati de servicii	1 956	3,04%	871	610	70%	213	0,8%	0,11	315	52%	45,1%	3,1%	3,2%	-67,5%	-10,4	-0,04	1,0
Arta, activitati de recreere si de agrement	745	1,16%	419	220	53%	143	0,6%	0,19	123	56%	45,1%	-3,5%	-13,7%	24,7%	-3,8	-0,05	1,0
Comert cu ridicata si cu amanuntul; intretinerea si repararea autovehiculelor si a motocicletelor	23 985	37,27%	11 613	7 320	63%	13 382	52,7%	0,56	4 003	55%	21,4%	1,5%	2,2%	12,9%	9,0	0,11	0,9
Constructii	4 292	6,67%	1 768	1 022	58%	1 599	6,3%	0,37	702	69%	27,3%	1,2%	5,2%	74,4%	3,1	0,10	0,9
Distributia apei; salubritate, gestionarea deseurilor, activitati de decontaminare	111	0,17%	50	29	59%	32	0,1%	0,28	19	64%	29,4%	-5,4%	-7,4%	38,1%	3,8	-0,27	1,3
Industria extractiva	61	0,10%	29	12	41%	16	0,1%	0,25	7	61%	29,4%	0,5%	0,8%	0,9%	1,9	0,53	0,5
Industria prelucratoare	4 936	7,67%	1 990	1 278	64%	1 398	5,5%	0,28	741	58%	27,8%	0,8%	1,6%	2,3%	9,1	0,13	0,9
Informatii si comunicatii	3 377	5,25%	1 713	1 089	64%	1 099	4,3%	0,33	857	79%	43,5%	9,0%	13,9%	3,2%	-1,2	-0,32	1,3
Invatamant	692	1,08%	319	206	65%	97	0,4%	0,14	142	69%	62,9%	6,0%	13,6%	15,8%	2,4	0,44	0,6
Productia si furnizarea de energie electrica si termica, gaze, apa calda si aer conditionat	78	0,12%	56	16	29%	36	0,1%	0,46	11	72%	21,6%	3,4%	107,1%	1,5%	-3,0	-1,31	2,3
Sanatate si asistenta sociala	1 550	2,41%	490	372	76%	221	0,9%	0,14	235	63%	53,4%	3,2%	7,4%	9,4%	2,9	0,35	0,6
Transport si depozitare	3 526	5,48%	1 372	911	66%	1 708	6,7%	0,48	612	67%	27,5%	1,4%	2,4%	3,5%	3,4	0,34	0,7
Tranzactii imobiliare	5 067	7,87%	2 492	1 492	60%	1 186	4,7%	0,23	1 073	72%	61,7%	1,7%	17,6%	4,5%	2,8	0,36	0,6
VALORI MEDII	64 351	100,00%	30 544	19 269	63%	25 380	100,00%	0,39	12 208	63%							

optim satisfăcător negativ

II.2.2. ANALIZA DATELOR STATISTICE: SECTORUL IMM PE DOMENII DE ACTIVITATE ȘI VERSUS ÎNTREPRINDERILE MARI

II.2.2.1. Date generale pe sectorul IMM (număr per activități)

1. În mun. Chișinău, numărul de IMM-uri crește cu un ritm mai mare decât numărul întreprinderilor mari.
2. Conform adresei de înregistrare predomină înregistrarea în capitală față de înregistrarea în suburbii.
3. Se atestă că în suburbii este o ușoară creștere a numărului de întreprinderi micro înregistrate.
4. Conform tipului de IMM, predomină covârșitor întreprinderile micro, cu cca 88%, mici – 10%, mijlocii – cca 2%.
5. Ca număr de întreprinderi înregistrate, IMM-urile domină în toate sectoarele de activitate din mun. Chișinău.
6. Conform sectorului de activitate a IMM-urilor, predomină ca număr de întreprinderi/afaceri activitatea în comerț (37%), activități profesionale științifice și tehnice (12%), tranzacții imobiliare (8%), industria prelucrătoare și informații și comunicații (câte 7%), construcții (6%) și transport și depozitare (5%).

Diagrama 1. Dinamica nr. de întreprinderi după mărime, mun. Chișinău (2015-2021)

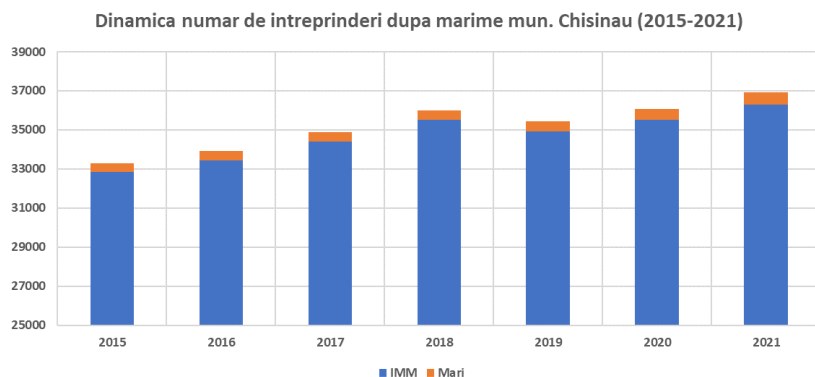
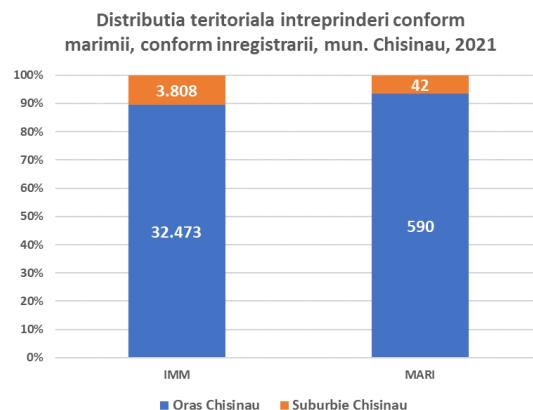
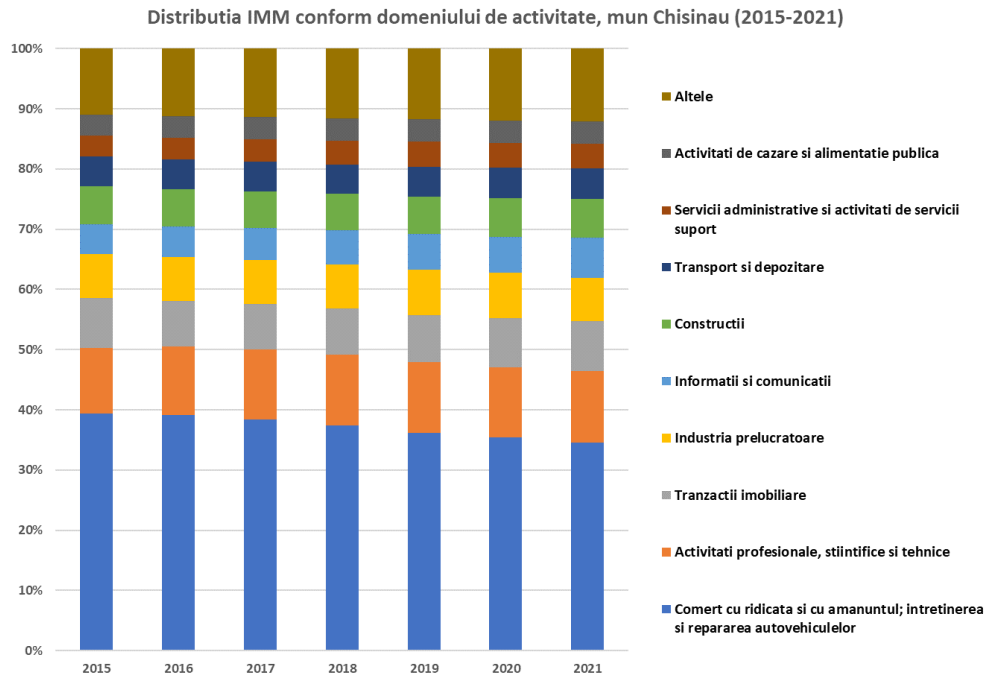


Diagrama 2. Distribuția teritorială a întrepr. după mărime, mun. Chișinău, 2021



7. Tipul predominant de IMM-uri pentru toate sectoarele de activitate constituie întreprinderile micro (în mediu 83% din numărul total de IMM-uri), cu o singură abatere de la media generală în cazul domeniului industriei extractive, unde numărul de întreprinderi mici constituie cca 35% din numărul total de IMM (12% media generală pentru întreprinderi mici).
8. În ultimii 5 ani analizați se atestă o micșorare constantă a numărului de întreprinderi IMM din sectorul comerțului (-3%) și o creștere a numărului de întreprinderi în sectorul construcțiilor (114%), informațiilor și comunicațiilor (148%), transportului și depozitării (114%).

Diagrama 3. Distribuția IMM cf domeniului de activitate, mun. Chișinău, 2015-2021



Distribuția IMM pe domenii de activitate principale, mun. Chișinău, 2021

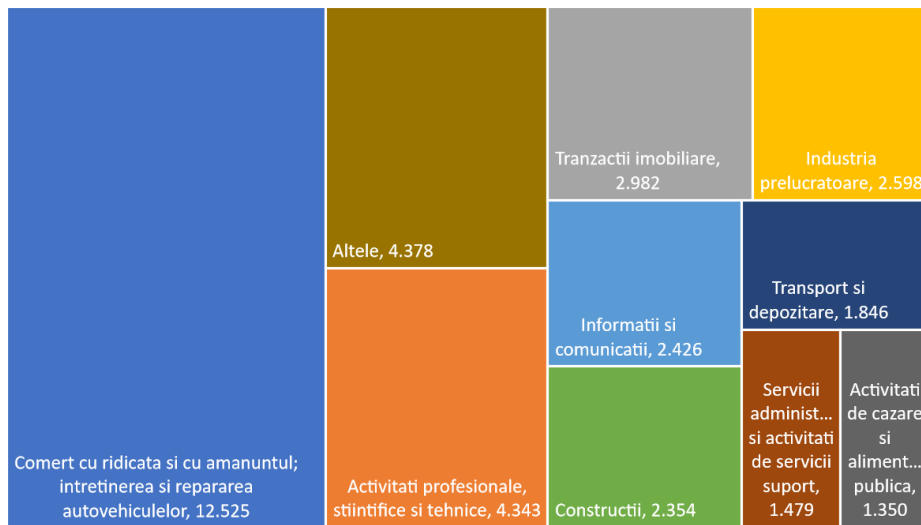


Diagrama 4. Structura IMM pe tipuri de întreprinderi, mun. Chișinău, 2015-2021

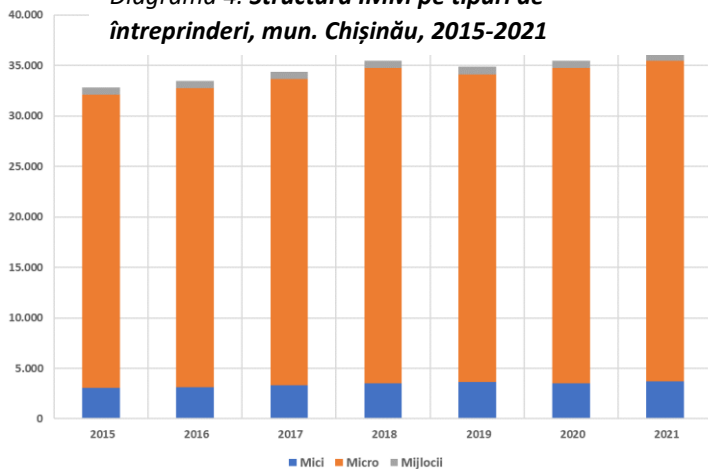
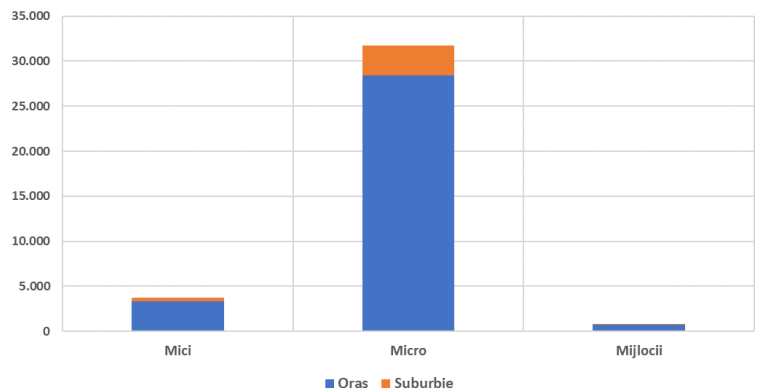


Diagrama 5. Zona de înregistrare a întreprinderii cf. tipului de IMM, mun. Chișinău, 2021



Tabel 6. Nr. de întreprinderi IMM și Mari pe activități, mun. Chișinău, 2021

2021 Sector	Marime cor	
	IMM	Mari
Activitati de cazare si alimentatie publica	1.350	4
Activitati de servicii administrative si activitati de servicii suport	1.479	12
Activitati financiare si asigurari	816	15
Activitati profesionale, stiintifice si tehnice	4.343	3
Administratie publica si aparare; asigurari sociale obligatorii	8	3
Agricultura, silvicultura si pescuit	664	4
Alte activitati de servicii	1.022	0
Arta, activitati de recreere si de agrement	460	5
Comert cu ridicata si cu amanuntul; intretinerea si repararea autovehiculelor si a motocicletelor	12.525	303
Constructii	2.354	60
Distributia apei; salubritate, gestionarea deeurilor, activitati de decontaminare	68	3
Industria extractiva	47	0
Industria prelucratoare	2.598	107
Informatii si comunicatii	2.426	25
Invatamant	466	11
Productia si furnizarea de energie electrica si termica, gaze, apa calda si aer conditionat	106	9
Sanatate si asistenta sociala	721	35
Transport si depozitare	1.846	21
Tranzactii imobiliare	2.982	12
Grand Total	36.281	632

Tabel 7. Nr. de întreprinderi pe mărimi și activități din cadrul IMM, mun. Chișinău, 2021

2021 Sector	Marime cor		
	Mici	Micro	Mijlocii
Activitati de cazare si alimentatie publica	211	1.115	24
Activitati de servicii administrative si activitati de servicii suport	108	1.341	30
Activitati financiare si asigurari	58	749	9
Activitati profesionale, stiintifice si tehnice	190	4.121	32
Administratie publica si aparare; asigurari sociale obligatorii	2	3	3
Agricultura, silvicultura si pescuit	68	577	19
Alte activitati de servicii	44	974	4
Arta, activitati de recreere si de agrement	30	411	19
Comert cu ridicata si cu amanuntul; intretinerea si repararea autovehiculelor si a motocicletelor	1.130	11.118	277
Constructii	384	1.908	62
Distributia apei; salubritate, gestionarea deeurilor, activitati de decontaminare	10	57	1
Industria extractiva	16	27	4
Industria prelucratoare	449	2.026	123
Informatii si comunicatii	274	2.102	50
Invatamant	44	391	31
Productia si furnizarea de energie electrica si termica, gaze, apa calda si aer conditionat	1	104	1
Sanatate si asistenta sociala	128	566	27
Transport si depozitare	346	1.447	53
Tranzactii imobiliare	220	2.723	39
Grand Total	3.713	31.760	808

II.2.2.2. Numărul efectiv de IMM-uri active în mun. Chișinău

1. Circa 30% din IMM înregistrate în mun. Chișinău nu raportează careva venituri din vânzări, deci efectiv, cel puțin oficial acestea nu au activitate economică.
2. Totuși tendința este spre ameliorare, cota IMM-urilor inactive s-a redus constant în ultimii 5 ani cu cca 5%. Acest fapt denotă ori intrarea în activitate, ori intrarea entității într-un câmp de activitate legal.
 - După tipul IMM-urilor, întreprinderile micro formează grupul principal al întreprinderilor IMM inactive în mun. Chișinău. IMM mici și mijlocii constituie mai puțin de 3% din IMM inactive în mun. Chișinău.
3. Circa 34% din întreprinderi micro sînt inactive, cu tendința de ameliorare în ultimii 5 ani de raportare (de la 38% în 2015, la 34% în 2021).
4. Cota întreprinderilor micro inactive, pe sectoare economice, corespunde în mare măsură cotei în numărul total de întreprinderi din sector. O careva legitate majoră dintre gradul de inactivitate, de sectorul de activitate nu s-a constatat, cu excepția a 3 sectoare. În cîteva sectoare cota IMM-urilor inactive depășește întrucîtva media generală de 34% și anume în sectorul agricol și silvicol (40%), artei și recreerii (42%), producției de energie, distribuției apă, gaze etc. (75%)

Diagrama 6. IMM efectiv active, mun. Chișinău, 2015-2021

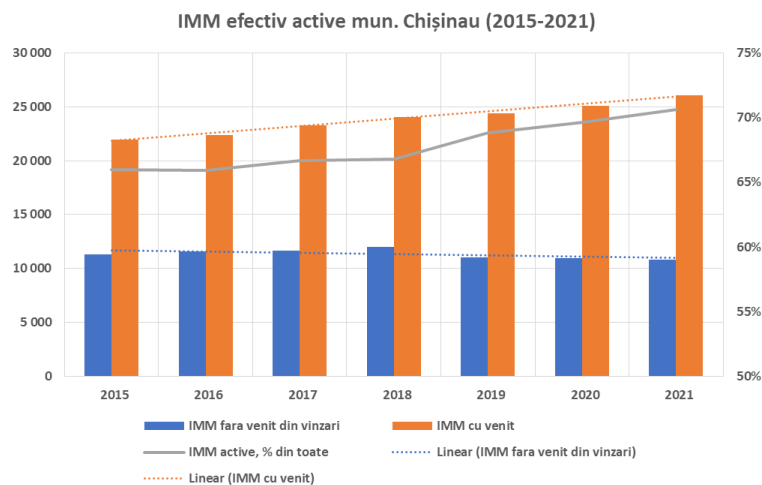
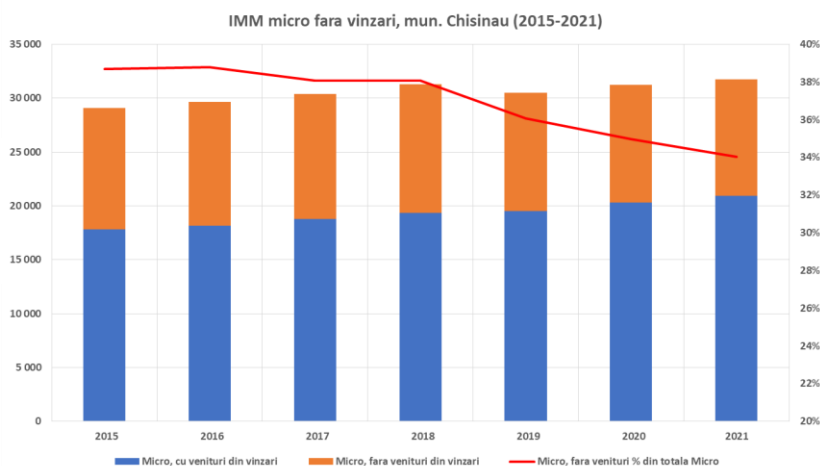
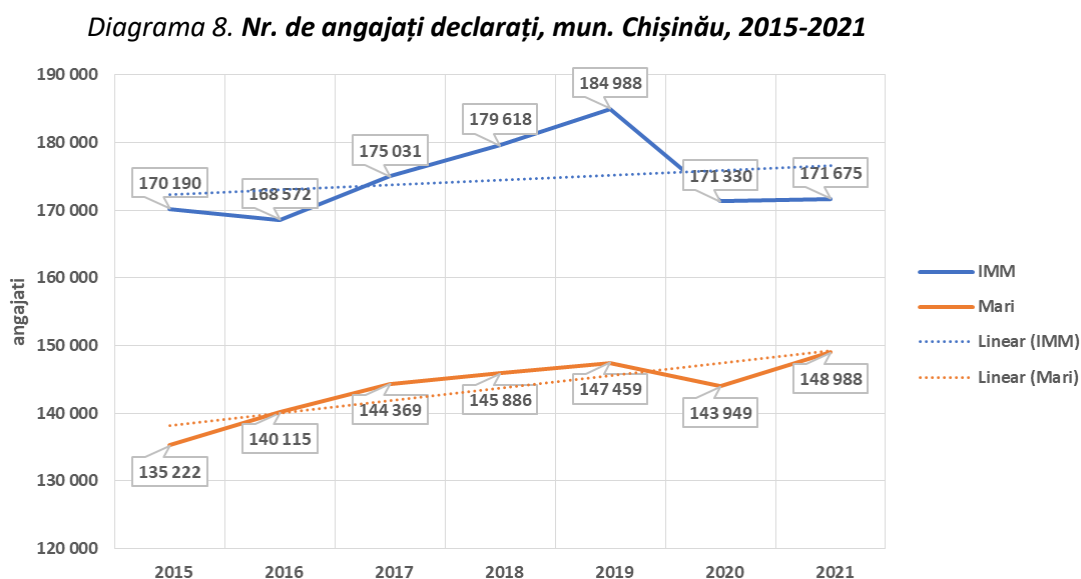


Diagrama 7. Întrep. micro fără vânzări, mun. Chișinău, 2015-2021



II.2.2.3. Personal angajat în sectorul IMM

1. Numărul de angajați în IMM-uri depășește cu cca 15% nr. de angajați din întreprinderile mari.
2. Proporția angajaților în ultimii ani **IMM vs mari** este relativ stabilă, dar se constată o creștere mai rapidă a numărului de angajați din întreprinderile mari. Dacă tendința se va menține, în cca **15 ani**, numărul de angajați din întreprinderile mari va depăși numărul de angajați din IMM-uri.
3. Proporția numărului de angajați pe tip de IMM este relativ omogenă și este împărțită aproape egal între cele trei categorii.
4. Distribuția angajaților pe sectoare economice practic corespunde distribuției IMM ca număr pe sectoare.



5. Circa 10% din angajați din sectorul IMM activează în întreprinderi înregistrate juridic în una dintre suburbiile mun. Chișinău.

Diagrama 9. Distribuția angajaților pe zona de înregistrare a IMM, mun. Chișinău, 2015-2021

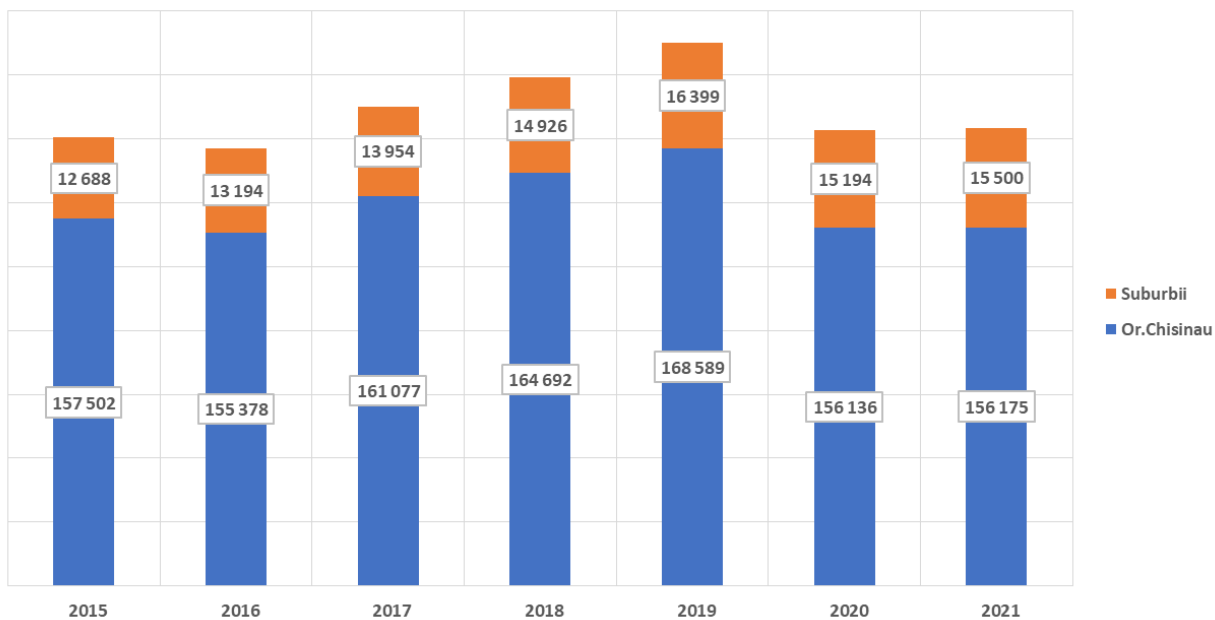
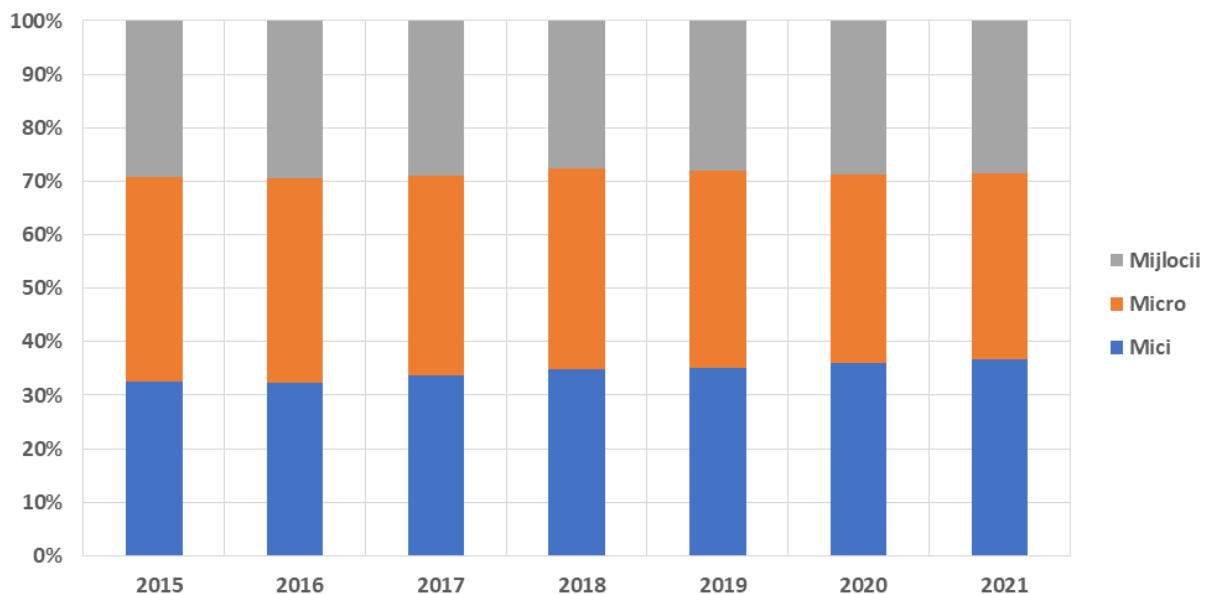


Diagrama 10. Distribuția angajaților pe tip de IMM, mun. Chișinău, 2015-2021



Tabel 8. Nr. de angajați pe sector de activitate IMM, mun. Chișinău, 2021

Numar de angajati pe sector de activitate IMM, mun. Chisinau	2021
Activitati de cazare si alimentatie publica	8 769
Activitati de servicii administrative si activitati de servicii suport	7 399
Activitati financiare si asigurari	2 458
Activitati profesionale, stiintifice si tehnice	11 292
Administratie publica si aparare; asigurari sociale obligatorii	477
Agricultura, silvicultura si pescuit	3 014
Alte activitati de servicii	3 218
Arta, activitati de recreere si de agrement	3 059
Comert; intretinerea si repararea autovehiculelor	44 932
Constructii	13 741
Distributia apei; salubritate, gestionarea deseurilor, activitati de decontaminare	407
Industria extractiva	516
Industria prelucratoare	22 353
Informatii si comunicatii	13 972
Invatamant	4 961
Productia si furnizarea de energie electrica si termica, gaze, apa calda si aer conditionat	219
Sanatate si asistenta sociala	7 201
Transport si depozitare	13 501
Tranzactii imobiliare	10 186

Tabel 9. Nr. IMM-uri fără vânzări pe sectoare, mun. Chișinău, 2021

Numar IMM fara vinzari pe sectoare	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	% din total
Activitati de cazare si alimentatie publica	353	367	385	434	418	447	446	33%
Activitati de servicii administrative si activitati de servicii suport	412	440	448	471	439	443	447	30%
Activitati financiare si asigurari	240	261	264	288	267	290	255	31%
Activitati profesionale, stiintifice si tehnice	1 276	1 351	1 345	1 440	1 342	1 231	1 187	27%
Administratie publica si aparare; asigurari sociale obligatorii	2	0	0	0	4	3	4	50%
Agricultura, silvicultura si pescuit	260	263	270	300	267	264	263	40%
Alte activitati de servicii	270	260	266	268	245	250	269	26%
Arta, activitati de recreere si de agrement	196	209	210	216	172	201	194	42%
Comert cu ridicata si cu amanuntul; intretinerea si repararea autovehiculelor	4 473	4 567	4 554	4 532	4 064	4 020	3 868	31%
Constructii	726	786	771	781	714	750	753	32%
Distributia apei; salubritate, gestionarea deseurilor, activitati de decontaminare	21	20	18	18	27	17	23	34%
Industria extractiva	14	21	20	19	16	17	13	28%
Industria prelucratoare	681	725	739	781	716	695	657	25%
Informatii si comunicatii	584	596	611	669	656	621	651	27%
Invatamant	98	105	110	115	104	116	155	33%
Productia si furnizarea de energie electrica si termica, gaze, apa calda si aer conditionat	31	32	29	27	29	51	79	75%
Sanatate si asistenta sociala	123	121	124	111	121	123	120	17%
Transport si depozitare	481	481	474	476	445	427	451	24%
Tranzactii imobiliare	1 080	949	982	1 017	1 017	981	1 011	34%
Grand Total	11 321	11 554	11 620	11 963	11 063	10 947	10 846	34%

II.2.2.4. Eficiența sectorului IMM în mun. Chișinău

1. IMM-urile declară de cca trei ori mai des lipsa de profit comparativ cu întreprinderile mari. În medie, 51% dintre IMM-uri declară lipsa de profit, față de 15% din întreprinderile mari.
2. Cu cât mai mică este întreprinderea, cu atât mai rar înregistrează un profit. Întreprinderile micro nu înregistrează profit de cca trei ori mai des decât întreprinderile mici și cele mijlocii. În medie, 55% dintre întreprinderile micro declară lipsa de profit, în comparație cu cele mici și mijlocii, cu cca 26% și 23% corespunzător.
3. Totodată, constatăm tendința constantă de scădere a numărului de IMM-uri fără profit. În 2021 s-a redus cu cca 25% față de anul 2015.
4. Cele mai nerentabile activități exercitate de IMM-uri sînt din sectorul producției și distribuției gazelor, energiei și apei; cazare și alimentație publică, artă și agrement, agricultură, industria extractivă.

Tabel 10. Nr. IMM-uri și Mari cu profit/pierderi, Mun. Chișinău, 2015-2021

Marime	Indicator	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Media (15-21)	% (15-21)	2021 / 2015
IMM	cu profit	12.813	13.555	14.824	15.619	16.506	15.713	17.787	15.260	49%	139%
	cu pierderi	17.761	17.903	17.632	16.358	13.932	14.734	13.318	15.948	51%	75%
Mari	cu profit	319	396	435	440	477	446	555	438	85%	174%
	cu pierderi	121	63	51	56	57	107	75	76	15%	62%

Marime companie	Indicator	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Media	%
Mici	Cu profit	2.036	2.126	2.391	2.576	2.803	2.531	2.907	2.481	74%
	Cu pierderi	992	922	874	895	805	961	792	892	26%
Micro	Cu profit	10.305	10.906	11.869	12.465	13.095	12.610	14.207	12.208	45%
	Cu pierderi	16.557	16.792	16.595	15.313	12.975	13.587	12.396	14.888	55%
Mijlocii	Cu profit	472	523	564	578	608	572	673	570	77%
	Cu pierderi	212	189	163	150	152	186	130	169	23%

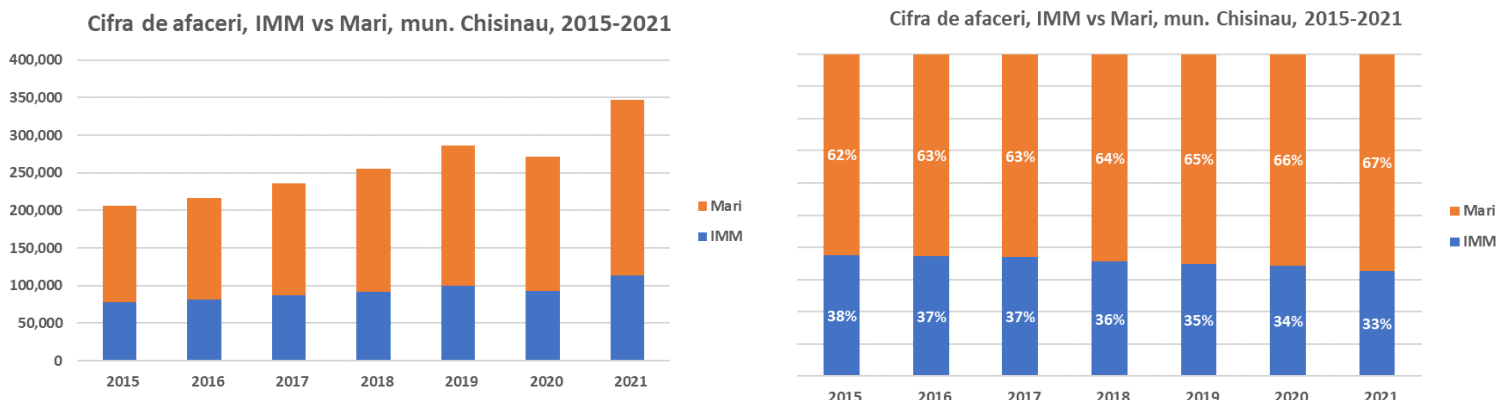
Tabel 11. Incidența IMM-urilor nerentabile pe sectoare, Mun. Chișinău, 2015-2021

Sector	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	media	incidența IMM nerentabile
Productia si furnizarea de energie electrica si termica, gaze si aer condiționat	37	36	31	30	23	44	64	38	74%
Activitati de cazare si alimentatie publica	800	842	849	758	662	824	653	770	66%
Arta, activitati de recreere si de agrement	311	310	288	247	215	268	200	263	64%
Agricultura, silvicultura si pescuit	345	323	332	348	322	345	296	330	61%
Industria extractiva	24	33	32	32	19	19	16	25	60%
Alte activitati de servicii	508	513	527	514	434	520	475	499	59%
Comert cu ridicata si cu amanuntul; intretinerea si reparatiile	7.742	7.699	7.453	6.765	5.538	5.571	5.013	6.540	56%
Industria prelucratoare	1.316	1.297	1.267	1.237	1.120	1.125	1.005	1.195	51%
Invatamant	176	170	168	180	150	185	197	175	50%
Activitati de servicii administrative si activitati de servicii suport	613	666	639	588	525	642	495	595	49%
Constructii	1.063	1.060	1.051	929	841	919	909	967	49%
Distributia apei; salubritate, gestionarea deșeurilor, activități de servicii	34	24	28	19	28	19	19	24	47%
Tranzacții imobiliare	1.112	1.094	1.108	1.090	977	1.106	989	1.068	46%
Transport si depozitare	747	805	804	764	651	691	653	731	46%
Sanatate si asistenta sociala	267	276	264	258	211	302	241	260	44%
Activitati financiare si asigurari	298	398	361	357	319	309	266	330	42%
Administratie publica si aparare; asigurari sociale obligatorii	0	0	0	0	3	4	3	1	42%
Informatii si comunicatii	812	804	843	777	675	646	674	747	41%
Activitati profesionale, stiintifice si tehnice	1.556	1.553	1.587	1.465	1.219	1.195	1.150	1.389	39%

II.2.2.5. Cifra de afaceri sectorul IMM

1. Cota IMM-urilor în cifra de afaceri produsă în municipiu scade constant în ultimii 7 ani cu cca 1% anual, ceea ce reflectă efecte cumulative ale politicilor în sectorul IMM la nivel central și la nivel de municipiu.
2. Un IMM înregistrează vânzări per angajat de cca 2,4 ori mai puțin decât o întreprindere mare. Un IMM, în 2021, a înregistrat vânzări per angajat de cca 660 mii lei, în comparație cu o întreprindere mare – cca 1,57 mln lei. Tendința din ultimii 5-6 ani este ca aceasta diferență să crească în favoarea întreprinderilor mari.
3. Cele mai eficiente în vânzări în funcție de numărul de angajați sînt întreprinderile mici cu cca 800 mii lei per angajat, apoi întreprinderile mijlocii cu cca 700 de mii, urmate de cele micro cu cca 500 mii de lei.
4. În funcție de sector, productivitatea muncii măsurată prin venituri raportate la numărul de angajați, un nivel peste media de 660 mii lei per angajat, înregistrează IMM-uri din doar 4 din 19 sectoare economice, printre care: comerț cu cca 1,2 mln lei per angajat, distribuția apei, salubritate – cu cca 1,1 mln lei, activități profesionale – 0,69 mln lei, producția și furnizarea de energie electrică și termică cu cca 0,77 mln lei.
5. De notat este eficiența vânzărilor per angajat a întreprinderilor din sectoare precum informații și comunicații (0,48 mln lei per angajat), construcții (0,63 mln lei), tranzacții imobiliare (0,42 mln lei per angajat).
6. Distribuția vânzărilor globale pe tip de IMM este relativ stabilă în ultimii 7 ani. Cca 40% din vânzări aparțin întreprinderilor mici, urmate de cele mijlocii cu cca 32% și cele micro cu cca 27%.
7. Mai puțin de 10% din total vânzări revin IMM-urilor înregistrate în suburbiile mun. Chișinău.
8. Cca 50% din vânzări revin IMM-urilor care activează în sectorul comerțului, urmate de IMM-urile din sectoarele industriei prelucrătoare (9%), construcțiilor (8%), transporturilor și depozitării (7%), informației și comunicațiilor (6%).
9. Doar în 7 sectoare economice din cele 19, IMM-urile înregistrează vânzări mai mari decât întreprinderile mari. De notat este că sectorul comerțului nu este printre aceste 7 sectoare, înregistrînd doar 40% din vânzările înregistrate de întreprinderile mari.

Diagrama 11. Cifra de afaceri, IMM vs Mari, mun. Chişinău, 2015-2021



Tabel 12. Cifra de afaceri, IMM, Mari, total pe activităţi, mun. Chişinău, 2021

2021	Column Labels			
Row Labels	IMM	Mari	Grand Total	
Activitati de cazare si alimentatie publica	2,785	965	3,750	2.9
Activitati de servicii administrative si activitati c	4,012	969	4,981	4.1
Activitati financiare si asigurari	1,686	2,756	4,443	0.6
Activitati profesionale, stiintifice si tehnice	4,768	272	5,040	17.5
Administratie publica si aparare; asigurari socia	25	11,899	11,924	0.0
Agricultura, silvicultura si pescuit	1,684	585	2,269	2.9
Alte activitati de servicii	611	0	611	
Arta, activitati de recreere si de agrement	599	5,652	6,252	0.1
Comert cu ridicata si cu amanuntul; intretinere	55,006	127,101	182,108	0.4
Constructii	8,617	9,753	18,370	0.9
Distributia apei; salubritate, gestionarea deseun	446	2,553	2,999	0.2
Industria extractiva	245	0	245	
Industria prelucratoare	10,265	23,591	33,856	0.4
Informatii si comunicatii	6,709	10,928	17,637	0.6
Invatamant	906	1,461	2,368	0.6
Productia si furnizarea de energie electrica si te	170	18,748	18,918	0.0
Sanatate si asistenta sociala	2,447	8,300	10,747	0.3
Transport si depozitare	7,977	6,997	14,974	1.1
Tranzactii imobiliare	4,261	1,314	5,575	3.2
Grand Total	113,221	233,845	347,066	

Diagrama 12. Venit din vânzări per angajat, IMM vs Mari, mun. Chişinău, 2015-2021

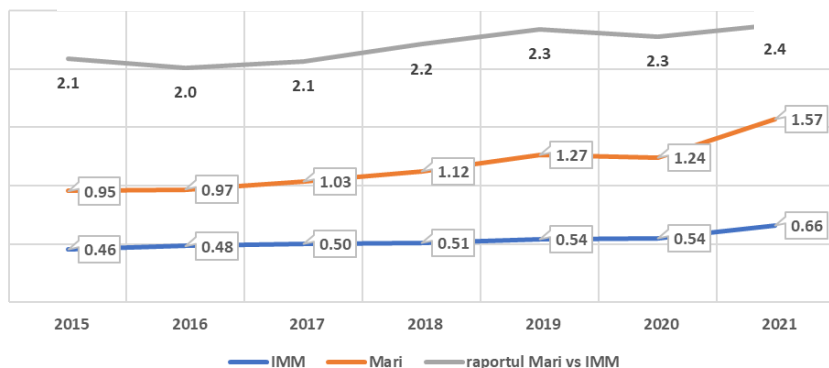
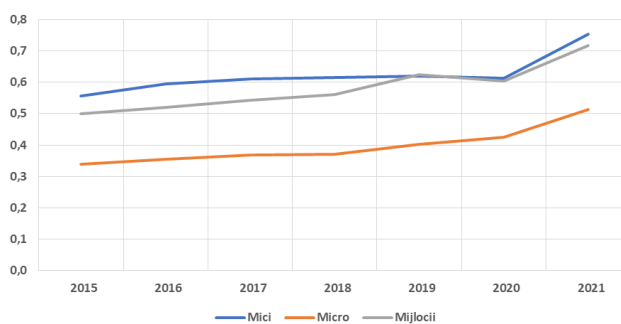


Diagrama 13. Venit per angajat per tip de IMM, mun. Chişinău, 2015-2021



Tabel 13. Volumul de vânzări, nr. de angajați, Venit per angajat, pe sectoare mun. Chișinău, 2021

2021	vanzari	anagajati	venit per angajat
Activitati de cazare si alimentatie publica	2,785	8,769	0.32
Activitati de servicii administrative si activitati c	4,012	7,399	0.54
Activitati financiare si asigurari	1,686	2,458	0.69
Activitati profesionale, stiintifice si tehnice	4,768	11,292	0.42
Administratie publica si aparare; asigurari socia	25	477	0.05
Agricultura, silvicultura si pescuit	1,684	3,014	0.56
Alte activitati de servicii	611	3,218	0.19
Arta, activitati de recreere si de agrement	599	3,059	0.20
Comert cu ridicata si cu amanuntul; intretinere	55,006	44,932	1.22
Constructii	8,617	13,741	0.63
Distributia apei; salubritate, gestionarea deseul	446	407	1.10
Industria extractiva	245	516	0.47
Industria prelucratoare	10,265	22,353	0.46
Informatii si comunicatii	6,709	13,972	0.48
Invatamant	906	4,961	0.18
Productia si furnizarea de energie electrica si te	170	219	0.77
Sanatate si asistenta sociala	2,447	7,201	0.34
Transport si depozitare	7,977	13,501	0.59
Tranzactii imobiliare	4,261	10,186	0.42
Grand Total	113,221	171,675	0.66

Diagrama 14. Venit din vânzări pe tip de IMM, mun. Chișinău, 2015-2021

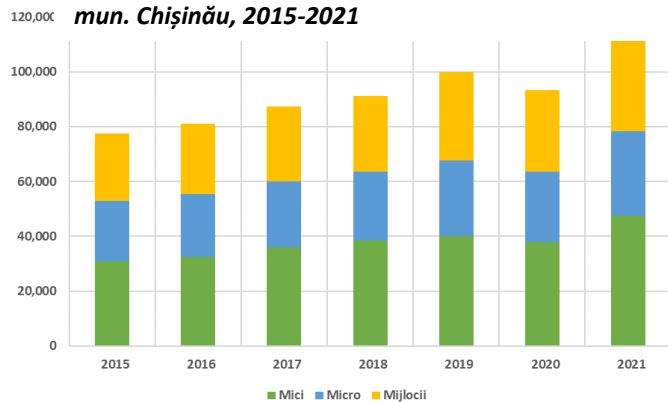


Diagrama 15. Cota veniturilor din vânzări pe tip de IMM, mun. Chișinău, 2015-2021

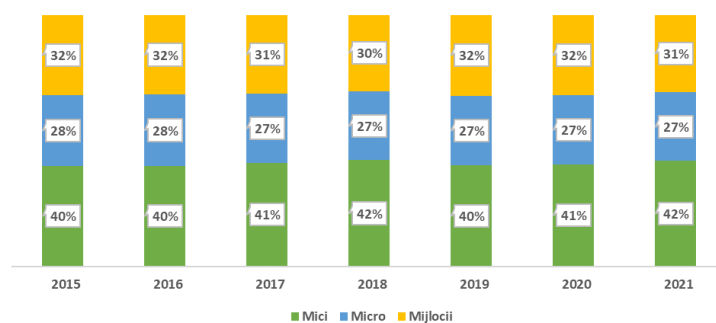
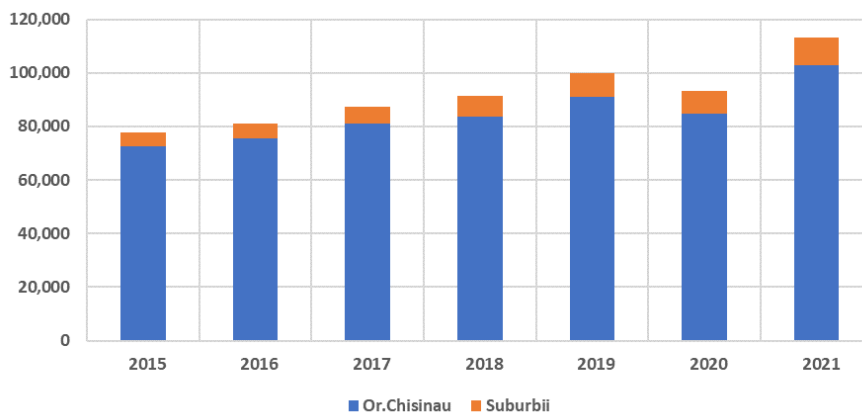


Diagrama 16. Venituri din vânzări pe zona de înregistrare a IMM, mun. Chișinău, 2015-2021



Tabel 14. Volumul de vânzări pe sectoare mun. Chișinău, 2015-2021

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Activitati de cazare si alimentatie publica	1,499	1,699	1,899	2,272	2,792	1,690	2,785
Activitati de servicii administrative si activitati c	2,336	2,336	2,567	3,190	3,631	2,150	4,012
Activitati financiare si asigurari	877	993	1,177	1,382	1,314	1,406	1,686
Activitati profesionale, stiintifice si tehnice	3,349	3,375	3,602	3,694	3,790	3,779	4,768
Administratie publica si aparare; asigurari socia	28	37	0	0	29	28	25
Agricultura, silvicultura si pescuit	649	838	892	1,021	1,352	1,216	1,684
Alte activitati de servicii	418	408	468	511	591	440	611
Arta, activitati de recreere si de agrement	1,026	649	482	691	652	358	599
Comert cu ridicata si cu amanuntul; intretinere	38,895	41,480	45,793	45,515	49,320	46,139	55,006
Constructii	7,124	6,468	6,818	7,430	8,068	8,351	8,617
Distributia apei; salubritate, gestionarea deseuri	87	92	135	116	229	366	446
Industria extractiva	146	179	175	211	256	216	245
Industria prelucratoare	8,325	8,556	8,883	9,071	9,464	9,361	10,265
Informatii si comunicatii	2,938	3,350	3,381	3,595	4,573	5,096	6,709
Invatamant	330	349	386	461	874	726	906
Productia si furnizarea de energie electrica si te	42	52	87	83	342	140	170
Sanatate si asistenta sociala	878	1,050	1,191	1,439	1,691	1,688	2,447
Transport si depozitare	5,981	6,140	6,566	7,235	7,642	6,605	7,977
Tranzactii imobiliare	2,643	2,992	2,938	3,369	3,262	3,562	4,261
Grand Total	77,573	81,044	87,440	91,286	99,871	93,317	113,221

Diagrama 17. Distribuția cifrei de afaceri a IMM-urilor pe sectoare, mun. Chișinău, 2015-2021



Tabel 15. Volumul de vânzări al IMM și întrep. Mari, mun. Chișinău, 2021

2021 Row Labels	Column Labels				
	IMM	Mari	Grand Total		
Activitati de cazare si alimentatie publica	2,785	965	3,750	●	2.9
Activitati de servicii administrative si activitati c	4,012	969	4,981	●	4.1
Activitati financiare si asigurari	1,686	2,756	4,443		0.6
Activitati profesionale, stiintifice si tehnice	4,768	272	5,040	●	17.5
Administratie publica si aparare; asigurari socia	25	11,899	11,924		0.0
Agricultura, silvicultura si pescuit	1,684	585	2,269	●	2.9
Alte activitati de servicii	611	0	611		
Arta, activitati de recreere si de agrement	599	5,652	6,252		0.1
Comert cu ridicata si cu amanuntul; intretinere	55,006	127,101	182,108		0.4
Constructii	8,617	9,753	18,370		0.9
Distributia apei; salubritate, gestionarea deseui	446	2,553	2,999		0.2
Industria extractiva	245	0	245		
Industria prelucratoare	10,265	23,591	33,856		0.4
Informatii si comunicatii	6,709	10,928	17,637		0.6
Invatamant	906	1,461	2,368		0.6
Productia si furnizarea de energie electrica si te	170	18,748	18,918		0.0
Sanatate si asistenta sociala	2,447	8,300	10,747		0.3
Transport si depozitare	7,977	6,997	14,974	●	1.1
Tranzactii imobiliare	4,261	1,314	5,575	●	3.2
Grand Total	113,221	233,845	347,066		

- Faptul că peste 60% din PIB național este asigurat de companiile înregistrate în raza municipiului Chișinău demonstrează că acest studiu este foarte important nu numai la nivel regional, dar și național. Rezultă că municipalitatea trebuie să asigure condiții adecvate (infrastructură, servicii aferente activității, consultații etc.) pentru activitatea lor. Deci, pentru a avea posibilitatea reală de a susține IMM-urile, activitatea cărora au o importanță națională, autoritățile locale trebuie să dispună nu numai de capacități manageriale, dar și de resurse financiare destule pentru realizarea acestor sarcini, iar la acest capitol situația este nesatisfăcătoare.
- Este imposibil de a găsi resurse financiare disponibile pentru a susține real IMM-urile în condițiile când 96 % din cheltuielile bugetare ale municipiului sînt repatizate astfel:
 4. 53% – Învățămînt
 5. 25% – Transport
 6. 18% – Gospodăria de locuințe și gospodăria de servicii comunale
- Astfel, pentru a găsi resurse necesare, municipalitatea trebuie să întreprindă măsuri pentru a spori veniturile bugetului, iar la acest capitol situația este următoarea:
-

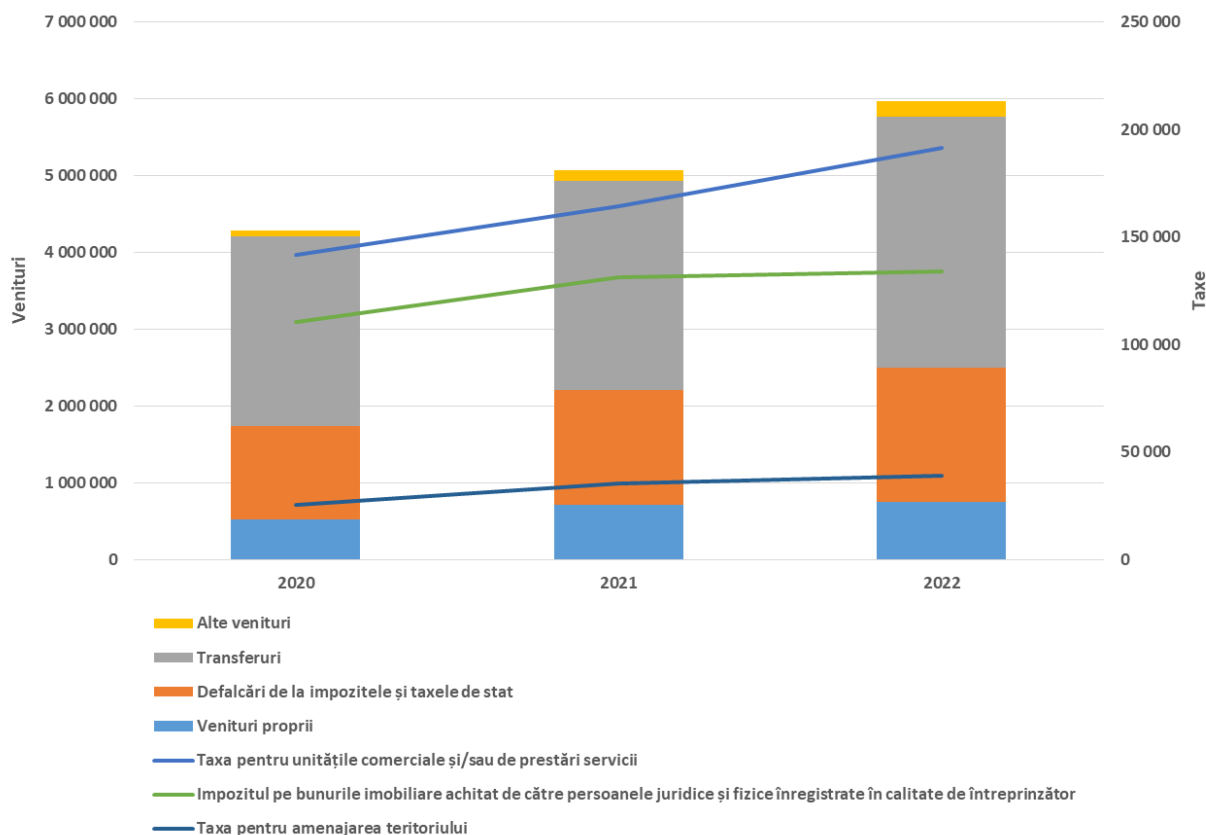
Tabel 16. Venituri ale bugetului municipiului Chişinău, 2020-2023

VENITURI BUGETUL MUNICIPAL, mii lei	2020	2021	2022	2023
VENITURI, total	4 281 778	5 069 592	5 972 230	6 812 375
1. Venituri proprii	515 499	711 351	751 147	825 068
Taxa pentru unitățile comerciale și/sau de prestări servicii	141 747	164 153	191 343	205 435
Impozitul pe bunurile imobiliare achitat de către persoanele juridice și fizice înregistrate în calitate de întreprinzător din valoarea estimată (de piață) a bunurilor imobiliare	110 366	131 029	133 786	133 000
Taxa pentru amenajarea teritoriului	25 294	35 091	38 874	43 116
Taxa pentru cazare	6 512	4 136	12 549	17 000
Impozitul pe bunurile imobiliare ale persoanelor juridice	12 714	9 898	18 770	15 100
Taxa de piață	8 273	10 829	11 318	12 137
Taxa pentru parcare	4 606	6 468	6 950	11 006
Taxa pentru dispozitivele publicitare	25 130	12 207	10 812	9 545
Taxa pentru prestarea serviciilor de transport auto de călători pe teritoriul municipiilor, orașelor și satelor (comunelor)	8 641	8 722	10 102	9 045
Taxa de organizare a licitațiilor și loteriilor pe teritoriul unității administrativ-teritoriale	515	1 897	4 137	6 387
Impozitul unic perceput de la rezidenții parcurilor pentru tehnologia informației	1 464	2 043	2 950	3 000
Taxa de plasare (amplasare) a publicității (reclamei)	849	1 050	1 448	1 430
Taxa pentru aplicarea simbolicii locale	736	843	1 019	1 060
Taxa pentru apă	306	1 034	1 076	1 000
Taxa pentru extragerea mineralelor utile	23	886	434	320
2. Defalcări de la impozitele și taxele de stat	1 218 564	1 498 638	1 747 856	2 015 415
Impozit pe venitul aferent operațiunilor de predare în posesie și/sau folosință a proprietății imobiliare	10 256	13 233	16 839	15 000
Impozit pe venitul reținut din salariu	1 151 718	1 383 605	1 602 221	1 840 615
3 Încasări de la prestarea serviciilor cu plată	42 367	59 657	75 622	91 561
4. Plata pentru locațiunea bunurilor patrimoniului public	9 199	11 955	15 255	16 852
5. Taxa la cumpărarea valutei străine de către persoanele fizice în casele de schimb valutar	10 791	15 580	19 659	15 000
6. Donații	14 843	9 518	15 218	320
7. Granturi	0	41 019	81 596	70 599
8. Transferuri	2 470 513	2 721 874	3 265 877	3 777 560

- Peste 72% din toate veniturile din taxele locale sînt asigurate de două taxe³⁷. Veniturile actuale bugetare ajung doar pentru nevoile curente ale municipalității și menținerea infrastructurii urbane existente. Sistemul finanțelor publice din RM este conceput în așa fel încît majoritatea absolută a impozitelor merg mai întîi în Bugetul de Stat, iar mai apoi se întorc sub formă de defalcări sau transferuri către primării. Astfel, primăriile din țară sînt lipsite de principalul instrument al autonomiei locale: resurse financiare proprii, gestionate conform priorităților locale de dezvoltare.
- Din cele aproape 7,5 miliarde de lei cheltuieli bugetare, doar 825 de milioane de lei, sau 12,1%, sînt acoperite din venituri fiscale proprii ale municipalității, restul fiind defalcări din impozitele generale de stat, planificate în mărime de 2,015 de milioane de lei și transferuri speciale din Bugetul de stat în mărime de 3,778 de milioane de lei.
- La capitolul taxe locale, posibilitățile de majorare a veniturilor sînt limitate, deoarece povara fiscală a întreprinderilor, după cum se vede din graficul de mai jos, este în continuă creștere, aproximativ în același ritm cu creșterea veniturilor totale. Mai mult, este necesar de a introduce unele înlesniri la taxele locale pentru IMM-uri, în special, pentru startup-uri, cele mici și micro.
- După părerea Elaboratorului, există o sursă importantă de mărire a veniturilor proprii prin evaluarea reală a bunurilor imobile ce va mări esențial baza de calcul a impozitului pe bunurile imobiliare achitat de către persoanele juridice și fizice. Pentru realizarea acestor acțiuni e nevoie de susținere din partea autorităților centrale.

³⁷ (1) Taxa pentru unitățile comerciale și/sau de prestări servicii; (2) Impozitul pe bunurile imobiliare achitat de către persoanele juridice și fizice înregistrate în calitate de întreprinzător din valoarea estimată (de piață) a bunurilor imobiliare

Diagrama 18. Venituri ale bugetului municipiului Chișinău, 2020-2022



În concluzie, avînd în vedere cele enunțate și în special faptul că întreprinderile înregistrate în mun. Chișinău asigură 60% din aportul la PIBul național, apare nevoia stringentă de susținere reală și importantă din partea Guvernului RM a municipiului Chișinău, în vederea sprijinului financiar a bugetului municipal, nu numai pentru proiecte de susținere a businessului mic și mijlociu, dar și pentru întreținerea și dezvoltarea infrastructurii municipale care va asigura dezvoltarea economică durabilă a acestora.

II.2.2.6. Profitul net

Diagrama 19. Profitul net cumulativ, IMM vs Mari, mun. Chişinău, 2015-2021

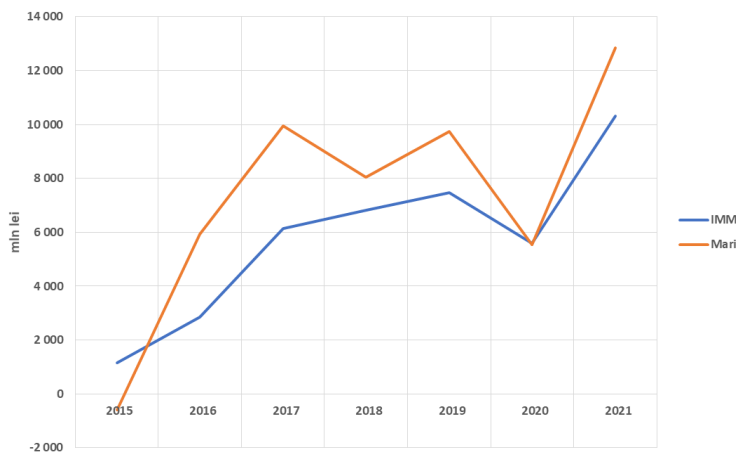
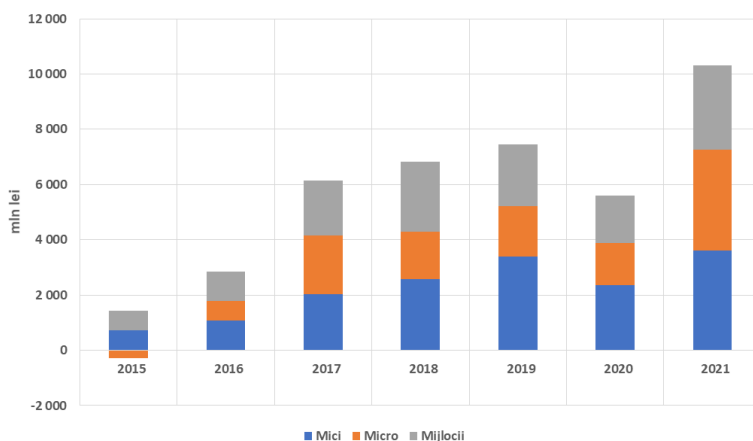


Diagrama 20. Cota profitului net cumulativ pe tipuri de IMM, mun. Chişinău, 2015-2021



Tabel 17. Profitul net pe sectoare pe IMM, mun. Chişinău, 2015-2021

Profit net al perioadei de gestiune pe sectoare, IMM	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	cumulativ
Activitati de cazare si alimentatie publica	-149	-46	-16	67	183	-241	118	-83
Activitati de servicii administrative si activitati de servicii sup	82	24	201	192	205	10	234	947
Activitati financiare si asigurari	212	120	484	456	527	308	585	2 691
Activitati profesionale, stiintifice si tehnice	462	494	584	622	669	771	1 108	4 711
Administratie publica si aparare; asigurari sociale obligatorii	3	4	0	0	23	-29	-37	-36
Agricultura, silvicultura si pescuit	-338	6	71	28	18	-54	166	-103
Alte activitati de servicii	-4	1	34	33	27	10	51	151
Arta, activitati de recreere si de agrement	-27	-30	1	14	65	-108	90	4
Comert cu ridicata si cu amanuntul; intretinerea si repararea a	474	735	2 209	2 289	2 406	1 984	3 411	13 508
Constructii	161	313	706	794	742	739	743	4 198
Distributia apei; salubritate, gestionarea deseurilor, activitati	0	-19	3	7	8	16	17	31
Industria extractiva	1	-4	17	26	48	29	52	167
Industria prelucratoare	61	505	564	458	551	580	753	3 471
Informatii si comunicatii	53	119	308	425	547	542	690	2 684
Invatamant	16	13	5	12	232	18	50	347
Productia si furnizarea de energie electrica si termica, gaze, a	85	-4	-22	0	5	-11	-5	48
Sanatate si asistenta sociala	-4	66	77	110	204	108	381	942
Transport si depozitare	371	74	193	297	64	341	410	1 750
Tranzactii imobiliare	-303	479	726	995	944	575	1 501	4 916
Grand Total	1 156	2 849	6 143	6 824	7 466	5 588	10 319	40 346

Tabel 18. Profitul net pe sectoare, întreprinderi Mari, mun. Chişinău, 2015-2021

Profit net al perioadei de gestiune pe sectoare, Mari	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	cumulativ
Activitati de cazare si alimentatie publica	37	78	109	85	160	-71	170	567
Activitati de servicii administrative si activitati de servicii suport	9	20	59	39	15	23	51	217
Activitati financiare si asigurari	112	394	463	558	781	397	677	3 583
Activitati profesionale, stiintifice si tehnice	29	10	5	22	21	37	22	146
Administratie publica si aparare; asigurari sociale obligatorii	45	43	41	67	1	1	-16	183
Agricultura, silvicultura si pescuit	-7	13	62	36	28	18	50	199
Alte activitati de servicii	0	0	0	0	0	0	0	0
Arta, activitati de recreere si de agrement	0	-2	0	-2	44	-35	130	136
Comert cu ridicata si cu amanuntul; intretinerea si repararea autovehiculelor si a motocicletelor	1 515	2 506	3 599	3 328	4 239	3 141	6 436	24 765
Constructii	703	617	876	981	982	810	1 266	6 235
Distributia apei; salubritate, gestionarea deeurilor, activitati de decontaminare	-103	-50	57	85	59	-38	12	21
Industria extractiva	0	0	0	0	0	40	0	40
Industria prelucratoare	472	798	805	748	1 152	1 104	1 650	6 728
Informatii si comunicatii	336	345	757	769	594	618	1 161	4 581
Invatamant	60	60	58	0	-6	62	-63	171
Productia si furnizarea de energie electrica si termica, gaze, aer conditionat si climatizat	-3 381	530	2 411	879	673	-351	360	1 121
Sanatate si asistenta sociala	22	105	171	158	333	131	630	1 506
Transport si depozitare	-247	221	29	94	327	-630	-160	-365
Tranzactii imobiliare	-354	252	456	196	338	289	465	1 643
Grand Total	-596	5 941	9 960	8 042	9 742	5 546	12 841	51 476

Tabel 19. Profitul net cumulativ pe sectoare, IMM vs Mari, mun. Chişinău, 2015-2021

Profit net cumulativ al perioadei de gestiune pe sectoare, IMM vs Mari, 2015 - 2021	IMM	Mari
Activitati de cazare si alimentatie publica	-83	567
Activitati de servicii administrative si activitati de servicii suport	947	217
Activitati financiare si asigurari	2 691	3 583
Activitati profesionale, stiintifice si tehnice	4 711	146
Administratie publica si aparare; asigurari sociale obligatorii	-36	183
Agricultura, silvicultura si pescuit	-103	199
Alte activitati de servicii	151	0
Arta, activitati de recreere si de agrement	4	136
Comert cu ridicata si cu amanuntul; intretinerea si repararea autovehiculelor si a motocicletelor	13 508	24 765
Constructii	4 198	6 235
Distributia apei; salubritate, gestionarea deeurilor, activitati de decontaminare	31	21
Industria extractiva	167	40
Industria prelucratoare	3 471	6 728
Informatii si comunicatii	2 684	4 581
Invatamant	347	171
Productia si furnizarea de energie electrica si termica, gaze, apa calda si aer conditionat	48	1 121
Sanatate si asistenta sociala	942	1 506
Transport si depozitare	1 750	-365
Tranzactii imobiliare	4 916	1 643
Grand Total	40 346	51 476

Tabel 20. Nr. și rezultatul financiar al IMM-urilor care au suferit pierderi, pe IMM total și pe tipuri de IMM, mun. Chișinău, 2015-2021

IMM	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Numarul de intreprinderi care au suferit pierderi	17 761	17 903	17 632	16 358	13 932	14 734	13 318
Rezultatul financiar al intreprinderilor care au suferit pierderi, milioane lei	-5 721	-4 214	-3 387	-3 407	-3 734	-4 327	-3 180
Rezultatul financiar al intreprinderilor care au suferit pierderi, milioane lei	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Mici	-1 478	-1 372	-1 059	-864	-752	-1 138	-932
Micro	-3 166	-2 048	-1 828	-2 121	-2 400	-2 484	-1 768
Mijlocii	-1 077	-794	-499	-421	-581	-705	-480
Grand Total	-5 721	-4 214	-3 387	-3 407	-3 734	-4 327	-3 181

Tabel 21. Rezultatul financiar al IMM-urilor care au suferit pierderi, pe sectoare, mun. Chișinău, 2015-2021

Rezultatul financiar al IMM, care au suferit pierderi, pe sectoare , milioane lei	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Comert cu ridicata și cu amanuntul; intretinerea și repararea autovehiculelor și a	-1 717	-1 585	-966	-1 131	-1 037	-1 225	-843
Tranzactii imobiliare	-1 001	-454	-564	-567	-478	-520	-354
Constructii	-527	-381	-310	-219	-273	-289	-291
Industria prelucratoare	-540	-245	-248	-344	-296	-333	-253
Transport și depozitare	-249	-357	-313	-178	-524	-207	-248
Informatii și comunicatii	-283	-264	-150	-132	-135	-165	-211
Activitati profesionale, stiintifice și tehnice	-215	-193	-193	-177	-197	-226	-181
Activitati de cazare și alimentatie publica	-278	-171	-192	-182	-179	-350	-162
Agricultura, silvicultura și pescuit	-418	-85	-64	-92	-123	-185	-150
Activitati de servicii administrative și activitati de servicii suport	-70	-144	-100	-133	-143	-230	-146
Activitati financiare și asigurari	-188	-135	-92	-88	-80	-231	-90
Invatamant	-17	-17	-39	-28	-136	-66	-64
Alte activitati de servicii	-36	-25	-24	-28	-32	-42	-35
Sanatate și asistenta sociala	-73	-42	-42	-35	-33	-62	-33
Arta, activitati de recreere și de agrement	-76	-70	-48	-57	-32	-141	-26
Productia și furnizarea de energie electrica și termica, gaze, apa calda și aer condiționat	-20	-7	-30	-8	-6	-15	-11
Industria extractiva	-7	-17	-9	-6	-7	-6	-9
Distributia apei; salubritate, gestionarea deșeurilor, activitati de decontaminare	-4	-23	-4	-1	-4	-2	-2
Grand Total	-5 721	-4 214	-3 387	-3 407	-3 734	-4 327	-3 180

II.2.3. ANALIZA EFICACITĂȚII SECTORULUI IMM

Analiza indicatorilor financiari a demonstrat că performanța întreprinderilor din municipiu, inclusiv a IMM-urilor, este nesatisfăcătoare. Cel mai frecvent întâlniți 3 indicatori care măsoară rentabilitatea sînt rata rentabilității comerciale (ROS), rata rentabilității activelor totale (ROA) și rata rentabilității capitalului propriu (ROE). Deși rentabilitatea vânzării (RV) este la un nivel optim practic pentru toate domeniile, restul indicatorilor se situează sub nivelul optim recomandat.

- A. Rata rentabilității comerciale (ROS)** se determină prin împărțirea profitului obținut după plata taxelor la vânzări, unde vânzările reprezintă valoarea vânzării fără nici un fel de reduceri sau reduceri:

$$ROS = \text{profit net} / \text{venit din vinzari}$$

Rentabilitatea comercială (ROS) este la un nivel optim doar pentru cîteva domenii:

1. Activități financiare și asigurări
2. Activități profesionale, științifice și tehnice
3. Producția și furnizarea de energie electrică și termică, gaze, apă caldă și aer condiționat
4. Tranzacții imobiliare

Cîteva domenii sînt la un nivel al rentabilității comerciale (ROS) satisfăcător, dar nu unul optim:

1. Construcții
2. Industria extractivă
3. Informații și comunicații
4. Sănătate și asistență socială

Pentru celelalte domenii ROS este unul nesatisfăcător din mai multe cauze posibile:

1. Veniturile din vânzări reduse din cauza puterii de cumpărare slabe a consumatorului și a scăderii constante a numărului de consumatori (problema demografică);
2. Fenomenul evaziunii fiscale (nedeclararea venitului și respectiv diminuarea profitului net);
3. Mărima marjei comerciale nu permite acoperirea cheltuielilor administrative și de distribuție ca urmare a gestiunii ineficiente, a productivității scăzute;
4. Nivelul de competitivitate scăzut, în special față de companiile străine rezidente și nerezidente, ca rezultat al costurilor de producere mari, costurilor de finanțare sporite a activității, gradul scăzut de tehnologizare și digitalizare a proceselor tehnologice și operaționale.

B. **Rentabilitatea capitalului propriu** sau ROE (return on equity) – este suma venitului în valoare relativă (%) returnată de la investițiile proprii. Acest indicator ne arată mărimea venitului pe care întreținerea îl obține de la 1 MDL capital propriu investit în afacere

$$\text{Rentabilitatea capitalului propriu (ROE)} = \text{Profit net} \div \text{Capital propriu}$$

Tabel 22. Rentabilitatea capitalului propriu, pe sectoare și tipuri de întreprinderi, mun. Chișinău

Rentabilitatea capitalului propriu ROE >15%						7 ani
DOMENIU / ROE optim > 15%	IMM	MARI	MIJLOCII	MICI	MICRO	
Activități de cazare și alimentație publică	-5,9%	12,2%	-13,3%	-12,1%	40,3%	
Activități de servicii administrative și activități de servicii suport	17,1%	15,1%	18,4%	18,5%	14,4%	
Activități financiare și asigurări	19,6%	25,9%	11,5%	14,3%	29,4%	
Activități profesionale, științifice și tehnice	38,4%	19,9%	14,1%	22,5%	72,1%	
Administrație publică și apărare; asigurări sociale obligatorii	0,3%	-0,6%	-0,9%	2,8%	13,2%	
Agricultură, silvicultură și pescuit	-87,9%	6,9%	18,1%	-1,0%	-162,6%	
Alte activități de servicii	16,1%	0,0%	1,4%	22,6%	-67,5%	
Arta, activități de recreere și de agrement	-0,6%	0,7%	2,3%	-4,1%	24,7%	
Comert cu ridicata și cu amănuntul; întreținerea și repararea autovehiculelor și a	17,1%	18,6%	22,8%	15,6%	12,9%	
Construcții	17,2%	19,9%	20,2%	18,8%	74,4%	
Distributia apei; salubritate, gestionarea deșeurilor, activități de decontaminare	26,9%	0,2%	-54,7%	26,0%	38,1%	
Industria extractivă	5,1%	1,7%	6,4%	15,7%	0,9%	
Industria prelucrătoare	9,7%	9,4%	9,2%	11,7%	2,3%	
Informații și comunicații	-95,8%	7,0%	20,3%	78,3%	3,2%	
Invatamant	4,8%	1,1%	1,7%	13,5%	15,8%	
Productia și furnizarea de energie electrică și termică, gaze, apă caldă și aer condiționat	-0,4%	-1,4%	7,7%	-0,1%	1,5%	
Sanatate și asistență socială	13,3%	6,8%	10,3%	20,2%	9,4%	
Transport și depozitare	6,7%	-1,3%	15,2%	6,3%	3,5%	
Tranzacții imobiliare	7,5%	97,6%	32,5%	5,9%	4,5%	

Rentabilitatea capitalului propriu (ROE) înregistrează valori acceptabile (preferabil peste rata dobânzii la instrumentele financiare cu risc redus sau la depozitele pe termen mediu). Întreprinderile mari au indicatori ROE mai slabi decât IMM-urile, deoarece ele au nevoie de investiții tot mai mari, inclusiv din surse proprii (capital propriu), pentru a-și menține pozițiile pe piață, iar IMM-urile distribuie dividende (diminuează capitalul propriu) pentru a acoperi nevoile curente ale fondatorilor. Iată de ce, în ciuda faptului că IMM-urile au profit net mult mai mic decât firmele mari, indicatorul ROE pentru IMM în medie este mai mare.

Realitățile economiei RM au demonstrat faptul că acest indicator (ROE) urmează a fi considerat cu prudență în analiza economică. Faptul că IMM-urile cu o cotă în numărul total al întreprinderilor de tocmai 98%, dețin o cotă de doar 41% în total capital propriu al companiilor din RM, denunță existența unei probleme majore. Mai multe studii ale acestui fenomen au arătat că întreprinderile, în special IMM-urile, preferă să distribuie profiturile între fondatori (fapt ce conduce la diminuarea capitalului propriu), profitul nefiind valorificat în procesul economic, și constituie **o consecință a instabilității politice și economice în RM.**

Doar în câteva domenii, IMM-urile înregistrate în mun. Chișinău au atins nivelul optim al ROE, precum:

1. Activități financiare și asigurări
2. Activități profesionale, științifice și tehnice
3. Distribuția apei; salubritate, gestionarea deșeurilor, activități de decontaminare

Următoarele domenii au înregistrat un nivel satisfăcător al ROE:

1. Activități de servicii administrative și activități de servicii suport
2. Comerț cu ridicata și cu amănuntul; întreținerea și repararea autovehiculelor și a motocicletelor
3. Construcții
4. Sănătate și asistența socială

Prin urmare, se impune realizarea de măsuri de sporire a încrederii businessului, astfel o cotă importantă a capitalului propriu distribuit fondatorilor sub formă de dividende va fi reinvestită în afacerile IMM-urilor.

Tabel 23. Analiza Rentabilității capitalului propriu: tendința pe sectorul IMM, constatări, cauze, măsuri

Indicator	Tendința pt întreg sectorul IMM	Specificul ROE pe categorii de IMM	Constatări	Cauze posibile	Măsuri
Rentabilitatea capitalului propriu (ROE)	<ul style="list-style-type: none"> • Evoluție moderat pozitivă • Valori sub mărimea optimă recomandată • Unele domenii au valori mai proaste, altele mai bune decât în cazul întreprinderilor MARI 	<ul style="list-style-type: none"> • Valorile ROE scad odată cu creșterea mărimii întreprinderii. • Cel mai bine stau întreprinderile MICRO, apoi MICI. • Întreprinderile MIJLOCII în majoritatea sectoarelor ating rezultate apropiate sau chiar mai bune decât întreprinderile MARI 	<ul style="list-style-type: none"> • Mărimea capitalului propriu este direct proporțională cu mărimea întreprinderii. Deoarece firmele mari și mijlocii au atins valori sporite ale capitalului propriu, indicatorul ROE al acestor întreprinderi poate avea valori mai mici decât în cazul celor mici și micro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Întreprinderile mici și micro, mai cu seamă cele create în ultimii 3-5 ani, practic nu au capital vărsat la fondare • Deseori, fondatorii IMMurilor contabilizează sursele proprii nu ca aport în capitalul întreprinderii ci ca împrumut de la persoane fizice. • Micșorarea capitalului propriu, ca rezultat al 	<ul style="list-style-type: none"> • Instruirea managerilor IMM în domeniul planificării investițiilor, gestiunii surselor proprii de finanțare • Planificarea în bugetul IMM a surselor pentru consultații și evaluări a proiectelor investiționale, start-upuri cu scopul de a crește eficiența capitalului propriu investit, cu posibilitatea ca aceste

				<p>achitării dividendelor, afectează mai mult firmele mici și micro, iar ca rezultat, indicatorul ROE al firmelor mici și micro devine mai bun decât al firmelor mari și mijlocii.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaziune fiscală, care afectează creșterea capitalului propriu, dar și a profitului net. 	<p>cheltuieli să fie subvenționate, parțial sau total, din unele fonduri de stat.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crearea parteneriatelor dintre autoritățile locale și instituțiile de învățământ pentru crearea centrelor de consultanță a IMMurilor.
--	--	--	--	---	---

C. Rentabilitatea activelor (ROA)

Acest indicator mai este numit marjă de profit. Valoarea coeficientului depinde foarte mult de industria în care întreprinderea își desfășoară activitatea.

Afacerile care au nevoie de active fixe costisitoare de regulă înregistrează un coeficient de rentabilitate a activelor nu prea mare, dacă însă acest coeficient este mic, o idee ar fi *închirierea unui activ, decât menținerea unuia care nu își îndreptățește existența economică.*

$$\text{Rentabilitatea activelor (ROA)} = \text{Profit net} \div \text{Active}$$

Rentabilitatea activelor (ROA) este o măsură a succesului afacerii. Deseori avem situații în care o afacere investește bani în dezvoltare, dar profiturile nu cresc. Numai întreprinderile din sectorul IT și cele de activități profesionale, științifice și tehnice ating pragul minim recomandat de 10%.

Deși în majoritatea sectoarelor se constată tendința de creștere a activelor, doar în 6 dintre ele acest proces a avut impact pozitiv semnificativ asupra profitului net, printre care:

1. Comerț cu ridicata și cu amănuntul
2. Informații și comunicații
3. Sănătate și asistență socială
4. Învățământ
5. Activități profesionale, științifice și tehnice
6. Distribuția apei; salubritate, gestionarea deșeurilor, activități de decontaminare

Sectoarele în care creșterea activelor nu a avut impact semnificativ asupra profitului net sau din contra evoluția profitului net a avut o dinamică negativă:

1. Activități de cazare și alimentație publică
2. Agricultură, silvicultură și pescuit
3. Construcții
4. Transport și depozitare

Tabel 24. **Rentabilitatea activelor, pe sectoare și tipuri de întreprinderi, mun. Chișinău**

Rentabilitatea activelor, ROA optim > 10%		7 ani				
DOMENIU / ROA optim > 10%	IMM	MARI	MIJLOCII	MICI	MICRO	
Activitati de cazare si alimentatie publica	-0,4%	9,5%	0,9%	1,4%	-3,4%	
Activitati de servicii administrative si activitati de servicii suport	3,6%	6,1%	7,7%	5,9%	1,6%	
Activitati financiare si asigurari	4,9%	6,0%	4,9%	5,8%	5,8%	
Activitati profesionale, stiintifice si tehnice	9,9%	4,2%	4,9%	6,8%	14,6%	
Administratie publica si aparare; asigurari sociale obligatorii	0,2%	0,1%	-1,0%	-0,6%	-7,8%	
Agricultura, silvicultura si pescuit	-0,7%	3,1%	-1,8%	0,5%	-0,1%	
Alte activitati de servicii	3,8%	0,0%	0,8%	7,2%	3,1%	
Arta, activitati de recreere si de agrement	0,0%	3,0%	2,0%	-0,5%	-3,5%	
Comert cu ridicata si cu amanuntul; intretinerea si repararea autovehiculelor si a motocicletelor	4,3%	6,8%	8,5%	5,8%	1,5%	
Constructii	4,0%	7,5%	5,7%	6,0%	1,2%	
Distributia apei; salubritate, gestionarea deseurilor, activitati de decontaminare	4,0%	0,1%	6,1%	10,6%	-5,4%	
Industria extractiva	3,1%	1,4%	4,0%	6,1%	0,5%	
Industria prelucratoare	3,8%	5,0%	4,7%	5,0%	0,8%	
Informatii si comunicatii	9,7%	4,5%	9,9%	11,2%	9,0%	
Invatamant	2,2%	0,7%	0,9%	6,2%	6,0%	
Productia si furnizarea de energie electrica si termica, gaze, apa calda si aer conditionat	1,9%	0,5%	1,7%	-1,7%	3,4%	
Sanatate si asistenta sociala	6,5%	4,2%	5,7%	11,5%	3,2%	
Transport si depozitare	3,2%	-0,6%	7,5%	3,6%	1,4%	
Tranzactii imobiliare	2,8%	6,8%	5,7%	2,9%	1,7%	

În domeniul „Industria extractivă” s-a atestat o creștere semnificativă a profitului net pe fondul scăderii activelor, iar celelalte domenii au înregistrat scăderea profitului net sau o creștere moderată pe fondul creșterii moderate a activelor.

Analiza acestui indicator demonstrează că nu numai că este foarte important să existe investiții stabile în active pentru a avea rezultate pozitive (profit net), dar și să fie efectuată o analiză profundă de către specialiști competenți în elaborarea unui business plan care să demonstreze eficacitatea acestor investiții.

Tabel 25. **Analiza Rentabilității activelor: tendința pe sectorul IMM, constatări, cauze, măsuri**

Indicator	Tendința pt întreg sectorul IMM	Specificul RA pe categorii de IMM	Constatări	Cauze posibile	Măsuri
Rentabilitatea activelor	• Evoluție moderat pozitivă	• Valorile ROA cresc odată cu	• Tendința de creștere a volumului	• Structura activelor ineficientă,	• Instruirea managerilor IMM în

	<ul style="list-style-type: none"> • Valori sub mărimea optimă recomandată • Valori mai proaste decât în cazul întreprinderilor MARI 	<p>mărimea întreprinderii.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cel mai prost stau întreprinderile MICRO, apoi MICI. • Întreprinderile MIJLOCII în majoritatea sectoarelor ating rezultate apropiate sau chiar mai bune decât întreprinderile MARI 	<p>activelor IMM, practic în toate sectoarele nu este însoțită de creșterea profitului net în majoritatea sectoarelor, fapt ce afectează în final valorile ROA</p>	<p>îndeosebi la Micro</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eficacitate redusă a investițiilor capitale • Acumularea exagerată de stocuri • Acumularea de lichidități și evitarea activității investiționale 	<p>domeniul planificării investițiilor, evaluării corecte și permanente a activelor.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contabilizarea conform SNC a activelor pentru a evita creșterea nefondată și artificială a acestora.
--	--	--	--	--	---

D. Indicatorii stabilității financiare

Pe lângă indicatorii ai rentabilității, Elaboratorul a hotărât să efectueze analiza structurii surselor de finanțare a IMM-urilor. Obiectivul analizei îl constituie stabilirea ponderii și evoluției principalelor categorii de surse ce participă la acoperirea mijloacelor economice ale întreprinderii. Atât studiile anterioare, cât și chestionarea efectuată de către Elaborator au demonstrat că una dintre cele mai grave problemele ale IMM-urilor este **accesul la finanțare**. Astfel, Elaboratorul a analizat următorii indicatori:

Pîrghia financiară (RPF) reprezintă măsura în care o afacere folosește bani împrumutați. De asemenea, evaluează solvabilitatea întreprinderii și structura capitalului. Un nivel ridicat al datoriei la capitalul propriu înseamnă, în general, că o afacere a fost agresivă în finanțarea dezvoltării sale cu datorii. Acest lucru poate duce la câștiguri volatile ca urmare a cheltuielilor suplimentate cu dobânzile.

$$\text{Raportul pîrghiei financiare} = \text{total pasive} \div \text{total capitaluri proprii}$$

Tabel 26. Rentabilitatea pîrghiei financiare, pe sectoare și tipuri de întreprinderi, mun. Chișinău

Raportul pîrghiei financiare / RPF optim mai mic < 2,5					7 ani
DOMENIU / RPF optim < 2,5	IMM	MARI	MIJLOCII	MICI	MICRO
Activitati de cazare si alimentatie publica	7,3	4,5	8,0	5,2	-20,4
Activitati de servicii administrative si activitati de servicii suport	4,8	2,5	2,5	2,8	13,9
Activitati financiare si asigurari	4,1	4,6	3,0	2,9	5,7
Activitati profesionale, stiintifice si tehnice	4,1	5,5	3,2	3,6	6,1
Administratie publica si aparare; asigurari sociale obligatorii	1,7	2,3	1,0	2,8	0,3
Agricultura, silvicultura si pescuit	7,5	2,4	0,7	-0,2	128,1
Alte activitati de servicii	4,3	0,0	1,9	3,4	-10,4
Arta, activitati de recreere si de agrement	2,7	2,9	1,8	2,7	-3,8
Comert cu ridicata si cu amanuntul; intretinerea si repararea autovehiculelor si a motocicletelor	4,2	2,8	2,8	2,9	9,0
Constructii	4,5	2,7	3,6	3,1	3,1
Distributia apei; salubritate, gestionarea deșeurilor, activitati de decontaminare	0,0	1,4	-14,2	2,8	3,8
Industria extractiva	2,9	0,2	3,6	2,4	1,9
Industria prelucratoare	2,6	1,9	2,0	2,3	9,1
Informatii si comunicatii	-11,0	1,6	2,2	8,8	-1,2
Invatamant	2,4	1,5	2,4	2,5	2,4
Productia si furnizarea de energie electrica si termica, gaze, apa calda si aer conditionat	-7,4	5,3	1,4	1,7	-3,0
Sanatate si asistenta sociala	2,1	1,7	1,9	1,9	2,9
Transport si depozitare	2,1	2,3	2,1	1,7	3,4
Tranzactii imobiliare	2,8	-2,5	7,5	2,4	2,8

Tabel 27. Analiza Raportului pîrghiei financiare: tendința pe sectorul IMM, constatări, cauze, măsuri

Indicator	Tendința pt întreg sectorul IMM	Specificul RPF pe categorii de IMM	Constatări	Cauze posibile	Măsuri
Raportul pîrghiei financiare (RPF)	<ul style="list-style-type: none"> • Evoluție moderat negativă pentru IMM datorită îmbunătățirii situației la MICRO • Valori sub mărimea optimă recomandată • Evoluție mai 	<ul style="list-style-type: none"> • Valorile RPF scad odată cu creșterea mărimii întreprinderii. • Cel mai rău stau întreprinderile MICRO, apoi MIJLOCII. • IMM-urile în majoritatea 	<ul style="list-style-type: none"> • Companiile mari și mijlocii au atins valori sporite ale capitalului propriu, indicatorul RPF al acestor întreprinderi poate avea valori mai optime decât 	<ul style="list-style-type: none"> • Deseori, fondatorii IMM-urilor contabilizează sursele proprii nu ca aport în capitalul întreprinderii ci ca împrumut de la persoane fizice afiliate înrăutățind artificial indicatorul RPF 	<ul style="list-style-type: none"> • Instruirea managerilor IMM în domeniul planificării investițiilor, gestiunii surselor proprii disponibile • Crearea parteneriatelor dintre autoritățile locale și

Indicator	Tendința pt întreg sectorul IMM	Specificul RPF pe categorii de IMM	Constatări	Cauze posibile	Măsuri
	proastă pentru IMM comparativ cu MARI	sectoarelor ating valori ale RPF mai rele decât întreprinderile MARI	în cazul celor mici și micro.	<ul style="list-style-type: none"> Micșorarea capitalului propriu, ca rezultat al achitării dividendelor, afectează mai mult firmele mici și micro, iar ca rezultat , indicatorul RPF al firmelor mici și micro devine mai rău decât al firmelor mari și mijlocii. Evaziune fiscală, care afectează creșterea capitalului propriu, și face imposibilă achitarea datoriilor acumulate de la fondatori și persoane afiliate. 	<p>instituțiile de învățămînt pentru crearea centrelor de consultanță a IMM-urilor.</p> <ul style="list-style-type: none"> Evitarea contabilizării surselor proprii sub formă de împrumuturi.

Coeficientul de îndatorare (CI) reprezintă raportul datoriilor la total valoarea patrimoniului activului întreprinderii, adică cît din patrimoniu a fost procurat din resurse împrumutate.

Norma $0 \leq CI \leq 0,5$. Dacă CI este aproape de 0 denotă că întreprinderea nu are datorii considerabile față de capitalul propriu, ceea ce înseamnă că întreprinderea este stabilă financiar.

$$\text{Coeficientul îndatorării} = \text{Datorii totale} \div \text{Active totale}$$

Coeficientul autonomiei financiare (CAF) reprezintă capacitatea întreprinderii de a-și acoperi activele din resursele proprii, numit capital propriu. În ce măsură întreprinderea a fost capabilă să își procure averea din resursele proprii.

$$\text{Coeficientul autonomiei financiare} = \text{Capitalul propriu} \div \text{Active}$$

Analiza acestor indicatori a demonstrat că situația este optimă doar în următoarele sectoare:

- Administrație publică și apărare; asigurări sociale obligatorii
- Invățământ
- Sănătate și asistență socială
- Transport și depozitare

Așadar, avem situația care atestă **un grad sporit de îndatorare al IMMurilor și nevoia lor de sprijin pentru acces la finanțe**. Acest paradox poate fi explicat astfel:

- a) Fenomenul evaziunii fiscale a dus la deteriorarea acestor indicatori prin micșorarea profitului net și respectiv a capitalului propriu;
- b) Datorită fenomenului evaziunii fiscale, atât antreprenorii începători, cât și cei cu experiență, neavând dovada provenienței surselor financiare disponibile, sînt nevoiți să le contabilizeze sub formă de împrumuturi de la fondatori, rude, angajați etc. În final, în loc ca aceste sume să fie contabilizate sub formă de aport al fondatorilor la capitalul propriu, ele devin parte din capitolul datoriei pe termen scurt sau termen lung, afectînd negativ indicatorii de performanță ai întreprinderii și micșorînd considerabil șansele întreprinderii de a obține un credit bancar.
- c) Neavînd încredere în ziua de mîine, unii fondatori micșorează capitalul propriu prin achitarea dividendelor, iar în situația în care au nevoie de surse financiare reinvestesc aceste sume extrase înapoi în afaceri sub formă de împrumuturi, de asemenea afectînd negativ indicatorii de performanță ai întreprinderii.
- d) Preponderent, nivelul de calificare al fondatorilor de IMM-uri nu este suficient ca acesta să înțeleagă gravitatea acestei probleme, iar unii din ei atrag atenția la raportul privind situația financiară a întreprinderii doar cînd primesc refuz la cererea de acordare a unui credit.

II.3. Situația actuală sectorului IMM

II.3.1. Analiza statistică a sectorului IMM pe domenii de activitate (sinteza constatărilor).

Constatări

Tabel 28. Tabel constatator (după 8 criterii) al activității IMM-urilor pe sectoare

Sectorul economic	Stabilitatea Resurse umane	Evoluția productivității	Evoluția cotei de piață	Eficacitatea (activelor, capitalului propriu)	Stabilitate financiară	Capacitate de autofinanțare
Activități cazare și alimentare	reducere	creștere moderată	dominare, stabilă	scăzută	nesatisfacator	nesatisfacator
Activități de finanțare și asigurări	reducere	creștere moderată	minoritară, în creștere	satisfacator	nesatisfacator	nesatisfacator
Activități de servicii administrative	reducere	creștere moderată	dominare, stabilă	satisfacator	nesatisfacator	nesatisfacator
Activități profesionale și tehnice	reducere	creștere moderată	dominare, stabilă	satisfacator	nesatisfacator	nesatisfacator
Administrație publică	reducere	în scădere	minoritară, diminuare	scăzută	nesatisfacator	nesatisfacator
Agricultură, sivilcultura	stabilă	creștere moderată	dominare, în creștere	scăzută	nesatisfacator	nesatisfacator
Alte activități și servicii	stabilă	creștere moderată	dominare	satisfacator	nesatisfacator	nesatisfacator
Arta recreiere agrement	reducere	în scădere	minoritară, diminuare	satisfacator	nesatisfacator	satisfacator
Comert etc	reducere	creștere moderată	impartită, diminuare	satisfacator	nesatisfacator	nesatisfacator
Construcții	stabilă	creștere moderată	impartită, stabilă	satisfacator	nesatisfacator	nesatisfacator
Distributie apă, salubritate etc	stabilă	creștere semnificativă	minoritară, în creștere	satisfacator	nesatisfacator	satisfacator
Industria extractivă	reducere	creștere moderată	dominare	satisfacator	satisfacator	satisfacator
Industrie prelucrătoare	reducere	creștere moderată	minoritară, stabilă	satisfacator	nesatisfacator	satisfacator
Informații și comunicații	creștere	creștere semnificativă	minoritară, în creștere	satisfacator	nesatisfacator	nesatisfacator
Învățământ	creștere	creștere semnificativă	minoritară, în creștere	scăzută	nesatisfacator	nesatisfacator
Producție și furnizare energie etc	stabilă	în scădere	minoritară, neglijabilă	scăzută	nesatisfacator	nesatisfacator
Sănătate și asistență socială	creștere	creștere semnificativă	minoritară, stabilă	satisfacator	satisfacator	satisfacator
Transport și depozitare	creștere	creștere moderată	impartită, stabilă	scăzută	nesatisfacator	satisfacator
Tranzacții imobiliare	reducere	creștere moderată	dominare, stabilă	scăzută	nesatisfacator	satisfacator

Reducerea numărului de angajați se atestă în majoritatea sectoarelor cu cote semnificative în numărul total de angajați precum comerțul și sectorul activităților profesionale și tehnice. Deși în unele sectoare se atestă o creștere de personal, creșterea este destul de modestă și nu influențează cardinal evoluția pe întreg sectorul IMM.

În pofida constatării creșterii productivității per angajat, aceasta în majoritatea cazurilor este una ne semnificativă și se poate explica prin creșterea „inflaționistă” a vânzărilor raportată la stagnarea sau chiar diminuarea numărului de angajați, adică din contul creșterii prețurilor la mărfuri și servicii și nicidecum din contul creșterii volumului de produse/servicii livrate raportate la numărul de

angajați. Totodată, tendința de creștere a productivității IMM-urilor în majoritatea sectoarelor este sub nivelul tendinței ascendente a întreprinderilor mari.

Sectorul IMM domină sau deține cote minoritare dar importante ca mărime în majoritatea sectoarelor. Totodată, dintre IMM-uri, întreprinderile medii dețin cota principală din cota de piață a IMM-urilor în majoritatea sectoarelor (a se vedea datele sintetizate pe fiecare sector de activitate în **Anexa B.3**).

Capacitatea redusă de autofinanțare a IMM-urilor din majoritatea sectoarelor și gradul doar satisfăcător, la limita acceptabilă, în restul sectoarelor, conduce la împovărarea IMM-urilor cu finanțări sub formă de împrumuturi și credite la costuri de finanțare înalte, fapt ce afectează stabilitatea financiară a companiilor.

II.3.2. Cauze și concluzii (sinteze)

Ritmul de creștere al IMM-urilor este mai scăzut în medie decât cel al concurenților din întreprinderile mari, (această dinamică începând încă înainte de izbucnirea epidemiei de covid-19), din cauza unor provocări structurale multidimensionale și profunde, cum ar fi accesul limitat la credite și subcapitalizarea afacerilor. De asemenea, sarcinile administrative excesive afectează în mod semnificativ potențialul de creștere al IMM-urilor.

În același timp, competitivitatea și chiar supraviețuirea IMM-urilor este amenințată din ce în ce mai mult de formele multilaterale de concurență nelocală, care rezultă din caracterul tot mai globalizat al economiei naționale. În primul rând, din acțiunea marilor importatori de mărfuri și servicii (de obicei întreprinderi mari și mijlocii), care se bazează pe importul masiv de mărfuri pentru comercializare pe piața națională sau materie primă pentru necesitățile proprii de producție, la costuri de import mai mici decât valoarea producției naționale echivalente. În același timp, întreprinderile micro și mici, din cauza cheltuielilor de tranzacție inaccesibile și lipsa capacităților logistice (precum spații de stocare pentru achiziții en-gros), sînt axate pe piața națională de mărfuri și materie primă, mai scumpă, cu efect final asupra competitivității produselor și serviciilor livrate, care conduce în final la îngustarea treptată a cotelor pe piețele tradiționale ale sectorului IMM deținute de întreprinderile micro și mici. Dezvoltarea comerțului electronic, serviciilor poștale internaționale, reducerea timpului de livrare, de asemenea influențează cota de piață a IMM-urilor din sectorul de producere, de comerț etc.

Ritmurile lente de creștere a productivității IMM-urilor se poate explica prin costul semnificativ al inovării, digitalizării, re tehnologizării, care constituie privilegiul exclusiv al întreprinderilor mari și, mai puțin, mijlocii, în timp ce asistența și instrumentele financiare pentru re tehnologizare ar trebui să fie ușor accesibile și întreprinderilor mici și micro, inclusiv celor care își desfășoară activitatea în artizanatul tradițional, în serviciile sociale, care au nevoie de investiții în modernizarea activelor pentru a-și menține competitivitatea.

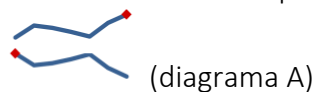
Destabilizarea pieței forței de muncă afectează covârșitor IMM-urile sub forma unor niveluri tot mai ridicate ale deficitului de cadre, pe fundalul unei deteriorări a standardelor în materie de drepturi ale lucrătorilor, diminuării veniturilor reale ale populației. Forța de muncă scade în mod accelerat, motivul principal fiind scăderea ratei natalității, suprapusă, în cazul țării noastre, peste o emigrare masivă.

II.4. Funcțiile sectorului IMM și parametrii lor cantitativi. Analiza și evaluarea lor.

II.4.1. Parametri funcției de creare a locurilor de muncă (de subzistență): dinamica locurilor de muncă pe domenii și pe mărimi de întreprinderi.

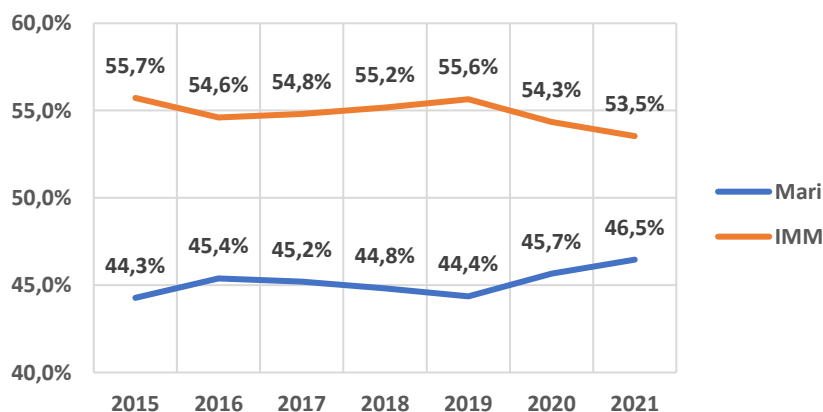
După cum este general acceptat în știința economică și fapt recunoscut oficial de către Guvernul RM, funcția centrală a sectorului IMM este **generarea de locuri de muncă**. În fiecare sector de activitate, cu anumite excepții (vezi II.4.2), IMM-urile își împart piețele cu întreprinderile mari. Aceste piețe, la modul agregat, sînt următoarele piețe funcționale: piața factorilor de producție și piața de desfacere. Piața factorilor de producție este alcătuită din piața financiară, piața de investiții/de capital fix, piața de aprovizionare cu capital circulant (materie primă, energie, piese de schimb, consumabile etc.) și piața muncii. Bineînțeles, în fiecare sector de activitate, adică pe piețele de mărfuri relativ omogene sau conexe, aceste piețe funcționale sînt interconectate și funcționează ca niște vase comunicante. Cu toate acestea, pentru funcția de creare a locurilor de muncă indicatorul relevant este numărul de angajați pe care poate să îl absoarbă de pe piața muncii sectorul IMM în raport cu numărul de angajați pe care pot să îl absoarbă întreprinderile mari.

Potrivit datelor BNS pentru anii 2015-2021, cota angajaților din sectorul IMM din municipiul Chișinău raportat la totalitatea angajaților în sectorul antreprenorial din municipiu a scăzut de la 55,7% la 53,5% sau cu 0,6% pe an. În aceeași perioadă, cota angajaților la întreprinderile mari a crescut de la 44,3% la 46,5% sau cu 0,7% pe an. Altfel spus, evoluția sub acest aspect a celor două sectoare – cel al întreprinderilor mari și cel al IMM-urilor – este una divergentă și ele arată astfel:

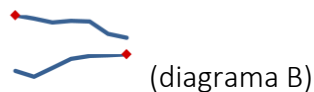


Graficul de sus arată evoluția numărului de angajați ai întreprinderilor mari, iar cel de jos – ai sectorului IMM. Pe lângă faptul că aceste două evoluții sînt divergente, opuse, ele sînt și simetrice. Simetria lor demonstrează că sectorul întreprinderilor mari și-a mărit în mod *proporțional* numărul de angajați pe seama înghesuirii de pe piață, a strîmtoării capacității de angajare a sectorului IMM.

Diagrama A

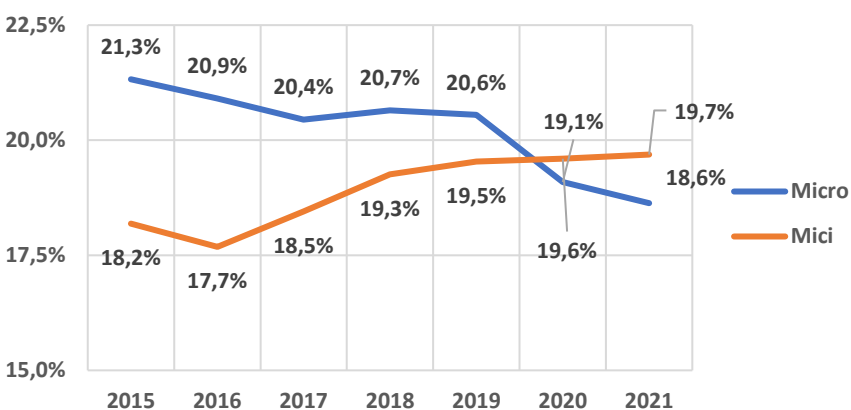


În cadrul sectorului IMM ,o evoluție asemănătoare o constatăm în ceea ce privește corelația dintre numărul de angajați ai întreprinderilor micro și ai celor mici:



Graficul de sus arată evoluția numărului de angajați ai întreprinderilor micro, iar cel de jos, respectiv, ai celor mici. Compararea datelor pe ani pentru acest indicator pentru întreprinderile micro și cele mici arată că cele mici și-au mărit numărul de angajați atât pe seama celor din întreprinderile micro, cât și pe seama celor mijlocii care, *scăpătînd*, au ajuns în categoria micilor. Bineînțeles, o parte dintre întreprinderile micro au crescut și au devenit întreprinderi mici. Dar numai o parte. Astfel, în acești ani numărul întreprinderilor mici a crescut cu 630 de unități, iar cel micro – cu 2071. Putem admite că o parte din cele 630 de întreprinderi mici a crescut în acești ani din cele micro, iar cealaltă parte – din cele mijlocii scăpătate.

Diagrama B



În cazul sectorului IMM, noile locuri de muncă sînt generate în primul rînd de către noile întreprinderi care se lansează în activitate, iar, în al doilea rînd, de către întreprinderile mici și mijlocii care își măresc cota de piață pe piețele lor-țintă. Avînd în vedere faptul că multe întreprinderi falimentează sau devin inactive, dinamica anume a numărului de angajați din întreprinderile micro, ele fiind, practic, mai întotdeauna cele nou înființate, indică la dinamica locurilor de muncă.

În această perioadă numărul angajaților întreprinderilor mari a crescut cu 13766, iar ai IMM-urilor – cu 1485. Totodată, acest indicator s-a comportat în mod diferit în funcție de categoria IMM-urilor concrete. Astfel, în cazul întreprinderilor mijlocii și micro el a scăzut cu 724 și cu 5378 respectiv, pe cînd în cazul întreprinderilor mici el a crescut cu 7587. În cazul întreprinderilor mijlocii această scădere poate fi trecută pe seama trecerii unor întreprinderi mijlocii cu tot cu angajații lor în categoria celor mari, mărind prin aceasta valoarea acestui indicator pentru cele mari. Acest proces este adeverit în mod indirect de compararea creșterii numărului de angajați ai celor mari raportat la numărul de întreprinderi mari cu cîte a crescut numărul lor total. Astfel, la fiecare nouă

întreprindere mare revin între 222 de angajați în 2016 și 52 în 2019 (65 în 2021). Practic, este vorba de un parametru care caracterizează întreprinderile mijlocii. Faptul că ele au fost considerate a fi deja întreprinderi mari s-ar datora celorlalți indicatori cum ar fi valoarea activelor sau a vânzărilor ca la cele mari.

Aici trebuie remarcat în mod special faptul că în anul 2020 – cel mai crunt an sub aspectul restricțiilor cu impact economic al epidemiei de covid-19 – numărul de angajați ai IMM-urilor a scăzut cu 13658, pe când cel al întreprinderilor mari – doar cu 3510. Acest fapt vădește fragilitatea sporită a IMM-urilor în raport cu robustețea întreprinderilor mari. Situația acestei scăderi în cadrul IMM arată scăderea numărului angajaților din întreprinderile mijlocii cu 2351, ai celor mici – cu 3168 și ai celor micro – cu 8139. Iarăși, avem aici dovada statistică că întreprinderile micro sînt mult mai vulnerabile decît cele mici și mijlocii.

Potrivit datelor BNS pentru anii 2015-2021, putem constata că numărul de angajați în totalitatea IMM-urilor din municipiu raportat la numărul de angajați din totalitatea întreprinderilor mari a scăzut cu 8,4% sau cu 1,2% pe an. Și această tendință persistă. Iar în cazul numărului de angajați ai totalității întreprinderilor micro raportat la numărul de angajați din totalitatea întreprinderilor mari scăderea a fost și mai accentuată – cu 16,7% sau cu 2,4% pe an. Această dinamică iarăși adeverește fragilitatea sporită a întreprinderilor micro în raport cu cele mari și celelalte categorii din IMM.

Totodată, întreprinderile micro au deținut întâietatea pînă în anul 2020 în ceea ce privește cota de angajați din numărul total de angajați printre IMM-uri și abia în anul 2020 au cedat-o cu puțin în fața numărului de angajați deținut de cele mici. Astfel, cota numărului de angajați ai micro a scăzut gradual pe parcursul acestor ani de la 21,3% la 18,6%, iar cea a micilor a crescut de la 18,2% la 19,7%. Cota angajaților mijlociilor a scăzut și ea de la 16,2% la 15,2%.

În ceea ce privește evoluția **numărului de angajați** pe cele 4+1 categorii de întreprinderi (mari, mijlocii, mici, micro și total IMM) **în funcție de sector** situația se prezintă astfel.

Zece sectoare din cele 19 au înregistrat în general scăderea numărului de angajați, dintre care sectorul de *activități profesionale* a înregistrat o scădere continuă în toate categoriile de întreprinderi cu o prăbușire substanțială în 2020, pierzînd pentru întreaga perioadă 2603 angajați din 14048 cît avea el în 2015 (18,5%, aproape fiecare al cincilea angajat fiind nevoit să se concedieze). Celelalte 9 sectoare în scădere a numărului de angajați sînt:

1. *Activitati de cazare si alimentatie publica*: pierderea a 338 de angajați per sector (din 10796 cîți erau în 2015), ceea ce echivalează cu 3,1%;
2. *Agricultura, silvicultura si pescuit*: pierderea a 778 de angajați per sector (din 4219 cîți erau în 2015), ceea ce echivalează cu 18,4%;
3. *Arta, activitati de recreere si de agrement*: pierderea a 492 de angajați per sector (din 4686 cîți erau în 2015), ceea ce echivalează cu 10,5%;
4. *Distributia apei; salubritate, gestionarea deseurilor, activitati de decontaminare*: pierderea a 102 de angajați per sector (din 2801 cîți erau în 2015), ceea ce echivalează cu 3,6%;

5. *Industria extractiva*: pierderea a 58 de angajați per sector (din 574 cîți erau în 2015), ceea ce echivalează cu 10%;
6. *Industria prelucrătoare*: pierderea a 1288 de angajați per sector (din 47408 cîți erau în 2015), ceea ce echivalează cu 2,7%;
7. *Productia si furnizarea de energie electrica si termica, gaze, apa calda si aer conditionat*: pierderea a 479 de angajați per sector (din 5668 cîți erau în 2015), ceea ce echivalează 8,5%;
8. *Transport si depozitare*: pierderea a 1269 de angajați per sector (din 31388 cîți erau în 2015), ceea ce echivalează 4,0%;
9. *Tranzacții imobiliare*: pierderea a 1641 de angajați per sector (din 12316 cîți erau în 2015), ceea ce echivalează 13,3%.

Sectorul industriei extractive nu are întreprinderi mari, iar toate categoriile de IMM-uri din acest sector au înregistrat scăderea numărului de angajați.

În celelalte 8 sectoare de activitate au fost semnalate anumite categorii de întreprinderi care au înregistrat creșteri ale numărului de angajați. Un singur sector dintre acestea a înregistrat creșterea numărului de angajați doar la întreprinderile mari, toate IMM-urile din el suferind pierderi de angajați. Astfel, în sectorul *Arta, activitati de recreere si de agrement* numărul de angajați la întreprinderile mari a crescut de la 473 la 1135, în timp ce numărul lor a crescut de la 1 la 5.

Celelalte 7 sectoare din această listă au înregistrat scăderea numărului de angajați la întreprinderile mari pe fundalul creșterii numărului de angajați ai anumitor categorii de IMM-uri. Astfel:

- *Activitati de cazare si alimentatie publica*: numărul angajaților ai celor mici a crescut de la 3624 la 4123 sau cu cca 13%, ai celor micro a rămas practic constant cu anumite fluctuații, iar ai celor mijlocii a scăzut întrucîtva;
- *Agricultura, silvicultura si pescuit*: numai numărul angajaților ai celor mici a crescut de la 783 la 1135, adică cu cca 45%, pe cînd la celelalte două categorii de întreprinderi – mijlocii și micro – numărul angajaților a scăzut simțitor;
- *Distributia apei; salubritate, gestionarea deseurilor, activitati de decontaminare*: numai numărul angajaților ai celor mici a crescut de la 122 la 214, adică cu cca 75%, pe cînd la celelalte două categorii de întreprinderi – mijlocii și micro – numărul angajaților a scăzut simțitor;
- *Industria prelucrătoare*: numai numărul angajaților ai celor mici a crescut de la 8186 la 8654, adică cu cca 6%, pe cînd la celelalte două categorii de întreprinderi – mijlocii și micro – numărul angajaților a scăzut simțitor;
- *Productia si furnizarea de energie electrica si termica, gaze, apa calda si aer conditionat*: formal, numărul de angajați a crescut numai la întreprinderile mijlocii, doar că în acest sector există o singură întreprindere mijlocie care a apărut în 2019 cu 7 angajați și care în 2021 avea deja 107 angajați, ceea ce nu este relevant. Astfel, la modul real, acest sector

trebuie înscris cu *activități profesionale* în care numărul de angajați a scăzut în toate categoriile de întreprinderi.

- *Transport și depozitare*: întreprinderile mici au înregistrat o creștere a numărului de angajați de la 4632 la 6144 sau cu cca 33%, iar cele micro – o creștere nesemnificativă de cca 0,7%, adevărat, trecînd printr-un maxim în 2016 de cca 24%.
- *Tranzacții imobiliare*: numai numărul angajaților ai celor mici a crescut de la 3738 la 4012, adică cu cca 7,3%, pe cînd la celelalte două categorii de întreprinderi – mijlocii și micro – numărul angajaților a scăzut simțitor.

Aceste date statistice arată că, deși, per ansamblu, în aceste sectoare numărul angajaților a scăzut, aceasta s-a produs mai cu seamă din contul angajaților întreprinderilor mari. Scăderea a fost atenuată de creșterea numărului angajaților în special pe seama întreprinderilor mici, mai degrabă din cauza scăpătării unor întreprinderi mijlocii care, drept urmare, au trecut în categoria celor mici. În ceea ce privește creșterea numărului de angajați la „întreprinderile mijlocii” (de fapt, o singură întreprindere), cazul sectorului *Productia și furnizarea de energie electrică și termică, gaze, apă caldă și aer condiționat* nu este deloc relevant și ar trebui clasificat ca și sectorul *Activități profesionale* care a înregistrat numai scăderea numărului angajaților. Totodată, întreprinderile mijlocii sînt mai robuste sub aspect economico-financiar decît celelalte IMM-uri, ceea ce le permite să reziste mai ușor șocurilor, chiar dacă el se scăpătează, revenind printre cele mici.

Acest rezultat pentru aceste sectoare de activitate confirmă funcția IMM-urilor în ele de a servi drept sursă de formare a locurilor de muncă.

Celelalte 9 sectoare care au înregistrat **creșteri per ansamblu pe sector a numărului de angajați** sînt:

1. *Activități de servicii administrative și activități de servicii suport*: creștere per sector de la 12145 la 13377 sau cu cca 10%;
2. *Activități financiare și asigurări*: creștere per sector de la 3620 la 3700 sau cu cca 2,2%;
3. *Administrație publică și apărare; asigurări sociale obligatorii*: creștere per sector de la 673 la 814 sau cu cca 21%;
4. *Alte activități de servicii*: creștere per sector de la 2869 la 3218 sau cu cca 12%;
5. *Comert cu ridicata și cu amănuntul; întreținerea și repararea autovehiculelor și a motocicletelor*: creștere per sector de la 75097 la 85652 sau cu cca 17%;
6. *Construcții*: creștere per sector de la 18588 la 19655 sau cu cca 5,7%;
7. *Informații și comunicații*: creștere per sector de la 20592 la 27109 sau cu cca 32%;
8. *Învățămînt*: creștere per sector de la 12424 la 12863 sau cu cca 3,5%;
9. *Sanatate și asistență socială*: creștere per sector de la 25500 la 29419 sau cu cca 15,4%.

Dintre toate aceste 9 sectoare din mun. Chișinău numai cel al comerțului a realizat o creștere a numărului angajaților doar ai întreprinderilor mari, sectorul IMM-urilor înregistrînd scăderi nete. Aceasta înseamnă că în acest sector întreprinderile mari și-au asigurat rezolvarea problemelor de angajare a forței de muncă exclusiv pe seama marginalizării de pe piață a IMM-urilor. Mai mult, o parte considerabilă a pierderii angajaților de către IMM-uri se datorează închiderii, falimentării sau împingerii de pe piață a IMM-urilor ca efect al lărgirii cotei de piață a întreprinderilor mari tocmai

pe seama IMM-urilor eliminate sau a celor strîmtorate. Astfel, în acest răstimp numărul angajaților întreprinderilor mari a crescut cu 32,7%, pe cînd cel al IMM-urilor a scăzut cu 6,2%.

Analizînd la nivel de categorii de IMM-uri constatăm că de pe piață au fost eliminate numai întreprinderile micro (buticurile), pe cînd cele mici și mijlocii au înregistrat creșteri minore – de 5,7% și de 9,6% respectiv. În cazul acestor două categorii de întreprinderi ar fi vorba, mai degrabă, de capacitatea de a rezista la lupta de pe piață. Cît privește întreprinderile mici, ele au suferit o pierdere colosală de **21,6%**, pierzînd 4506 angajați și 665 de întreprinderi. Bineînțeles, numărul celor care și-au pierdut sursa de existență și numărul întreprinderilor închise este substanțial mai mare, deoarece el este diminuat de statistica noilor întreprinderi mici deschise cu noii lor angajați în acele subsectoare care nu au avut de suferit de expansiunea întreprinderilor comerciale. Dacă ar fi fost analizate datele pe fiecare subsector al acestui sector compozit, atunci datele ar fi și mai izbitoare pentru sectorul anume al comerțului.

Întrucît acesta este cel mai mare sector conform numărului de angajați, acest proces de strîmtorare pe piață a IMM-urilor a lovit puternic în capacitatea lor de a servi drept rezervor regenerabil de locuri de muncă. Acest proces a constituit, de asemenea, și o lovitură puternică aplicată capacității demografice a Moldovei.

În contrast cu acest sector, alte trei sectoare – (a) *Activitati de servicii administrative si activitati de servicii suport*, (b) *Administratie publica si aparare; asigurari sociale obligatorii*, și (c) *Învățămînt* – au înregistrat, pe fundalul creșterii numărului de angajați per ansamblu pe sector, o descreștere a numărului de angajați tocmai printre întreprinderile mari. Creșterea numărului de angajați în aceste sectoare s-a produs printre întreprinderile, respectiv, (a) mijlocii și mici, (b) mijlocii, mici și micro, (c) mijlocii și micro.

În sectorul *Alte activitati de servicii* nu activează întreprinderi mari, iar creșterea s-a produs printre micro-întreprinderi.

În sectorul *Informatii si comunicatii* creșterea a fost înregistrată în toate categoriile de întreprinderi – de la cele mari la cele micro. Iar în sectorul *Sanatate si asistenta sociala* descreșterea numărului de angajați s-a produs numai în categoria întreprinderilor mijlocii.

În sectorul *Construcții* creșterea numărului de angajați s-a produs printre întreprinderile mari și mici, cele mijlocii și micro suferind scăderi ale acestui indicator.

În sectorul *Activitati financiare si asigurari* creșterea s-a produs în special printre întreprinderile mijlocii și mici, iar cele micro au înregistrat scăderi. Totodată, în acest sector întreprinderile mari, după ce au suferit o pierdere gravă în 2016, au început să își mărească treptat numărul de angajați, dar încă neizbutind să ajungă la nivelul anului 2015.

Totalizînd datele statistice privind starea în care sectorul IMM-urilor își îndeplinește funcția sa definitorie de generator de locuri de muncă, constatăm că în două sectoare – cel de *Arta, activitati de recreere si de agrement* și cel de *Comert cu ridicata si cu amanuntul; intretinerea si repararea autovehiculelor si a motocicletelor* – sectorul IMM a fost strîmtorat de întreprinderile mari. Aici

trebuie subliniat că sectorul comerțului deține partea leului dintre toți angajații sectorului antreprenorial și fluctuațiile din el sînt cele mai dureroase la nivel de bunăstare a societății și de factori ai dezvoltării economiei naționale, dar și, la nivel strategic, în ceea ce privește accentuarea colapsului demografic în care se află poporul nostru.

Toate celelalte 17 sectoare demonstrează (cu excepția relativă a anilor epidemici 2020 și, mai puțin, 2021) o capacitate pozitivă (în sens de peste zero) de a genera locuri de muncă. Cu toate acestea, această capacitate are o pronunțată tendință să se dărîme, întrucît graficul comparativ



deja analizat mai sus (vezi *Diagrama A*) vădește o înrăutățire per ansamblu a acestei capacități vitale a sectorului IMM-urilor. Întrucît chiar și capacitatea mărită din anul 2015 a sectorului IMM comparativ cu cea mai proastă din 2021 nu era nici pe departe suficientă pentru a oferi locuri de muncă pentru toți cei apti de muncă astfel, încît emigrarea economică să înceteze sau, cel puțin, să se micșoreze cît de cît vizibil, situația înrăutățită de astăzi vădește o tendință accentuată spre catastrofă.

Bineînțeles, este vorba de politici guvernamentale și chiar la nivel de legislație sau chiar de consens național. Or, oricare dintre aceste niveluri depășește cu mult nivelul de CMC. Deși, chiar și în această situație, CMC, avînd în vedere contribuția sectorului antreprenorial din municipiu la PIB și, respectiv, la bugetul național, poate avea un cuvînt care să tragă greu la cîntar, cuvînt materializat în politicile sale municipale față de sectorul IMM din municipiu (vezi **VII.**).

II.4.2. Parametrii funcției de valorificare a nișelor subsolvabile

Pentru evaluarea stării de astăzi a sectorului IMM-urilor sub aspectul funcției lui de valorificare a nișelor subsolvabile (slab-platnice), statistica nu dispune de indicatori expliți. Totodată, ea oferă indicatori indirecți care indică – cu o doză de aproximație – la situația IMM-urilor anume sub acest aspect. Astfel, în calitate de indicatori indirecți (proxy) servesc cei legați de volumul vânzărilor și cei conecși la acesta.

După cum a fost constatat la compararea datelor statistice în II.2.2.5 ale întreprinderilor mari cu IMM-urile, un IMM înregistrează vânzări per angajat de cca 2,4 ori mai puțin decât o întreprindere mare. Un IMM, în 2021, a înregistrat vânzări per angajat de cca 660 mii lei, în comparație cu o întreprindere mare – cca 1,57 mln lei. Tendința din ultimii 5-6 ani este ca această diferență să crească în favoarea întreprinderilor mari. Totuși, situația nu este atât de univocă dacă e să o analizăm pe domenii de activitate, chiar dacă și acestea – cele 19 – sînt foarte agregate.

Unele dintre aceste domenii nu au deloc întreprinderi mari cum ar fi *industria extractivă și Alte servicii*. Un șir de domenii sînt extrem de eclecticice, adică ele înglobează subdomenii de activități extrem de diferite și care nici nu se intersectează pe nici o piață. Asemenea domenii sînt, bunăoară, *Activități de servicii administrative și activități de servicii suport* care cuprinde asemenea subdomenii ca:

- Activități de închiriere și leasing de autovehicule
- Activități ale agențiilor de plasare a forței de muncă
- Activități ale agențiilor turistice și ale tur-operatorilor; alte servicii de rezervare și asistență turistică
- Activități de servicii privind sistemele de securizare
- Activități de întreținere peisagistică
- Activități ale centrelor de intermediere telefonică (call center)
- Activități de organizare a expozițiilor, târgurilor și congreselor;

la fel și *Administrație publică și apărare; asigurări sociale obligatorii* care cuprinde așa subdomenii ca:

- Reglementarea activităților organismelor care prestează servicii în domeniul îngrijirii sănătății, învățămîntului, culturii și al altor activități sociale, exclusiv protecția socială
- Reglementarea și eficientizarea activităților economice
- Activități de afaceri externe
- Activități de apărare națională
- Activități de justiție
- Activități de ordine publică și de protecție civilă
- Activități de protecție în cazuri excepționale
- Activități de protecție socială obligatorie;

Sau, la fel, domeniul *alte activități de servicii* cu asemenea subdomenii ca:

- Activități ale organizațiilor economice și patronale
- Activități ale organizațiilor profesionale

- Activități ale sindicatelor salariaților
- Activități ale organizațiilor religioase
- Activități ale organizațiilor politice
- Repararea calculatoarelor și a echipamentelor periferice
- Reparații de articole personale și de uz gospodăresc
- Spălarea și curățarea (uscată) articolelor textile și a produselor din blană
- Coafură și alte activități de înfrumusețare
- Activități de pompe funebre și similare
- Activități de întreținere corporală

Aceste sectoare sînt extrem de agregate și, fiind deosebit de *eclectice*, nu permit analiza la acest nivel de agregare.

Alte cîteva domenii reprezintă monopoluri firești cum ar fi: *Distributia apei; salubritate, gestionarea deșeurilor, activitati de decontaminare și Productia si furnizarea de energie electrica si termica, gaze, apa calda si aer conditionat*. În aceste domenii cele cîteva companii mari sînt înconjurate de IMM-uri care îndeplinesc funcții de subcontractare (*outsourcing*) și/sau de firme-căpușă. În aceste sectoare concurența nu poate funcționa și cota de piață a companiilor mari față de cea a IMM-urilor nu comportă vreun sens de marginalizare de pe piață a acestora din urmă.

În afară de domeniile menționate mai există cîteva domenii care, deși sînt mai puțin eclectice și includ, într-adevăr, domenii înrudite/conexe de activitate, ele cuprind anumite companii mari care, în condițiile micimii economiei moldovenești, reprezintă anumite monopoluri sau îndeplinesc funcții pe care nu le pot în principiu îndeplini IMM-urile. Astfel, în sectorul *Finanțe și asigurări* băncile în raport cu IMM-urile financiare nebancale îndeplinesc funcții specifice, iar în domeniul *transporturilor* avem Calea Ferată a Moldovei cu o puzderie de IMM-uri în jurul ei, precum și, de exemplu, portul Giurgiulești sau Aeroportul Chișinău, la fel cu numeroase IMM-uri în jurul lor ca firme subcontractate sau firme-căpușă. Identică este situația cu *Moldtelecom* în domeniul *informații și comunicații* în care această întreprindere cvasi-monopolistă se află nu numai alături de *Orange* și *Moldcell*, dar și de diferite micro-edituri sau chiar mari edituri. O situație comparabilă avem în sectorul de *tranzacții imobiliare* în care sînt incluse atît fostele SEL-uri, cît și agențiile imobiliare sau întreprinderi de exploatare și închiriere de mari imobile care nu se ocupă deloc cu tranzacții imobiliare.

În toate sectoarele monopoliste sau cvasi-monopoliste enumerate, raportul de venit per angajat și venit per întreprindere nu este întotdeauna relevant. Bunăoară, în domeniul *Productia si furnizarea de energie electrica si termica, gaze, apa calda si aer conditionat*, raportul dintre venitul per întreprindere mare și venitul per IMM este de 1301,1, adică la o întreprindere mare revine, în mediu, un venit de 1301 ori mai mare decît la un IMM (*Moldelectrica* versus orice IMM din domeniu). Totodată, venitul per un angajat la o întreprindere mare este de doar 4,9 ori mai mare decît venitul per angajat la un IMM. Situații similare avem și în următoarele domenii cu indicatorii respectivi:

- *Arta, activitati de recreere si de agrement*: 867,6 și 25,4 (*Palatul Național* versus o agenție de excursii prin oraș);
- *Informații și comunicații*: 158,1 și 1,7 (de ex., *Moldtelecom* versus o editură cu 3-5 angajați);
- *Distributia apei; salubritate, gestionarea deseurilor, activitati de decontaminare*: 129,8 și 1,0 (*Apă-Canal* versus orice alt IMM din domeniu);
- *Activitati de cazare si alimentatie publica*: 116,9 și 1,8 (*Hotel Jolly Alon* versus o bodegă de hotdoguri);
- *Activitati financiare si asigurari*: 88,9 și 3,2 (bănci versus vreo casă de schimb valutar);
- *Transport și depozitare*: 77,1 și 0,7 (de ex., *CFM* versus vreo agenție de transport de 2-3 microbuze marfare).

În aceste sectoare specifice, întreprinderile mari îndeplinesc funcții în economie și pe piață pe care IMM-urile, prin natura lor însăși, nu le pot îndeplini. În acest sens, în aceste sectoare monopoliste și cvasi-monopoliste nu există vreo concurență între IMM-uri și întreprinderile mari. Diferențele de venituri per angajat nu exprimă vreo diferență de productivitate, deoarece tehnologiile folosite de IMM-uri și cele folosite de către întreprinderile mari produc bunuri pentru piețe diferite care nu comunică între ele.

Totuși, chiar și în unele dintre aceste sectoare, cum ar fi *Arta, activitati de recreere si de agrement, Activitati de cazare si alimentatie publica, Activitati financiare si asigurari, Transport și depozitare*, există concurență între firmele mari (cu excepția celor emblematice ca cele menționate mai sus) și IMM-uri și această concurență nu întotdeauna se produce cu metode loiale.

Asemenea domenii ca:

- Comerțul cu ridicata și cu amanuntul; întreținerea și repararea autovehiculelor și a motocicletelor
- Industria prelucrătoare
- Construcții
- Agricultură, silvicultură și pescuit

reprezintă, cu o oarecare aproximație, domenii cu un înalt grad de concurență și cu intersectarea masivă a segmentelor de piață ale întreprinderilor mari cu cele ale IMM-urilor. În aceste domenii venitul per angajat al IMM este substanțial mai mic decât venitul per angajat al întreprinderilor mari:

- Comerț cu ridicata și cu amanuntul; întreținerea și repararea autovehiculelor și a motocicletelor: de 2,5 ori;
- Industria prelucrătoare: de 2,2 ori;
- Construcții: de 2,6 ori;
- Agricultură, silvicultură și pescuit: de 2,5 ori.

Bineînțeles, trebuie să admitem că și în aceste domenii trebuie să funcționeze anumite întreprinderi mari cu specific deosebit (gen „Cricova”). Totuși, acest indicator surprinde o tendință, chiar o stare care poate nu este exact reprezentată de aceste valori ale indicatorului respectiv, dar, oricum, nivelul lui este comparabil. Comparat pe ani acest indicator variază în intervalul $2,5 \pm 0,3$.

În calitate de cauze a acestei discrepanțe nu poate servi numai diferența de productivitate per angajat, care ar putea exista între productivitatea unor întreprinderi mari și cea a mai multor IMM-uri. Nici evaziunea fiscală care este proprie multor IMM-uri nu poate servi drept o cauză determinantă a acestei discrepanțe: întreprinderile mari recurg și ele la anumite manipulări contabile și comerciale (legate de firme-căpușe sau „prietene”) pentru a obține minimizarea aportului lor fiscal.

Considerăm că o cauză importantă, poate chiar determinantă este cea legată tocmai de funcția IMM-urilor de a valorifica nișele subsolvabile ale piețelor. Această cauză se manifestă cel mai pregnant tocmai în sectorul comerțului, dar și în industria prelucrătoare și chiar în agricultură și construcții. Firește, ea acționează și în alte domenii care nu țin de monopolurile naturale. Valorificarea piețelor subsolvabile implică rulajuri mai mici, venituri mai instabile, cheltuieli neprevăzute mai dese, dar și riscuri instituționale sporite în raport cu întreprinderile mari precum aplicarea de către ele și asupra lor a unor reglementări de stat cărora IMM-urile (în special cele mici și micro) nu le pot face față întru totul și întotdeauna. Aceste riscuri determină închiderea mai frecventă a afacerilor micro și mici, falimentarea lor sau suspendarea activității lor. Iar aceste efecte lovesc direct în capacitatea definitorie a sectorului IMM-urilor de a genera locuri de muncă cu toate urmările nefaste pentru întreaga țară.

Întrucât indicatorul menționat – raportul dintre venitul per angajat al întreprinderilor mari și venitul per angajat al IMM-urilor – este relativ stabil (în funcție de sector) în ultimii 7 ani luați în calcul, putem afirma că procesul de eliminare de pe piață a IMM-urilor de către întreprinderile mari (iarăși, în funcție de sector) încă nu a atins cote catastrofale, **deși în sectorul comerțului acest proces urcă deja la cote îngrijorătoare.**

În concluzie, funcția sectorului IMM-urilor de a valorifica nișele slab-platnice este primejduită în marea majoritate a sectoarelor care nu țin de monopoluri naturale. Prin urmare, una dintre direcțiile importante ale Programului este îndreptată tocmai spre redresarea capacităților IMM-urilor de a-și îndeplini această funcție.

II.4.3. Parametri funcției de subcontractare

Beneficiarii efectelor acestei funcții sînt, de obicei, firmele mari care nu sînt interesate în a-și asuma cheltuieli pentru anumite lucrări necesare, dar care sînt fie ocazionale, fie periodice. Statistica economică nu dispune de date și, respectiv, de indicatori care să permită numerizarea acestei funcții în formă de indicatori/parametri cu valori numerice concrete. Totuși, cunoscînd numărul de firme mari și cel al unui procent de firme mijlocii (care și ele uneori beneficiază de servicii subcontractate) s-ar putea estima numărul foarte aproximativ de întreprinderi mici și micro care ar fi implicate în activități de subcontractare.

Firmele de contabilitate și audit, cele de servicii juridice și o parte dintre companiile de consultanță își capătă cel puțin o parte substanțială din venit (în special primele două categorii) tocmai din subcontractări. La fel, în domeniul energetic, în cel al construcțiilor (de ex., instalarea echipamentelor de ventilare și instalații electrice) și altele, toate întreprinderile mari au în jurul lor de la 2-3 la 4-5 firme pentru servicii subcontractate. Este adevărat că, sub „acoperirea” de forme

subcontractate pot activa firme-căpușă sau firme-„prietene” prin care se deturneză fluxuri bănești de la întreprinderile mari în folosul unor terți. La fel de adevărat este și faptul că unele firme reale de subcontractare îndeplinesc uneori, la cerința beneficiarilor, și servicii ocazionale sau permanente de firme-„prietene” sau „căpușă”. Oricum, această **funcție de subcontractare mărește stabilitatea financiară a firmelor subcontractate și, deci, stabilitatea locurilor lor de muncă.**

Firmele subcontractate deserveșc mai multe firme mari și mijlocii, de aceea ar fi greșit să aplicăm coeficientul de 4-5 sau de 2-3 ca multiplicator la numărul de firme mari și la circa 10% din numărul de firme mijlocii. Este adevărat că și marea majoritate a firmelor micro și o mare parte dintre firmele mici recurg la servicii externe de contabilitate și audit. În acest sens, toate firmele de acest fel le putem considera drept subcontractate. Situația aproape identică este și cu cele juridice. Printre firmele de consultanță procentul celor subcontractate este mult mai mic.

În activitățile de producere materială la fel există servicii externe subcontractate pentru a fabrica sau a livra permanent anumite piese, consumabile, servicii periodice de întreținere a echipamentelor etc. În acest sens, o mare parte de firme care oferă servicii de întreținere a calculatoarelor, a echipamentelor de birou, a altor echipamente care necesită mentenanță permanentă/periodică exercită funcția de subcontractare.

La ora actuală nu avem posibilitatea de a identifica în temeiul datelor statistice disponibile careva indicatori cu valori numerice concrete care să măsoare această funcție (de ex., volumul de vânzări și de angajați ai sectorului de subcontractare sau, mai larg, ai serviciilor de subcontractare). La acest nivel de cunoaștere este suficient să conștientizăm că funcția de subcontractare este una dintre principalele funcții care asigură cât de cât o stabilitate financiară a numeroaselor întreprinderi mici și micro și, prin aceasta, o stabilitate a locurilor de muncă.

În concluzie, una dintre direcțiile importante ale Programului este sprijinirea activităților de subcontractare din domeniul producției și, parțial, din domeniul consultanței. Cît privește serviciile de contabilitate și cele juridice ele izbutesc să se mențină și chiar, unele segmente, să prospere și fără a fi sprijinite.

II.4.4. Parametrii funcției de inovare

Potrivit datelor Guvernului reproduse în **proiectul** din martie 2023 al *Programului național pentru promovarea antreprenoriatului și creșterea competitivității în anii 2023-2027*, „Activitatea de inovare a IMM-urilor este insuficientă. Potrivit unui sondaj realizat de BNS, în perioada anilor 2017–2018 au fost 605 întreprinderi inovatoare (18% din numărul total de întreprinderi incluse în cercetare). Acest număr este cu 10% mai mic comparativ cu anii 2015-2016. În total au fost 541 de IMM-uri cu activitate de inovare, sau 89% din numărul total de întreprinderi inovatoare. În total, 317 întreprinderi inovatoare erau active în industrie, dintre care 271 erau IMM-uri (85%), iar 288 întreprinderi inovatoare erau active în servicii, dintre care 270 erau IMM-uri (94%)”.

Astfel, putem considera că circa 15-20% din numărul total al IMM-urilor înfăptuiesc, într-o formă sau alta, activități cu elemente de inovare, fie tehnologică, fie managerială, fie de servicii. Acest

indicator poate servi ca unul de pornire. Inovarea este importantă pentru IMM-uri, deoarece ea le permite să își mențină cota de piață sau să și-o mărească, ceea ce înseamnă mărirea veniturilor, deci și, implicit, a remunerării angajaților. Or, aceasta conduce la stabilitatea locurilor de muncă sau chiar la creșterea numărului lor.

Bineînțeles, nu orice element inovator generează asemenea efecte cu impact pozitiv asupra locurilor de muncă sau a veniturilor de pe piața-țintă. De aceea, **Programul trebuie să sprijine doar acele inovații ale IMM-urilor (înainte de toate ale celor mici și micro) care generează aceste feluri de impacturi.**

III. PROBLEMELE SECTORULUI IMM-URILOR

III.1. Problemele sectorului IMM din perspectiva IMM-urilor

Orice încercare de a înțelege problemele IMM va eșua dacă nu are la bază conștientizarea faptului că scopul principal al oricărei afaceri – fie și a celei de subzistență – este **obținerea profitului**. Deci, orice acțiune, sau inacțiune a unui om de afaceri, are la bază acest scop. Crearea noilor locuri de muncă sau eschivarea de la achitarea impozitelor, deschiderea unei noi subdiviziuni sau obținerea unei autorizații are mereu unul și același scop – obținerea profitului. Orice alte activități ce îi distrag pe agenții economici de la sarcina lor definitorie sînt apreciate drept secundare.

Abordarea formulată mai sus este proprie exclusiv societăților capitaliste și ea comportă, într-adevăr, și efecte antisociale cum ar fi înrăutățirea calității bunurilor oferite pe piață, inflația ascunsă pe seama micșorării greutateii/cantității de produs la același preț ca mai înainte, practici de concurență neloială (inclusiv aplicarea pîrghiilor administrative pentru eliminarea concurenților de pe piață) etc. Totodată, statul, ca reprezentant al societății, inclusiv la nivelul de APL, este obligat să intervină prin diverse reglementări și politici pentru a direcționa goana după profit pe asemenea albie în care ele să dea efecte benefice pentru societate, nu numai pentru căutătorii pe orice căi a profitului maxim posibil, IMM-urile fiind, în acest sens, cele mai inofensive și, deseori, chiar inocente. **Programul de dezvoltare a sectorului IMM-urilor din municipiul Chișinău** ține seama de această responsabilitate a APL în fața societății.

În urma analizei numeroaselor surse informaționale privind problemele cu care se confruntă IMM-urile (în special diverse sondaje efectuate în anii 2017-2023 în RM, precum și, pentru comparație, sondaje efectuate în alte țări – Bulgaria, România, Coreea de Sud, Pakistan etc., dar și rapoarte și studii specializate, fără a neglija experiența de aproape 30 de ani de consultanță în afaceri a echipei Elaboratorului), se constată că principala cauză a problemelor cu care se confruntă acest sector vital al economiei este **politica economică a Guvernului pe parcursul tuturor guvernărilor de după 1994**. În mod special, reprezentanții IMM-urilor subliniază că **„Guvernului îi lipsește o viziune sistemică, de ansamblu și strategică a problemelor social-economice, ale societății și economiei în ansamblu”**, ceea ce conduce în mod inevitabil la **„soluții parțiale, paliative, ineficiente, ineficace, inadecvate sau greșite care nu rezolvă problema, ci o diminuează, generînd noi probleme care și ele necesită soluționare etc.”**

Întru confirmarea acestei percepții se impun și următoarele citate din diverse cercetări sociologice (din anii 2018-2020, dar de atunci situația nu s-a îmbunătățit simțitor):

- „Statul cam stă în suspans și lasă lucrurile să meargă de la sine ...”
- „Statul ar trebui să aibă o politică unde vrea să îndrepte direcția de dezvoltare mai departe a țării”.
- „... lipsa unei planificări și abordări strategice din partea statului a ramurilor economiei naționale ...”

- „Autoritățile publice se expun doar asupra unor probleme înguste, izolate, dar soluționarea problemelor necesită o viziune și o abordare complexă”.
- „... instituirea unor politici și strategii de durată ...”
- „Inițiativele statului trebuie să fie sistemice, să aibă o logică anumită”.
- „Politicile respective trebuie implementate și apreciate prin prisma nu doar a creșterii economice statistice, pe care o avem acum, dar și a nivelului general de dezvoltare a țării ...”
- „ ... întocmirea unui plan de dezvoltare macroeconomic pe țară ...”
- „ ...problemele necesită măsuri foarte esențiale, care nu sînt proprii doar unui singur minister ...”
- „ ... instituirea unor planuri și programe de dezvoltare pentru o perioadă de 5-10 ani ...”
- „ ...planuri de acțiuni de implementare a acestora pe o perioadă de 3-5 ani ...”
- „ ... stabilitate și previzibilitate a regulilor de activitate ...”
- „ ...lipsa posibilităților de a investi în alte domenii [deoarece nu se cunosc intențiile statului], lipsesc cercetările de piață pentru multe domenii ...”

La tema politicilor economice (ineficiente, ineficace, inconsecvente, necuprinzătoare, nefocalizate, nesistemice, spontane, electoraliste, fără vreo viziune strategică, contradictorii etc.) se pot reproduce multe cazuri și prevederi ilustrative, dar aici, în limitele analizei efectuate, ne vom mărgini doar le cele esențiale și doar în contextul unor probleme concrete prezentate mai jos. Esențial este să subliniem că **majoritatea problemelor cu care se confruntă IMM-urile în țară, inclusiv cele din municipiul Chișinău, pot fi soluționate numai de la „înălțimea” Guvernului, aplicînd pîrghiile proprii executivului de nivel național.** Nici Primăria, nici CMC nu dispun de asemenea pîrghii.

Cu toate acestea, atît CMC, cît și Primăria dispun de suficiente pîrghii și mijloace pentru **a atenua** efectele negative ale majorității problemelor cu care se confruntă sectorul în cauză. Chiar și cele mai focalizate și mai energice acțiuni ale Primăriei nu vor putea **rezolva** la nivel *generic* problemele IMM-urilor din toate sectoarele prezente ca activitate pe teritoriul municipiului. Pornind de la această constatare, Programul cu Planul de acțiuni aferent se axează pe **metode de asistență și de ajutorare** a anumitor categorii de IMM-uri ca acestea să facă față cît de cît problemelor și să valorifice cît de cît oportunitățile existente. Prin urmare, Planul de acțiuni nu prevede acțiuni care să fie orientate spre schimbarea nemijlocită a cadrului legislativ sau la defalcarea unor fonduri mărite din partea Guvernului spre beneficiul direct al sectorului IMM-urilor. Totuși, Planul de acțiuni conține o direcție strategică de acțiuni adecvate care au menirea de a impulsiona asemenea schimbări și defalcări, de a crea un context *constructiv și competent* pentru asemenea schimbări și defalcări.

Problemele, așa cum sînt ele percepute din perspectiva proprietarului sau administratorului afacerii, reflectă experiența lui, viziunea din perspectiva bunei funcționări a afacerii lui. Din cauza acestei limitări a unei asemenea viziuni, problemele numite din această percepție trebuie așezate în coordonate analitice adecvate care să permită o identificare a interdependențelor dintre probleme care, la o primă privire, ar părea a fi fără nici o legătură între ele. Ordonînd, astfel, problemele, se ajunge la problemele-rădăcină – cele care generează întregul evantai de probleme cu care se confruntă nu numai sectorul IMM-urilor, dar și întreaga economie a țării.

Din perspectiva IMM-urilor, **problemele cele mai frecvente** cu care se confruntă ele sînt:

- 1) Mărimea impozitelor
- 2) Capacitatea profesională a angajaților
- 3) Barierele administrative pentru dezvoltarea afacerii
- 4) Sărăcia sau lipsa cumpărătorilor
- 5) Lipsa angajaților
- 6) Costul finanțării (dobînda creditelor)
- 7) Procedurile complicate de obținere a creditelor
- 8) Corupția
- 9) Calitatea proastă a infrastructurii (rețele, drumuri etc.)
- 10) Concurența nelocală
- 11) Prețul resurselor energetice
- 12) Neclaritatea informației din legislație
- 13) Frecvența controalelor autorităților
- 14) Schimbările frecvente ale legislației
- 15) Proceduri complicate ale organelor de control
- 16) Sistem judecătoresc corupt și ineficient, incapabil să protejeze drepturile de proprietate
- 17) Barierele pentru export

Lista – practic, exhaustivă – a acestor probleme a fost obținută atît din sondajul electronic executat pe situl Primăriei în perioada iulie-august 2023 (15 probleme), cît și din alte sondaje și studii de profil. Ceea ce se poate remarca este că mai mult de jumătate din aceste probleme au fost specificate și în sondajele efectuate în așa țări ca România, Bulgaria, țările Asiei de Sud, Coreea de Sud, Pakistan. Totodată, în sondajele din Asia de Sud și Coreea de Sud au fost remarcate anumite probleme care, deși sînt stringente și în cazul Moldovei, dar ele nu sînt conștientizate de masa proprietarilor și administratorilor IMM-urilor. Aceste probleme sînt formulate, în limbajul managerilor de IMM-uri, astfel:

- a) Mediu economic nesigur/incert (*uncertain economic environment*);
- b) Concurență și concentrare mărită din partea întreprinderilor multinaționale, fapt cauzat de globalizare și integrarea economică (*increased market competition and concentration from large multinational enterprises caused by globalization and economic integration*);
- c) Lipsa de abilitate de a concura cu firmele mari în ceea ce privește cheltuielile pentru cercetare-dezvoltare și inovații (de produse, de procese și de organizare) (*inability to*

compete against larger firms in terms of R&D expenditure and innovation (product, process, and organization);

- d) Lipsa de râvnă, capacitate și pricepere antreprenorială (*lack of entrepreneurial zeal, capacity, and know-how*).

Aceste probleme – 1)-17) și a)-d) – reflectă procese de adâncime care configurează întreaga economie moldovenească împreună cu societatea pe care ea pretinde să o deservească.

III.2. Prezentarea problemelor IMM pe fiecare categorie

Problemele identificate se grupează în mod firesc în următoarele categorii:

- I. **Reglementările de stat:** barierele administrative pentru dezvoltarea afacerii, frecvența controalelor autorităților, schimbările frecvente ale legislației, proceduri complicate ale organelor de control, barierele pentru export, reglementări extrem de împovărătoare, diverse, complexe, care reclamă profesionalism special pentru respectarea lor.
- II. **Forța de muncă precară:** lipsa brațelor de muncă, capacitatea profesională slabă a angajaților (forță de muncă puțină, incompetentă, nedisciplinată și neloială), incompetență și iresponsabilitate la nivel managerial. Forța de muncă – cea calificată și cea necalificată – a devenit de prin 2015-2016 insuficientă pentru funcționarea întreprinderilor – și a celor mari, și a celor medii și mici, - continuând să descrească tot mai repede.
- III. **Acces îngreuiat la piața de desfacere internă și externă,** concurența neloială, piață internă îngustă și slab-solvabilă (sărăcia sau lipsa cumpărătorilor), piețele străine sînt greu penetrabile, dar și exportul este anevoios – procedural și politic – corupția; concurență și concentrare mărită din partea întreprinderilor multinaționale, fapt cauzat de globalizare și integrarea economică (importurile). Piața internă de consum se află într-un proces tot mai accelerat de îngustare/restrîngere, iar accesul la piața externă este extrem de anevios sau – pentru unele categorii de întreprinderi sau de mărfuri – blocat și cu un profit sub posibilitatea de dezvoltare.
- IV. **Povara fiscală:** mărimea impozitelor. Aici intră și neclaritatea modului în care se calculează anumite impozite; povara fiscală, agravată de administrarea fiscală deosebit de complexă, este o frînă importantă pentru dezvoltarea întreprinderilor, înainte de toate, a IMM-urilor.
- V. **Acces îngreuiat la finanțare:** costul finanțării (dobînda creditelor), procedurile complicate de obținere a creditelor, accesul la finanțe de un **preț comparabil cu veniturile și profiturile potențiale** din folosirea acelor este extrem de limitat și cu totul neîndestulător pentru dezvoltarea, funcționarea sau supraviețuirea întreprinderilor – ori a celor mari, ori a celor medii și mici – în diferită măsură.
- VI. **Mediu economic nesigur/incert:** politica economică a Guvernului (inconsecventă, contradictorie, parțială, părtinitoare, nesistemică, electoralistă), prețul resurselor energetice, schimbările frecvente ale legislației.
- VII. **Sistemul judecătoresc** ineficient, corupt, imprevizibil, lipsit de orice încredere și absolut incapabil să protejeze legea, inclusiv drepturile de proprietate.
- VIII. **Accesul la informația social-economică.**

NOTĂ: Potrivit Centrului de Politici și Reforme (CPR) Moldova ³⁸, acest drept este fundamental, în special pentru IMM-uri. În sprijinul acestei afirmații sînt aduse rezultatele unei cercetări efectuate în 2017, dar cu multe rezultate valabile și astăzi. Potrivit ei, accesul liber și gratuit, la informația de

³⁸ <https://www.facebook.com/CPRMoldova/>

interes public este, în primul rând, în beneficiul IMM-urilor, pentru care costurile operaționale, precum abonarea cu plată la diferite baze de date ce oferă informația de caracter public contra plată, reprezintă bariere adiționale în calea dezvoltării afacerilor.

Un aspect central perceput de IMM-urile participante la cercetarea efectuată de CPR este lipsa unor ghiduri explicite legate de diverse procese, proceduri, autorizații care ar putea fi accesate, din start, de doritori. Se constată o abordare reactivă, caracterizată printr-o politică care condiționează furnizarea informațiilor ce ar trebui să fie publice de la bun început, cu expedierea unor solicitări.

Acest tip de situații nu doar cauzează costuri adiționale pentru antreprenori (*cheltuieli de tranzacție* sporite), legate de timp și resurse, dar și favorizează dezvoltarea fenomenului de corupție. Iar acesta din urmă este perceput de întreprinderile autohtone ca fiind principalul obstacol în dezvoltarea afacerilor³⁹.

La întrebarea legată de tipul de informații necesare în activitatea curentă ce nu a putut fi accesată, cei chestionați de către CPR au evidențiat: informații legate de granturi și subvenții, informații de ordin economic, necesare pentru demararea unei afaceri (prospectarea pieței, informații statistice legate de unele aspecte ale structurii populației etc.), informații despre furnizori, despre partenerii de afaceri, despre clienți (numărul de angajați, cifra de afaceri, stabilitatea financiară, datoriile financiare, informații despre procesele în judecată în curs, datele de contact). Această constatare confirmă faptul că informația de care au nevoie agenții economici din Republica Moldova continuă să circule prin canale informale. E o realitate ce are câteva efecte directe: stimularea corupției, propagarea informațiilor difuze și concurența nelocală.

Un întreprinzător de nivel micro, fără relații, care nu are posibilitatea de a contracta o companie de consultanță și nu are un cerc de cunoscuți ce i-ar putea furniza o parte din informații, cel mai probabil nu va avea curajul să lanseze o afacere în Moldova. Iar un întreprinzător local va fi din start dezavantajat în raport cu business-urile ce au contacte, legături cu diverși funcționari din instituțiile de stat.

Datele accesibile online pot reduce timpul și banii alocați pentru a urmări activitatea autorităților. Elementele cheie ce definesc datele deschise sînt: **accesul online și gratuitatea**⁴⁰.

Astfel, cheltuielile suportate de către IMM-uri din cauza lipsei de acces la informația adecvată reprezintă pierderi directe care și alcătuiesc o parte considerabilă din **cheltuielile tranzacționale** ale IMM-urilor. Depășirea acestui handicap al IMM-urilor în raport cu întreprinderile mari ar spori șansele sectorului IMM-urilor să își îndeplinească funcțiile sale economico-sociale.

IX. Comunicarea socială: sectorul IMM-APC+APL

³⁹ Enterprise Surveys (<http://www.enterprisesurveys.org/>), The World Bank.

⁴⁰ <http://opendatabarometer.org/doc/3rdEdition/ODB-3rdEdition-GlobalReport.pdf>, p. 6

NOTĂ: În procesul analizei problemelor de fond cu care se confruntă sectorul IMM-urilor a fost identificată o categorie aparte de probleme – cele ce țin de diferite aspecte de comunicare între mediul de afaceri și autoritățile publice, dar chiar și în cadrul mediului de afaceri. Comunicarea este un fenomen/proces destul de complex care cuprinde următoarele aspecte/forme de relații dintre subiecții comunicării:

- 1) comunicare-informare;
- 2) comunicare-reprezentare a intereselor;
- 3) comunicare-promovare a intereselor;
- 4) comunicare-coordonare a acțiunilor și a intereselor;
- 5) comunicare-identificare/tatonare/clarificare a pozițiilor, situațiilor, intereselor;
- 6) comunicare-organizare a acțiunilor;
- 7) comunicare-instruire.

Fără acest instrument complex cum este comunicarea, sectorul IMM rămîne mult în fața autorităților de profil, precum și în fața APL-CMC. Iar autoritățile de profil și CMC rămîn surde sau cu o poziție neînțeleasă pînă la ostilitate de către sectorul IMM. Prin comunicare nu numai se coordonează interesele, dar și se evită generarea de probleme artificiale care nici nu ar fi apărut în cazul unei comunicări pur și simplu eficiente sub aspect tehnic. Cu toate că acest instrument există și chiar este promovat în legislația moldovenească (inclusiv actele normative și subnormative care reglementează accesul la informație și nevoia de participare a publicului la dezbateri în jurul proiectelor de acte normative ș.a.) el nu este folosit practic deloc de către IMM-uri *la nivel de sector*, iar autoritățile, fiind copleșite de soluționarea fondului problemelor, nu mai au timp, resurse și deja nici interes pentru componenta de comunicare a activității lor de profil.

Aceste eșecuri de comunicare se produc în condițiile în care mediul de afaceri este dornic să comunice despre problemele sale cu autoritățile publice, iar acestea sînt suficient de deschise pentru aceasta. Acest paradox aparent este posibil din mai multe cauze:

- 1) mediul de afaceri este insuficient de organizat ca să fie în stare să reprezinte interesele tuturor sau ale majorității segmentelor sale semnificative;
- 2) organizațiile care reprezintă sau pretind să reprezinte interesele anumitor segmente ale mediului de afaceri nu dispun sau nu au abilitățile necesare pentru a utiliza cele mai eficiente instrumente și metode de comunicare, nemaivorbind de strategii și planuri de comunicare;
- 3) marea majoritate a funcționarilor de nivel mediu și inferior nu au nici abilitatea, nici interesul, nici înțelegerea de a comunica cît de cît constructiv cu reprezentanții mediului de afaceri;
- 4) problemele formulate de acei reprezentanți ai mediului de afaceri care izbutesc să ajungă în atenția demnitarilor (la ceilalți funcționari dacă și ajung, atunci ele sînt, de regulă, neglijate sau tratate strict formal – din perspectiva normelor existente și fără vreo tentativă de a intra în sensul lor, nemaivorbind de a veni cu careva soluții pentru ele) sînt foarte înguste și sînt formulate din perspectiva unor afaceri concrete ale unor întreprinderi concrete, fără a surprinde fenomene la scară de sector al economiei sau la scara economiei întregi;
- 5) între demnitari (decidenții de nivel politic în cadrul sectoarelor economiei) și funcționarii de nivel mediu și inferior nu există nici un canal de comunicare prin care să circule

semnalele din partea mediului de afaceri, fie și în formă de probleme; altfel spus, ministerele nu dispun de mecanisme instituționale croite pe nevoile, problemele mediului de afaceri, ci exclusiv pe aplicarea – oarbă și necreativă, mortificatoare – a normelor de profil.

Acești factori și alții încă neformulați asigură excluderea IMM-urilor (circa 98% din numărul agenților economici înregistrați) din procesul de comunicare dintre autorități și ele, precum și monopolizarea acestui proces de companiile mari la scara Moldovei (1-2% dintre agenții economici, dar nici aceștia nici pe departe toți). Mai mult, acțiunile de politică economică adoptate din când în când de către diferite autorități reflectă nu atât realitatea economică și socială moldovenească, cât modul și gradul de înțelegere de către diferiți funcționari a acestei realități și cunoștințele lor teoretice bazate, în majoritate, pe diferite precepte formale, declarate în mod volitiv drept soluții optime pentru economia țării.

Primăria, prin instituția abilitată să implementeze Planul de acțiuni respectiv, ar putea întreprinde măsuri de sprijinire a auto-organizării și mobilizării diferitelor segmente ale sectorului IMM-urilor în vederea folosirii de către fiecare segment identificat în parte a instrumentarului de comunicare socială în relațiile segmentelor respective cu autoritățile de profil, dar și cu Primăria și CMC. Prin înzestrarea segmentelor identificate și organizate sub aspect de comunicare cu instrumentarul corespunzător, **Primăria capătă propria pîrghie de promovare a intereselor sectorului IMM (a segmentelor respective) în fața APC în vederea soluționării acelor probleme ale sectorului-țintă care sînt de competența APC și a Guvernului.**

III.3. Evaluarea problemelor

Formularea tehnică de mai sus a problemelor legate de comunicare arată nu numai complexitatea acestei mega-probleme, dar și dezvăluie unicitatea ei pentru depășirea problemelor de fond generate de reglementările de stat. Aceste reglementări pot fi îmbunătățite exclusiv ca urmare a unui dialog social cuprinzător și focalizat pe probleme și segmente ale sectorului IMM-urilor. Iar un asemenea dialog nu poate fi organizat în afara tehnologiilor de comunicare socială. În lipsa acestui dialog are de suferit enorm nu numai sectorul IMM-urilor, dar și guvernarea care, deseori fără să vrea, fără să fie conștientă, din mai multe opțiuni echivalente sub aspect formal bugetar alege una care este cea mai proastă sub aspectul impactului ei asupra funcționalității sectorului IMM.

Toate aceste nouă categorii de probleme generice (I-IX) se află într-o interdependență funcțională strânsă, alcătuind un ciclu închis cu grave efecte sinergetice și anume:

- a) riscul afacerilor extrem de ridicat reduce veniturile întreprinderilor nemonopoliste (adică a majorității zdrobitoare a sectorului privat și a tuturor IMM-urilor – cu excepții singulare);
- b) accesul anevoios sau blocat la piețele externe și la cea internă reduce drastic volumul veniturilor reale pentru întreprinderi;
- c) povara fiscală, împreună cu administrarea fiscală ineficientă, reduce și mai mult veniturile câpătate de întreprinderi;
- d) finanțele deosebit de scumpe în comparație cu veniturile potențiale (redate substanțial de către factorii a) și b) fie că nu contribuie la funcționarea și/sau dezvoltarea întreprinderilor, fie că contribuie la creșterea ineficienței lor sau chiar la falimentarea lor;
- e) veniturile fragile și extrem de mici fac imposibilă plata unor salarii suficiente pentru supraviețuire socială sau pentru un trai decent conform standardelor socio-culturale promovate de publicitate, mass-media și sistemul educațional;
- f) salariile mici, insuficiente, reduc puterea de cumpărare și slăbesc substanțial cererea solvabilă pe piața internă, precum și constrâng forța de muncă să emigreze;
- g) emigrarea forței de muncă îngustează și mai mult piața de consum, reducând astfel veniturile posibile pentru întreprinderi;
- h) întreprinderile nu au resurse să mărească salariile și sînt nevoite să se închidă, iar dacă măresc salariile, inclusiv din finanțe împrumutate, atunci ele falimentează;
- i) închiderea întreprinderilor falimentate de facto (nu de jure) conduce la o emigrare și mai intensă, și mai cuprinzătoare, afectînd tot mai grav și piața muncii, și piața de consum, îngustîndu-le tot mai rapid;
- j) piața muncii și piața de consum, îngustîndu-se progresiv, reduc tot mai mult posibilitatea câpătării veniturilor de către întreprinderi.

Aceste interdependențe funcționale formează un ciclu închis:

Riscul ridicat al afacerilor + accesul anevoios la piața externă + povara fiscală + finanțe scumpe ⇒ venituri mici ⇒ salarii mici ⇒ cerere solvabilă redusă + emigrare ⇒ creșterea riscului afacerilor ⇒ venituri mai mici ⇒ salarii mici etc.

Reducerea poverii fiscale nu rezolvă problema în ansamblu, deoarece această reducere generează un alt ciclu închis cu efecte la fel de grave:

Reducerea poverii fiscale ⇒ reducerea ajutoarelor sociale (pensii, șomaj, maternitate, invaliditate etc.) ⇒ ajutoare mici ⇒ emigrare ⇒ piață îngustă ⇒ venituri mici ⇒ salarii mici ⇒ emigrare etc.

Totodată, reducerea poverii fiscale nu este nici pe departe suficientă pentru asigurarea veniturilor întreprinderilor, deoarece potențiala creștere a lor va fi contracarată de riscul ridicat al afacerilor și accesul limitat la piețele externe. La fel și efectele unei eventuale reduceri a prețului finanțelor vor fi și ele contracarate de aceiași doi factori majori – (a) riscul ridicat al afacerilor și (b) accesul redus la piața externă.

Astfel, acești doi factori – (a) și (b) – reprezintă piedica ontologică pentru funcționarea și, respectiv, dezvoltarea întreprinderilor și a economiei în ansamblu. Bineînțeles, acești doi factori sînt factori complecși, constituind efectul unor fenomene și procese anti-economice, generate, la rîndul lor, de alte fenomene și procese anti-sociale. În final, este vorba de politici economice deficiente, parțiale, insuficiente să îmbunătățească cadrul instituțional real format pe parcursul ultimelor aproape trei decenii, precum și să suplinească lipsa unei strategii cuprinzătoare de reformare structurală a compoziției sectoriale/ramurale a economiei Moldovei. **Fără o asemenea strategie îmbinată cu o reformă corespunzătoare ei a cadrului instituțional, acești doi factori determinanți ai involuției economice a Moldovei nu pot fi în principiu eliminați sau reduși**, ceea ce face imposibilă scoaterea economiei țării din ciclul închis descris mai sus care funcționează în regim de cerc vicios.

De fapt, asemenea cicluri închise sînt mai multe și toate converg asimptotic, în final, spre închiderea afacerilor mici și mijlocii.

Procesele distructive din economia moldovenească evoluează mult mai repede decît se fac simțite efectele de la reformele în curs de implementare. Involuția economiei se accelerează și tinde să se transforme în implozie [fapt resimțit și la nivel de întreprinzători: „*reforme se fac, doar că pînă ajung să dea efecte durează foarte mult, dar agenții economici nu au timp să aștepte, ei au nevoie de sprijin astăzi și acum*” – manager al unei întreprinderi mici]. Altfel spus, creșterea economică așteptată ca urmare a efectelor potențiale ale reformelor în curs este contracarată de defecte funcționale grave pe alte direcții.

Cercul vicios al subdezvoltării crescînde în care s-a pomenit economia (și societatea) moldovenească poate fi rupt, ca și orice cerc vicios, exclusiv prin intervenții din afara cercului, nu prin modificarea verigilor care îl alcătuiesc, ci prin distrugerea legăturilor dintre ele. Adică, funcționarea componentelor acestui ciclu închis trebuie restructurată radical astfel încît ele să genereze alte efecte decît cele de astăzi. Mai exact, trebuie introduse verigi noi care să schimbe radical modul de funcționare ale verigilor existente prin ruperea dependențelor nefaste de astăzi.

Veriga întâi este alcătuită din patru factori care determină cumulativ micșorarea veniturilor afacerilor sub nivelul minim necesar pentru supraviețuirea și/sau funcționarea și/sau dezvoltarea afacerilor:

- riscul ridicat al afacerilor +
- accesul anevoios la piața externă +
- povara fiscală +
- finanțe scumpe.

Povara fiscală și finanțele sînt astfel – grea și scumpe – doar în comparație cu gradul de profitabilitate al afacerilor. Aceasta înseamnă că acești doi factori sînt relativi și derivați de la ceilalți doi factori. Astfel, profitabilitatea afacerilor este afectată în mod determinant de riscul ridicat al afacerilor și de accesul anevoios la piața externă. Prin urmare, pentru a rupe cercul vicios este necesară eliminarea sau diminuarea riscului ridicat al afacerilor și înlesnirea accesului la piețele externe.

Riscul ridicat al afacerilor este un risc complex, cauzat de efectul cumulativ al unor asemenea factori ca *sistemul judecătoresc* incapabil să aplice legislația, să protejeze drepturile de proprietate. *Concurența neloială* este cauzată de corupție, de presiunile politice, de crearea unor cripto-monopoluri pe diverse piețe etc. Acești factori sînt de **natură politică și instituțională** și pot fi eliminați sau efectul lor poate fi diminuat prin reforme instituționale și prin schimbarea politicii guvernării față de economie în general și față de mediul de afaceri în particular. Altfel spus, **eliminarea acestui factor complex este strict de competența APC și nicidecum de cea a APL, a CMC.**

Accesul la piețele externe este un factor mult mai complex decît cel al riscului ridicat al afacerilor. Grosul exportului moldovenesc îl formează produsele agricole cu diferite grade de valoare adăugată – prelucrate și neprelucrate. Competitivitatea lor, în afară de aspectele reglementatoare (care sînt și ele foarte importante și la ora actuală încă destul de împovărătoare, scăzînd, astfel, din competitivitatea produselor agricole și agroindustriale exportate), este determinată și de ponderea în costul lor a subvențiilor și a altor facilități cu impact financiar asupra costurilor, cum ar fi, de exemplu, credite preferențiale sau acces la diferite categorii de granturi. Aceste din urmă înlesniri sînt oferite astăzi de circa 40 de proiecte ale Guvernului și ale donatorilor străini (vezi **Anexa B.2**), dar volumul lor este insuficient pentru a compensa lipsa unor subvenții competitive sau acces la fonduri la prețuri competitive.

Singura posibilitate de a mări competitivitatea acestui gen de produse este de a crea alte surse de formare a fondurilor de subvenții și de fonduri financiare cu acces competitiv la ele, inclusiv prin programe locale de susținere a producerii, prelucrării și distribuirii producției agroindustriale. . Formarea acestor alte surse nu este altceva decît stimularea de înființarea de noi sectoare/ramuri în economia municipiului Chișinău. Aceste sectoare trebuie să fie de tip industrial sau servicii (inclusiv prin crearea de hub-uri de producere sau chiar și parcuri industriale la nivel municipal) care să nu depindă sub nici o formă de ciclul producției agricole sau agroindustriale, căci altfel iarăși se alunecă la redistribuirea veniturilor în formă de subvenții agricole.

Dat fiind că piața internă este îngustă și slabă, noile industrii de înființat trebuie axate în mod obligatoriu pe satisfacerea cererii solvabile de pe piețele atât locale, cât și străine. Înființarea acestor noi industrii ar constitui obiectul și ținta unei strategii de **reformă** cu adevărat **structurală** a economiei municipale și într-adevăr ar oferi oportunități majore pentru atragerea de investiții..

CMC și Primăria pot sprijini prin politica sa economică acele inițiative inovatoare, inclusiv la nivel de IMM-uri, care lansează noi tipuri de producție și servicii care să nu fie cumva conectate sau dependente de nimic ce ține direct sau indirect de agricultură sau industria agroalimentară.

* * *

Efectul sinergetic (cumuativ) al problemelor de toate categoriile I-IX lovește direct în capacitatea sectorului IMM-urilor de a-și îndeplini funcțiile sale definitorii.

Astfel, funcția centrală – cea de **generare a locurilor de muncă** – este grav afectată. După cum a fost arătat în II.4.1., raportul dintre numărul total al angajaților IMM și cel total al angajaților scade în mod constant, pe când cel al întreprinderilor mari crește. Aceasta este o scădere relativă. Însă, după cum a fost arătat în II.2.2.3., pe fundalul descreșterii demografice generale, creșterea foarte moderată în cifre absolute a numărului angajaților IMM se realizează din contul depopulării economice a raioanelor imediat învecinate ale capitalei, ceea ce lovește grav în capacitatea de supraviețuire a IMM-urilor care își au piața de desfacere și cea de muncă în aceste raioane. Altfel spus, pe întreaga economie se produce scăderea vizibilă a capacității sectorului IMM de a genera locuri de muncă.

În comparație cu anul de referință 2015, numărul angajaților pe întregul sector al IMM-urilor a crescut în 2021 cu 0,9%, iar în comparație cu anul 2019 când s-au înregistrat cele mai înalte valori la toți indicatorii sectorului IMM și ai sectoarelor de activitate componente, numărul total pe sector al angajaților a scăzut cu 7,8%. Tabelul de mai jos ilustrează situația pe fiecare sector agregat de activitate:

Tabel 29. Dinamica numărului de angajați la IMM-uri pe sectoare, Mun. Chișinău, 2015-2021

Sectorul de activitate	Nr ang. 2021- nr ang 2015	Variația în %
Activitati de cazare si alimentatie publica	104	1,2%
Activitati de servicii administrative si activitati de servicii suport	1.021	16,0%
Activitati financiare si asigurari	224	10,0%
Activitati profesionale, stiintifice si tehnice	-2.240	-16,6%
Administratie publica si aparare; asigurari sociale obligatorii	334	233,6%
Agricultura, silvicultura si pescuit	-32	-1,1%
Alte activitati de servicii	349	12,2%
Arta, activitati de recreere si de agrement	-1.154	-27,4%
Comert cu ridicata si cu amanuntul; intretinerea si repararea autovehiculelor si a motocicletelor	-2.776	-5,8%
Constructii	-825	-5,7%

Distributia apei; salubritate, gestionarea deeurilor, activitati de decontaminare	-14	-3,3%
Industria extractiva	-58	-10,1%
Industria prelucratoare	-1.792	-7,4%
Informatii si comunicatii	4.499	47,5%
Invatamant	2.251	83,1%
Productia si furnizarea de energie electrica si termica, gaze, apa calda si aer conditionat	73	50,0%
Sanatate si asistenta sociala	1.351	23,1%
Transport si depozitare	1.638	13,8%
Tranzactii imobiliare	-1.468	-12,6%
Total per sector IMM	1.485	0,9%

Cele mai afectate sectoare de activitate sînt *Comert cu ridicata si cu amanuntul; intretinerea si repararea autovehiculelor si a motocicletelor* (-2.776 angajați sau -5,8%), *Activitati profesionale, stiintifice si tehnice* (-2.240 sau -16,6%), *Industria prelucratoare* (-1.792 sau -7,4%), *Arta, activitati de recreere si de agrement* (-1.154 sau -27,4%), *Tranzactii imobiliare* (-1.468 sau -12,6%), *Constructii* (-825 sau -5,7%).

Cu toate acestea, sectorul IMM a avut sectoare de activitate în care a înregistrat creșteri importante de angajați. Astfel, sectorul *Informatii si comunicatii* a înregistrat +4.499 sau +47,5%, *Invatamant* - +2.251 sau +83,1%, *Transport si depozitare* - +1.638 sau 13,8%, *Sanatate si asistenta sociala* - +1.351 sau +23,1%, *Activitati de servicii administrative si activitati de servicii suport* - +1.021 sau +16,0%.

În raport cu anul 2019, cel imediat de dinaintea epidemiei covid-19, sectoarele de activitate care au suferit cele mai grave pierderi de forță de muncă au fost *Comert cu ridicata si cu amanuntul; intretinerea si repararea autovehiculelor si a motocicletelor* cu -5427 sau -12,1%, *Activitati profesionale, stiintifice si tehnice* cu -1807 sau -16,0%, *Industria prelucratoare* cu -1522 sau -6,8%, *Activitati de cazare si alimentatie publica* cu -1464 sau -16,7% și *Activitati de servicii administrative si activitati de servicii suport* cu -1318 sau -17,8%.

În contrast cu sectorul IMM, numărul de angajați per economie al întreprinderilor mari a crescut tocmai cu 13766 angajați sau 10,2% (comparativ cu sectorul IMM – 1485 și, respectiv 0,9%). Iar sectorul de activitate cu cea mai mare creștere de angajați a fost anume *Comert cu ridicata si cu amanuntul; intretinerea si repararea autovehiculelor si a motocicletelor* care a crescut cu 13331 angajați sau 48,7%.

În toată această perioadă, numai sectorul IT înregistrează creșteri vizibile ale numărului de întreprinderi mici și micro împreună cu numărul angajaților lor, precum și cel al *Învățămîntului*. Per total, sectorul *Informatii si comunicatii* a crescut cu 4.499 de angajați sau cu 47,5%, iar cel al *Învățămîntului* – cu 2.251 sau cu 83,1%. În celelalte două sectoare cu creșteri vizibile de angajați – *Transport si depozitare* și *Sanatate si asistenta sociala* – ele se datorează evoluției economice firești din aceste sectoare de activitate.

În cazul serviciilor IT, creșterea își are cauza în orientarea cvasi-totală a acestui sector spre beneficiari de pe piețele UE și SUA, programatorii din RM lucrând în RM, dar companiile lor primind comenzi de la corporații din UE și SUA. Aceste companii de IT din RM joacă rolul de subcontractați (*outsourcing*) pentru beneficiarii lor din Apus. Dar ele nu sînt subcontractate în cadrul economiei RM, ci în economiile străine. Din perspectiva economiei RM, aceste companii de tehnologii informaționale își exportă serviciile.

Cît privește sectorul Învățămîntului, creșterea numărului de angajați în sectorul lui de IMM-uri se poate atribui, practic, în întregime redistribuirii angajaților din întreprinderile mari ale sectorului spre IMM-uri. Astfel, în anii 2015-2021 numărul total al angajaților întregului sector (IMM+mari) a variat de la 12424 în 2015 la 12863 în 2021, atingînd valoarea maximă de 12963 în 2019 și cea minimă de 11625 în 2018. Astfel, numărul total al angajaților acestui sector a oscilat în jurul mediei de 12255 ± 669 sau cu $\pm 5,4\%$. Aceasta, practic, înseamnă că numărul angajaților sectorului Învățămîntului a rămas constant în limitele variațiilor ne semnificative.

Totodată, în acești 7 ani în acest sector a fost înregistrată o migrare a angajaților din sectorul întreprinderilor mari spre IMM-uri. Astfel, în această perioadă numărul angajaților întreprinderilor mari a scăzut în total cu 1812, iar cel al IMM-urilor s-a mărit cu 2251. Diferența de 439 de angajați care alcătuiesc surplusul angajaților IMM-urilor față de întreprinderile mari s-a datorat preferinței mai multor specialiști, în special tineri, să se angajeze în sectorul privat al învățămîntului, decît în cel public. Iar migrarea din întreprinderile mari care sînt majoritar publice spre IMM-uri care sînt majoritar sau chiar integral private s-ar datora mutării pensionarilor și al acelor cadre didactice/științifice care nu acceptă regulile nu întotdeauna rezonabile impuse de autoritățile de profil. Prin urmare, creșterea per total a numărului angajaților IMM-urilor din sectorul învățămîntului se poate explica nu atît prin expansiunea acestora pe seama întreprinderilor mari, ci, mai degrabă, prin fluctuațiile cauzate de conjunctura administrativă și de politica cadrelor din acest sector.

Rezumînd, se poate afirma că datele reproduse din sursele BNS arată că funcția sectorului IMM de generare a locurilor de muncă a fost per total afectată, iar cauza o putem vedea în efectul cumulativ al problemelor I-IX (*Cap. III.2*).

III.4. Impactul problemelor sectorului IMM asupra funcțiilor lui de valorificare a nișelor subsolvabile, de subcontractare și de inovare

Odată cu creșterea instabilității economice generale apare tendința de îngustare a segmentelor pieței cu cerere solvabilă, astfel lărgindu-se cele cu cerere subsolvabilă. Funcția de **valorificare a nișelor subsolvabile** este preluată treptat de către întreprinderile mari pe seama eliminării IMM-urilor, căci cele mari sînt mult mai stabile financiar decît cele mici și micro. La început sînt eliminate cele micro, apoi cele mici și, în sfîrșit, acele mijlocii care nu vor reuși să devină mari. Bineînțeles, acest proces nu se produce simultan pe toate piețele, adică nu în toate sectoarele de activitate. Din datele statistice disponibile nu se poate stabili cu exactitate pe cît de pregnant se manifestă această tendință în cadrul economiei moldovenești. Cu toate acestea, în ceea ce privește unele subsectoare ale sectorului de activitate *Comert cu ridicata și cu amanuntul; întreținerea și repararea autovehiculelor și a motocicletelor sau Industria prelucrătoare* putem constata indicii indirecte că un asemenea proces deja se produce.

Pentru funcția de subcontractare a sectorului IMM-urilor și pentru cea de inovare nu există date statistice care să ne dea o idee cel puțin aproximativă. În cazul acestor funcții putem doar formula anumite legități generale care ar trebui să se manifeste și în cazul RM.

În situația în care nișele subsolvabile se lărgesc pe seama celor solvabile, întreprinderile mari tind să își stabilizeze relațiile cu firmele **subcontractate** după principiul minimizării raportului preț/calitate. Aceasta implică, pe de o parte, micșorarea numărului de întreprinderi subcontractate în general și dispariția de pe nișa dată, practic, a tuturor celorlalte foste întreprinderi subcontractate rămase fără asemenea contracte. Iar cele rămase cu contracte de *outsourcing* față de firmele mari devin practic subdiviziuni permanente ale acestora. Situația se stabilizează pe piața dată pînă la redresarea economiei în ansamblu, dacă va mai fi posibilă redresarea.

În procesul lărgirii nișelor subsolvabile, firmele inovatoare rezistă un timp mai îndelungat decît cele de subzistență sau de simplu business. Dar ele rezistă doar pînă la un punct după care, în cazul continuării lărgirii nișelor subsolvabile și, deci, a ocupării lor treptate de către întreprinderile mari, și firmele inovatoare încep să se retragă de pe segmentele lor de piață, fie emigrînd, fie falimentînd.

IV. ANALIZA SWOT

IV.1. Abordarea propusă

Analiza SWOT (Puncte tari-Puncte slabe-Oportunități-Amenințări) operează cu aceste concepte pentru a analiza și descrie raportul dintre obiectul/sistemul supus analizei/dezvoltării și mediul lui. Mediul este sursa amenințărilor și a oportunităților. Iar sistemul dat dispune de puncte tari pentru a face față amenințărilor și de a valorifica oportunitățile, precum și se caracterizează prin anumite puncte slabe care îl împiedică să facă față amenințărilor sau să valorifice oportunitățile. Rostul sistemului dat este acel concept care definește ce trebuie perceput ca amenințare și ce – ca oportunitate. Din această clasificare – amenințări-oportunități – rezultă și ce din însușirile sistemului este punct slab în raport cu amenințările și oportunitățile respective și ce, în mod analogic, este punct tare.

În cazul sectorului IMM-urilor din municipiul Chișinău (ca și în cazul acestui sector la nivelul Țării) mediul lui este destul de complex și de naturi diferite, ceea ce determină naturi diferite ale amenințărilor și ale oportunităților. Iar naturi diferite reclamă reacții diferite la tratarea lor din partea sistemului. La cel mai agregat nivel mediul sectorului IMM-urilor este alcătuit din următoarele componente:

- 1) Reglementările de stat;
- 2) Piața de desfacere;
- 3) Piața factorilor de producție.

Piața factorilor de producție este o entitate foarte complexă și se împarte pe categorii de factori de producție:

- a) Piața muncii;
- b) Piața investițiilor (capitalului fix);
- c) Piața capitalului circulant;
- d) Piața financiară.

Piața financiară participă cel mai cuprinzător la piața factorilor de producție – capitalul fix și cel circulant. De calitatea pieței financiare depinde accesul IMM-urilor la piața capitalului fix (la investiții) și la piața capitalului circulant.

Întrucât piața capitalului fix și cea a celui circulant dispun de oferte în natură suficient de diverse, accesul la ele este determinat, în ultimă instanță, de calitatea pieței financiare. Din aceste considerente o viziune generală asupra lor nu adaugă la înțelegerea mediului sectorului IMM-urilor. Totodată, piața financiară tratează într-un mod destul de omogen modul de finanțare a felurilor categorii de capital, ceea ce face ca efectele ei să fie omogene pentru toate piețele de factori de producție. Din această cauză amenințările și oportunitățile generate de piața financiară au fost integrate în amenințările și oportunitățile piețelor respective de capitaluri.

În consecință, mediul extern al sectorului IMM-urilor, ca generator de amenințări și oportunități, este structurat în următoarele 5 componente:

- 1) Reglementările de stat;
- 2) Piața capitalului fix (de investiții);
- 3) Piața capitalului circulant;
- 4) Piața de desfacere;
- 5) Piața muncii.

Pentru fiecare dintre aceste componente ale mediului sînt identificate amenințările și, respectiv, oportunitățile. Pentru fiecare amenințare și, respectiv, pentru fiecare oportunitate sînt identificate punctele slabe și cele tari de care dispun IMM-urile, căci sectorul IMM-urilor nu reprezintă, deocamdată, o entitate cu reacții sistemice, ci strict atomare.

Analiza SWOT a fost efectuată în mod separat pentru următoarele sectoare agregate de activitate a IMM-urilor:

- 1) Activități financiare și asigurări;
- 2) Agricultură și silvicultură;
- 3) Comerț cu ridicata și cu amănuntul; întreținerea și repararea autovehiculelor și a motocicletelor;
- 4) Construcții;
- 5) Industria prelucrătoare;
- 6) Informații și comunicații;
- 7) Învățămînt;
- 8) Sănătate și asistență socială;
- 9) Transport și depozitare;
- 10) Tranzacții imobiliare.

Rezultatele analizei SWOT sînt prezentate în **Anexa B.4**.

Celelalte 3 sectoare agregate din lista celor prioritare sînt deosebit de eclecticice ca genuri de activitate și analiza lor SWOT nu este relevantă al acest nivel de agregare.

Tabelul generalizat/agregat al analizei SWOT pentru toate cele 10 sectoare este expus mai jos.

Tabel 30. Analiza SWOT – Tabelul generalizator pentru sectorul IMM-urilor (Pentru tabelele SWOT pe sectoare vezi *Anexa B.4.*)

IMM	REGLEMENTAREA DE STAT	PIAȚA DE INVESTIȚII, INCLUSIV ASPECTELE FINANCIARE	PIAȚA DE APROVIZIONARE / ACHIZIȚII, INCLUSIV ASPECTELE FINANCIARE	PIAȚA DE DESFACERE	PIAȚA FORȚEI DE MUNCĂ
Amenințări	Fiscalitate în defavoarea IMMurilor vs Mari – barieră pentru creștere. Proceduri complexe de obținere a actelor permise. Proceduri vamale complexe. Tendințe de înăsprire a cerințelor normelor de poluare a mediului, în special față de domeniul transport.	Instabilitatea economiei naționale/costurilor energetice. Inflația înaltă și costuri ridicate ale creditelor.	Instabilitatea economiei naționale/costurilor energetice. Calitatea slabă a infrastructurii. Inflația înaltă și costuri ridicate ale creditelor.	Dinamica demografică negativă Solvabilitatea slabă a consumatorilor	Fluctuația înaltă de personal, oferta de salarii și de pachet social mai bună din partea companiilor mari naționale și din străinătate
Puncte slabe	Capacități scăzute manageriale, profesionale și financiare de a satisface cerințele juridice privind procedurile de obținere a actelor permise.	Costuri de finanțare a investițiilor mult mai mari decât în alte țări (UA, RO, nemaivorbind de UE), chiar și în cazul gajării bunurilor procurate Capacități manageriale reduse și resurse ca garanții patrimoniale insuficiente pentru satisfacerea cerințelor procedurale la subvenționare și la finanțare	Lipsă de finanțe (în comparație cu companiile mari) pentru mărirea mijloacelor circulante necesare.	Incapacitate pentru IMM-uri de a ieși pe piețele internaționale. Infrastructura slab dezvoltată Condițiile defavorizate de acces la sistemul de achiziții publice, pentru IMM-uri – Micro și Mici Productivitatea muncii scăzută amplificată cu lipsa capacității de inovare și acces limitat la tehnologii	Oferta de salarii și de pachet social mai bună din partea companiilor mari Grad mic de tehnologizare și digitalizare a proceselor, ca rezultat, atractivitate scăzută a domeniului pentru forța de muncă.

IMM	REGLEMENTAREA DE STAT	PIAȚA DE INVESTIȚII, INCLUSIV ASPECTELE FINANCIARE	PIAȚA DE APROVIZIONARE / ACHIZIȚII, INCLUSIV ASPECTELE FINANCIARE	PIAȚA DE DESFACERE	PIAȚA FORȚEI DE MUNCĂ
Puncte tari	IMM-urile micro și mici beneficiază de facilitatea privind impozitul pe venit de 4 % din activitatea operațională fara a fi platitori de TVA. Facilități privind returnarea TVA.	Posibilități de gajare a activelor cumpărate în credit.	IMM-urile sînt mai flexibile în raport cu perturbațiile în aprovizionare. Infrastructură calitativă pentru dezvoltarea sectorului IT.	Beneficii generate de acordul de liber schimb cu UE, cerere solvabilă sporită pe piețe externe limitrofe	
Oportunități	Asociații profesionale de sector de reprezentare a intereselor IMM	1. Programe naționale și străine de finanțare a investițiilor pentru procurarea de utilaje și completarea capitalului circulant 2. Ofertă variată de utilaje noi, performante prin program de leasing financiar	Reducerea costurilor logistice, IT, servicii contabile, juridice etc prin utilizarea servicii de outsourcing	Beneficii generate de acordul de liber schimb cu UE, cerere solvabilă sporită pe piețe externe limitrofe	Parteneriat cu instituțiile de învățămînt și autoritățile statului cu scopul de a reduce problema lipsei de cadre și ridicarea nivelului profesional
Puncte slabe	Capacități slabe manageriale, organizatorice. Suport mult mai slab privind aspectele juridice, cadrul normativ etc. vs intr. mari	1. capacitate slabă de perfectare a actelor pentru primirea finanțărilor; 2. Capacitate slabă de a obține credite (gaj sau dobîndă prea mare) pentru procurarea utilajelor noi performante.	Dificultăți în achiziția serviciilor IT, juridice, contabile etc, din cauza exodului forței de muncă din RM sau exportul de servicii în exterior Creșterea prețurilor pe piața imobiliară, ca rezultat creșterea cheltuielilor privind	incapacitate logistică, managerială, de competență și financiară pentru a valorifica acele piețe; Productivitatea muncii scăzută amplificată cu lipsa capacității de inovare și acces limitat la tehnologii	deficit acut de personal calificat, insuficiența lucrătorilor profesioniști

IMM	REGLEMENTAREA DE STAT	PIAȚA DE INVESTIȚII, INCLUSIV ASPECTELE FINANCIARE	PIAȚA DE APROVIZIONARE / ACHIZIȚII, INCLUSIV ASPECTELE FINANCIARE	PIAȚA DE DESFACERE	PIAȚA FORȚEI DE MUNCĂ
		3. Cheltuieli de tranzacții sporite pentru a găsi un furnizor care să accepte condiții favorabile pentru IMM de livrare.	chiria spațiilor de producere, depozitare și celor de comerț.		
Puncte tari				Flexibilitatea la schimbarea cererii pe piață privind prețul, caracteristicile produsului vs Mari. Beneficii generate de digitalizarea comerțului/ prestarea serviciilor, ce permit promovarea produselor pe orice piață.	Posibilitatea antrenării în activitățile de afaceri a tuturor membrilor de familie (business de familie) ce crește eficiența forței de muncă.

IV.2. Piața de desfacere: privire generală

Piața de desfacere.

Sinteză: IMM-urile își pierd competitivitatea în raport cu întreprinderile mari.

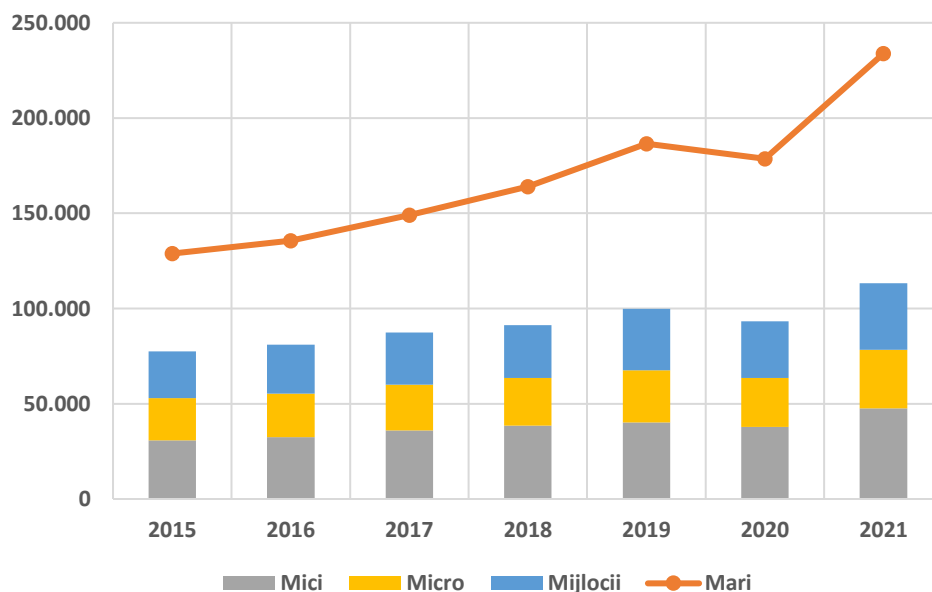
Pentru mun. Chișinău, statisticile BNS, arată că în perioada 2015-2021 competitivitatea IMM-urilor a scăzut semnificativ în raport cu întreprinderile mari.

În perioada 2015-2021 creșterea cifrei de afaceri a fost de aproape trei ori mai mică pentru IMM-uri decât pentru întreprinderile mari, ceea ce a determinat o pierdere considerabilă din cota de piață a IMM-urilor, acestea pierzând 5% din cota de piață. (a se vedea Tabel 1 și Graficul de mai jos).

Tabel 31. *Dinamica veniturii din vânzări pe tip de întreprinderi, Mun. Chișinău, 2015-2021*

Mărimea întreprinderii / Venituri din vânzări, milioane lei	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
IMM	77 573	81 044	87 440	91 286	99 871	93 317	113 221
Mari	128 862	135 663	149 096	164 038	186 558	178 686	233 845
Mici	30 861	32 420	35 917	38 511	40 197	37 884	47 586
Micro	22 021	22 902	24 026	24 956	27 450	25 607	30 696
Mijlocii	24 691	25 722	27 498	27 819	32 224	29 827	34 939
Total	206 555	216 760	236 596	255 384	286 546	272 003	347 202

Diagrama 21. *Evoluția veniturii din vânzări, mln lei, IMM vs Mari, mun. Chișinău, 2015-2021*



În temeiul dinamicii datelor statistice se desprind următoarele constatări:

- Cota de piață a IMM-urilor în 2021 a fost de peste 2 ori mai mică decât a celor mari, pe când în 2015 era de 1,7 ori mai mică;
- Cel mai mult a scăzut cota de piață a întreprinderilor mijlocii și micro – cu 1,9% , cota celor mici a scăzut cu 1,2 %;
- Scăderea constantă a cifrei de afaceri nu este un fenomen specific unui anumit tip de IMM;
- Întreprinderile mari sînt mai puțin vulnerabile față de turbulențele economice, politice. (În anul 2020, ca rezultat a restricțiilor COVID, scăderea cifrei de afaceri în cadrul IMM a fost mai mare decât la mari). Deci, **în ciuda faptului că IMM-urile ar trebui să fie mai flexibile, să se adapteze mai rapid decât cele mari, vedem că acest lucru nu s-a întîmplat;**
- Cota de piață a IMMurilor în mun.Chișinău în 2021 este de **32,6%** iar în România este de aprox. **54%**;
- Economia națională este bazată pe consum, în special pe cel al mărfurilor de import, iar micșorarea continuă a pieței interne conduce la o concurență aprigă nu numai între întreprinderile mari, dar și între întreprinderile mari și IMM-uri. Totodată, pe piața locală apar tot mai multe companii mari străine care au mult mai mari resurse disponibile decât cele locale, **ceea ce determină eliminarea crescîndă a IMM-urilor din spațiul economic al Moldovei și a proprietarilor și angajaților lor din spațiul social și demografic al țării;**
- Dezvoltarea comerțului electronic înlătură intermediarii (întreprinderile mici) dintre întreprinderile mari și consumatorul final, deci marii angroșiști preferă rețelele proprii de distribuție, iar, ca rezultat, cifra de afaceri a IMMurilor scade constant;
- În România de asemenea s-a constatat o scădere a vânzărilor la IMM-uri (2,7 % 2021-2022, însă cota IMMurilor în cifra de afaceri totală este de peste 50 % față de 32,6% în RM);
- În ultima perioadă se atestă o creștere a exporturilor pentru companiile din RM, însă IMM-urile la acest capitol nu au înregistrat progrese esențiale;
- Monopolizarea sectoarelor economiei naționale și concurența neloială sînt de asemenea factori care conduc la scăderea cotei de piață a IMMurilor.

Tabelele de mai jos demonstrează prin date statistice constatările de mai sus.

Tabel 32. Cota de piață pe tip de întreprindere, Mun. Chișinău, 2015-2021

Mărimea întreprinderii	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
IMM	37,6%	37,4%	37,0%	35,7%	34,9%	34,3%	32,6%
Mari	62,4%	62,6%	63,0%	64,2%	65,1%	65,7%	67,4%

Mici	14,9%	15,0%	15,2%	15,1%	14,0%	13,9%	13,7%
Micro	10,7%	10,6%	10,2%	9,8%	9,6%	9,4%	8,8%
Mijlocii	12,0%	11,9%	11,6%	10,9%	11,2%	11,0%	10,1%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

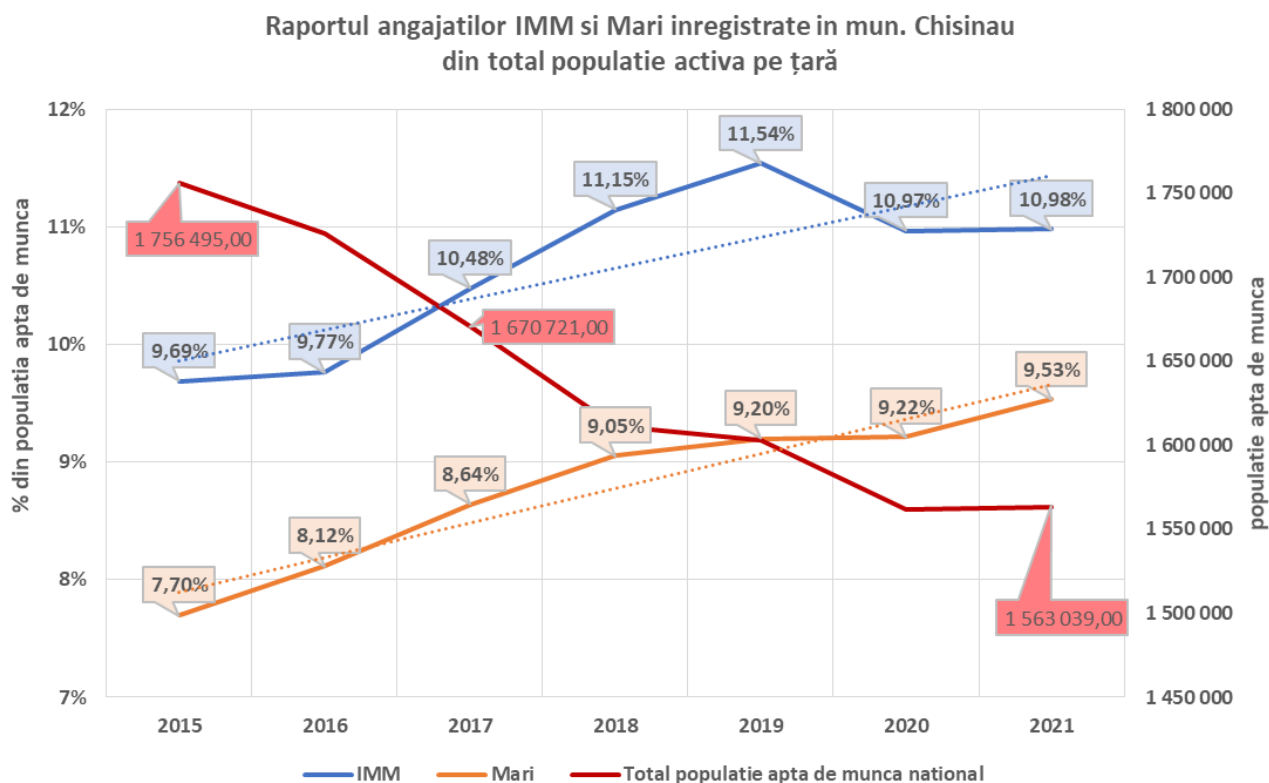
Tabel 33. *Indicele venitului din vânzări pe tip de întreprindere, Mun. Chișinău, 2015-2021*

Mărimea întreprinderii	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
IMM	100,0%	104,5%	107,9%	104,4%	109,4%	93,4%	121,3%
Mari	100,0%	105,3%	109,9%	110,0%	113,7%	95,8%	130,9%
Mici	100,0%	105,0%	110,8%	107,2%	104,4%	94,2%	125,6%
Micro	100,0%	104,0%	104,9%	103,9%	110,0%	93,3%	119,9%
Mijlocii	100,0%	104,2%	106,9%	101,2%	115,8%	92,6%	117,1%

IV.3. Piața muncii: privire generală

Suma angajaților din IMM și întreprinderile mari înregistrate în mun. Chișinău reprezintă circa 98% din populația totală aptă de muncă a mun. Chișinău. Este evident că este situația în care mun. Chișinău absoarbe populația activă din raioanele limitrofe și cele din centru țării pentru acoperirea deficitului de cadre. Totodată, întreprinderile mari absorb populația activă cu viteză mai mare decât IMM-urile. Astfel, în perioada 2015-2022, întreprinderile mari au mărit numărul de angajați cu cca 2%, în timp ce IMM-urile cu cca – 1,3%. Această dinamică se produce pe fundalul fenomenului reducerii colosale a numărului populației apte de muncă la nivel național și la nivel de municipiu.

Diagrama 22. Raportul angajaților IMM și Mari înregistrate în mun. Chișinău din total populație activă pe țară,, 2015-2021



Dacă sectorul IMM + întreprinderile mari din mun. Chișinău și-au completat statul de personal în perioada 2015-2021 cu cca 15 mii persoane, în același răstimp, populația activă la nivel național a scăzut cu 193 mii persoane, dintre care 44 mii sînt persoane cu reședința în una dintre localitățile mun. Chișinău. Astfel sursa principală de acoperire a deficitului de personal atît pentru întreprinderile mari cît și pentru IMM-urile din municipiu constituie raioanele învecinate și cele din zona centru a țării. De notat stabilizarea numărului populației active în mun. Chișinău după anul 2019, în jurul valorii de 325 mii persoane.

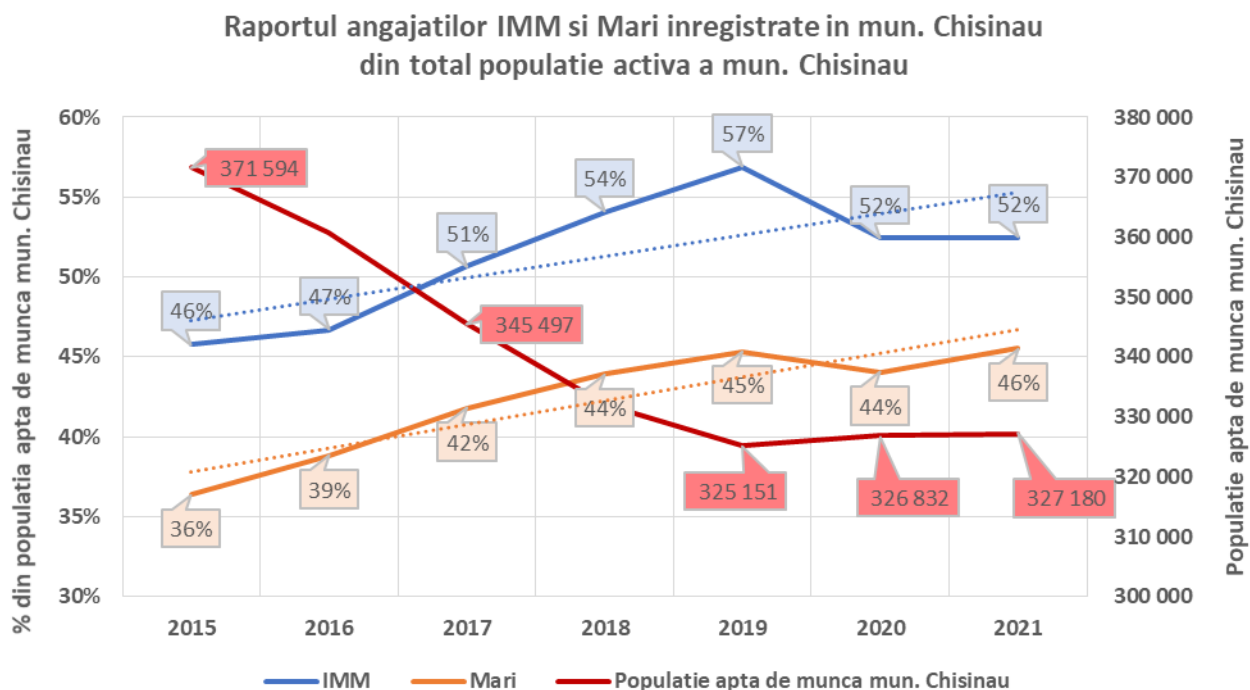
Angajații din sectorul IMM raportat la populația activă din mun. Chișinău în anul 2021 constituia cca 52%, cu 6% mai mult decît în anul 2015. Același parametru raportat la populația activă din mun. Chișinău și toate 13 raioane din zona Centru constituie 25%, cu 4% mai mult față de anul 2015, iar raportat la populația activă a mun. Chișinău și cele 7 raioane învecinate a mun. Chișinău⁴¹, 33% cu 6% mai mult decît în anul 2015.

Populația activă cu reședința în localitățile din mun. Chișinău, în perioada 2015-2021, s-a redus cu cca 44 mii persoane, în timp ce numărul de angajați declarați din întreprinderile mari și IMM-uri înregistrate în mun. Chișinău a rămas relativ stabil, chiar cu o ușoară creștere, cu cca 15 mii

⁴¹ Anenii Noi, Calarasi, Criuleni, Dubasari, Hincesti, Ialoveni, Straseni

persoane față de anul 2015. Prin urmare, sursa principală de completare a deficitului de personal al IMM-urilor înregistrate în Chișinău, constituie în primul rând populația din cele 7 raioane limitrofe (cca 62%) și în al-doilea rând – celelalte raioane din Centrul țării (cca 38%), aceste raioane pierzând împreună în favoarea economiei capitalei cca 150 mii de persoane de vîrstă aptă de muncă.

Diagrama 23. Raportul angajaților IMM și Mari înregistrate în mun. Chișinău din total populație activă a mun. Chișinău, 2015-2021



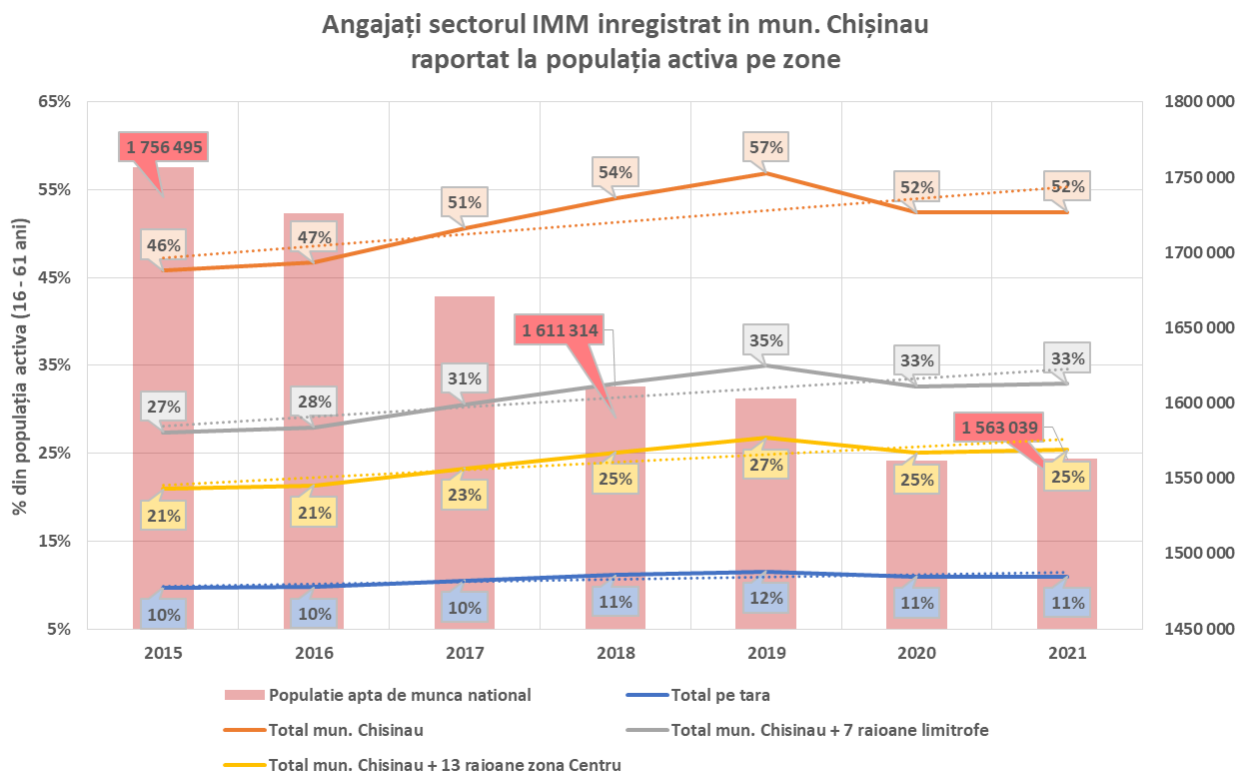
Astfel IMM-urile și întreprinderile mari din mun. Chișinău, sînt mai competitive pe piața forței de muncă decît întreprinderile din alte zone ale țării, oferind avantaje economice superioare angajaților.

Totodată, 90% din locurile de muncă noi create de întreprinderile în mun. Chișinău în perioada 2015-2022, au fost create de către întreprinderile MARI (cca 13,7 mii locuri de muncă), IMM-urilor revenind doar 10% din total, cca 1,5 mii locuri de muncă.

Aceste cifre raportate la numărul de întreprinderi mari și de IMM care activează în municipiu și discrepanța colosală dintre ele, indică necompetitivitatea generală totală a sectorului IMM ce ține de oferta de muncă pentru populația aptă de muncă cu reședința în mun. Chișinău și parțial pentru populația din Centrul și restul țării. Încă o perioadă IMM-urile își vor completa deficitul de personal cu populația din regiunea Centru, apoi oferta de muncă va fi absorbită total de întreprinderile mari și de oferta de muncă din exterior. **Acest proces conduce în mod neabătut la o avalanșă de falimente și de închideri ale IMM-urilor din municipiu. Iar, avînd în vedere locul sectorului IMM**

din municipiu pentru economia țării, aceasta va determina un **colaps al economiei Moldovei cu toate consecințele sociale nefaste.**

Diagrama 24. Raportul angajaților IMM înregistrați în mun. Chișinău și populația activă pe zone, 2015-2021



IV.4. Piața financiară: accesul IMM-urilor la finanțare

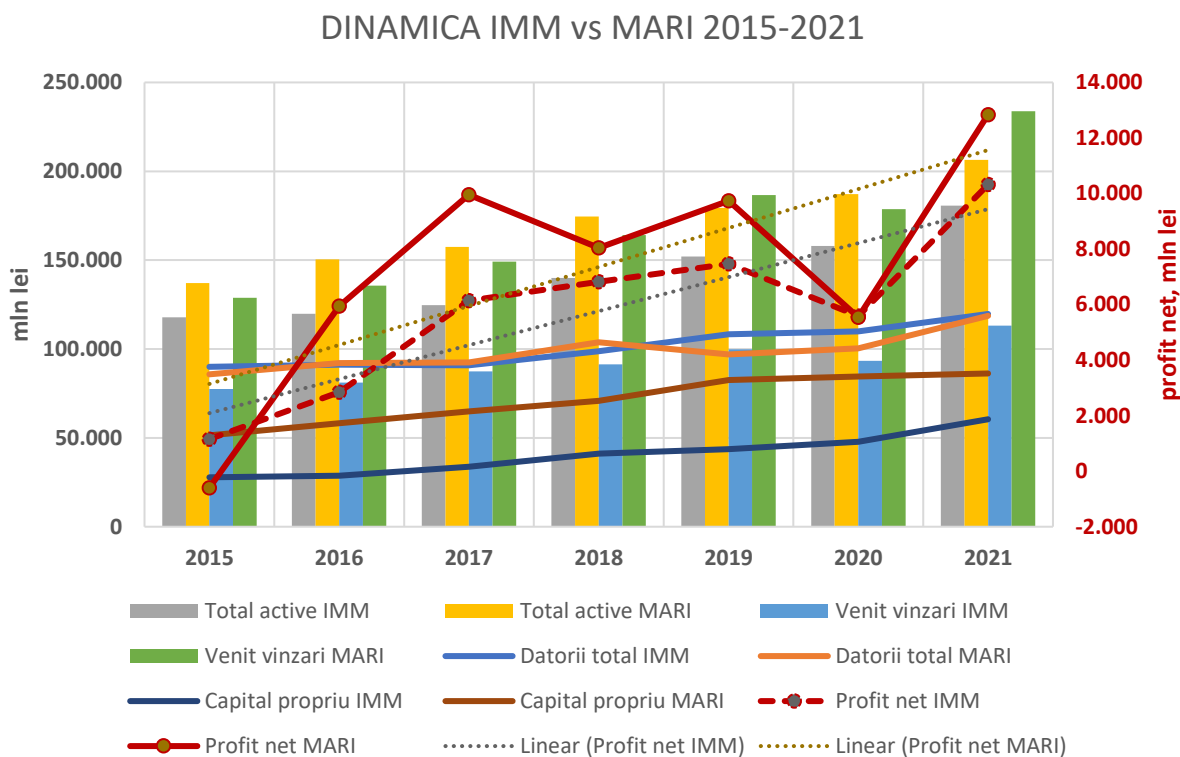
Capacitatea de plată redusă a ÎMM-urilor ca efect al deficiențelor economice, apetitul la profit ridicat al intermediarilor financiari, rata creditelor neperformante mare (riscul de credit mare), determină stabilirea unei marje bancare mari la credite. Politicile antiinflaționiste ale BNM din ultima perioadă au redus esențial accesul la creditare a ÎMMurilor.

Riscul de credit asociat ÎMM-urilor este mai mare decât media pe sistemul bancar, ceea ce determină limitarea accesului lor la finanțare și rate ale dobânzilor mai mari decât în cazul întreprinderilor mari.

Din datele prelucrate (Tabele generalizatoare – Fișele sectoriale – vezi **Anexa B.3.**) rezultă că marea majoritate a IMMurilor au indicatori de eficacitate sub nivelul optim. De aici rezultă un cerc vicios, când compania în căutare de surse de finanțare primește refuz de la instituțiile bancare din cauza indicatorilor de eficacitate slabi, ea recurge la surse mult mai scumpe, de regulă, de la organizații

de creditare nebanară. Ca rezultat, accesînd surse de finanțare scumpe, companiile devin și mai necompetitive, cu impact negativ în cifra de afaceri, profitul net și capitalul propriu.

Diagrama 24. Raportul angajaților IMM înregistrați în mun. Chișinău și populația activă pe zone, 2015-2021



(ar fi necesar de menționat că tabelul menționat a fost elaborat în baza datelor BNS obținute la în luna iunie 2023, înainte de schimbare de către BNS a metodologiei aplicate)

Deficitul de finanțare a IMM-urilor din Republica Moldova este mai mare decât cererea curentă (creditele atrase de IMM-uri), deținând circa 57,1% din potențialul de finanțare.

Diagrama 25. Deficitul de finanțare și cererea curentă de finanțare a IMM-urilor, anul 2017

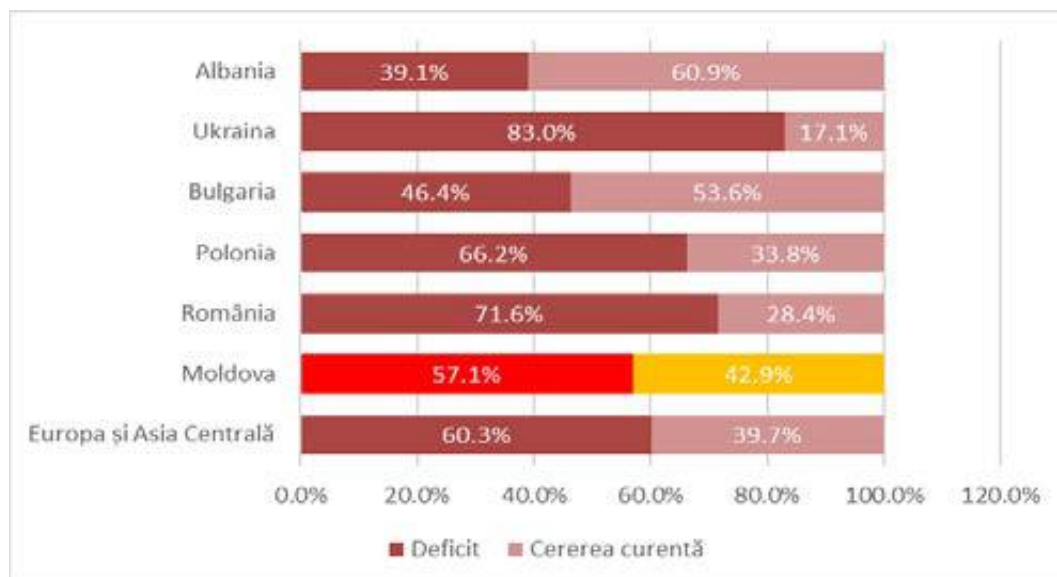
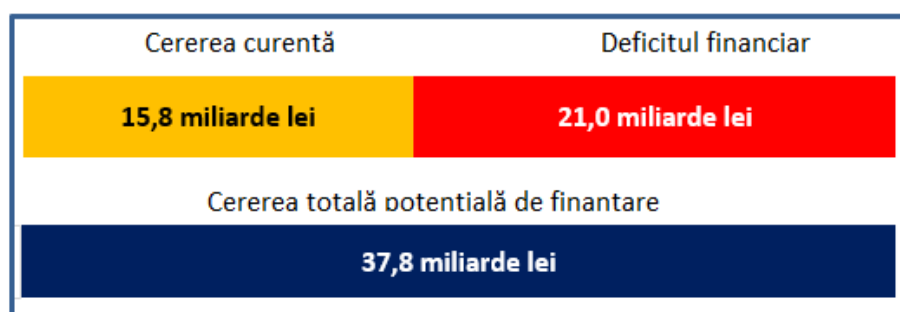


Diagrama 26. Deficitul de finanțare și cererea curentă de finanțare a IMM-urilor din RM, anul 2021

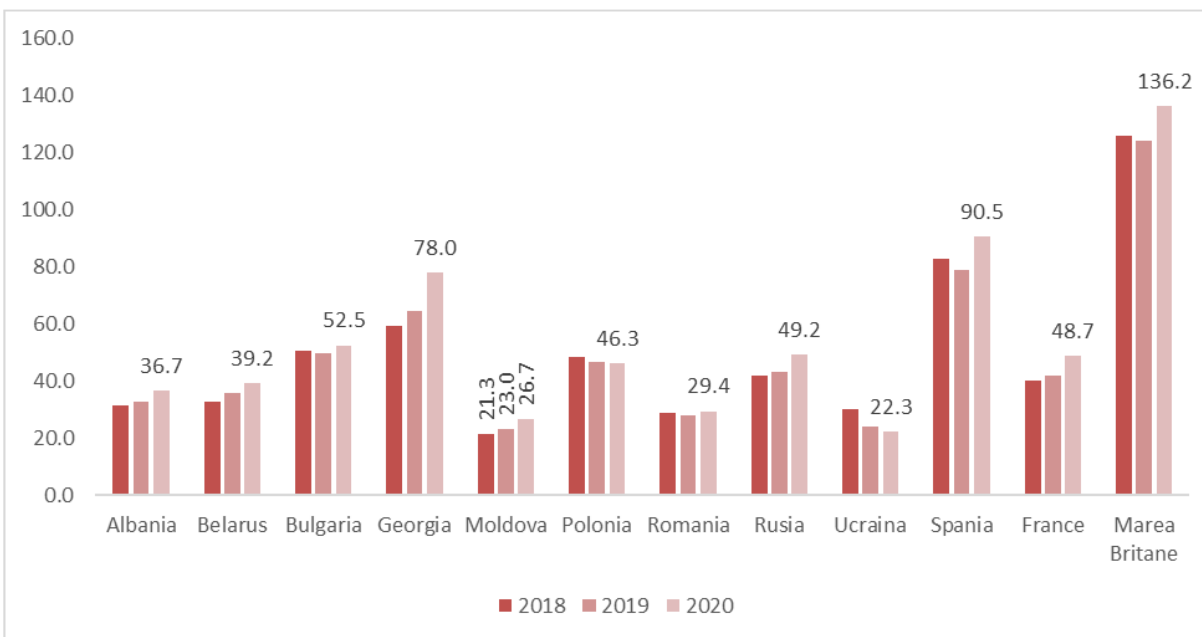


Sursa: <https://www.smefinanceforum.org/sites/default/files/Data%20Sites%20downloads/MSME%20Report.pdf>

Concluzie: Cerere mare – Capacități sînt – Deficitul mare

Nivelul de creditare în Republica Moldova, deși înregistrează creșteri în ultimii ani, continuă să se mențină încă la un nivel redus comparativ cu țările din regiune. Astfel, conform informațiilor Fondului Monetar Internațional (FMI), se constată că rata creditelor bancare și nebankare din PIB constituiau circa 26,7% în anul 2020, înregistrînd cel mai mic nivel din regiune, cu excepția Ucrainei.

Diagrama 27. Rata soldului creditelor bancare și nebancaire din PIB, %, 2018-2020



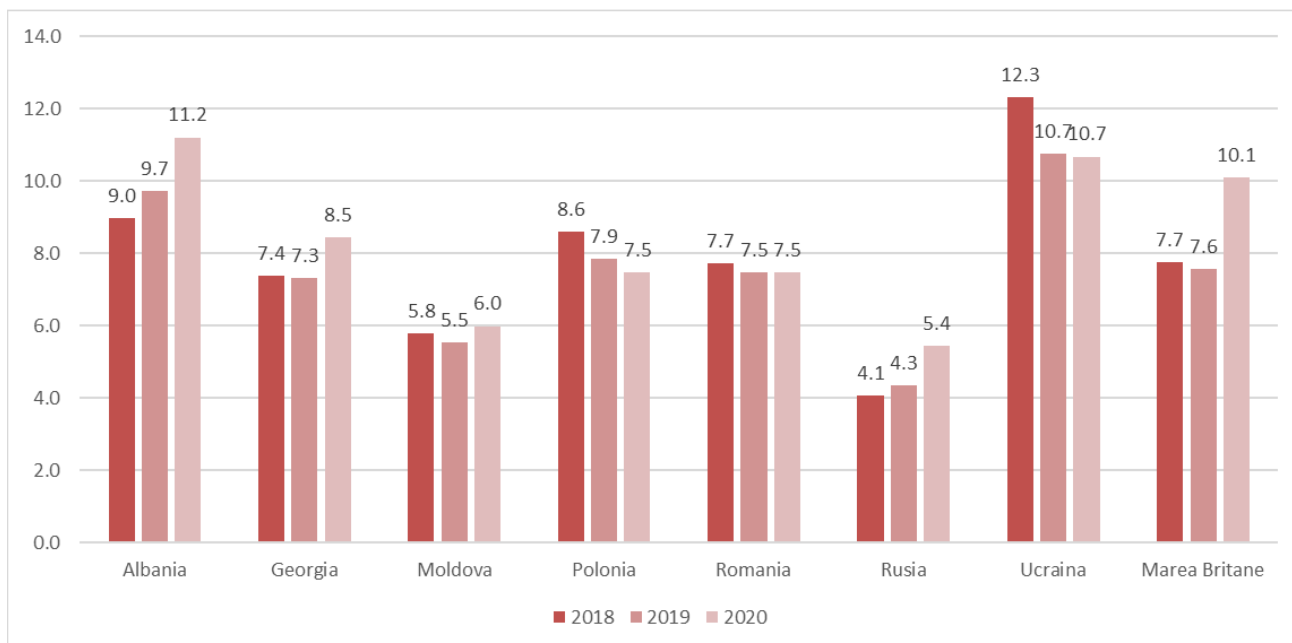
Sursa: Banca de date FMI, <https://data.imf.org/?sk=E5DCAB7E-A5CA-4892-A6EA-598B5463A34C&sid=1390030341854>

Se observă o schimbare lentă a preferințelor de creditare ale consumatorilor de credite în raport cu potențialul de dezvoltare economică a țării. Comparativ cu perioada anilor 2010 și 2015, rata creditelor bancare din PIB scade constant, în timp ce rata creditelor nebancaire denotă o tendință crescătoare. Astfel, în anul 2021, creditele bancare din economie constituiau 23,3% din PIB, în timp ce rata creditelor nebancaire a absorbit și chiar a depășit nivelul pierdut al creditelor bancare.

Concluzie: Din cauza indicatorilor de eficacitate sub nivelul optim IMM-urile care au primit refuz de la instituții bancare s-au adresat și au primit finanțare de la organizațiile de microfinanțare.

Creditarea IMM-urilor în Republica Moldova este aproape la cel mai mic nivel din regiune, ceea ce demonstrează un nivel redus al creditării IMM-urilor și confirmă existența unui deficit potențial de resurse pentru IMM. În cazul creditelor acordate către IMM situația este și mai nefavorabilă pentru dezvoltarea economiei naționale. Astfel, rata creditelor bancare acordate IMM-urilor (lipsă de informație pentru creditele nebancaire acordate IMM-urilor) este de circa 6% în anul 2020, înregistrând o ușoară creștere în anul 2021 (6,5%)

Diagrama 28. Rata din PIB a soldului creditelor bancare atrase de IMM-uri, %, 2018-2020



Sursa: Banca de date FMI, <https://data.imf.org/?sk=E5DCAB7E-A5CA-4892-A6EA-598B5463A34C&sid=1390030341854>

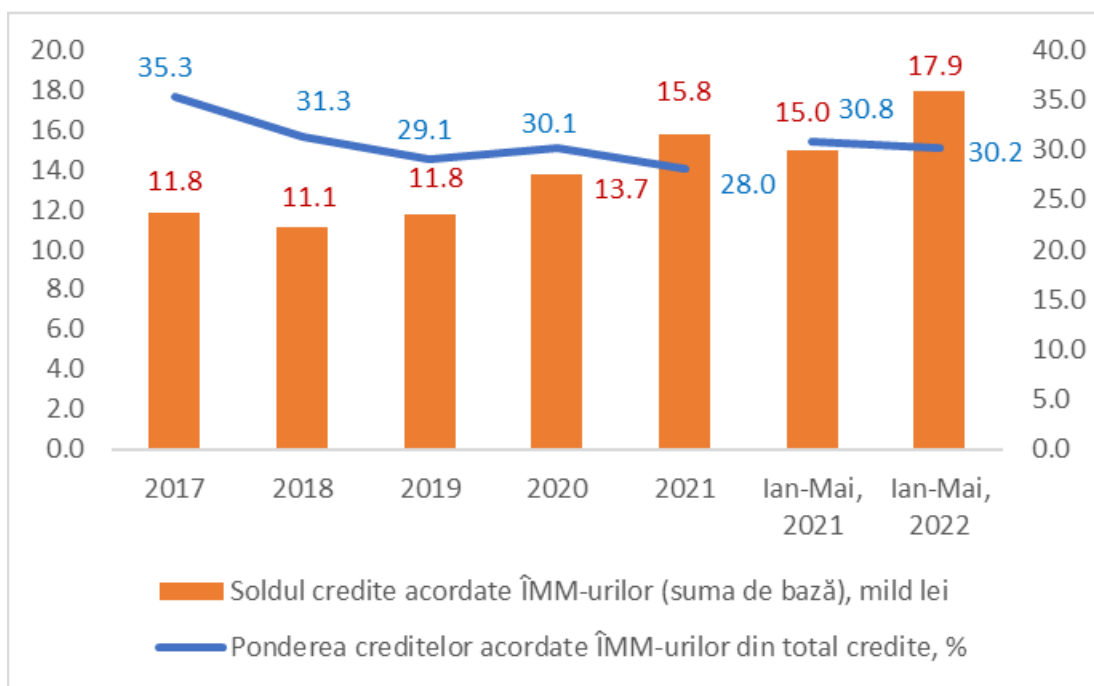
Concluzie: Capacitatea redusă de autofinanțare din capitalul propriu a IMM este argumentată de menținerea încă a ponderii mari a IMM-urilor care înregistrează pierderi din activitatea economică desfășurată, inclusiv din motivul fenomenului evaziunii fiscale.

Deși ponderea în 2021 s-a redus față de 2019 (-2,6 p.p.) și mai esențial față de anul 2015 (-13,9 p.p.), totuși nivelul semnificativ înregistrat în 2021 reduce din capacitatea de autofinanțare și acces la finanțare a IMM-urilor (companiile cu pierderi periodice și active cu rentabilitate scăzută au acces limitat la instrumentele creditare). Astfel, circa 40,8% din IMM-uri au înregistrat pierderi în anul 2021, în timp ce întreprinderile mari care au înregistrat pierderi constituie 12,6%. Diferența semnificativă între valorile acestui indicator după tipul întreprinderilor, este determinat în special de caracterul instabil al IMM-urilor la diverse turbulențe ale pieței (neconcordanță pe termen scurt între cerere și ofertă, șocuri externe, variații de curs valutar etc.). De asemenea, nivelurile reduse înregistrate ale indicatorilor de rentabilitate a vânzărilor și activelor (ROA) (ROA preferabil peste nivelul inflației, rentabilitatea vânzării peste 20%) clasifică întreprinderile în categoria celor cu acces limitat la finanțare (capacitate redusă de valorificare și creștere a activelor). În condițiile unei rentabilități reduse a activelor și vânzării, și a unei rentabilități mari a capitalului propriu denotă faptul că întreprinderile, în special IMM-urile, preferă să distribuie profiturile între fondatori (diminuarea capitalului propriu), nefiind valorificate în procesul economic.

Concluzie: Accesul limitat al IMM-urilor la finanțare este determinat și de concentrarea activității lor în sectoare cu volatilitate mare a eficienței economice și sensibilitate mare la șocurile externe, ceea ce nu asigură previzibilitate de stabilitate economică pe termen mediu și lung.

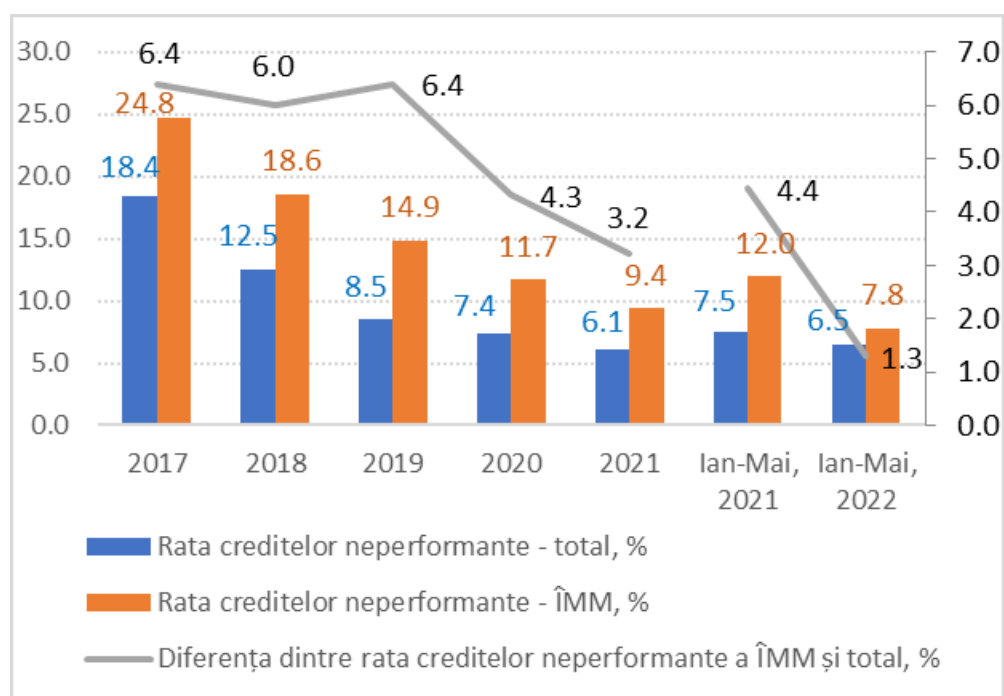
Dinamica creditelor acordate mediului de afaceri este inferioară celei aferente creditelor acordate persoanelor fizice pentru ultimii 5 ani. Creditele acordate IMM-urilor înregistrează un trend crescător, însă dețin o pondere redusă din totalul de credite bancare, precum și din totalul de credite acordate persoanelor juridice. La sfârșitul lunii mai 2022, soldul creditelor acordate IMM-urilor a constituit 17,9 mld lei, cel mai înalt nivel din ultimii 5 ani (conform diagramei de mai jos). Ponderea creditelor acordate IMM-urilor din totalul de credite bancare a constituit 30,8% la sfârșitul lunii mai 2022 sau circa 50% din creditele acordate persoanelor juridice.

Diagrama 29. Credite acordate IMM-urilor, 2017-2022



Riscul de credit asociat IMM-urilor este mai mare decât media pe sistemul bancar, ceea ce determină, de asemenea, limitarea accesului la finanțare și rate ale dobânzilor mai mari decât în cazul întreprinderilor mari

Diagrama 30. Rata creditelor neperformante, %



După cum s-a menționat mai sus, principala sursă de finanțare a creditelor sînt depozitele bancare. Pentru perioada ultimilor 5 ani (2017-2021) partea preponderentă a depozitelor (70,9%) au fost atrase pe o perioadă de pînă la 12 luni. Pe de altă parte, pentru finanțarea proiectelor de dezvoltare/investiționale sînt necesare resurse pe termen mediu și lung. Astfel, partea covârșitoare a resurselor atrase de bănci pe termen scurt (depozite) este folosită pentru finanțarea creditelor de peste 12 luni (89,1% - total sistem bancar, 86,1% – PJ). Pentru acoperirea acestor disproporții, în vederea generării resurselor financiare suficiente pentru onorarea datoriilor pe depozitele pe termen scurt, băncile majorează costul resurselor creditare.

Concluzii finale

Principalele cauze care au determinat accesul limitat la finanțare a IMM-urilor sînt:

- Număr limitat de companii care acumulează punctajul necesar minim pentru acces la credite, ca efect al deficienței în activitatea mediului de afaceri, ceea ce nu permite expansiunea rapidă a activităților economice ale IMM-urilor.
- Eficiența economică redusă a IMM-urilor (ROA, ROE, CI, CAI), rata mare a întreprinderilor cu pierderi financiare, volatilitatea mare a pierderilor financiare înregistrate, abilități limitate de management financiar și planificare a afacerii *determină înregistrarea unei rate mari a refuzurilor pentru creditare în republica Moldova (56,1% pentru întreprinderile mici și 18,4% pentru întreprinderile mijlocii, media europeană fiind de 10,8% pentru întreprinderile mici și 5,5% pentru întreprinderile mijlocii – studiul Băncii Mondiale, 2019);*

- **Solicitățile mari de acoperire cu gaj (costul creditului).** Solicitarea de gaj real sau alte garanții încă este o preocupare mare pentru accesul la creditare.

Deci, în concluzie putem afirma căpe lângă factorii ca instabilitatea economică, politică, instabilitate regională, un obstacol esențial în dezvoltarea IMMurilor în RM îl reprezintă apetitul la profit ridicat al intermediarilor financiari și incapacitatea autorităților (guvernării) de a influența sectorul bancar și de a-l transforma din profitor egoist de dividende din economia națională într-un partener de încredere al antreprenoriatului autohton, inclusiv al IMMurilor. Ultimele încercări de a reglementa sistemul nonbancar după modelul sistemului bancar, diminuează semnificativ șansele de a găsi oportunități reale de soluționare a problemei finanțării IMMurilor în RM. Sistemul nonbancar trebuie să evolueze de la unul bazat pe principii de “capitalism sălbatic” la unul reglementat de stat în condiții de concurență loială cu scopul ca acesta să devină un concurrent sănătos al sistemului bancar, dar nu o filială neformală și mai hrăpăreață a acestuia.

IV.5. Sinteza analizei SWOT pe sectorul IMM-urilor în ansamblu

Pentru identificarea mai exactă a punctelor forte și slabe, a oportunităților în domeniul IMM, Elaboratorul a elaborat fișe (Anexa B.3.) pe domenii de activitate a IMM. Analiza acestor fișe a generat idei și concluzii ce au stat la baza elaborării tabelelor SWOT. Preponderent, amenințările, punctele slabe și forte sînt aceleași pentru toate domeniile din sectorul IMMurilor, dar, au fost identificate și unele individuale.

Din perspectiva formării strategiei, punctele forte sînt importante, deoarece pot fi folosite ca bază pentru formarea strategiei. În același timp, o strategie de succes trebuie să abordeze punctele slabe care împiedică operațiunile bune și împiedică exploatarea oportunităților atractive. Evoluția situației economice din RM în ultimele decenii este de așa natură, încît viteza schimbărilor care au loc și oportunitățile suplimentare care se deschid ca urmare a acestora sînt cu greu de prevăzut. Prin urmare, se poate presupune că întreprinderile mici își pot crește șansele de succes dacă încearcă serios să folosească metode de management strategic în managementul lor cu ajutorul cărora pot profita de schimbările care au loc și de oportunitățile pe care le generează. Sarcina-cheie a întreprinderilor mici este să se concentreze pe ceea ce este cel mai important, și anume, pe un set de decizii de management.

Din analiza tabelelor SWOT conchidem că principalele avantaje al IMMurilor pot fi: producție high-tech, asigurînd producerea de bunuri de înaltă calitate; funcționarea sistemelor pentru executarea rapidă și precisă a comenzilor; sistem eficient de vânzări; implementarea de noi dezvoltări de produse; fluentă în tehnologiile moderne; înțelegerea nevoilor și gusturilor consumatorilor etc. De obicei, principalul avantaj este asociat cu experiența și pricepera în desfășurarea anumitor tipuri de activități sau cu profunzimea capacităților tehnologice (know-how tehnologic). Importanța avantajului principal pentru dezvoltarea strategiei este determinată de faptul că:

- 1) îmbunătățește capacitatea de a găsi oportunități specifice de piață;
- 2) poate oferi un avantaj competitiv pe piață;
- 3) poate deveni baza unei strategii eficiente.

În același timp, din analiza SWOT rezultă că majoritatea IMMurilor au un grad scăzut al productivității muncii și se confruntă cu o lipsă a forței de muncă, în special forță de muncă

calificată. Experiența mondială arată că în condiții moderne se pot dezvolta sustenabil doar economiile în care productivitatea muncii este în creștere, ponderea produselor finite în structura economiei este în creștere și au loc alte schimbări structurale în direcția complexificării.

Concluzie: punctele forte ale oportunităților, precum și amenințările (riscurile) puternice pentru a asigura sustenabilitatea întreprinderilor mici s-au concentrat pe factorul dezvoltării de noi mecanisme de sprijinire a întreprinderilor mici. Analizând acest fapt în amănunțime, trebuie reținute următoarele: pentru a asigura sustenabilitatea dezvoltării micilor afaceri este necesară revizuirea mecanismelor învechite și, în unele cazuri, dezvoltarea unora care lipsesc la moment. În general, aceasta oferă atât oportunități puternice de asigurare a dezvoltării durabile, cât și un risc ridicat ca bunele intenții ale noilor mecanisme să nu dea rezultatele așteptate.

IV.6. Domenii de activitate prioritare pentru Programul de dezvoltare a sectorului IMM-urilor din municipiul Chişinău

În baza fişelor sectoriale (vezi **Anexa B.3.**), a rezultatelor analizei prezentate în II.4.1. și în III.3., precum și a tabelelor SWOT sectoriale (vezi **Anexa B.4.**) a fost întocmit un tabel-sinteză:

Diagrama 31. Tabel-sinteză pe sectoare cu privire la potențialul uman din IMM-uri și capacitatea de auto-finanțare, eficacitate a activelor și potențial de piață, 2021

	Potential uman, 2021				Capacitate de autofinanțare, 2021		
	sector	Numarul de angajati	tendinta, '15 - '21	% din total IMM	sector	CAF optim 0,6-0,7	Ĉi optim < 0,5
Sporit	Comert cu ridicata si cu amanuntul	44.932		26,2%	Industria extractiva	0,6	0,4
	Industria prelucratoare	22.353		13,0%			
	Informatii si comunicatii	13.972		8,1%			
	Constructii	13.741		8,0%			
	Transport si depozitare	13.501		7,9%			
	Activitati profesionale, stiintifice	11.292		6,6%			
	Tranzactii imobiliare	10.186		5,9%			
Mediu	Activitati de cazare si alimentatie	8.769		5,1%	Sanatate si asistenta sociala	0,5	0,5
	Activitati de servicii administrative	7.399		4,3%	Transport si depozitare	0,5	0,5
	Sanatate si asistenta sociala	7.201		4,2%	Distributie apa, salubritate etc	0,5	0,5
	Invatamant	4.961		2,9%	Arta recreiere agrement	0,5	0,5
	Alte activitati de servicii	3.218		1,9%	Administratie publica	0,4	0,6
	Arta, activitati de recreere si agrement	3.059		1,8%	Tranzactii imobiliare	0,4	0,6
	Agricultura, silvicultura si pescuit	3.014		1,8%	Industria prelucratoare	0,4	0,6
	Activitati financiare si asigurari	2.458		1,4%			
Scazut	Industria extractiva	516		0,3%	Activitati profesionale si tehnice	0,3	0,6
	Administratie publica si aparare; asigurari soc.	477		0,3%	Invatamint	0,3	0,7
	Distributia apei; salubritate, etc	407		0,2%	Comert cu ridicata si amanuntul	0,3	0,7
	Productia si furnizarea de energie etc	219		0,1%	Informatii si comunicatii	0,3	0,7
					Activitati de finantare si asigurari	0,2	0,7
					Alte activitati si servicii	0,2	0,8
					Activitati de servicii administrative	0,2	0,8
					Constructii	0,2	0,8
					Activitati cazare si alimentare	0,1	0,9
					Agricultura, sicultura	0,1	0,9
				Productie si furnizare energie etc	-0,1	1,1	

	Eficacitate a activelor, 2021				Potential de piata, 2021			
	sector	valoarea activelor, mln	tendinta, '15 - '21	ROA, optim > 10%	sector	venit din vinzari, mln	tendinta, '15 - '21	% din total IMM
Sporit	Sanatate si asistenta sociala	2.266		16,8%	Comert cu ridicata si cu amanuntul	55.006		48,6%
	Informatii si comunicatii	4.497		15,3%	Industria prelucratoare	10.265		9,1%
	Activitati profesionale, stiintifice	7.487		14,8%	Constructii	8.617		7,6%
	Distributia apei; salubritate, etc.	117		14,4%	Transport si depozitare	7.977		7,0%
	Industria extractiva	419		12,3%				
Mediu	Alte activitati de servicii	688		7,4%	Informatii si comunicatii	6.709		5,9%
	Comert cu ridicata si cu amanuntul	46.418		7,3%	Activitati profesionale, stiintifice si tehnice	4.768		4,2%
	Arta, activitati de recreere	1.461		6,2%	Tranzactii imobiliare	4.261		3,8%
	Activitati de servicii administrative	3.879		6,0%	Activitati de servicii administrative	4.012		3,5%
	Industria prelucratoare	14.652		5,1%	Activitati de cazare si alimentatie publica	2.785		2,5%
	Activitati financiare si asigurari	11.417		5,1%				
Scazut	Tranzactii imobiliare	31.066		4,8%	Sanatate si asistenta sociala	2.447		2,2%
	Transport si depozitare	9.168		4,5%	Activitati financiare si asigurari	1.686		1,5%
	Constructii	17.266		4,3%	Agricultura, silvicultura si pescuit	1.684		1,5%
	Activitati de cazare si alimentatie	3.595		3,3%	Invatamant	906		0,8%
	Agricultura, silvicultura si pescuit	5.774		2,9%	Alte activitati de servicii	611		0,5%
	Invatamant	3.013		1,7%	Arta, activitati de recreere si de agrement	599		0,5%
	Administratie publica si aparare; asigurari soc.	17.154		-0,2%	Distributia apei; salubritate, etc.	446		0,4%
	Productia si furnizarea de energie	286		-1,6%	Industria extractiva	245		0,2%
				Productia si furnizarea de energie	170		0,1%	
				Administratie publica si aparare; asigurari so	25		0,0%	

Din acest tabel se desprind mai multe concluzii privind prioritățile sectoriale ale Programului de dezvoltare a sectorului IMM-urilor din municipiul Chișinău.

Criteriile de bază privind prioritizarea domeniilor/sectoarelor de activitate ale IMM-urilor din municipiu sînt în ordinea importanței lor social-economice:

- 1) potențialul de angajare și de menținere a forței de muncă;
- 2) capacitatea de autofinanțare;
- 3) potențial de piață.

Criteriul 1) arată cît de important este sectorul dat: cu cît mai mare este numărul de angajași, cu aît mai important este sectorul. Criteriul 2) arată cît de mare ajutor are nevoie sectorul dat: cu cît mai mică este capacitatea de autofinanțare, cu aît mai mare are nevoie IMM-urile din sectorul dat de ajutor. Criteriul 3) arată: cu cît mai mare este acest potențial, cu aît mai eficientă este ajutorarea IMM-urilor din domeniul dat.

Criteriul de optimalitate pentru evaluarea valorii criteriilor enumerate poate fi formulat astfel:

Trebuie ajutate înainte de IMM-urile din acele domenii de activitate care au cele mai mari valori ale criteriilor 1) și 3) și cele mai mici valori ale criteriului 2).

Ajutorînd în mod prioritar IMM-urile din aceste domenii de activitate se va obține efectul și impactul cel mai mare posibil.

Valorile criteriilor de evaluare sînt împărțite în trei niveluri: sporit, mediu și scăzut. Criteriul de bază este cel care exprimă funcția definitorie a întregului sector al IMM-urilor: generarea de locuri de muncă, adică este vorba, în ultimă instanță, de numărul de angajați ai IMM-urilor în domeniul concret de activitate

Conform acestui criteriu determinant, în zona roșie – nivel scăzut – se află 4 sectoare (în ordine descrescătoare): (1) Industria extractivă, (2) *Administrație publică și apărare; asigurări sociale obligatorii*, (3) *Distribuția apei; salubritate, gestionarea deșeurilor, activități de decontaminare* și (4) *Producția și furnizarea de energie electrică și termică, gaze, apă caldă și aer condiționat*. Aceste domenii totalizează, pentru anul 2021, 1619 angajați, ceea ce constituie circa 0,9% din totalul de angajați, mai puțin de o sutime.

Două dintre aceste domenii sînt extrem de monopolizate (3) și (4), ceea ce arată că IMM-urile din aceste sectoare sînt subcontractate – direct sau indirect – majoritar de către monopolurile respective, adică bunăstarea lor depinde de bunăstarea monopolurilor date. În sectorul (1) nu activează întreprinderi mar și nici micro, ci doar mici și mijlocii de mărimi comparabile. Astfel, în acest sector concurența se desfășoară între întreprinderi cam de aceeași mărime. Sectorul (2) conține activități ale domeniului public și ele activează, practic, fără vreo concurență, fiind monopoluri naturale sau instituționale. Prin urmare, IMM-urile din aceste domenii nu au nevoie de vreo ajutoare, iar o eventuală ajutorare a lor nu poate în principiu să genereze un efect cît de cît semnificativ la scara sectorului IMM-urilor din municipiu. Deci, aceste domenii de activitate trebuie excluse din atenția Programului de dezvoltare.

Următorul domeniu imediat mai numeros ca angajați decît acestea patru este *Activități financiare și asigurări* cu 2458 angajați sau 1,4% din totalul de angajați ai sectorului IMM-urilor. Acest sector își este autosuficient, mai ales că numeroase IMM-uri sînt fondate de către bănci și joacă rolul de filaile neformale ale acestora pe piața serviciilor financiare nebancale. În acest sector asistența acordată nu ar putea contribui la vreo îmbunătățire a situației financiare ale întreprinderilor de aici.

Din toate celelalte sectoare se remarcă în mod deosebit sectorul *Sănătate și asistență socială* care activează la parametri financiari optimi și este un sector în creștere rapidă. Acest sector își este deplin autosuficient cu excepția întreprinderilor de asistență socială care ar avea nevoie de asistență. Întrucît ele alcătuiesc un mic procent din cele medicale de diverse specializări putem exclude și acest sector (cu excepția asistenței sociale) din cele care ar trebui să beneficieze de asistența programului de dezvoltare a sectorului IMM-urilor.

Astfel, din totalul de peste 171 mi de angajați se exclud mai puțin de 10 mii sau circa 5,5%. În termen de număr de întreprinderi se exclud circa 1550 de IMM-uri din totalul de peste 36 de mii sau circa 4,8%.

IMM-urile din toate celelalte domenii de activitate trebuie să fie eligibile pentru asistență cu excepția unor subdomenii a căror asistență este interzisă de către legislație cum ar fi jocurile

de noroc sau producție de muniții sau cele care nu țin de vreo activitate economică relevantă (vânătoarea) sau care țin de producție monopolistă (producția de aeronave etc.) Lista domeniilor prioritare pentru asistență cu domeniile respective este reprodusă în **Anexa B.7**.

În format agregat aceste domenii sînt:

- 1) Activitati de cazare si alimentatie publica
- 2) Activitati de servicii administrative si activitati de servicii suport
- 3) Activitati profesionale, stiintifice si tehnice
- 4) Agricultura, silvicultura si pescuit
- 5) Alte activitati de servicii
- 6) Arta, activitati de recreere si de agrement
- 7) Comert cu ridicata si cu amanuntul; intretinerea si repararea autovehiculelor si a motocicletelor
- 8) Constructii
- 9) Industria prelucratoare
- 10) Informatii si comunicatii
- 11) Invatamant
- 12) Transport si depozitare
- 13) Tranzactii imobiliare.

V. VIZIUNEA STRATEGICĂ A DEZVOLTĂRII SECTORULUI IMM

Viziunea strategică reflectă modul îmbunătățit – în raport cu starea actuală – de funcționare a sectorului IMM-urilor în viitorul care urmează a fi creat prin implementarea Planului de acțiuni. Acest mod îmbunătățit este generat ca rezultat al înlăturării punctelor slabe acum proprii IMM-urilor în ceea ce privește gestiunea amenințărilor și valorificarea oportunităților și/sau diminuarea efectelor acestor puncte slabe.

Viziunea se bazează pe rezultatele analizei SWOT din care sînt extrase punctele slabe care împiedică IMM-urile să facă față amenințărilor și să valorifice oportunitățile. Dintre aceste puncte slabe sînt selectate cele pe care subiectul care va implementa schimbările este în stare, în termenele prevăzute (în cazul de față perioada 2023/24-2030), să le înlătore prin aplicarea **competențelor** sale *juridice* (împuternicirilor) și *profesionale* (analitice, manageriale și comunicaționale) și a **resurselor** disponibile. Iar acele puncte slabe a căror înlăturare nu ține de împuternicirile și resursele subiectului dat sînt tratate drept **riscuri** pentru implementarea Planului de acțiuni sau drept piedici care trebuiesc ocolite prin metode disponibile.

Noua stare posibilă a sectorului IMM din mun. Chișinău este caracterizată prin următoarele însușiri:

1. Capacități manageriale suficiente pentru planificarea afacerilor, satisfacerea cerințelor procedurale la subvenționare și la finanțare, precum și la cerințele *micșorate* ale organelor de control;
2. Evidență financiar-contabilă optimă pentru satisfacerea cerințelor procedurale la subvenționare și la finanțare, precum și la asigurarea unei stabilități financiare suficiente pentru IMM-uri;
3. Acces înlesnit la finanțe pentru întreprinderile micro și mici atît în scopuri investiționale, cît și în scopuri de asigurare a funcționării curente (capital circulant);
4. Capacități și performanțe economico-financiare și logistice suficiente pentru a vinde produsele proprii pe piața externă în UE, CSI, Orientul Apropiat, Asia de Sud, cea de Sud-Est și Răsăritul Depărtat;
5. Sectorul este performant sub aspect social și economic în baza structurării sale avansate pe **interesele** IMM-urilor de majoritatea categoriilor, interese reprezentate, promovate și apărate de capacitățile sale instituționale, precum și pe **lanțuri valorice** cu valoare adăugată înaltă (ca efect al *inovațiilor* masiv aplicate și al efectului sinergetic al firmelor micro și mici și *outsourcing*) în formă de asociații și cooperative (inclusiv federații) de IMM-uri de diferite categorii și specializări;
6. IMM-urile sînt informate la nivel optim (exact, coerent și în timp util) în ceea ce privește schimbările legislației, procedurile de aplicare de către autorități a normelor corespunzătoare, modul de satisfacere fără costuri tranzacționale semnificative a cerințelor legale față de diferite aspecte de funcționare a IMM-urilor, oportunitățile investiționale și cele de aprovizionare și desfacere;
7. Întreprinderile micro nu sînt controlate decît o dată la 5 ani, iar cele mici – la 3 ani, controlul urmărind nu atît pedepsirea lor, cît asistarea lor în corectarea sau depășirea greșelilor depistate;

8. Întreprinderile mici și micro participă pe larg în calitate de întreprinderi *subcontractate* (de *outsourcing*) la toate activitățile Primăriei municipiului și ale primăriilor din suburbii în vederea implementării planurilor lor de dezvoltare a municipiului și a localităților respective;
9. Întreprinderile mici și micro dispun de stabilitate financiară de nivel suficient să ofere salarii competitive pentru forța de muncă suficient de calificată, disciplinată, loială și disponibilă ca număr, fapt ce îngustează nișele subsolvabile pe seamă îmbunătățirii solvabilității cererii de pe ele.

Cunoscând modul de funcționare obișnuit al sectorului IMM-urilor din UE raportat la **potențialul real** al societății și economiei moldovenești (nu la starea actuală înrăutățită în mod voit și artificial de către guvernările perindate la cârma Țării), însușirile formulate ale viitoarei stări a sectorului-țintă nu sînt deloc fanteziste, ci deplin realiste. Bineînțeles, există riscuri de mai multe naturi (politice, geopolitice, climatice, sociale, tehnogene) a căror producere ar putea întârzia sau chiar zădărnici transformarea sectorului în direcția căpătării acestor însușiri sau a unora dintre ele în general sau numai în ceea ce privește termenele stabilite în Planul de acțiuni.

Pentru ca aceste potențiale însușiri să devină realitate ele trebuie construite strict **direcționat** și **treptat** (treaptă cu treaptă, astfel încît fiecare nouă treaptă să se rezeme pe treptele premergătoare), pornind de la însușirile actuale ale IMM-urilor (a punctelor lor slabe și tari, cele tari servind drept reazem și resursă pentru înlăturarea celor slabe) raportate la mediul în care ele funcționează (sistemul de amenințări și cel de oportunități), precum și de la *capacitățile instituționale relevante* ale CMC și PMC.

Astfel, viziunea configurează **direcțiile strategice** de construire a noii realități a sectorului-țintă, direcții care dau sens acțiunilor din cadrul lor și asigură concentrarea eforturilor și resurselor concrete și adecvate ca număr și calitate. Aceste direcții strategice trebuie să conveargă spre un efect sinergetic pe care îl exprimă **misiunea** urmărită de Programul de dezvoltare a sectorului. Pentru fiecare direcție strategică se identifică obiectivul/**obiectivele strategice** al căror conținut exprimă căpătarea noilor însușiri ale sectorului. Iar anume misiunea conferă sens atît direcțiilor strategice, cît și obiectivelor strategice, precum și tuturor acțiunilor prin a căror implementare se realizează aceste obiective și, prin ele – misiunea însăși.

VI. MISIUNEA STRATEGICĂ A DEZVOLTĂRII SECTORULUI IMM

În baza viziunii identificate și a metodologiei expuse în **Anexa A.2.** se construiește **misiunea strategică** a Programului de dezvoltare a sectorului.

În realitatea faptelor cotidianului crearea locurilor de muncă nu o face sectorul impersonal al IMM-urilor ca decident, adică cu un purtător de voință și deținător de resurse. Locurile de muncă le creează nu sectorul, ci și le creează pentru folosul lor

- 1) fondatorii de microîntreprinderi (și, în cazuri rare, cei ai mini-întreprinderilor);
- 2) proprietarii de întreprinderi micro și mici când au nevoie de angajați pentru asigurarea menținerii funcționării afacerilor lor sau a creșterii lor.

Prin crearea întreprinderii micro fondatorul își declară implicit prin acest act *apariția* locului său de muncă și, prin această creare, el – ca întreprindere – **este atribuit**, în virtutea efectului normelor juridice respective (legile cu privire la activitatea de întreprinzător, la întreprinderile mici și mijlocii și întregul cadru juridic corespunzător), la sectorul IMM-urilor. Deci, crearea locurilor de muncă de către IMM-uri este inițiativa personală, individuală a proprietarilor respectivi, dar nu a sectorului ca entitate. Adică, strict tehnic, sectorul IMM-urilor nu creează locuri de muncă, ci **el are o altă funcție legată, firește de locurile de muncă.**

Hotărârea de a înființa o afacere în formă de întreprindere, de obicei, micro este un act volitiv și intelectual care stabilește o legătură – mecanică sau organică, în funcție de competența antreprenorială a decidentului – între două situații de naturi diferite. Situația inițială, cea de motivare a deciziei, este dorința sau nevoia de a căpăta venituri mai mari, decât le oferă starea de angajat sau de absolvent al vreunei instituții de învățământ (sau a oricărei alte persoane rămase fără venituri suficiente). Situația cealaltă, cea care satisface potențial și/sau prezumtiv motivația respectivă, este materializată printr-o oportunitate de căpătare a unor venituri mai mari decât salariul de angajat, oportunitate descoperită sau presupusă de către inițiatorul afacerii date că ar exista pe un segment concret al unei piețe de bunuri.

Actul volitiv de stabilire a acestei legături dintre cele două situații se transpune în lansare a afacerii care reprezintă sau pretinde că reprezintă mecanismul instituțional de valorificare a acelei oportunități. Acest mecanism instituțional are, în mod generic, forma de întreprindere. Acest mecanism instituțional, în funcție de modul concret în care el este construit și de modul în care el este gestionat, extrage venituri mai mari, mai mici sau nule din acea oportunitate.

Acea oportunitate reprezintă (a) fie o nouă trebuință socială/economică a unui segment concret de piață, trebuință identificată de către inițiatorul afacerii date și/sau, mai frecvent, (2) o nouă modalitate mai eficientă de a satisface trebuințele existente ale unui segment concret, modalitate identificată de inițiatorul respectiv. Aceste două tipuri de oportunități exprimă, de fapt, o presupusă sau reală *inovație* de tip tehnologic (cazul (1) sau de tip marketing (cazul (2)). De fapt, luând seama la banalitatea cvazi-generală a acestor inovații le putem cataloga mai exact drept inovații *conjuncturale* sau cvazi-inovații ori para-inovații, dar nu pseudo-inovații.

Ca urmare a desfășurării afacerii, în cazul unei eficacități a ei cât de cât pozitive, administratorul proprietar al afacerii începe să capete venituri. Din aceste venituri el începe să remunereze locul sau locurile de muncă prin al căror efort administrat de către el se înfăptuiește afacerea,

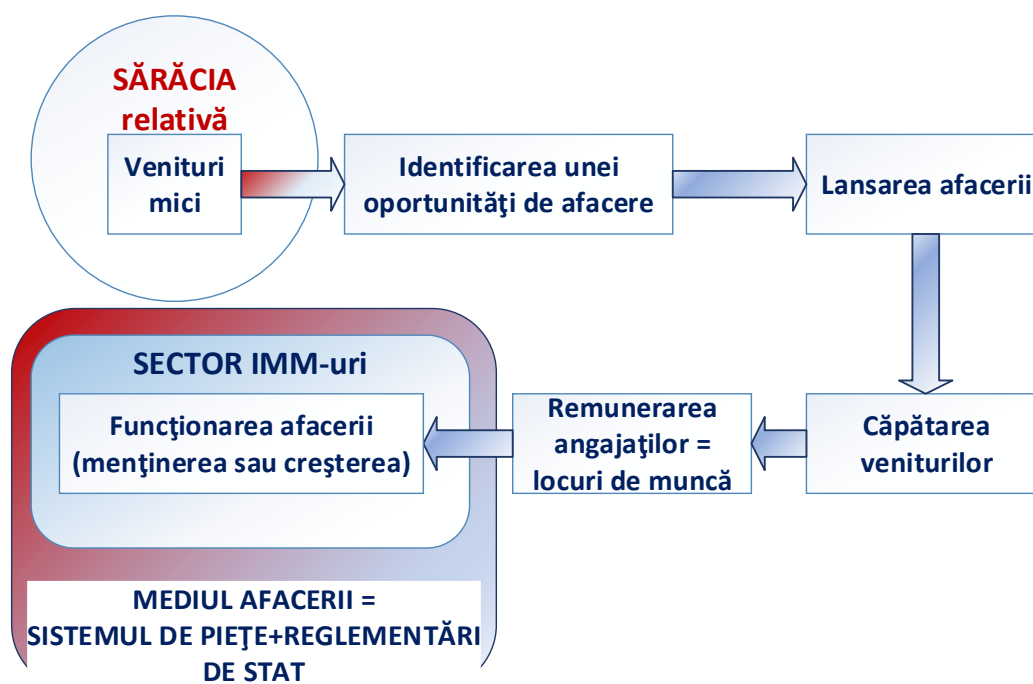
se valorifică acea oportunitate. Astfel, se produce nașterea unui/unor noi locuri de muncă. Altfel spus, *inițiativa antreprenorială* generează noi locuri de muncă, dar nu sectorul ca atare.

În cazul în care volumul de venit căpătat permite continuarea afacerii (cu sau fără noi inovații conjuncturale și/sau corectări de greșeli și optimizări ale proceselor antreprenoriale) administratorul ei este interesat în menținerea sau în creșterea ei. Or, funcționarea oricărei afaceri de tip micro sau mică și, precumpănitor a celor mijlocii, se desfășoară în condiții de concurență destul de aspră. Iar concurența implică un șuvoi de numeroase și variate riscuri suprapuse peste nu mai puține riscuri create de către reglementările de stat.

Inițiativa de creare a locurilor de muncă este a persoanelor concrete, a întreprinzătorilor concreți, iar **asigurarea condițiilor de căpătare stabilă sau în creștere a veniturilor în condițiile unor piețe intens concurențiale** este determinată de sectorul IMM-urilor în ansamblu, **în funcție de gradul lui de structurare**. Un sector al IMM-urilor structurat pe cele mai variate interese vitale ale diverselor IMM-uri de toate categoriile funcționează ca un sistem al cărui efect sinergetic este cel de asigurare a unor cadre instituționale stabile și eficiente de diminuare a riscurilor și de valorificare a oportunităților.

Considerentele expuse sînt ilustrate vizual de următoarea schemă:

Schema 1. Logica dezvoltării sectorului IMM



Prin variatele sale structuri instituționale (diverse asociații, uniuni, cooperative, consorțieri, parteneriate, întovărășiri, syndicate, federații etc.), toate orientate, într-un fel sau altul, spre diminuarea riscurilor venite din mediul sectorului IMM în ansamblu și spre valorificarea oportunităților din mediul lui ca sector, el funcționează ca o găoace, ca o *carapace*, ca un *scut*, ca o *platoșă de protecție* a funcționalității întreprinderilor care sînt *membri* ai lui.

Efectul de protecție a afacerilor mici – sub aspect economic și social – se obține prin **gestionarea procesului de realizare/satisfacere a intereselor vitale** ale întreprinderilor din cadrul sectorului dat. Gestiunea acestui proces se înfăptuiește prin:

- 1) **identificarea** intereselor vitale ale celor mai variate categorii și segmente ale IMM-urilor în funcție de structura ramurii în care ele activează și de piețele pe care ele își au interesele vitale (cele ale factorilor de producție sau cea de desfacere) și/sau de reglementările de stat care prezintă pericol pentru interesele IMM-urilor de anumite categorii și/sau pe anumite segmente;
- 2) **evaluarea** acestor interese;
- 3) asigurarea **reprezentării** lor;
- 4) **coordonarea** lor în funcție de diverse necesități individuale ale proprietarilor de afaceri și de evoluția mediului;
- 5) **promovarea** intereselor;
- 6) **securizarea** și/sau înlesnirea realizării lor;
- 7) **monitorizarea** continuă a evoluției și stării intereselor ale tuturor IMM-urilor-componente ale lui.

Procesul de gestiune a realizării intereselor IMM-urilor reprezintă, în esență, **axa pe care se asamblează funcționarea întregului sector**. Prin **interese vitale** sînt desemnate acele interese a căror nerealizare determină, imediat sau în ultimă instanță, scăpătarea afacerii pînă la închiderea sau falimentul ei, urmată, firește, de pierderea locurilor de muncă. Fiecare dintre cele 7 componente enumerate ale procesului de gestiune constituie o *funcție complexă* care se înlăptuiește prin mecanisme instituționale adecvate de natură, în esență, **socio-comunicațională**.

Prin urmare, vitalitatea IMM-urilor depinde, pe de o parte, de **calitatea intrinsecă a afacerilor** lor, iar, pe de altă parte, de **capacitatea sectorului lor de a securiza** condițiile de bună funcționare a afacerilor respective. Iar această capacitate a sectorului este determinată de eficacitatea și eficiența cadrelor/mecanismelor instituționale de securizare a acestor afaceri. Mecanismele instituționale corespunzătoare funcționează în formă de variate cadre *asociative* generate de specificul intereselor unor segmente concrete de IMM-uri.

Ca rezultat, **dezvoltarea sectorului constă în întărirea și diversificarea capacității lui de a gestiona procesul de realizare a intereselor vitale ale celor mai variate și cuprinzătoare segmente de IMM-uri**.

În acest caz **misiunea** Programului municipal de dezvoltare a sectorului IMM-urilor este de

a asigura un grad cît mai avansat de structurare a sectorului IMM-urilor

prin impulsionearea, stimularea și promovarea înființării și asigurarea funcționării variatelor forme asociative de (1) *reprezentare* și (2) *realizare a intereselor vitale* ale diverselor categorii și segmente ale IMM-urilor, precumpănitor ale celor micro și mici,

în special ca urmare a întăririi capacității lor de *comunicare socială* (instituțională) între ele, cu autoritățile de resort și cu întreprinderile mari,

în vederea identificării, menținerii și dezvoltării *avantajelor competitive* ale afacerilor lor.

Sau, pe scurt, **în esență**:

a structura sectorul IMM-urilor pentru dezvoltarea securizată a *avantajelor competitive* ale afacerilor lor.

VII. DIRECȚIILE STRATEGICE DE DEZVOLTARE A SECTORULUI IMM-URILOR

VII.1. Condiția necesară și condiția suficientă pentru dezvoltarea sectorului IMM-urilor din municipiul Chișinău.

Misiunea formulată pentru Programul de dezvoltare a sectorului IMM-urilor din municipiul Chișinău se axează pe realizarea intereselor vitale ale IMM-urilor – dezvoltarea *securizată* a *avantajelor competitive* ale afacerilor lor. Aceste interese sînt, firește, cele antreprenoriale, deoarece administratorii IMM-urilor acționează strict în cadrul antreprenoriatului. Aceste interese converg spre grijile ce țin de securizarea și mărirea profitului, or aceasta se poate obține, *pe căi legale*, strict ca urmare a îmbunătățirii competențelor manageriale în vederea ridicării productivității, asigurării stabilității financiare a afacerii, gestiunii riscurilor (generate de amenințările din mediu) și valorificării oportunităților identificate în mediul întreprinderii concrete.

Condiția necesară. Îmbunătățirea *competențelor manageriale* reprezintă o condiție necesară a securizării și mării profitului, dar ea nu este, *în cazul IMM-urilor* (nu și al întreprinderilor mari), în condițiile concurențiale și ale celor stabilite de reglementările de stat, nici pe departe suficientă. Fiecare IMM în parte este un agent minuscul pe piața dominată de către companiile mari și acest agent este neputincios să reziste ca afacere în condițiile expansiunii ferme a întreprinderilor mari, mai ales că anume ele constituie originea concurenței nelocale în mai multe domenii de activitate.

Spre deosebire de întreprinderile mari, IMM-urile, din cauza micimii lor firești, nu dispun de propriile servicii juridice, de cele de consultanță, de informare, de relații cu publicul și de comunicare socială cu autoritățile publice, de efectul de scară al produselor lor, de studii de piață, de acces sigur la finanțare, de relații cu întreprinzătorii din alte țări etc. În această situație de handicap generic îmbunătățirea competențelor manageriale chiar și la nivelul optim pe economia respectivă nu poate asigura depășirea acestui handicap complex și generat de micimea firească a IMM-urilor.

Condiția suficientă. Aceste handicapuri firești pot fi, însă, depășite cu destulă eficacitate și eficiență în cazul coordonării și realizării intereselor antreprenoriale ale IMM-urilor în vederea *cooperării* lor în cele mai variate forme și pe cele mai variate direcții și cu cele mai variate scopuri. Cooperările respective se fac în funcție de natura handicapului și de metodele specifice de depășire a lui. Înlăturarea acestor handicapuri reprezintă condiția suficientă de securizare și de mărire – pe căi legale și în condiții de concurență deja mult mai loială – a profitului fiecărei IMM participante la cooperările corespunzătoare.

Din cauza existenței acestor două tipuri de condiții – cele necesare și cele suficiente – Programul, prin misiunea sa, este orientat spre asigurarea satisfacerii lor: (a) asistarea sectorului IMM-urilor în îmbunătățirea competențelor sale antreprenoriale în calitate de condiție necesară și (b) inițierea și asistarea IMM-urilor în efortul lor de cooperare în vederea depășirii handicapurilor respective în calitate de condiție suficientă a succesului IMM-urilor ca sector.

Pentru a îndeplini acest scop dual direcțiile strategice de realizare a misiunii ținesc fiecare în parte, prin obiectivele lor strategice, în depășirea tuturor tipurilor de handicap, inclusiv a slabei

competențe manageriale a IMM-urilor. Înlăturarea acestor handicapuri are ca efect tocmai producerea pentru sectorul IMM-urilor a acelor însușiri care sînt formulate în viziunea strategică (vezi cap. V) ca urmare a identificării lor ca rezultat al analizei SWOT (vezi IV.6).

VII.2. Pluralitatea direcțiilor strategice și principiul fundamental de implementare a Programului-țintă.

Cauza pluralității de direcții strategice de acțiune și condiția unității lor. Noile însușiri din viitorul planificat al sectorului IMM-urilor din mun. Chișinău, expuse în viziunea strategică, se construiesc, pornind de la starea lui actuală, de la punctele lui slabe care îl împiedică să facă față amenințărilor venite din mediul lui și să valorifice oportunitățile din același mediu. Întrucît atît amenințărilor, cît și oportunitățile, împreună cu punctele slabe și cele tari ale sectorului alcătuiesc o situație destul de complexă și chiar, pe alocuri, contradictorie, căpătarea noilor însușiri ale sectorului nu este posibilă în baza înfăptuirii unui șir liniar de acțiuni. Însușirile țin de aspecte de *naturi diferite* ale funcționării sectorului și ele funcționează după legități diferite (management, comunicare socială, finanțare, acces la informații, asocieri/parteneriate etc.). De aceea, eforturile de construire a noii realități pentru sectorul-țintă se împart în cîteva direcții de acțiuni astfel, încît toate ele, fiecare în parte fiind alcătuită din acțiuni relativ omogene ca natură, **să converge în mod coordonat** spre constituirea noii realități sistemice.

Viziunea generată de analiza SWOT asupra viitorului realist al sectorului IMM-urilor din mun. Chișinău, formulată sintetizat și structurat sistemic în misiunea strategică, se implementează pe 5 direcții strategice **reciproc complementare** și, pînă la un anumit punct, reciproc interdependente. Aceste cinci direcții sînt structurate astfel:

- A. **Comunicarea socială instituționalizată cu IMM-urile și asistarea lor în comunicarea lor cu terții.**
- B. **Îmbunătățirea competențelor manageriale ale IMM-urilor.**
- C. **Informarea și asistarea focalizată a segmentelor-țintă de IMM-uri pentru reducerea costurilor lor de tranzacții.**
- D. **Construirea de lanțuri valorice noi cu valoare adăugată maxim posibilă, în special orientate spre export precumpănitor în formă de cooperative, inclusiv ca rezultat al cooperării cu primăriile și centrele raionale învecinate.**
- E. **Crearea mecanismelor instituționale pentru generarea de înlesniri sistemice pentru întreprinderile mici, micro, în special start-up-uri.**

Principiul fundamental de construire a noii realități, adică de implementare a Planului complex de acțiuni. Întrucît numărul de IMM-uri-țintă tinde spre 35 mii de unități (dintre care mici – peste 3500, iar micro – cca 31 mii), PMC nu are capacitate instituțională pentru a lucra nici cu 5% din numărul lor total. În scopul cuprinderii cîtor mai multe IMM-uri printre beneficiarii Planului de acțiuni, unica soluție organizatorică ar fi ca instituția abilitată a Primăriei să lucreze nu direct cu proprietarii/managerii/reprezentanții unor IMM-uri aparte, ci exclusiv cu asociațiile *representative* ale lor. În situația sa actuală, sectorul IMM-urilor nu dispune de capacitate informațională, organizatorică, socială în general, de a se autoorganiza pentru a înființa asociații cu adevărat reprezentative, adică asociații în care proprietarii IMM-urilor, în special ai celor micro și mici, să aibă suficientă încredere instituțională și morală. Iar asociațiile

existente nu acoperă nici 1% din numărul total al IMM-urilor mici și mijlocii și nici 0,1% din numărul celor micro care alcătuiesc grosul angajaților și managerilor de IMM-uri.

Această stare „non-asociativă” a sectorului, mai exact, cu o atitudine de adversitate față de asociații (din motive subiective, dar și obiective), dată fiind natura acestei adversități „anti-asociative”, nu poate fi depășită în principiu din interiorul sectorului și cu eforturile lui. De aceea, sarcina impulsivării procesului de constituire a unor asociații cu adevărat reprezentative poate să îi revină exclusiv APL-urilor și nicidecum APC-urilor. În cazul nostru este vorba de CMC și PMC. Pornind de la considerentele enunțate, principiul de bază al activității Primăriei (instituției abilitate) în vederea îndeplinirii oricăror acțiuni din direcțiile strategice formulate este de a lucra cu sectorul IMM-urilor, cu diverse segmente ale lui **exclusiv prin mijlocirea asociațiilor reprezentative** specializate pe diferite categorii de interese *comune* și cele *colective* ale unor segmente *concrete* de IMM-uri.

Prin urmare, **activitatea de stimulare de înființare a diverselor forme asociative ale IMM-urilor** (de la asociații pe criterii de specializare pînă la cooperative de întreprinzător) **constituie nu numai un principiu de bază, dar și o componentă-cheie a Planului de acțiuni** (componentă a Direcției A).

Activitatea de constituire a asociațiilor de IMM-uri după diferite criterii/interese comportă un efect major, definitoriu și *determinant* pentru transformarea sectorului IMM-urilor într-un sistem performant sub aspect economico-financiar și social, adică pentru implementarea reală a viziunii strategice. Și anume: astăzi sectorul IMM-urilor este atît de slab structurat, încît nu a fost posibilă identificarea unor structuri în cadrul lui în afară de unele segmente dispartate și cu membri numărați pe degete (cu excepția Camerei de Comerț și Industrie - CCI) și care exercită funcții exclusiv de lobby-ism. Iar CCI se axează, tradițional, preponderent pe întreprinderi mijlocii, nu pe cele mici, cu atît mai mult nu pe cele micro, acestea din urmă fiind cele mai defavorizate.

Un sector slab structurat nu are capacitatea de a genera efecte sinergetice, nu alcătuiește un sistem, fiind mai degrabă o mulțime de elemente dispartate, răzlețe. Așadar, activitatea de constituire focalizată a asociațiilor *reprezentative* pe interese vitale sub aspect instituțional ale întreprinderilor precumpănitor micro și mici este, de fapt, o activitate de structurare a sectorului IMM-urilor, activitate ce îl transformă din mulțime neordonată în *sistem*. care va căpăta capacitatea de auto-organizare și de auto-mobilizare pentru a rezolva problemele cu care se confruntă.

VII.3. Direcția strategică A: *Comunicarea socială instituționalizată cu IMM-urile și asistarea lor în comunicarea lor cu terții*

Acțiunile de îndeplinit pe această direcție asigură formarea însușirilor 5) și 7) expuse în viziunea strategică:

5) Sectorul este performant sub aspect social și economic în baza structurării sale avansate pe **interesele** IMM-urilor de majoritatea categoriilor, interese reprezentate, promovate și apărate de capacitățile sale instituționale, precum și pe **lanțuri valorice** cu valoare adăugată înaltă (ca efect al *inovațiilor* masiv aplicate și al efectului sinergetic al firmelor micro și mici și *outsourcing*)

în formă de asociații și cooperative (inclusiv federații) de IMM-uri de diferite categorii și specializări;

7) Întreprinderile micro nu sînt controlate decît o dată la 5 ani, iar cele mici – la 3 ani, controlul urmărind nu atît pedepsirea lor, cît asistarea lor în corectarea sau depășirea greșelilor depistate.

Sarcina definitorie a Direcției strategice A: stimularea și promovarea înființării variatelor forme asociative de reprezentare a intereselor vitale ale diverselor categorii și segmente ale IMM-urilor, precumpănitor ale celor micro și mici.

VII.3.1. Fundamentarea necesității Direcției A și a aspectelor ei.

Înființarea și asigurarea funcționării variatelor forme asociative se face cu un scop *dual*, adică cu un scop format din două subscopuri *reciproc complementare* (adică realizarea oricărui scop depinde de realizarea celuilalt scop):

- a) promovarea intereselor vitale ale IMM-urilor în fața autorităților de resort (de obicei diverse APC de profil) pentru a le determina să adopte sau să modifice acele norme legislative sau departamentale care împiedică sau defavorizează activitatea IMM-urilor în general sau a IMM-urilor de o anumită categorie, precum și să promoveze o politică de sprijin al IMM-urilor;
- b) integrarea resurselor și a experiențelor antreprenoriale ale IMM-urilor de pe anumite segmente de piață în vederea amplificării și consolidării capacității lor de a valorifica oportunitățile oferite de acea piață și de a face față amenințărilor corespunzătoare.

Scopul a) se realizează în plan social (mai exact, în plan de politici social-economice ale Guvernului), iar scopul b) – în cel economic. Realizarea scopului b) nu este posibilă sau este posibilă la nivel ocazional, deci deloc durabil, fără a schimba cadrul actual juridic, în special cel de reglementare, în care activează IMM-urile: costurile de tranzacție sînt prohibitiv de mari. Pe de altă parte, schimbarea cadrului juridic în favoarea satisfacerii nevoilor IMM-urilor va rămîne în mare parte sterilă, dacă IMM-urile nu vor fi organizate în entități de afaceri mai puternice sub aspect de resurse, mai competente decît fiecare IMM separat. Aceasta se referă, înainte de toate, la întreprinderile micro și mici. Altfel spus, *reprezentarea* intereselor vitale ține de planul *social*, iar *realizarea* aceluiași interese – de cel *economic*, de cel al afacerilor.

Tehnologia centrală de realizare a acestor scopuri este oferită de știința și practica comunicării sociale, adică de **tehnologiile socio-comunicaționale**. Prin metodele acestor tehnologii

- se edifică **subiecții** comunicării – asociațiile de interese vitale ale IMM-urilor;
- se identifică domeniile și, respectiv, temele/**subiectele** din domeniile identificate care reprezintă interesele vitale ale unor segmente concrete de IMM-uri,
- se stabilesc cele mai eficiente **forme de comunicare**;
- se produc **produsele informaționale** adecvate percepției destinatarilor lor (de obicei, contragenții IMM-urilor – alte IMM-uri, APC, APL, întreprinderile mari, mass-media, sectorul asociativ, comunitatea de experți etc.)
- se construiesc **canalele** de comunicare care să fie strict adecvate produselor informaționale care urmează a fi distribuite pe aceste canale;

- se elaborează **strategia**/strategiile de comunicare și **planurile de comunicare** corespunzătoare pentru subiecții comunicării.

În virtutea considerentelor de mai sus, Direcția A este cea prin care **se realizează nemijlocit misiunea strategică** de dezvoltare a sectorului IMM-urilor din municipiul Chișinău **în partea ce ține de scopul a) din cel dual – reprezentarea și promovarea intereselor vitale ale IMM-urilor**. Iar celelalte direcții strategice – B, C și E – sprijină, prin metodele specifice lor, buna funcționare a acestei direcții centrale de implementare a misiunii strategice a Programului de dezvoltare a sectorului IMM-urilor din municipiu. Altfel spus, fără această direcție celelalte direcții menționate vor lucra în gol, irosind fără nici un rost resursele lor.

Direcția strategică D ține de realizarea intereselor IMM-urilor în plan economic.

Astfel, Direcția A este axată pe realizarea scopului a) – cel cu finalități de politici social-economice ale Guvernului, adică cel de *reprezentare* a intereselor IMM-urilor, iar Direcția strategică D – pe realizarea scopului b) – cel cu finalități în plan economic, adică cel de *realizare* a intereselor economice ale IMM-urilor.

VII.3.2. Cerințe față de activitățile Direcției A.

Sarcina definitorie a Direcției strategice A se subîmparte în următoarele subsaricni:

- 1) stimularea procesului de formarea neconținută de noi asociații de IMM-uri care să reprezinte cele mai diverse interese vitale ale membrilor săi;
- 2) sprijinirea/asistarea asociațiilor reprezentative funcționale în reprezentarea și promovarea intereselor lor în fața terților;

Stimularea creării unor asociații cu adevărat *reprezentative* constituie, de fapt, formarea treptată a **capacității de comunicare instituțională** a sectorului IMM-urilor din municipiul Chișinău în persoana unor segmente concrete ale sale de interese sau chiar a întregului sector.

După problemele de fond, problemele de comunicare în privința promovării politicilor economice, reprezentarea intereselor diverselor categorii de întreprinderi, formulare, reprezentare și promovare a intereselor lor comune și specifice diferitelor categorii concrete de întreprinderi, sînt cele mai prioritare. Mai mult, soluționarea problemelor de comunicare constituie **condiția necesară** de soluționare a majorității sau a tuturor problemelor de fond – economice, de conformare cerințelor de reglementare etc.

Această activitate a instituției abilitate are patru fațete (aspecte) ale aceluiași efort direcționat:

- *cultivarea încrederii* IMM-urilor față de instituția abilitată și de asociațiile lor;
- *identificarea intereselor vitale* ale unor segmente și categorii concrete de IMM-uri dintre cele care achită impozite în bugetul municipiului;
- *trezirea interesului* IMM-urilor față de activitatea instituției abilitate și, mai ales, față de asociațiile IMM-urilor de pe segmente concrete;
- *asigurarea funcționării* asociațiilor în conformitate cu abordarea psihosocială și obiectivele concrete ale asociațiilor respective.

VII.3.2.1. Cultivarea încrederii instituționale

Sarcina cea mai mobilizatoare, cea mai complexă și cea mai anevoioasă pentru succesul întregului Program este cea de creare și de cultivare, practic, *de la zero*, a **încrederii** întreprinderilor micro și mici în eficacitatea și eficiența asociațiilor ca mecanism de promovare și satisfacere reală a intereselor lor. Activitatea de informare a acestor întreprinderi-țintă privind necesitatea consolidării puterii lor de a-și reprezenta și promova interesele în formă de diverse forme asociative trebuie să folosească o gamă întreagă de stimulenți și de abordări psihosociale și antreprenoriale, doar că rezultatul acestei activități nu va fi profitul, ci încrederea IMM-urilor în asociațiile create cu efortul lor.

Asociațiile potențiale de afaceri ale IMM-urilor trebuie să fie structurate și generate **într-un mod foarte diferit** de cele ale marilor companii. Acestea, fiind *puține* la număr, dar *controlând* cote substanțiale, deseori determinante, din piețele de profil, având și o *experiență* complexă în stabilirea și întreținerea relațiilor de cooperare pe cele mai diverse paliere ale vieții economice, sociale și chiar politice, fiind *conștiente* de interesele lor vitale exprimate în **cifre și obiective concrete**, pot relativ ușor, **în cadrul unor asociații formale**, să își coordoneze interesele între ele și să le promoveze conform propriei lor strategii de comunicare și planurilor corespunzătoare. Mai mult: problema încrederii reciproce nu este deloc stringentă pentru ele. Astfel, companiile mari nu au mare nevoie de a avea încredere în asociațiile lor, mai exact, în colegii lor de asociație, deoarece ele toate dispun de mijloace și metode, fără costuri de tranzacție semnificative, pentru a verifica și/sau evalua în timp util și cu precizie suficientă sinceritatea colegilor lor în orice inițiative ar fi lansate. Toate aceste caracteristici necesare pentru asociere le lipsesc, practic, tuturor IMM-urilor, constituind *handicapul lor prohibitiv*, de baraj, în raport cu întreprinderile mari.

Programul, prin Planul complex de acțiuni, trebuie să compenseze aceste puncte tari ale companiilor mari – numărul mic de subiecți, cotă substanțială din piața de profil, experiența complexă și conștientizarea propriilor interese – pentru IMM-uri, creîndu-le *substitute viabile*, reducîndu-le, astfel, handicapul respectiv. În acest scop atît politica instituției abilitate față de IMM-uri, cît și comportamentul asociațiilor-țintă față de membrii lor trebuie să satisfacă în mod obligatoriu următoarele caracteristici:

- 1) **transparența** pentru membrii lor a deciziilor, a inițiativelor, a accesului la informația despre propria activitate sub toate aspectele ei;
- 2) **eficacitatea** activității: rezultatele preconizate și promise să fie obținute la modul real;
- 3) **consecvența** politicilor, acțiunilor: obiectivele delcarate trebuiesc obținute chiar dacă în procesul realizării lor sînt întîmpinate piedici neprevăzute;
- 4) **stabilitatea** politicilor: să nu fie admise abateri sau acțiuni/decizii care să se abată de la logica și valorile de cooperare anunțate și urmărite;
- 5) **deschiderea**: funcționarii instituției abilitate și cei ai asociațiilor să fie deschiși în comunicarea cu IMM-urile și, respectiv, cu membrii asociațiilor respective, inclusiv dînd seama pentru eventualele eșecuri, decizii greșite, acțiuni inadecvate.

Organizarea activității instituției abilitate și a asociațiilor respective conform acestor caracteristici constituie o abordare psiho-socială necesară pentru cooperarea fructuoasă cu IMM-urile soldată cu înființarea de cele mai variate asociații ale întreprinzătorilor micro și mici.

VII.3.2.2. Identificarea intereselor vitale

Interesele oricărui entități (de la indivizi la state și popoare) sînt generate de amenințările și oportunitățile din mediu în raport cu rostul existenței subiectului concret. Orice înlesnire pentru a le satisface – interesele – prezintă ele însele interes. Astfel, punerea la dispoziția IMM-urilor a unor asemenea înlesniri pentru realizarea rostului fiecăreia dintre ele – obținerea unui profit *stabil* sau în creștere – reprezintă un interes vital pentru ele.

Interesele vitale reflectă, de fapt, problemele cu care se confruntă IMM-urile și care le amenință buna desfășurare a afacerii. Potrivit mai multor cercetări sociologice din RM, proprietarii de IMM-uri, în special, cei de întreprinderi micro și mici, nu percep problemele la nivel de sector, ci strict la nivel de propria lor afacere concretă. Mai mult, problemele pentru a căror soluționare ar fi nevoie de un efort a două și mai multe IMM-uri, de o coordonare a acestui efort, sînt percepute ca acțiuni cu un risc cert și cu cheltuieli nejustificate, deci deplin ineficace și ineficiente, lipsite de vreo posibilitate de a obține rezultatul scontat. Altfel spus, IMM-urile din Moldova împărtășesc, *cu rare excepții*, o aversiune suficient de ridicată față de orice acte de cooperare între ele, oricît de simple sau de ocazionale ar fi aceste acte.

Întreprinderile micro și mici sînt gata să își depună efortul pentru a soluționa acele probleme a căror soluție depinde numai de efortul individual al întreprinzătorului concret și ale cărei roade vor fi numai pentru acest întreprinzător concret. Întrucît problemele micului business, ca fenomen economic specific, nu pot fi rezolvate *decît* în cazul structurării întregului sector al IMM-urilor în formă de diverse asociații *reprezentative* de IMM-uri, **acest individualism îngemănat cu aversiunea față de cooperare reprezintă, de fapt și în esență, piedica cea mai mare**. Este vorba de o piedică de mentalitate, de *model psiho-social dominant* de comportare cum definesc sociologii asemenea fenomene sociale.

În prezenta analiză strategică a sectorului IMM-urilor din municipiul Chișinău se optează, în deplinul temei al rezultatelor obținute, pentru următoarea *schemă funcțională* de structurare *treptată și continuă* a sectorului.

Pasul 1. Problemele „individuale” din cercetările sociologice (vezi III.1.) ale IMM-urilor se formulează în formă de *listă de piedici* pentru desfășurarea afacerii micro/mici și în limbajul simplu al întreprinzătorilor micro și mici.

Pasul 2. Se elaborează *soluții* pentru fiecare tip de piedică cu variantele lor în funcție de specificul domeniilor-țintă de activitate a IMM-urilor (vezi IV.2. și **Anexa B.7.**) și, în baza lor, se produc (video, tipărituri, produse electronice) *produsele informaționale* (infoproduse) corespunzătoare.

Pasul 3. Se elaborează și se desfășoară o *campanie de informare socială* cu durata de circa 45 de zile de contactare a IMM-urilor și de oferire a produselor informaționale pentru problemele strict „individuale” (vezi mai jos). Campania se focalizează pe domeniile-țintă, precum și pe sectoarele municipiului și pe suburbii.

Pasul 4. *Lucrul individual* din partea viitorilor secretari executivi ai vitoarelor asociații ale IMM-urilor (vezi imediat mai jos) cu întreprinzătorii micro și mici care primii reacționează la campania de informare și solicită infoprodusele respective.

Pasul 5. Formarea de *grupuri de întreprinzători* micro și mici pentru a participa la seminare, precum și desfășurarea seminarelor de inițiere în problematica IMM-urilor, a formelor de ajutoare a lor și a nevoii de formare a asociațiilor *representative* ale IMM-urilor.

Pasul 6. *Selectarea*, conform criteriilor stabilite, a IMM-urilor care și-au exprimat dorința de a participa la înființarea unei asociații cu scopuri/menire concretă.

Pasul 7. *Seminar*/seminare scurte cu IMM-urile care și-au dat acordul să înființeze o asociație a lor, însoțite de *sarcini neformale*/rugăminți pentru ei să atragă și alți întreprinzători micro și mici la Pasul 4 (lucrul individual din partea secretarilor executivi de asociații).

Pașii 1 și 2 țin de identificarea intereselor vitale și formularea lor în limbajul percepției optime de către audiența-țintă – întreprinzătorii micro și mici din domeniile-țintă de activitate. Pașii 3-5 țin de etapa de trezire a interesului audienței-țintă față de asocierea reprezentanților ei în entități reprezentative și funcționale, iar pașii 6-7 constituie primii doi pași de înființare și lansare a activității noilor asociații.

Acești 7 pași alcătuiesc un ciclu care durează 4 luni și, prin urmare, se repetă la fiecare 4 luni: de 3 ori pe an. Acest ciclu are scopul să genereze mereu noi și noi doritori să devină membri ai asociațiilor funcționale existente și/sau să înființeze noi asociații axate pe noile interese relevate în cadrul campaniilor respective de informare socială și al pașilor 6-7. Astfel, acest ciclu poate fi numit **ciclu de generare a asociațiilor noi și de atragere a IMM-urilor în asociațiile existente**. Ciclul dat funcționează întocmai ca un *motor* instituțional (mecanism) de formare a asociațiilor reprezentative ale IMM-urilor.

În afară de acest ciclu fundamental, activitatea de structurare a sectorului IMM-urilor cuprinde și alte acțiuni mai mult sau mai puțin complexe, cum ar fi cele de consolidare a capacității asociațiilor de reprezentare, de promovare și de realizare a intereselor membrilor lor, precum și ale unor segmente mai largi ale sectorului.

Pasul 1 cuprinde următoarele aspecte.

Cele mai răspândite probleme cu care se confruntă micul business sînt, conform numeroaselor cercetări sociologice și economice, 21 de probleme (1)-17)+a)-d) dintre cele mai variate (vezi III.1.). Dar nu toate aceste probleme sînt percepute în mod egal de către toate categoriile de IMM-uri, mai exact, de către toți întreprinzătorii respectivi. Din această listă de probleme, pentru succesul Pasului 1, trebuie alese cele care sînt percepute în mod omogen de către marea majoritate a micilor întreprinzători, indiferent de vechimea sau de noviciatul lor în sector. Este vorba de acele probleme care sînt percepute nu numai ca piedici directe și imediate pentru buna desfășurare a afacerii, dar și, în special, ca cele care pot fi soluționate **doar prin efortul individual al întreprinzătorului concret**. Dintre acestea trebuie alese acelea care pot fi soluționate cel mai ușor de către instituția abilitată pentru implementarea Programului și Planului de acțiuni aferent. Aceste probleme, la o primă evaluare, sînt, în ordinea importanței lor pentru micul business,:

- 1) Barierele administrative pentru dezvoltarea afacerii;
- 2) Procedurile complicate de obținere a creditelor;
- 3) Neclaritatea informației din legislație;
- 4) Schimbările frecvente ale legislației;

- 5) Proceduri complicate ale organelor de control;
- 6) Barierele pentru export.

Pentru aceste probleme soluțiile se află la suprafață, dar implementarea lor reclamă *cheltuieli de tranzacție* peste puterile întreprinzătorilor micro și mici.

Aceste probleme-tip trebuie specificate în cel mai amănunțit mod în funcție de domeniul de activitate dintre cele prioritare (vezi **IV.2.** și **Anexa B.7**), în limbajul întreprinzătorilor din domeniul concret. În acest scop, responsabilii pentru identificarea problemelor și a elaborării soluțiilor pentru ele în formă de produse informaționale (ca angajați ai instituției abilitate sau ca consultanți atrași prin *outsourcing*) organizează **interviuri de grup** („focus-grupuri”) cu întreprinzători reprezentativi din domeniile prioritare de activitate.

Asemenea interviuri de grup trebuie organizate în mod regulat pe sectoarele municipiului Chișinău *conform unei metodologii* minuțios elaborate și aprobate de către instituția abilitată, în medie câte 2-3 de asemenea interviuri pe lună. La un interviu trebuie să participe cel puțin 9 persoane și cel mult 12 care nu se cunosc deloc între ele. Astfel, pe parcursul fiecărui an vor putea fi contactați pentru asemenea discuții câte 350-400 de întreprinzători micro și mici care se vor expune în mod informal asupra modului în care ei înțeleg problemele lor prioritare și soluțiile cele mai potrivite pentru ele din punctul lor de vedere. Prin această modalitate a interviurilor de grup permanente instituția abilitată va ține mâna pe pulsul sectorului IMM-urilor din municipiu.

Odată cu cuprinderea tot mai largă a micilor întreprinzători în asociații și în asemenea interviuri de grup, chiar în cadrul pregătirii celei de a doua campanii de informare se poate trece la următorul set de probleme caracterizate prin soluții informaționale puțin mai complexe (iarăși, în ordinea importanței lor pentru micii întreprinzători):

- 7) Competențe manageriale/antreprenoriale reduse;
- 8) Capacitatea profesională a angajaților;
- 9) Sărăcia sau lipsa cumpărătorilor;
- 10) Lipsa angajaților.

Pentru aceste probleme se elaborează infoproduse adecvate care conțin soluțiile respective. Este esențial că aceste infoproduse, inclusiv în formă de cursuri de instruire (vezi Direcția strategică B), se oferă exclusiv prin asociații deja funcționale. Bineînțeles, aceste produse pot servi și drept stimulenți pentru formarea de noi asociații.

Următoarea treaptă de probleme mai complexe ar putea fi următoarele (în ordinea importanței lor pentru micii întreprinzători):

- 11) Costul finanțării (dobânda creditelor);
- 12) Concurența neloială;
- 13) Frecvența controalelor autorităților.

Soluțiile pentru acest gen de probleme sînt de tipul diverselor formate de *asistență* (vezi Direcția strategică C – **VII.5.2.2.**). Acest gen de infoproduse (de informare a membrilor asociațiilor despre existența unor asemenea servicii de asistență) poate fi distribuit numai

printre asociațiile ale căror membri au trecut deja cursuri speciale care le-au ridicat competențele antreprenoriale la nivelul C (vezi Direcția strategică B).

Celelalte probleme vor putea fi soluționate exclusiv la nivel de activitate a asociațiilor cu capacități avansate de promovare a intereselor membrilor lor. Este vorba de următoarele probleme:

- 14) Mărimea impozitelor;
- 15) Corupția;
- 16) Calitatea proastă a infrastructurii (rețele, drumuri etc.);
- 17) Prețul resurselor energetice;
- 18) Sistem judecătoresc corupt și ineficient, incapabil să protejeze drepturile de proprietate;
- 19) Mediu economic nesigur/incert;
- 20) Concurență și concentrare mărită din partea întreprinderilor multinaționale, fapt cauzat de globalizare și integrarea economică;
- 21) Lipsa de abilitate de a concura cu firmele mari în ceea ce privește cheltuielile pentru cercetare-dezvoltare și inovații (de produse, de procese și de organizare).

Modul de soluționare a acestor probleme constituie miezul Direcției strategice A, ceea ce este descris mai jos.

Pasul 2 se implementează în baza rezultatelor Pasului 1.

În cazul majorității problemelor identificate la Pasul 1, soluția se reduce la informarea exactă, deplină, *clară* (simplă), în timp util și focalizată (nominală) a întreprinzătorilor care vor dori să beneficieze, pe gratis, de asemenea informații. Problemele 1), 3), 4), 5) se rezolvă anume prin oferirea unei informații clare. Un al doilea tip de soluții se reduce la o asistență relativ simplă, cu accent mai puternic pe aspectul informațional: problemele de tipul 2) și 6). Bineînțeles, aceste produse informaționale sînt întocmite astfel, încît să servească drept stimulent, drept incitare pentru destinatarii lor să dorească să afle mai amănunțit diverse aspecte ale soluțiilor pentru problemele lor.

În calitate de soluții pentru aceste probleme se elaborează diverse produse informaționale: buclete, afișe tipărite, precum și rubrici pe un sit specializat de Internet, elaborat și administrat de către instituția abilitată, pagină cu acces limitat Facebook sau alte rețele de socializare, la fel și prin răspîndirea de mesaje pe grupuri specializate pe Telegram, Viber și la adresele electronice.

În conformitate cu principiul de bază al Programului de dezvoltare a sectorului IMM-urilor din municipiul Chișinău, în afară de produse de publicitate, de incitare a interesului, celelalte produse se oferă, cu rare excepții, doar acelor întreprinzători care devin membri ai asociațiilor de profilul concret.

Descrierea publicitară, adică atractivă a cursurilor pentru formarea competențelor antreprenoriale de nivelul inițial A, constituie la fel un infoproduct de difuzat în cadrul campaniilor de informare orientate spre atragerea de noi membri la asociațiile de întreprinzători.

Rezultatele Pasului 2 – întreaga gamă de produse informaționale de trezire a interesului – reprezintă materialul de lucru pentru pașii 3)-5) care au menirea să trezească la modul efectiv interesul întreprinzătorilor micro și mici pentru a deveni membri ai unor asociații care le reprezintă la modul real interesele vitale.

VII.3.2.3. Trezirea și consolidarea interesului

În calitate de **stimulenți** pentru atargerea interesului IMM-urilor de a se asocia în comunități formalizate juridic sau de a deveni membri ai unor asociații deja formate și/sau funcționale instituția abilitată, după cum a fost deja descris, propune asemenea produse ca:

- 1) **cursuri** de instruire croite pe nevoile/interesele stringente ale IMM-urilor în funcție de segmentul și categoria lor;
- 2) **produse informaționale** confecționate pentru capacitatea lor de asimilare;
- 3) **asistență** instituțională (informare și sfătuire (=consiliere) în parcurgerea de către membri ai asociațiilor respective a unor proceduri mai complexe (solicitarea de granturi/ redite preferențiale, participarea la concursuri de achiziție, obținerea de licențe/autorizații mai complicate, încheierea de contracte mai complexe etc.);
- 4) oferte de participare la **proiecte de afaceri** orientate spre valorificarea unor segmente promițătoare de piațe;
- 5) oferte de participare la diverse **lucrări ale PMC**, inclusiv prin concursuri de achiziție;
- 6) etc.

Bineînțeles, produsele de categoria 3)-6) se oferă numai membrilor efectivi ai asociațiilor funcționale deplin, dar nu în cadrul ciclului de generare a noilor asociații sau de membri ai asociațiilor existente. Aceste categorii mai sofisticate de produse ale instituției abilitate sînt oferite deja în cadrul activităților Programului aflate în afara ciclului respectiv.

Acești stimulenți trebuiesc generați de către instituția abilitată (în special, prin *outsourcing*), precum și unele dintre ele să fie reflectate în deciziile CMC (cum ar fi atragerea obligatorie a membrilor asociațiilor de IMM-uri la executarea unor lucrări în cadrul diverselor proiecte ale PMC – vezi Direcția strategică E).

Aceste produse urmează a fi fabricate în cadrul celorlalte direcții strategice – B, C, D și E. Ele vor deveni stimulenți în cazul în care ele vor fi oferite numai membrilor asociațiilor de IMM-uri.

Pasul 3. Campania de informare socială a IMM-urilor.

Campania se desfășoară pe rețelele de socializare, printre vizitatorii oficiilor fiscale, ai băncilor, ai birourilor de statistică prin difuzarea de buclele de informare, abordare pentru discuții etc., precum și în formă de serii de adunări convocate la preturi și primării din suburbii cu întreprinzătorii micro și mici. Această campanie durează circa 45 de zile, apoi se face o pauză de circa 2,5 luni (75 de zile) ca apoi să fie repetată, adică ea are loc de 3 ori pe an: un ciclu durează 120 de zile: pregătirea campaniei (interviuri de grup, elaborarea infoproduselor de atragere a interesului) – circa 75 de zile și campania propriu-zisă – 45 de zile.. Acest fel de campanie de sensibilizare a întreprinzătorilor micro și mici se desfășoară pe parcursul întregii durate a Programului, adică, în total – 21 de campanii de acest fel (7 ani a câte 3 campanii pe an).

Fiecare campanie nouă, începînd cu campania de informare nr. 2, folosește, pe lîngă produsele informaționale pregătite special pentru campania curentă, rezultatele (1) campaniilor premergătoare (cîte noi asociații au fost formate, cu cîți membri, din ce subsectoare etc.), (2) ale interviurilor curente de grup (care arată problemele IMM-urilor din punctul lor de vedere) și (3) alte noutăți din activitatea instituției abilitate și a asociațiilor formate, precum și inovații socio-informaționale.

Campania se desfășoară cu efortul precumpănit al potențialilor **secretari executivi** ai viitoarelor asociații (vezi imediat mai jos **VII.5.2.4.**). Efortul lor este sprijinit în cadrul campaniei de informare de către instituția abilitată și de către toate subdiviziunile de profil la nivel de PMC și de preturi.

Pasul 4. Secretarii executivi potențiali paticipă personal la toate/majoritatea acțiunilor campaniei de informare. Sarcina lor este de a stabili **relații directe** cu participanții dintre întreprinzătorii micro și mici la aceste acțiuni și de a le explica la nivel individual perspectivele pentru afacerea fiecăruia dintre ei în cazul în care ei se integrează cu tot cu interesele lor în asociație.

Întrucît acești întreprinzători participă nemijlocit la formarea ei, la toate etapele formării ei, ea devine reprezentativă pentru interesele lor. Iar asigurarea funcționării asociației concrete de către un secretar executiv *neutru*, adică de unul care nu reprezintă interesele vreunui întreprinzător concret, este menită să asigure un echilibru al intereselor și o echidistanță deplină a reprezentării intereselor respective.

Pasul 5. Formarea de **grupuri de întreprinzători** micro și mici.

Întrucît contactele individuale dintre potențialii secretari executivi și întreprinzătorii care și-au manifestat interesul pentru produsele/serviciile instituției abilitate (mai exact, ale Programului de dezvoltare a sectorului IMM) nu sînt eficiente (deși sînt eficace), secretarii executivi propun interlocutorilor lor să se înscrie în grupuri pentru participarea la un seminar de 2-3 ore la care li se va prezenta un tablou mai cuprinzător al întregii activități de implementare a Programului. Bineînțeles, această prezentare a Programului se va face în mod publicitar și în măsura în care acțiunile lui pot fi percepute exact și corect de către audiența concretă.

La aceste seminare (cu prezentare PowerPoint) accentul se pune pe inițierea în problematica IMM-urilor, a formelor de ajutoare a lor și a nevoii de formare a asociațiilor *representative* ale IMM-urilor, pe modul de activitate a acestor asociații în vederea promovării și realizării intereselor membrilor lor, pe experiența cooperării dintre IMM-uri în țările dezvoltate etc.

Asemenea seminare se desfășoară după o aceeași schemă pentru o audiență de cel puțin 40 de persoane și de maximum 120-150 de persoane, fiecare dintre audiențele unui seminar fiind formată din grupurile adunate de către mai mulți viitori secretari executivi. Asemenea seminare pot fi, între campanii de informare, în număr de circa 3-5 în funcție de numărul de participanți. Important este ca ele să totalizeze nu mai puțin de 220-250 de întreprinzători micro și mici diferiți (vezi mai jos *Modul de funcționare a Direcției strategice A*).

În cazul în care, în urma acestor seminare de prezentare a beneficiilor generate de asocierea întreprinzătorilor micro și mici, nu mai puțin de 150+ persoane și-au exprimat *ferma* hotărîre de a participa la înființarea unei asociații noi și/sau la activitatea unei asociații deja existente,

se consideră că Pasul 5 este încheiat și sub ciclul de trezire a interesului s-a isprăvit cu succes. În acest caz se trece la etapa de funcționare a asociațiilor, primii pași din care sînt Pașii 6 și 7 din ciclul de generare a asociațiilor.

VII.3.2.4. Asigurarea funcționării asociațiilor

Asociațiile se pot constitui după orice criterii care reflectă orice specific antreprenorial al activității membrilor lor. Asemenea criterii pot fi:

- genul de activitate comun sau domeniul de activitate comun;
- segment comun al pieței de desfacere sau al celei de achiziție;
- regiunea/localitatea/sectorul de desfășurare a activității;
- mărimea afacerii – după rulajul anual, numărul de angajați etc.;
- specificul unor probleme comune de orice gen antreprenorial ar fi ele;
- etc.

În procesul activității sale orice asociație își poate lărgi sau îngusta lista de interese sau de criterii de constituire. Oricare ar fi cazul, înființarea oricărei asociații începe cu definirea cercului de probleme pe care potențialii ei membri doresc să le rezolve cu ajutorul ei, precum și criteriile de primire în ea a noilor membri. Aici este important ca aceste criterii să nu fie prohibitive pentru noii membri: calitatea de fondator nu trebuie să acorde nici un fel de beneficii în plus față de următorii veniți în asociație.

Este important ca nici o asociație să nu devină controlată de vreun grup îngust de membri. Pentru aceasta este important ca la identificarea membrilor fondatori ai fiecărei asociații potențialul secretar executiv al ei să țină seama de următoarele cerințe:

- 1) membrii fondatori să nu se afle în relații de parteneriat antreprenorial sau de rudenie;
- 2) de dorit să nu se fi cunoscut personal pînă la campania de informare (această cerință este greu de respectat, deoarece contactarea noilor întreprinzători se face, deseori, prin mijlocirea celor deja cunoscuți potențialului secretar executiv, or, aceștia își contactează tocmai cunoscuții personali. În asemenea situații, secretarul executiv trebuie să evite, pe cît este posibil, ca în grupul de fondatori să vină cunoscuți: dacă e posibil, cunoscuții fondatorilor să fie invitați să se alăture mai apoi asociației deja formate);
- 3) numărul minim de fondatori să nu fie mai mic de 25 de persoane în cazul întreprinzătorilor micro, 15 în cazul celor mici și 20 în cazul mixt cu condiția ca cei mici să nu fie mai mulți de 25% din numărul fondatorilor asociației concrete.

Respectarea acestor cerințe trebuie să contribuie la spulberarea neîncrederii majorității IMM-urilor care consideră că asociațiile de IMM-uri se înființează în interesul fondatorilor, ceilalți constituind doar o masă de manevră a fondatorilor.

Pasul 6. Selectarea IMM-urilor pentru înființarea asociațiilor.

Secretarii executivi întocmesc pe propria răspundere listele potențialilor fondatori, respectînd criteriile și cerințele de mai sus. Înainte de a trece la Pasul 7, potențialul secretar executiv organizează o ședință de lucru a viitorilor fondatori ca ei să se cunoască între ei, să discute mai

amănunțit interesele pe care trebuie să le reprezinte viitoarea lor asociație, modul de lucru al ei și alte chestiuni de interes propuse de către ei și de către potențialul secretar executiv.

Fiecare dintre fondatori depune o cerere conform rigorilor legale prin care el își anunță statutul de fondator/inițiator de înființare a unei asociații/ONG.

Pasul 7. Seminar organizatoric pentru lansarea activităților asociației.

Un asemenea seminar poate fi desfășurat cu mai multe grupuri de fondatori de asociații diferite, ceea ce poate contribui la consolidarea percepției și speranțelor micilor întreprinzători cu privire la importanța participării lor la mișcarea de asociere a IMM-urilor, de consolidare a micului business. În cadrul acestui fel de seminare se prezintă modul, mecanismul de funcționare al asociației, adică modul în care ea va reprezenta interesele membrilor ei în fața terților, metodele de promovare a intereselor, nevoia de mărire neconținută a numărului de membri ai ei, nevoia de instruire permanentă. În acest context se prezintă sistemul de cursuri oferite de către instituția abilitată, legătura funcțională dintre ele, competențele-cadru de care vor dispune audienții de succes ai lor etc. O altă temă va fi despre perspectivele membrilor asociației în ceea ce privește dezvoltarea afacerilor lor: beneficierea de diferite forme și grade de asistență în funcție de diverse criterii și cerințe, participarea la fondarea de noi lanțuri valorice (Direcția strategică D), la diverse lucrări ca parteneri ai PMC sau ai diverselor proiecte lansate de PMC (Direcția strategică E).

În calitate de un prim pas de consolidare a inițiativei de fondare a asociației concrete, potențialilor fondatori li se propune să găsească printre relațiile lor întreprinzători micro și mici pe care să îi pună în legătură cu secretarul lor executiv. Acești noi potențiali membri recomandați de către fondatori urmează să parcurgă Pașii 4, 5, 6 și 7 ca să devină membri ai asociației respective. Această sarcină de atragere de noi și noi membri este o sarcină permanentă a fiecărui membru al asociației, deci, nu numai a fondatorilor ei.

Orice întreprinzător micro sau mic poate fi membru al mai multor asociații, în funcție de interesele lui. Numărul de asociații la care el poate fi membru nu este limitat. La acest seminar se desemnează, în scris, responsabilul din partea grupului de fondatori pentru înregistrarea asociației, de obicei, în persoana viitorului secretar executiv. În caz contrar, secretarul executiv, în calitate de atare, asistă întru totul persoana desemnată dintre fondatori pentru înregistrarea asociației.

Odată cu participarea la acest seminar și cu depunerea cererilor de fondare a asociației și cu desemnarea responsabilului pentru înregistrarea asociației, Pasul 7 se consideră încheiat și, odată cu el, și ciclul de generare a noilor asociații. Secretarul executiv îi ține la curent – prin grupul Viber/Telegram creat pentru membrii asociației – pe toți fondatorii despre mersul înregistrării. Din momentul înregistrării asociației începe activitatea ei.

*** * ***

Activitatea asociațiilor care tind să reprezinte interesele membrilor lor în fața unor subiecți din afara lor (cum sînt în cazul sectorului IMM-urilor alte asociații de IMM-uri, autorități de stat și ale APL, asociații de întreprinderi mari sau companii mari aparte, organe de mass-media,

diverse ONG-uri și alte entități reprezentative) se axează pe menținerea unei comunicări corecte, echidistante, concrete, transparente cu toți membrii asociației respective.

La etapa inițială, pentru a evita favorizarea fie și măcar strict tehnică a întreprinderilor fondatoare ale asociației, este rezonabil ca funcția centrală de **secretar executiv** al asociației să fie încredințată unei persoane din afara IMM-urilor membre. Instituția abilitată ar fi acea entitate care ar trebui să identifice, să instruiască și să monitorizeze activitatea acestor secretari executivi. Fiecare secretar executiv este angajat provizoriu, pînă la căpătarea de către asociație a capacității depline de a funcționa în conformitate cu specificul fiecăreia dintre ele.

Secretarii executivi ar putea fi angajați dintre specialiștii, inclusiv cei proaspăt absolvenți, ai facultăților de drept, economie, jurnalism și relații cu publicul, științe politice, biblioteconomie, eventual ai facultăților tehnice de profilul asociației. În afară de legislația de profil (IMM-urile, ONG-urile etc.), de modul de funcționare al sectorului IMM-urilor și rolul lor în economie și societate (inclusiv statisticile respective), tehnica de întocmire a documentelor și de operare cu ele, ei trebuie să cunoască la nivel de utilizator *avansat* tehnologii informatice de operare cu calculatorul (*întregul* sistem Windows, Microsoft Office și alte aplicații necesare) și utilizarea *în adîncime* a Internetului (rețele de socializare, motoare de căutare, metode de distribuție a informației, abonare la situri relevante etc.), precum și listele de surse de informații juridice și statistice.

Fiecare secretar executiv ar putea deservi simultan nevoile informațional-organizatorice a cel puțin 2 asociații și a cel mult 5 asociații. La un salariu de 20 mii lei la mîna este mare siguranța de a găsi persoane dedicate să lucreze creativ, disciplinat, onest și eficient, asigurînd funcționarea asociațiilor respective conform caracteristicilor lor de a fi asociații de încredere pentru membrii lor. Pentru fiecare asociație luată în plus la cele 2 cît trebuie să fie deservite la acest salariu, trebuie acordată o mărire de cel puțin 4 mii lei.

În sarcina secretarului executiv trebuie să intre:

- 1) participarea la acțiunile ciclului de generare a noilor asociații;
- 2) organizarea și parcurgerea procesului juridic de înregistrare a asociației;
- 3) toate funcțiile tehnice de asigurare a funcționării asociației (coordonarea și pregătirea proiectelor de hotărîre și a notelor informative pentru chestiunile ordinii de zi, convocarea ședințelor și asigurarea suportului organizatoric și informațional pentru ele, întreținerea bazei de date a membrilor ei, întreținerea legăturilor dintre membrii asociației, dintre asociație și instituția abilitată, difuzarea informației parvenite la asociație între toți membrii ei, întocmirea proiectului planului de activitate a asociației, inclusiv planuri de rezolvare a problemelor concrete care sînt comune pentru membrii ei, întreținerea cancelariei și a arhivei asociației etc.);
- 4) formularea solicitărilor și obținerea de la instituția abilitată a produselor ei (cursuri, produse informaționale, servicii și alte stimulente) conform solicitărilor asociației;
- 5) informarea membrilor asociației cu privire la noile produse și inițiative ale instituției abilitate;
- 6) organizarea de contacte dintre asociație și alte asociații ale IMM-urilor, precum și cu autoritățile de profil, inclusiv cu asistența instituției abilitate;
- 7) formularea problemelor comune cu care se confruntă membrii asociației și întocmirea bazei de date a problemelor și a mersului soluționării lor;

- 8) întocmirea, conform unei metodologii anume, a Planului de comunicare al asociației în vederea promovării intereselor ei și a rezolvării problemelor comune ale membrilor ei;
- 9) promovarea imaginii asociației, prioritar, printre potențialii ei membri și atragerea lor în activitatea asociației. (Această activitate este de o importanță deosebită și ar putea fi remunerată în mod aparte dar numai după ce membrul atras achită cel puțin un an de zile cotizații asociației);
- 10) alte funcții de asigurare a activității și dezvoltării asociației.

În cadrul asociațiilor deja funcționale unii dintre membri care întâmpină probleme grave care le pun în primejdie afacerea se pot adresa asociației prin mijlocirea secretarului executiv pentru a cere ajutor. În cazul în care acest ajutor depășește competența asociației, secretarul executiv informează instituția abilitată despre cazul concret, prezentând descrierea profesională – sub aspect antreprenorial (management, finanțe, aprovizionare, desfacere etc.) – a cazului. Instituția abilitată hotărăște, în limitele posibilităților și competențelor sale, în ce mod să contribuie la depășirea de către întreprinzătorul dat a problemelor afacerii lui. Acest gen de asistență individuală pentru cazuri de situații excepționale joacă un rol deosebit de important pentru consolidarea încrederii instituționale a asociațiilor în instituția abilitată și în asociații în general. Aceasta constituie încă un factor determinant pentru succesul de ansamblu al Programului.

Remunerarea secretarilor executivi trebuie să fie asigurată inițial integral de către IA ca peste 1 an să înceapă să scadă treptat din contul cotizațiilor achitate de către membrii tot mai numeroși și mai înstăriți ai asociației în bugetul ei, dar nu mai mult de 2 ani. De îndată ce veniturile din cotizații ale asociației devin suficiente pentru întreținerea secretarului executiv, asociația își asumă integral remunerarea lui fie în persoana fostului secretar executiv, fie în persoana unui nou secretar (ceea ce va fi puțin probabil, având în vedere integrarea vechiului secretar executiv în inima și creierul funcționării asociației – promovarea intereselor vitale și rezolvarea problemelor comune ale membrilor ei, precum și cunoașterea tehnologiei de funcționare a asociației în toate amănunțele și „secretele” ei).

Activitatea secretarilor executivi este monitorizată de îndeaproape de către IA și este sprijinită sub aspect metodologic și informațional. În caz de necesitate IA poate pune pe gratis la dispoziția asociațiilor pentru ședințele lor încăperi din patrimoniul PMC sau al subdiviziunilor ei și al întreprinderilor municipale.

VII.3.3. Modul de funcționare a Direcției A.

VII.3.3.1. Crearea asociațiilor de IMM-uri

Sectorul IMM-urilor este extrem de eterogen nu numai ca genuri și domenii de activitate, dar și ca mărime/micime a întreprinderilor din el. Există o diferență considerabilă nu numai între întreprinderile micro și cele mijlocii, dar și între cele mici și mijlocii și cele micro și mici. Aceste diferențe de mărimi ca venituri, rulaje, profituri, număr de angajați determină metodele și resursele pe care pot să își permită întreprinderile să le folosească pentru atingerea scopurilor lor, inclusiv a acelorora pentru care se și constituie asociațiile de întreprinzători.

Întrucât IMM-urile tind să își rezolve problemele în mod individual sau să nu le rezolve deloc (mai ales în cazul celor micro), integrarea unor întreprinderi de mărimi diferite în aceeași

asociație ar constitui o piedică în plus și încă una de natură prohibitivă pentru funcționarea unor asemenea asociații ca instrumente de *reprezentare* a intereselor membrilor lor. Acest efect prohibitiv se realizează din cauza că întreprinzătorii mici în raport cu cei micro pot să își permită să cheltuiască pentru rezolvarea problemelor sale resurse simțitor mai mari decât cei mici.

În cazul aflării lor în aceeași asociație cei mici vor trebui să aleagă între două opțiuni la fel de proaste pentru ei din punctul lor de vedere: (a) ori să acopere prin finanțarea lor lipsa de putere de finanțare din partea celor mici ori (b) să renunțe la această supra-finanțare relativă și să rămână cu problemele lor nerezolvate sau rezolvate în măsură mai mică decât dacă ei le-ar finanța la puterea lor. În cazul (a) asociațiile se vor transforma în fiefuri ale liderilor lor dintre cei cu finanțări mai consistente, iar cei micro, cu timpul, fiind marginalizați pînă cînd vor părăsi ei înșiși asociația. În cazul (b), dimpotrivă, cei mici își pierd interesul din cauza eficacității scăzute a asociației care nu va putea să satisfacă așteptările lor și ei vor părăsi asociația. Situația se repetă simetric în cazul aflării în aceeași asociație a întreprinzătorilor mici și cei mijlocii, nemaivorbind de aflarea împreună a celor micro și celor mijlocii cu cei mici.

Conform datelor BNS, în anul 2022 în municipiul Chișinău activau 657 de întreprinderi mijlocii, 3367 de întreprinderi mici și 33.635 de întreprinderi micro. Numărul mediu de angajați care revine la o întreprindere mijlocie este de cca 84 angajați, la una mică – 20 și la una micro – 2. La o întreprindere mijlocie revin 5 întreprinderi mici și 51 de întreprinderi micro, iar la o întreprindere mică revin 10 întreprinderi micro. Din aceste date se vede că, cel puțin după acești parametri, o întreprindere mijlocie este, în medie, de 5 ori mai puternică decât una mică și de 50 de ori mai puternică decât un micro. Iar o întreprindere mică este de 10 ori mai puternică decât o întreprindere micro, adică o întreprindere mică este mult mai puternică față de întreprinderile micro decât întreprinderile mijlocii față de cele mici.

Chiar și aceste date comparative arată marea diferență dintre aceste trei categorii de IMM-uri. Clasificarea folosită în legislația moldovenească este preluată din clasificarea țărilor OCDE, organizație care grupează cele mai dezvoltate economii din lume în care foarte multe întreprinderi au un profit mai mare decât bugetul și chiar decât PIB-ul Moldovei. Din aceste și din multe alte considerente clasificarea OCDE trebuie folosită pentru situația din Moldova cu mult discernământ.

În vederea eliminării acestei piedici prohibitive asociațiile trebuie să cuprindă numai membri de o mărime comparabilă: asociații numai cu membri micro, aparte asociații numai cu membri mici și aparte asociații numai cu membri mijlocii. Din această cauză activitatea de stimulare a înființării asociațiilor de întreprinzători trebuie să se desfășoare în mod separat pentru întreprinderile micro, pentru cele mici și, eventual, pentru cele mijlocii. De altfel, cele mijlocii au, la scara economiei și societății moldovenești, destule resurse ca să se autoorganizeze. Instituția abilitată, în cazul întreprinderilor mijlocii, ar putea doar să le ghideze, dar nu să le asiste ca pe celelalte două categorii în efortul lor de creare a asociațiilor respective.

Întrucît activitatea de înființare a asociațiilor de întreprinzători micro și, aparte, a celor de cei mici, este destul de complexă (vezi ciclul de generare a asociațiilor – VII.5.2.2.), instituția abilitată trebuie să își stabilească obiective fezabile în ceea ce privește ritmul și anvergura procesului de organizare a unor asemenea asociații. Potrivit legițăților sociologice, un fenomen social devine autosusținut dacă el cuprinde cel puțin 10% de subiecți dintr-o mulțime omogenă

de subiecți. Întreprinderile mici și micro sînt extrem de diverse după mai mulți indicatori și pragul de 10% ar putea fi insuficient pentru ca procesul de autoorganizare a asociațiilor reprezentative să devină autosusținut.

Din această pricină pentru întreprinderile micro pragul trebuie să fie de cel puțin 15%, iar pentru cele mici – cel puțin 30%. Astfel, în decursul duratei Programului de dezvoltare a sectorului IMM-urilor din municipiul Chișinău 2024-2030 (în total 7 ani) numărul de întreprinderi micro care trebuie să fie cuprinse în diverse forme de asociații este de 5050 de entități, iar cele mici – 1050. Din acești parametri rezultă graficul pe ani de atragere a întreprinderilor respective în activitatea asociațiilor ca membri:

Tabel 34. Graficul de atragere a întreprinderilor în activitatea asociațiilor ca membri, 2024-2030

	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Total
Nr. într. mici / an	30	70	100	150	200	250	250	1.050
Nr. într. micro / an	350	450	600	750	900	1.000	1.000	5.050

Întreprinderile mici cuprinse în asociații vor însuma cître anul 2030 circa 20 mii de angajați, iar cele micro – circa 10 mii.

Aceste întreprinderi trebuiesc să fie cuprinse cel puțin în cîte o asociație. În cazul întreprinderilor mici, numărul mediu de membri într-o asociație de întreprinderi mici ar trebui să fie de circa 25, iar în cazul celor micro – de 75. Pornind de la acești parametri, graficul de creare a asociațiilor respective pe ani va fi următorul:

Tabel 35. Graficul de creare a asociațiilor, 2024-2030

	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Total
Nr. de asociații ale într. mici / an	1	3	4	6	8	10	10	42
Nr. de asociații ale într. micro / an	5	6	8	10	12	13	13	67

Astfel, pe parcursul duratei de implementare a Programului urmează a fi organizate și cel puțin 42 de asociații de întreprinderi mici și cel puțin 67 de asociații de întreprinderi micro. În funcție de eficacitatea și eficiența cu care aceste asociații vor promova interesele membrilor lor succesul acestora, ca urmare a procentului membrilor lor în masa de întreprinderi de aceeași categorie ca și ele (15% și, respectiv, 30%), va deveni vizibil pentru ceilalți. Acest exemplu pozitiv ca constitui cel mai puternic factor de mobilizare și pentru ca și celelalte IMM-uri să dorească fie să se alătore la unele dintre aceste asociații, fie să își formeze noi asociații.

Un secretar executiv ar putea întreține activitatea a circa 3 asociații de întreprinderi mici, și a circa 2 asociații a întreprinderilor micro. În total va fi nevoie, astfel, de cel mult 12 secretari executivi pentru asociații de întreprinderi mici și de cel mult 33 de secretari executivi pentru asociațiile întreprinzătorilor micro, în total, deci, cel mult 45 de secretari executivi. Luînd în calcul faptul că o anumită parte dintre aceștia vor dori să deservească încă cîte 1-2 asociații cu sporul respectiv la salariu, atunci numărul lor total ar putea scădea la 7-8 și, respectiv, la circa 20, totalizînd, astfel, 27-28 de secretari executivi în total. Acest număr de secretari executiv se

repartizează pe 7 ani cu un pas de 2 ani, deoarece în decurs de 2 ani din momentul înființării asociației ea trebuie să își asume remunerarea secretarului executiv.

Pornind de la aceste considerente, graficul numărului de secretari executivi pe an remunerați din bugetul Programului ar fi următorul:

Tabel 36. Graficul nr. de secretari executivi pe an remunerați din bugetul Programului, 2024-2030

	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Total
Nr. de secretari executivi <i>simultani</i> pe an plătiți din bugetul Programului	3	7	8	10	13	15	15	71

În total, pe parcursul duratei Programului va fi nevoie de cel mult 39 de secretari executivi care vor deservi în total 109 asociații. Un secretar executiv ar putea deservi o asociație de întreprinzători mici și 2 sau chiar 3 asociații de întreprinzători micro.

VII.3.3.2. Funcționarea asociațiilor de IMM-uri

Rostul pentru care se creează asociațiile de IMM-uri este cel de *reprezentare* și cel de *promovare* a intereselor vitale ale afacerilor membrilor lor. **Reprezentarea intereselor** este asigurată de modul de constituire și de funcționare al asociației:

- 1) asociația se constituie anume pentru a reprezenta anumite interese care se formulează în mod explicit și exact în documentele de constituire ale ONG-ului respectiv;
- 2) procedurile interne ale asociației asigură luarea în calcul a intereselor fiecărui membru raportat la interesele din actele de constituire;
- 3) contactele externe ale asociației efectuate în numele ei se fac numai prin aprobarea explicită a tuturor sau a majorității membrilor ei și toate contactele externe de reprezentare a intereselor asociației sînt raportate la toți membrii ei prin proceduri de comunicare electronică (poștă electronică, grup pe rețea de socializare sau grup Viber, Telegram etc.).

Membrii asociațiilor se unesc în ele anume cu scopul de a obține depășirea unor piedici importante în calea bunei desfășurări a afacerii fiecăruia dintre ei. Beneficierea de informații, asistență și/sau instruire contribuie la creșterea competențelor lor în a depăși o parte dintre piedicile respective și pentru a valorifica oportunitățile pe care fiecare dintre ei le identifică pe segmentul de piață în care activează. Există, însă, după cum am văzut, și piedici care pot fi depășite numai odată cu schimbarea unor norme legislative sau reguli subnormative sau cu schimbarea unor politici guvernamentale sau din partea unor autorități centrale sau, mai rar, locale. Acest gen de piedici poate fi depășit mult mai anevoios și cu mai puține șanse de izbîndă, dar, totuși, unele scopuri de acest fel pot fi realizate. Activitatea de obținere a rezolvării acestui gen de probleme se înscrie în conceptul de promovare a intereselor instituționale, adică ale unor asociații.

Promovarea intereselor se face în fața diferitelor autorități de resort în funcție de profilul problemei de rezolvat, precum și, ca informare, în fața mass-media și a ONG-urilor a căror poziție ar fi în sprijinul soluționării problemei concrete. La fel, în caz de nevoie, promovarea intereselor membrilor asociației date se poate face și în fața altor asociații de IMM-uri, precum și în fața unor asociații de întreprinderi mari sau de întreprinderi mari aparte.

Promovarea intereselor cuprinde următoarele componente:

- 1) **analiza instituțională** a mediului care generează problema dată, inclusiv identificarea cauzelor ei, a mecanismului instituțional care o generează, cercul/categoriile de entități (întreprinderi) care sînt afectate de existența acestei probleme, mecanismul concret prin care problema dată afectează buna desfășurare a afacerilor de un anumit tip/gen, evaluarea (a) a măsurii în care problema afectează interesele vitale și (b) a măsurii în care cei afectați pot să micșoreze efectele negative ale problemei date;
- 2) **formularea soluției** pentru problema dată în funcție de rezultatele analizei instituționale, inclusiv variantele soluției în funcție de diferite grade de radicalism – de la eliminarea ei pînă la limitarea efectelor ei;
- 3) identificarea procedurilor legale de eliminare a problemei date sau de limitare a efectelor ei negative, inclusiv a tuturor **autorităților** de orice nivel care într-un fel sau altul ar putea contribui la soluționarea deplină (eliminarea) sau parțială (limitarea) a problemei date, a tuturor actorilor potențiali care și ei ar putea contribui sau opune soluției sau rezolvării în general a problemei date, precum și a intereselor instituționale generale ale fiecărei autorități identificate și a celor alimentate de existența problemei date;
- 4) elaborarea sistemului de **argumentare**, în funcție (a) de interesele instituționale (generale și cele legate de problema dată) ale fiecărei autorități identificate și ale fiecărui actor identificat, (b) de interesele IMM-urilor în general și a membrilor asociației/asociațiilor date în mod special, (c) de interesele de dezvoltare a economiei și societății moldovenești conform strategiilor și politicilor oficiale, (d) de procedura legală de schimbare a normelor respective, (e) de metodologia cost-beneficiu (de evaluare a impacturilor și efectelor pozitive și negative – economice, sociale, de imagine/reputație a celor implicați, financiare, bugetare etc.), (f) de eventuale interese politice și (g) de alte aspecte specifice pentru soluționarea problemei date;
- 5) elaborarea **strategiei de promovare** a soluției (în formă de strategie de comunicare) în fața tuturor actorilor, înainte de toate, a autorităților de resort, iar în baza ei, a *scenariilor de negociere* cu fiecare actor/autoritate în parte și în comun, eventual a unor campanii de sensibilizare a audiențelor-țintă, inclusiv la nivel de funcționari concreți nominal, identificarea în baza strategiei a resurselor necesare și a surselor lor, întocmirea graficului-reper și identificarea responsabililor pentru implementarea acțiunilor planului de acțiuni rezultat din strategia de promovare;
- 6) **mobilizarea resurselor** necesare, distribuirea lor pe acțiuni și termene, stabilirea datei de lansare a Planului de acțiuni, aprobarea lansării primei acțiuni;
- 7) **monitorizarea și evaluarea** mersului îndeplinirii fiecărei acțiuni din strategia de promovare și, în caz de nevoie, introducerea de modificări în Planul de acțiuni sau chiar în scenariul sau în strategia însăși.

Fiecare etapă a procesului de promovare a intereselor concrete urmează a fi aprobată de către membrii asociației/asociațiilor respective.

Tehnologia de promovare a intereselor este prea complexă pentru a fi elaborată de către o asociație proaspăt înființată. De obicei, problemele importante, cele care într-adevăr împiedică activitatea de esență a IMM-urilor, afectează interesele multor întreprinderi care activează în diferite asociații. Deaceia, în cele mai dese cazuri, mai multe asociații ar fi interesate să își unească eforturile instituționale pentru a rezolva problema dată, adică pentru a înfăptui cele 7 componente ale tehnologiei de promovare a intereselor.

Cu toate acestea, chiar și efortul mai multor asociații interesate ar putea fi insuficient pentru a integra o competență și o capacitate necesară pentru înfăptuirea la nivelul de calitate minim acceptat al tehnologiei de promovare a intereselor. Altfel spus, fără un sprijin din partea instituției abilitate și, poate, chiar fără o contribuție contractată prin *outsourcing*, fiecare proiect de promovare a soluției unei probleme generale concrete ar putea eșua.

În cazul în care ritmul de formare a noilor asociații cu numărul planificat de membri în ele va fi cel din tabelele de mai sus, deja începînd cu anul 3 de implementare a Planului de acțiuni, asociațiile formate către acea dată vor avea un potențial suficient ca, pentru o contribuție simultană de o singură dată de circa 450-650 lei de la fiecare membru al asociației, să poată elabora și implementa o strategie destul de complexă de promovare a celor mai eficiente și eficiente soluții. Altfel spus, asociațiile nou create trebuie să devine autonome în activitatea lor cel mult în 2 ani-2,5 ani din momentul înregistrării lor oficiale.

În calitate de exemple ilustrative ale unor probleme a căror soluție poate fi promovată conform tehnologiei descrise pot servi următoarele:

- 1) Capacitatea profesională a angajaților: Conlucrarea între mediul public și cel privat pentru revizuirea *curriculei* la diverse etape ale sistemului de educație pînă la finalizarea de sesiuni de formare pentru dezvoltarea de competențe profesionale specializate la locul de muncă.
- 2) Interzicerea oricăror controale în cazul IMM-urilor în primii trei ani de activitate, a celor micro – o dată la 5 ani, iar a celor mici – odată la 3 ani.
- 3) Reforma controalelor, inclusiv fiscal, inspecția muncii
- 4) Simplificarea procedurilor vamale (coridor roșu, galben ...)
- 5) Perfectionarea ghișeu unic
- 6) Actele permissive reduse ca număr și fără termen de valabilitate
- 7) Reducerea presiunii fiscale. În ceea ce privește nivelul taxelor, acestea pot fi reduse pentru a încuraja dezvoltarea unui anumit domeniu sau a unui anumit tip de antreprenariat (spre exemplu, scutirea de taxe a antreprenorilor tineri cu activități în acest domeniu, ca modalitate complementară pentru a sprijini dezvoltarea de afaceri în țară și descurajarea emigrării). Aceste reduceri pot fi aplicate atât de autoritățile centrale, cît și de APL prin anumite politici fiscale aferente taxelor locale. Facilități fiscale reale pentru IMM-uri, categoric altele decît cele existente la moment.
- 8) Îmbunătățirea calității infrastructurii
- 9) Simplificarea procedurilor de eliberare a actelor permissive prin înlăturarea birocrației existente
- 10) Îmbunătățirea reglementărilor vamale. Lipsa integrității Serviciului Vamal (stabilită prin percepția mediului de afaceri) trebuie combătută prin îmbunătățirea reglementărilor vamale în domenii ca certificat de origine, valoare în vamă, acces la sisteme simplificate,

principii de bună-credință în relațiile cu business-ul, transparența și eliminarea abordării discreționare etc.

- 11) Barierele administrative pentru dezvoltarea afacerii;
- 12) Schimbările frecvente ale legislației;
- 13) Costul finanțării (dobânda creditelor);
- 14) Concurența neloială;
- 15) Corupția;
- 16) Prețul resurselor energetice;
- 17) Sistem judecătoresc corupt și ineficient, incapabil să protejeze drepturile de proprietate;
- 18) Mediu economic nesigur/incert;
- 19) Concurență și concentrare mărită din partea întreprinderilor multinaționale, fapt cauzat de globalizare și integrarea economică;
- 20) Colapsul demografic și soluționarea lui nu prin import de forță de muncă (căci această „soluție” creează probleme dintre cele mai grave pe termen scurt, mediu și lung), ci prin stimularea petoate căile (financiară, economică, socială, culturală, morală etc.) a natalității și a revenirii emigranților, reducerea mortalității și a emigrării;
- 21) Accesul la sursele financiare acordate de partenerii externi prin alte cai, non-bancare (excluderea intermediarilor).

Problemele enumerate afectează în diferite moduri și în măsuri diferite diverse segmente de IMM-uri. Este de competența asociațiilor să stabilească, inclusiv prin coordonări între ele, criteriile de ierarhizare în timp și sub aspect funcțional a soluționării acestor probleme. Unele dintre aceste probleme permit o abordare și chiar o soluționare comună. Chiar și un singur succes obținut în soluționarea oricărei dintre aceste probleme va stârni un interes fiebinte din partea numeroaselor IMM-uri din afara asociațiilor și le va determina să se integreze și ele în activitatea asociațiilor existente sau să formeze noi și noi asociații. Deaceea este foarte important ca succesele acestor strategii de promovare să fie mediatizate de către instituția abilitată în cadrul strategiei ei de comunicare cu IMM-urile. **Aceste succese sînt cele care asigură cel mai eficient procesul de structurare cît mai adîncă, mai cuprinzătoare și rapidă a întregului sector al IMM-urilor. Prin aceste succese se înfăptuiește misiunea întregului Program de dezvoltare a sectorului IMM-urilor din municipiul Chișinău în partea ce ține de structurarea sectorului.**

Inițierea și întreținerea procesului de promovare a intereselor sectorului IMM-urilor - Direcția strategică A – trebuie să se afle în centrul preocupărilor instituției abilitate, celelalte direcții strategice funcționînd în sprijinul acestei direcții centrale.

Întreaga activitate pe Direcția strategică A reclamă elaborarea și implementarea unei strategii de comunicare solidă între Programul-țintă (instituția abilitatăna Primăriei) și asociațiile IMM-urilor pentru a asigura **dezvoltarea capacităților și formării acestora.**

La fel, în același scop este nevoie de elaborarea și implementarea unui **mecanism de comunicare socială** pentru o comunicare cuprinzătoare între subdiviziunile Primăriei responsabile pentru realizarea Programului și Planului de acțiuni și toate segmentele de importanță și prezență majoră ale sectorului IMM-urilor.

VII.4. Direcția strategică B: Îmbunătățirea *competențelor manageriale* ale IMM-urilor

Acțiunile de îndeplinit pe această direcție asigură formarea însușirilor 1) și 2) expuse în viziunea strategică:

- 1) Capacități manageriale suficiente pentru planificarea afacerilor, satisfacerea cerințelor procedurale la subvenționare și la finanțare, precum și a cerințelor *micșorate* ale organelor de control;
- 2) Evidență financiar-contabilă optimă pentru satisfacerea cerințelor procedurale la subvenționare și la finanțare, precum și la asigurarea unei stabilități financiare suficiente pentru IMM-uri.

Sarcina definitorie a Direcției strategice B: Formarea, adâncirea și diversificarea continuă și focalizată a *competențelor antreprenoriale* generale și speciale – motivate, verificabile și direct aplicabile – la administratorii și personalul-cheie al IMM-urilor participante la Program prin crearea, administrarea și dezvoltarea permanentă a *sistemului de cursuri* de instruire corespunzătoare.

VII.4.1. Fundamentarea necesității Direcției B și a aspectelor ei.

Avînd în vedere geneza majorității întreprinderilor mici și, mai ales, micro, dar, de fapt, și a celor mijlocii, majoritatea zdrobitoare (99%+) dintre administratorii și/sau proprietarii IMM-urilor nu cunosc aproape deloc sau numai din auzite principiile managementului, ce înseamnă într-adevăr a planifica activitatea întreprinderii în ansamblu și a diferitelor aspecte ale ei (procesul de producție, de achiziție, de desfacere, nemaivorbind de cel financiar). La fel sînt slabe cunoștințele juridice și cele general-financiare, inclusiv cele bancare, valutare. Iar domeniul marketingului și cel al exportului este și mai puțin cunoscut. De aici decurg numeroase eșecuri manageriale, unele chiar deteminînd prăbușirea afacerii.

Firește, *instruirea* în cele mai variate forme este singura cale de depășire a acestui handicap general. Problema constă în modul de organizare a *accesului* la administratorii de IMM-uri și în *motivarea* acestora de a participa la asemenea instruiți. Aici trebuie accentuat faptul că acea majoritate zdrobitoare căreia îi lipsesc cunoștințele, nemaivorbind de deprinderi și priceperi manageriale, nici nu este conștientă de această lipsă, fiecare dintre ei considerîndu-se manager cel puțin din momentul hotărîrii de a lansa o afacere.

De obicei, problema semnalată se rezolvă în felul următor, fapt folosit și de către ODA. Administratorii care au trecut cursurile de profil organizate sau recunoscute de către ODA (în cazul nostru – de către instituția abilitată) capătă puncte de evaluare suplimentare pentru aceasta la diferite concursuri de acordare a anumitor îlesniri.

Pornind de la sarcinile reale ale Programului de dezvoltare a sectorului IMM, instruirea „atomizată” a cursanților nu va putea nicidecum produce efectul scontat. Prin „atomizată” înțelegem lipsa de relații sociale, de afaceri și de orice alt gen dintre participanții simultani la același curs: ieșind de la curs, ei se împrăștie, fiecare cu grijile sale, stabilind contacte doar ocazional și fără vreo legătură *organică* cu afacerile lor

În situația, însă, în care sînt instruiți membrii unei asociații înființate pentru a reprezenta și promova interesele unui segment concret de întreprinderi micro și mici crește competența

asociației date *în ansamblu*. Acest efect sinergetic se produce datorită comunicării formale și informale – sistematice și mereu la subiecte concrete (doar ei s-au unit în asociație pentru a-și apăra anumite interese de care depinde eșecul sau succesul afacerii fiecăruia dintre ei)– dintre membrii asociației. Prin această comunicare se va resimți îndată cine a trecut cursuri de îmbunătățire a unor competențe concrete în domenii concrete și cine nu le-a trecut. Cei cu cursurile absolvite cu succes se vor deosebi în activitatea asociației respective prin calitatea demersurilor, inițiativelor și pozițiilor lor (ca fiind mult mai argumentate și mai fundamentate, deci mai competente) de cei fără asemenea cursuri. Dar și, celelalte condiții fiind egale, se va resimți și succesul afacerii acestora.

Această deosebire va constitui unul dintre cei mai puternici *factori motivaționali* pentru instruire. De aceea este de o importanță determinantă anume calitatea tuturor cursurilor care vor fi organizate sau „acreditate” de către instituția abilitată. Din această cauză – a necesității efectului sinergetic menționat – calitatea fiecărui curs de instruire devine determinantă, practic, pentru succesul întregului Program. De aici rezultă și personalitatea concretă a fiecărui lector al acestor cursuri/seminare/ateliere/mese rotunde/interviuri de grup/vizite de instruire pe teren/conferințe științifico-practice/consfătuiri pe subiecte fierbinți etc. Astfel, selectarea cadrelor pentru asemenea instruiți *nestandard* (nestandard la scara Moldovei) devine obiectul unei activități de răspundere specială.

VII.4.2. Cerințe față de activitățile din cadrul Direcției B.

În virtutea considerentelor expuse imediat mai sus, o importanță determinantă capătă și conținutul, și forma concretă a fiecărui curs „acreditat” de către instituția abilitată. Ele trebuie să aibă formulate cu cea mai mare exactitate cunoștințele, deprinderile și priceperile pe care le vor căpăta cursanții la finalizarea cursului, toate aceste urmînd a fi evaluate și, în cazul succesului cursantului, să fie gratificate cu o diplomă de absolvire a cursului concret, diplomă în care să fie specificat conținutul concret al cunoștințelor, deprinderilor și priceperilor căpătate, nivelul lor general de competență (nivelul A, B, C sau D), precum și gradul de însușire a cursului de către deținătorul diplomei date (moderat, suficient, bun, excelent).

Prin urmare, instruirea în cadrul Progamului în cauză se va face **exclusiv pentru asociații** de întreprinzători micro și mici, dar nu pentru întreprinzători aparte oricît de defavorizați ar fi ei. Din cauza acestei focalizări, chiar axări pe asociații concrete, cursurile în cauză trebuie să fie și ele axate pe specificul activităților proprii segmentului de interese exprimat/reprezentat de către asociația concretă. În cazul unor cursuri cu tematică mai generală, exemplele, în asemenea cazuri, trebuiesc aduse anume din practica funcționării domeniului pe care îl reprezintă membrii asociației date.

Cursurile trebuie să abordeze direct și, uneori, implicit preocupările/îngrijorările centrale ale administratorilor și proprietarilor de IMM-uri. Aceasta înseamnă că tematica/subiectele cursurilor trebuiesc axate pe toate aspectele activității complexe a antreprenoriatului. La nivel cît mai profesionist trebuie abordate pentru administratori așa domenii ca managementul (în toată varietatea și complexitatea lui, dar, firește, în cadrul mai multor cursuri de niveluri diferite – A, B, C și D), marketingul, proceduri de export și de activitate pe piața externă, dreptul contractual (ca tehnologie, ca abilități, ca modalități de îndeplinire a contractelor etc.) și tehnologii informatice croite pe nevoile membrilor fiecărei asociații concrete ș.a.

Întrucît IMM-urile percep aspectele economice și problemele comerciale prin prisma unei **grile slab structurate și inadecvate de concepte și modele**; acest lucru duce la o percepție greșită a problemelor reale și a soluțiilor așteptate sau propuse. Prin urmare, cursurile proiectate pentru IMM-uri trebuie să aibă și scopul de a le ajuta să depășească această distorsiune „profesională”. Este vorba aici, de fapt, de cursuri introductive privind natura și principiile antreprenoriatului, categoriile și tipurile lui, principalele etape ale evoluției lui în plan istoric și în cel funcțional, pe scurt – **sistemul conceptual al activității de antreprenoriat**.

În așa domenii ca activitatea bancară, fluctuațiile valutare, aspecte macroeconomice și cele microeconomice, contabilitatea, administratorii nu au nevoie să fie profesioniști, dar ei au nevoie să cunoască la nivel de principii, la nivel sistemic modul de funcționare a acestor domenii. În cazul unor cursuri pentru contabili sau juriști, aceștia pot fi invitați numai la recomandarea administratorului sau proprietarului IMM-ului respectiv.

Avînd în vedere slaba pregătire teoretică a majorității cursanților potențiali și imposibilitatea de a complini acest handicap în cele cîteva ore cît poate dura un curs practic, singura modalitate de a depăși handicapul menționat este de a preda cursul prin **studii de caz**, cu prezentări PowerPoint cuprinzătoare și amănunțite, precum și fiecare cursant să primească ori la sfîrșitul fiecărei ședințe de curs, ori la sfîrșitul cursului un **conspect** (sau, în cel mai rău caz, un *compendiu*) destul de amănunțit și foarte structurat (scheme, diagrame, tabele) al cursului dat și care să conțină toate contactele utile legate de Programul de dezvoltare a sectorului IMM-urilor. La fel, cursurile trebuie să fie proiectate și expuse din perspectiva unei abordări sistemice (în baza teoriei sistemelor), ceea ce înlesnește considerabil însușirea cunoștințelor.

În scopul îmbunătățirii continue a cursurilor și a cadrelor de lectori fiecare curs trebuie să se încheie cu evaluarea nu numai a cursanților, dar și a lectorilor și a cursurilor respective. Astfel, după finalizarea cursului, dar înainte de evaluarea cursanților, aceștia completează fișe destul de amănunțite de evaluare a cursului și a lectorului sub diferite aspecte. Această metodă de marketing contribuie la promovarea în afara audienței concrete a cursului dat aîntît a cursului însuși, cît și a persoanei lectorului, dar și a calităților lui lectoricești.

Dreptul de autor asupra fiecărui curs trebuie să aparțină în egală măsură elaboratorului cursului (acesta trebuie să fie aceeași persoană ca și titularul cursului – cel care nemijlocit îl predă) și instituției abilitate. Aceasta înseamnă că titularul cursului îl poate preda exclusiv cu acordul instituției abilitate, iar instituția poate folosi acest curs exclusiv cu acordul titularului lui. Prin această împărțire a dreptului de autor se asigură o continuitate a cadrelor didactice și o capacitate în continuă consolidare și dezvoltare a instituției abilitate de a oferi asemenea cursuri în **condiții de exclusivitate**. Această cerință constituie încă un stimulent – indirect – de a atrage cursanți dintre IMM-uri.

Întrucît solicitarea lectorului de a preda ore care s-ar putea suprapune cu ore în grupe paralele, lectorul va trebui, odată cu prezentarea cursului spre aprobare de către instituția abilitată să prezinte acordul în scris a încă doi lectori potențiali care sînt gata să îl suplinească la ore. Acești co-lectorii pot avea sau pot să nu aibă dreptul de autor, în funcție de implicarea lor în elaborarea cursului dat.

Luînd în calcul modul de viață al administratorilor de IMM-uri, gradul ocupării lor zilnice, stresul cvasi-permanent în care ei activează, fiecare dintre ei nu va avea putința să participe activ și

conștient, cu implicare, la mai mult de 3-4 cursuri pe ani, fiecare curs avînd în medie o durată de 5-7 zile a cîte 3 ore astronomice pe zi, adică de circa 45-84 ore pe an. Firește, dacă interesul pentru cursuri de calitate nestandard va crește, instituția abilitată trebuie să fie gata să propună cursuri *suplimentare* de calitate și mai bună decît cele care au trezit și format interesul pentru instruire de calitate. La aceste cursuri pot fi propuse conținuturi mai complexe, inclusiv însușirea unor cunoștințe mai *complexe*, a unor deprinderi mai *focalizate*, a unor priceperi mai *creative*. Asemenea cursuri suplimentare pot fi atribuite unui nivel superior – nivelul C sau D, acesta din urmă fiind nivelul suprem – cel de expert profesionist.

Prin urmare, acei administratori de IMM-uri care vor fi cuprinși prin asociațiile lor în asemenea cursuri vor avea ocazia să participe în decursul duratei Programului/Planului de acțiuni (7 ani) la circa cel puțin 21-28 cursuri în total sau 25-35 cu tot cu cele suplimentare. Din această cauză este important ca de la an la an, pentru cei care deja au trecut prin anumite cursuri, să le fie propuse cursuri care nu numai să nu repete deja cele predate la cursurile anterioare, nu numai să prezinte noi cunoștințe, deprinderi și priceperi, dar și **să fie bazate** pe cunoștințele, deprinderile și priceperile cursurilor pentru a căror absolvire participanții la noile cursuri au primit diplome de absolvire/**de evaluare a cunoștințelor însușite și a deprinderilor căpătate**. Astfel se obține o continuitate organică a formării competențelor-țintă și, ca impact, o consolidare a segmentelor corespunzătoare ale sectorului IMM-urilor.

De aici rezultă că vor exista atît cursuri de bază – circa 21-28, cît și cursuri suplimentare – circa 7-14 – care formează diferite niveluri de competențe în funcție de domeniul antreprenorial specific. Aceste niveluri trebuie împărțite pe cel mult 4 niveluri (niveluri de complexitate A, B, C și D), dar nu mai puțin de 3 niveluri. Nivelul superior – D (sau C în caz de 3 niveluri) – se acordă celor care au însușit cursuri suplimentare și au demonstrat deprinderi antreprenoriale care le permit să activeze **fără vreo asistență din afară**.

În scopul măririi eficacității și eficienței cursurilor predate și însușite un curs de bază (de nivelul A sau B) poate fi predat la un grup de cel puțin 30 de persoane și cel mult 75, iar un curs de nivelul C sau D poate fi predat la grupuri de 15-25 persoane, nu mai mult. Unele cursuri suplimentare ar putea fi cu plată din partea asociației sau a membrilor cursanți.

Pentru predarea tuturor cursurilor – de bază și a celor suplimentare – va fi nevoie de circa 15-18 lectori titulari de cursuri și încă circa 20-25 de lectori suplinitori ai celor titulari.

Gratuitatea și calitatea supra-standard a cursurilor trebuie să fie un principiu important pentru stimularea formării asociațiilor de IMM-uri.

Din aceste considerente se desprinde necesitatea formării și întreținerii unei baze complexe de date privind cursurile, lectorii și cursanții lor cu tot cu diplomele de absolvire care atestă calitatea cunoștințelor, deprinderilor și priceperilor respective concrete. Altfel zis, este vorba de o **bază de date a competențelor** manageriale și, în general, antreprenoriale **ale unor segmente** concrete ale sectorului IMM-urilor din municipiu.

VII.4.3. Modul de funcționare a Direcției B.

Întrucît întregul Program în general și direcția strategică B în particular funcționează exclusiv prin diverse asociații de întreprinzători, formarea asociațiilor trebuie să preceadă desfășurarea nemijlocită a instruirii. Aceasta înseamnă că **toate direcțiile strategice depind de direcția**

strategică A a cărei sarcină centrală este tocmai înființarea și patronarea activității acestor asociații. Pe de altă parte, ofertele înseși de cursuri de instruire servesc drept motivare a întreprinzătorilor să devină membri ai unor asemenea asociații care reprezintă interesele afacerilor lor. Astfel, elaborarea și implementarea unui **set de cursuri de formare** prin intermediul asociațiilor de afaceri existente (sau care urmează a fi înființate), în special la nivelul IMM-urilor, în format și cu subiecte atrăgătoare și mai puțin convenționale, să se facă anume în scopul stimulării voinței IMM-urilor **de a-și crea propriile asociații de specialitate.**

De aici rezultă că oferta de cursuri concrete se face exclusiv de către responsabilul pentru stimularea înființării asociațiilor, adică de către Direcția A., și nu numai a asociațiilor în curs de formare dar și celor deja funcționale.

În baza domeniilor și intereselor prioritare se elaborează **caietele de sarcini** pentru elaborarea fiecărui curs în parte (în funcție de domeniile și interesele prioritare) și, în baza lor, se identifică lectorii care vor elabora și prezenta spre aprobare cursurile respective.

În cadrul cursurilor propuse spre aprobare sînt descrise amănunțit și tehnic (1) cunoștințele, deprinderile și priceperile pe care le vor căpăta (cunoștințele) și le vor însuși (deprinderile) cursanții ca urmare a participării la cursul dat; (2) lista studiilor de caz cu fișa pentru fiecare caz; (3) forma/formele de instruire (prelegere, seminar, atelier, masă rotundă, vizite pe teren etc.), și (4) cerințele tehnice pentru desfășurarea cu succes a cursului – orarul, sala, echipamente necesare etc.

Instituția abilitată trebuie să asigure organizarea și gestiunea întregului proces de instruire (locații adecvate, orarele, monitorizarea cursurilor, evaluarea lectorilor și cursanților etc.)

VII.5. Direcția strategică C. Informarea și asistarea focalizată a segmentelor-țintă de IMM-uri pentru reducerea costurilor lor de tranzacții.

Acțiunile de îndeplinit pe această direcție asigură formarea însușirilor 4) și 6) expuse în viziunea strategică:

4) Capacități și performanțe economico-financiare și logistice suficiente pentru a vinde produsele proprii pe piața externă în UE, CSI, Orientul Apropiat, Asia de Sud, cea de Sud-Est și Răsăritul Depărtat;

6) IMM-urile sînt informate la nivel optim (exact, coerent și în timp util) în ceea ce privește schimbările legislației, procedurile de aplicare de către autorități a normelor corespunzătoare, modul de satisfacere fără costuri tranzacționale semnificative a cerințelor legale față de diferite aspecte de funcționare a IMM-urilor, oportunitățile investiționale și cele de aprovizionare și desfacere.

Sarcina definitorie a Direcției strategice C: Asigurarea satisfacerii cuprinzătoare a **nevoilor informaționale și de asistență** a asociațiilor reprezentative și a membrilor lor privind reglementările de stat, oportunitățile de finanțare (programe, fonduri, bănci) și activitatea în subsectoarele respective **(I)** prin crearea, administrarea și dezvoltarea **(i) sistemului de informare** focalizată – exactă, concretă, cuprinzătoare și în timp util, – adecvată competențelor antreprenoriale reale ale IMM-urilor corespunzătoare și **(ii)** a sistemului de acordare a **serviciilor de asistență** pentru complinirea competențelor antreprenoriale și **(II)** prin formarea

la asociațiile de IMM-uri și la uniunile lor a **capacităților** proprii de informare și de asistență pentru membrii lor.

VII.5.1. Fundamentarea necesității Direcției C și a aspectelor ei.

Costurile de tranzacție (vezi Anexa B.6) sînt costuri – formale și informale, financiare, de timp și de alt gen – care asigură atît procesul de încheiere a oricărei tranzacții (de la una încheiată în mod verbal pînă la cele perfectate în contracte pe zeci și sute de pagini), cît și procesul de implementare a ei pînă la căpătarea rezultatului scontat. Cele mai răspîndite costuri de tranzacție (care, după natura lor, sînt extrem de eterogene) sînt cele de colectare și prelucrare a informațiilor (de ex., despre furnizori, clienți, parteneri potențiali, prețuri, proceduri de export, acte normative și subnormative/departamentale etc.), de negocieri și de luare a deciziilor, de control al respectării contractelor și cele de asigurare a respectării acestora. Dar există și numeroase alte feluri de costuri tranzacționale:

- Plăți pentru obținerea drepturilor de proprietate (înregistrare, licențiere);
- Plăți pentru acces (nu plăți pentru resursele în sine) la resurse materiale, financiare și intelectuale;
- Costurile de obținerea a favorurilor și a privilegiilor individuale;
- Costurile de încheiere și cele de întreținere a relațiilor contractuale cu partenerii (căutarea informațiilor despre parteneri; distribuirea informațiilor despre sine; desfășurarea negocierilor; încheierea tranzacțiilor și a contractelor, inclusiv angajarea de personal; furnizarea de servicii și asistență informală; instituirea de înlesniri și neaplicarea sancțiunilor);
- Costurile de specificare a drepturilor de proprietate și cele de protecție a lor (plăți pentru consultanță juridică și audit; achitarea costurilor judecătorești și de arbitraj, serviciilor de asigurare a securității);
- Costurile de deservire a operațiunilor „obscure” (cheltuieli pentru evitarea plății impozitelor, extragerea de pe cont a numerarului neimpozitat etc.).

Factorii care generează costurile de tranzacții sînt întreținuți de (1) reglementările de stat ineficiente sau inadecvate, (2) de un sistem de ocrotire a dreptului și judecătorec ineficient și corupt și (3) de o piață reglementată asimetric (care favorizează anumite categorii de întreprinderi în dauna majorității altora).

IMM-urile întîmpină probleme serioase în ceea ce privește accesul la informații necesare pentru desfășurarea afacerii. Costurile de tranzacții pentru soluționarea acestor probleme sînt, de obicei, prea mari pentru nivelul de venituri ale IMM-urilor. Această situație le determină să acționeze fără a soluționa aceste probleme, ceea ce ridică considerabil nivelul de risc al afacerii.

IMM-urile nu dispun în principiu, din cauza micimii lor ca entități de afaceri, de mijloace suficiente să depășească costurile de tranzacție. Din această cauză depășirea lor este posibilă numai în baza unui ajutor instituțional din exteriorul sectorului. Inițial, pînă la înfiriparea și consolidarea structurilor interne ale sectorului capabile să micșoreze sau să își asume aceste costuri, este nevoie de o intervenție benefică din exteriorul lui în vederea micșorării sau eliminării acestor costuri pentru IMM-uri. Direcția strategică C reprezintă această intervenție benefică externă (numită în știință *externalitate pozitivă*, costurile de tranzacție fiind generate de *externalități negative*) fără de a cărei eficacitate sectorul IMM-urilor va rămîne în actuala

stare de ineficiență și efemeritate a componentelor lui antreprenoriale. **În atare situație nici celelalte direcții strategice nu vor izbuti să își realizeze menirea**, inclusiv obiectivele lor strategice.

Oricît de competenți ar fi sub aspect managerial administratorii de IMM-uri, ei nu au și nici nu pot avea resurse suficiente pentru a depăși costurile tranzacționale pentru soluționarea problemelor, în esență, externe, fără a căror soluționare este imposibilă buna desfășurare a afacerii lor. Competențele lor sînt, însă, necesare pentru a micșora aceste costuri sub următorul aspect. Cu aceste competențe îmbunătățite ei vor cheltui mai puțin timp pentru a înțelege sensul diferitelor proceduri impuse de diverse reglementări de stat, informația despre starea piețelor-țintă, al evaluărilor oportunităților unor investiții sau tranzacții pe piața de desfacere sau cea de aprovizionare etc. În acest sens, **rezultatele implementării Direcției C sînt în mod organic legate de rezultatele implementării Direcției B**. Altfel spus, **competențele care urmează a fi formate în cadrul Direcției B sînt necesare pentru a consuma profesionist și creativ rezultatele acțiunilor Direcției C**.

VII.5.2. Cerințe față de activitățile Direcției C.

VII.5.2.1. Informarea focalizată.

IMM-urile, în special, întreprinzătorii micro și mici, întîmpină mari greutăți în căpătarea de informații clare și depline privind soluționarea mai multor tipuri de probleme. Cele mai importante, sub aspect *informațional*, sînt următoarele (în ordinea importanței lor pentru IMM-uri):

- 1) Barierele administrative pentru dezvoltarea afacerii;
- 2) Procedurile complicate de obținere a creditelor;
- 3) Neclaritatea informației din legislație;
- 4) Schimbările frecvente ale legislației;
- 5) Proceduri complicate ale organelor de control;
- 6) Barierele pentru export.
- 7) Capacitatea profesională a angajaților;
- 8) Lipsa angajaților.
- 9) Costul finanțării (dobînda creditelor).

Din cauza lipsei informațiilor pe înțelesul întreprinzătorilor micro și mici care să le permită să facă față acestor probleme, riscurile pentru buna desfășurare a afacerilor lor cresc simțitor. Informația privind aceste probleme destinată IMM-urilor trebuie să satisfacă cîteva **cerințe**:

- 1) informația – ca structură, limbaj (concepte și termeni folosiți) și stil – trebuie să fie pe mîna competenței antreprenoriale, percepției și înțelegerii destinatarilor;
- 2) să reflecte specificul asociațiilor destinate;
- 3) să fie exactă, clară (ușor de înțeles), în timp util, focalizată pe subiecte concrete, înguste;
- 4) să fie ușor de accesat/lesne accesibilă.

Ca **formă**, informația destinată asociațiilor de IMM-uri trebuie să fie variată pentru a acoperi toate sau cît mai mult din nevoile informaționale ale lor. Drept *exemple* de asemenea forme pot servi următoarele:

- 1) **sheme-bloc** (algoritmi) care descriu pașii de parcurgere a diferitelor proceduri: de parcurgere a controalelor, de căpătare a licențelor/autorizațiilor, de înregistrare a vreunei persoane juridice, de căpătare a creditului la bancă etc.;
- 2) „**liste de verificare**” (liste de bifat) privind pachetul de acte necesare pentru a parcurge diverse proceduri;
- 3) **ghiduri explicative**, cu scheme, diagrame etc., în limbaj simplu și pe teme concrete, precise;
- 4) **buletine de informare** privind schimbările produse în legislație și/sau în diverse acte subnormative guvernamentale sau departamentale;
- 5) **liste de adrese/contacte**, inclusiv de situri Internet privind surse de informații pe teme/domenii concrete cu caracterizarea pe scurt a specificului fiecărei surse și a modului de extras informația din ea;
- 6) **date statistice** pe teme/domenii concrete cu grafice și diagrame cu explicații simple;
- 7) video/**spoturi** de 15-120 de secunde cu prezentarea în dinamică a structurilor de date din punctele precedente;
- 8) **fluxuri de știri** scurte într-o propoziție urmată, în caz de nevoie, de 1-2 aliniate de precizare și/sau *link* la sursa mai completă;
- 9) **extrase esențiale din diverse studii** de piață, de sectoare economice, ale sectorului IMM-urilor care se publică în diverse surse electronice și liber disponibile;
- 10) **liste de servicii/produse** oferite de către instituția abilitată cum ar fi descrierea cursurilor de instruire în formă de fișe scurte, lista de produse informaționale și modul de acces la ele, servicii de asistență și modul de acces la ele etc.

Ca **teme/subiecte** informația răspândită în mod focalizat trebuie să acopere cât mai deplin nevoile informaționale dictate de necesitatea soluționării de către IMM-uri a problemelor enumerate imediat mai sus. Fiecare problemă conține mai multe teme, precum și este legată funcțional de alte mai multe teme. Pentru fiecare problemă se face lista de teme cu o succintă descriere a fiecăreia, în mod structurat pe conceptele de bază și termenii principali și cei tehnici. Prin această grilă – conceptele și termenii – se descrie tema raportată direct la problema în cauză.

Bunăoară, problema ”Barierele pentru export”, printre temele de interes pentru ea, va conține și date statistice, ghiduri instructive, informații juridice și procedurale privind specificul exportului pe piețele-țintă și al activității comerciale pe ele, eventual și anumite studii de piață pentru o idee generală despre aceste piețe, precum și descrierea și caracterizarea capacităților și performanțelor economico-financiare și logistice necesare pentru a opera un export profitabil pe piețele respective.

În calitate de **produse informaționale** pentru asociațiile de IMM-uri sînt necesare următoarele categorii:

- 1) buclete de 4-8-12 pagini;
- 2) foi volante;
- 3) afișe;
- 4) scrisori electronice cu și fără de fișiere atașate;
- 5) broșuri electronice și, în cazuri de importanță deosebită, și tipărite;
- 6) situri electronice/**platformă Internet** care să ofere toate informațiile (adaptate nevoilor de informare și de percepție ale diferitelor segmente ale sectorului-țintă) tuturor

segmentelor lui cu privire la problemele de politici economice și de reglementări, conținutul și procedurile de implementare, problemele și tendințele economice, etc. și să servească drept forum permanent de discuții **privind politicile economice ale Guvernului**;

- 7) discursuri scurte (3-10 minute) pe teme concrete care să fie difuzate pe canale potrivite de informare.

În calitate de **canale de informare** pentru difuzarea produselor informaționale de categoriile de mai sus pot servi următoarele:

- 1) întâlniri directe cu membrii asociațiilor concrete în formă de adunări, ședințe, conferințe, mese rotunde, interviuri de grup, discuții particulare;
- 2) site Internet;
- 3) pagină pe rețea de socializare (FB și altele);
- 4) grupuri Viber, Telegram, Whatsapp, Signal etc.;
- 5) poșta electronică;
- 6) încăperile instituțiilor de profil (fiscul, vama, băncile, oficiile de statistică, alte instituții de eliberare a autorizațiilor/licențelor etc. în care se expun afișele de profil și se împart/distribuie tipăriturile respective).

Produsele informaționale trebuie să satisfacă cerințele expuse mai sus și trebuie să răspundă în mod focalizat atât în cadrul *campaniilor de informare* (vezi VII.5.), cât și în cadrul *cursurilor* (vezi VII.3.) și al altor acțiuni de contact direct cu reprezentanții sectorului IMM.

O mică parte din produsele informaționale se folosește pentru a stârni interesul acelor IMM-uri care încă nu sînt membri ai asociațiilor, pe cînd grosul acestor produse servește pentru satisfacerea directă a nevoilor informaționale ale membrilor asociațiilor reprezentative de IMM-uri.

VII.5.2.2. *Asistența focalizată.*

Unul dintre cele mai complexe tipuri de servicii pentru IMM-uri sînt diversele forme de asistență. Asistența poate fi acordată numai în cazul în care beneficiarul ei înțelege atît limitele **competenței** și ale capacității sale, cît și limitele asistenței acordate. Iar asistența, ca să fie eficientă, trebuie să acopere lipsurile de competență ale beneficiarului în măsura în care competența combinată – cea a beneficiarului cu cea acordată prin asistență – satisface un nivel anumit necesar pentru a face față unor cerințe ale terțelor persoane/instituții. Altfel spus, **asistența ține de competență** și ea trebuie să umple golul dintre competența limitată a beneficiarului ei și nivelul de competență cerut pentru a satisface anumite exigențe de calitate. Astfel, asistența reprezintă, de fapt, complinirea competenței beneficiarului pînă la un anumit nivel concret.

În cazul asistenței, cea mai potrivită formă de instruire este cea de tipul „*on the job training*” – instruirea la locul de muncă. Această formă de instruire aplicată în procesul de acordare a unei asistențe concrete conține o latură de instruire și anume. Fiecare element al asistenței acordate este

- (1) mai întîi explicat beneficiarului (reprezentantului lui care va aplica competențele respective),

(2) apoi i se arată cum se execută/se aplică elementul dat,

(3) se urmărește aplicarea de încercare / de antrenament de către beneficiar a elementului dat sub supravegherea asistentului,

(4) beneficiarului i se comunică/arată abaterile/greșelile eventuale comise,

(5) beneficiarul, pe propria răspundere, aplică elementul dat și, în cazul succesului, trece la înfăptuirea următorului element.

Prin urmare, instituția abilitată urmează să elaboreze (inclusiv prin *outsourcing*), în cea mai strânsă corelare cu conținutul cursurilor din Direcția strategică B (mai exact, cu nivelurile de cunoștințe, deprinderi și priceperi oferite de fiecare curs disponibil), întreaga gamă de servicii de asistență, fiecare dintre ele fiind corelat cu un nivel anumit de cunoștințe și deprinderi predate în cadrul unui sau al câtorva cursuri. De aici se impune nevoia de a proiecta – de sus în jos – întreaga **ierarhie de competențe antreprenoriale** (cunoștințe, deprinderi și priceperi) de la nivelul suprem de „director general cu circa 250 de subalterni de toate nivelurile” (nivel expert) la „șef de subdiviziune minimă cu 1-3 subalterni” (nivel novice/ageamiu). Această ierarhie va cuprinde câteva niveluri, eventual 5-7. În așa caz, serviciile de asistență pot să complinească doar acele niveluri de competență care se află la unu, maximum două niveluri (în cazuri extraordinare de priceperi excepționale ale beneficiarului) sub nivelul necesar pentru parcurgerea procedurii concrete.

Abordarea propusă implică regula: un întreprinzător poate beneficia de un anumit serviciu de asistență numai o singură dată, deoarece, se presupune că el, în cadrul acordării acestui serviciu, a însușit, prin metoda de instruire la locul de muncă, competențele complinite de acest serviciu. Adică, el deja dispune de competențele necesare pentru a parcurge de sine-stătător procedura respectivă.

În caz general, serviciul de asistență poate fi acordat la distanță, inclusiv în timp real („on-line”).

În calitate de probleme care pot fi soluționate prin acordarea diverselor servicii de asistență sînt o parte din problemele deja citate la informarea focalizată, dar și un șir de alte probleme, după cum urmează în ordinea importanței lor pentru IMM-uri:

- 1) Barierele administrative pentru dezvoltarea afacerii;
- 2) Procedurile complicate de obținere a creditelor;
- 3) Proceduri complicate ale organelor de control;
- 4) Barierele pentru export.
- 5) Capacitatea profesională a angajaților;
- 6) Costul finanțării (dobînda creditelor), inclusiv participarea la solicitarea de granturi, concursuri;
- 7) Sistem judecătoresc corupt și ineficient, incapabil să protejeze drepturile de proprietate (întocmirea de contracte, monitorizarea mersului îndeplinirii contractelor etc.);
- 8) Mediu economic nesigur/incert.

În ceea ce privește problemele de tipul 5)-8) produsele de asistență vor putea acoperi doar anumite aspecte, mai mult tehnice, ale acestor probleme deosebit de complexe.

VII.5.2.3. Asistență prin subvenționare a costurilor.

Se consideră oportun de a prevedea și asistența financiară a IMM prin implementarea unor Programe de subvenționare/grant/asistență financiară a unor costuri sau a unor părți ale acestora:

- Plăți pentru obținerea drepturilor de proprietate (înregistrare, licențiere);
- Plăți pentru acces la resurse materiale, financiare și intelectuale;
- Costurile de încheiere și cele de întreținere a relațiilor contractuale cu partenerii (căutarea informațiilor despre parteneri; distribuirea informațiilor despre sine; desfășurarea negocierilor; încheierea tranzacțiilor și a contractelor, inclusiv angajarea de personal; furnizarea de servicii și asistență informală; instituirea de înlesniri și neaplicarea sancțiunilor);
- Costurile de specificare a drepturilor de proprietate și cele de protecție a lor (plăți pentru consultanță juridică și audit; achitarea costurilor judecătorești și de arbitraj, serviciilor de asigurare a securității);
- Alte.....

ORI de prevăzut această asistență în textul Programului de dezvoltare a sectorului IMM2030

* * *

Direcțiile strategice B și C sînt menite să contribuie la rezolvarea mai multor probleme ale IMM-urilor și anume:

- 1) Barierele administrative pentru dezvoltarea afacerii;
- 2) Procedurile complicate de obținere a creditelor;
- 3) Neclaritatea informației din legislație;
- 4) Schimbările frecvente ale legislației;
- 5) Proceduri complicate ale organelor de control;
- 6) Barierele pentru export.
- 7) Capacitatea profesională a angajaților;
- 8) Sărăcia sau lipsa cumpărătorilor;
- 9) Lipsa angajaților.
- 10) Costul finanțării (dobînda creditelor);
- 11) Frecvența controalelor autorităților.
- 12) Sistem judecătoresc corupt și ineficient, incapabil să protejeze drepturile de proprietate;
- 13) Mediu economic nesigur/incert;
- 14) Competența antreprenorială redusă.

O parte dintre aceste probleme pot fi abordate, prin acțiunile acestor două direcții strategice, numai sub anumite aspecte, esența lor rămînînd în afara obiectivelor acestor direcții. Problemele care nu sînt abordate de către aceste direcții sau sînt abordate doar parțial (sub anumite aspecte) sînt abordate de către celelalte direcții strategice – A, D și E.

VII.5.3. Modul de funcționare a Direcției C.

Ca și în cazul Direcției B, se creează o **bază de date**, integrată cu cea din Direcția B, privind evidența beneficiarilor și sub-beneficiarilor de produse informaționale și de servicii de asistență. Această BD va permite o gestiune mai performantă sub aspect de rezultate obținute a procesului de ridicare a nivelului de informare a IMM-urilor integrate în asociații și a celui de competențe antreprenoriale.

VII.6. Direcția strategică D: Construirea de lanțuri valorice noi cu valoare adăugată maxim posibilă, în special orientate spre export precumpănitor în formă de cooperative, inclusiv ca rezultat al cooperării cu primăriile și centrele raionale învecinate

Acțiunile de îndeplinit pe această direcție asigură formarea însușirilor 3), 4) și 5) expuse în viziunea strategică (**de indicat nr. paginii unde este indicată viziunea strategică!!!**):

- 3) Acces înlesnit la finanțe pentru întreprinderile micro și mici atât în scopuri investiționale, cât și în scopuri de asigurare a funcționării curente (capital circulant);
- 4) Capacități și performanțe economico-financiare și logistice suficiente pentru a vinde produsele proprii pe piața externă în UE, CSI, Orientul Apropiat, Asia de Sud, cea de Sud-Est și Răsăritul Depărtat;
- 5) Sectorul este performant sub aspect social și economic în baza structurării sale avansate pe **interesele** IMM-urilor de majoritatea categoriilor, interese reprezentate, promovate și apărate de capacitățile sale instituționale, precum și pe **lanțuri valorice** cu valoare adăugată înaltă (ca efect al *inovațiilor* masiv aplicate și al efectului sinergetic al firmelor micro și mici și *outsourcing*) în formă de asociații și cooperative (inclusiv federații) de IMM-uri de diferite categorii și specializări;
- 9) Întreprinderile mici și micro dispun de stabilitate financiară de nivel suficient să ofere salarii competitive pentru forța de muncă suficient de calificată, disciplinată, loială și disponibilă ca număr, fapt ce îngustează nișele subsolvabile pe seamă îmbunătățirii solvabilității cererii de pe ele.

Sarcina definitorie a Direcției strategice D: impulsionează prin metode de informare și de asistență de tip consultanță a asociațiilor de IMM-uri să identifice, să mențină și să dezvolte *avantaje competitive* în folosul membrilor săi prin construirea de lanțuri valorice adecvate (1) avantajelor competitive identificate și (2) resurselor și capacităților întreprinderilor micro, mici sau mijlocii participante la ele în forme corespunzătoare de cooperare economică.

VII.6.1. Fundamentarea necesității Direcției D.

Structurarea sectorului IMM-urilor în formă de diverse entități de tip asociativ se îndeplinește ca urmare a cointeresării IMM-urilor-membre în căpătarea prin aceste entități a unor beneficii palpabile exprimate în creșterea stabilității și profitabilității efective a afacerilor lor (doar unitățile de business, cum sînt sau sînt nevoite să fie și IMM-urile, alte criterii decît profitabilitatea nu cunosc). Aceste beneficii sînt căpătate ca urmare a funcționării (1) mecanismului instituțional de *reprezentare* și *promovare* a intereselor lor vitale, precum și ca urmare a funcționării (2) mecanismului instituțional de *realizare* a acestor interese.

După cum afirmă misiunea Programului municipal, structurarea sectorului IMM-urilor se înfăptuiește. Întru implementarea acestei misiuni Direcția strategică A creează și asigură funcționarea mecanismului instituțional de *reprezentare* (și de promovare) a intereselor IMM-urilor. Direcția strategică D creează și asigură funcționarea mecanismului instituțional de *realizare* a intereselor IMM-urilor. Iar direcțiile strategice B și C asigură formarea la administratorii IMM-urilor-membre ale diverselor entități asociative a competențelor necesare (cunoștințe, deprinderi și priceperi, precum și grad de informare adecvat) atât pentru a funcționa mai eficient ca unități economice individuale/aparte, cât și pentru a valorifica oportunitățile oferite de cele două tipuri de mecanisme – cel de reprezentare a intereselor vitale și cel de realizare a lor.

Reprezentarea și promovarea intereselor se face exclusiv în scopul creării unor condiții prielnice pentru realizarea acestor interese. Dacă interesele nu sînt realizate, atunci reprezentarea și promovarea lor este lipsită de orice finalitate. Prin urmare, rostul însuși al funcționării sectorului IMM ca sector structurat, ca sistem instituțional (dar nu ca o mulțime atomizată/disparată de afaceri haotice – sporadice și impulsive, deci efemere, ineficiente și falimentare) este de a realiza interesele vitale ale IMM-urilor *mai eficient* decît în cazul destructurării lui. Altfel spus, funcționarea IMM-urilor în cadrul entităților asociative trebuie să le aducă beneficii substanțial mai mari, decît în cazul funcționării lor atomare: răzlețe și haotice.

Din cîte a fost arătat în *VI. Misiunea strategică*, interesele vitale exprimă nevoia întreprinzătorului de a depăși vreo amenințare sau de a valorifica vreo oportunitate fără de care depășire și/sau valorificare afacerea lui riscă să se prăbușească – imediat sau într-un viitor apropiat previzibil. Întrucît *orice* afacere durabilă funcționează *exclusiv* în baza extragerii venitului său din exploatarea *avantajului competitiv durabil* (avantaj concurențial durabil) pe care îl comportă bunurile oferite pe piața-țintă a afacerii date, interesele vitale țin, în ultimă instanță, de modul și de condițiile de operare a avantajului competitiv. Iar handicapul major, chiar intrinsec al afacerilor gestionate de către IMM-uri, în special de către cele micro și mici, este tocmai imposibilitatea pentru ele de a identifica un avantaj competitiv adecvat pentru dimensiunea/capacitatea lor sau de a-l menține în mod durabil din aceleași cauze.

Din considerentele formulate rezultă că gestiunea cu succes a procesului de realizare a intereselor vitale ale IMM-urilor se materializează în gestiunea procesului de (1) identificare, (2) menținere-securizare durabilă și (3) dezvoltare-diversificare-adîncire perpetuă a *avantajelor competitive* ale IMM-urilor pe piețele-țintă concrete ale acestora. Astfel, întregul mecanism instituțional de funcționare a unui sector structurat al IMM-urilor se assemblează pe acest proces de gestiune a valorificării avantajelor competitive.

VII.6.2. Cerințe față de activitățile Direcției D.

Sarcina definitorie a acțiunilor integrate în Direcția strategică D este de a contribui, prin mijloace specifice și adecvate, la îmbunătățirea funcționării IMM-urilor, înainte de toate a celor micro și mici, ca *afaceri*. Altfel spus, Direcția strategică D se axează pe acțiuni de impulsioneare a asociațiilor de IMM-uri să identifice, să mențină și să dezvolte *avantajele competitive* în folosul membrilor săi.

Întrucît dezavantajul generic al IMM-urilor rezidă în *micimea afacerilor* lor (celelalte dezavantaje gen competența antreprenorială, tehnologică sau informațională redusă pot fi

depășite relativ ușor doar prin *efortul personal* al administratorilor IMM-urilor), acesta poate fi depășit numai și numai prin integrarea lor în diferite forme de *cooperare dintre afacerile* lor, adică doar prin *efortul colectiv* al IMM-urilor participante la cooperarea concretă. Oricare ar fi forma de cooperare dintre afaceri ea trebuie să se axeze anume pe valorificarea unui *avantaj competitiv* concret.

Valorificarea oricărui avantaj competitiv se îndeplinește prin construirea – din anumite lucrări esențiale ale afacerii – a unui lanț valoric care produce un bun anume care și constituie un avantaj competitiv pe un segment concret al unei piețe de bunuri omogene, adică de bunuri care satisfac o trebuință anume a unor categorii concrete de consumatori (casnici, economici, privați, publici sau micști).

Lanțul valoric, fiind alcătuit din lucrări producătoare de valoare (valoare de întrebuințare, nu financiară, nu în formă de preț la această etapă), generează o *valoare de întrebuințare adăugată* care și constituie avantajul competitiv al afacerii date. Lanțul valoric, deci, este un *sistem de lucrări* care produce valoare de întrebuințare adăugată în raport cu valoarea resurselor folosite la producerea bunului final.

Potrivit lucrărilor de specialitate, avantajele competitive pot fi de patru tipuri:

- 1) avantaj competitiv de *cost* (costurile minimizate pentru producerea bunului concret fără pierderea calității lui – a valorii lui de întrebuințare – permit prețuri competitive pentru acest bun, deci o cerere solvabilă sporită);
- 2) avantaj competitiv de *diferențiere* (valoare de întrebuințare superioară la preț relativ superior pe care sînt gata să îl plătească consumatorii satisfăcuți în mod sporit de valoarea de întrebuințare respectivă);
- 3) avantaj competitiv *focalizat pe cost* (costuri de producere minimizate pentru un bun care are o valoare de întrebuințare pentru o categorie concretă, mai îngustă decît întreaga piață a unor bunuri similare, de consumatori);
- 4) avantaj competitiv *focalizat pe diferențiere* (valoare de întrebuințare superioară la preț relativ superior pe care sînt gata să îl plătească consumatorii satisfăcuți în mod sporit de valoarea de întrebuințare respectivă și care alcătuiesc o categorie concretă, mai îngustă decît piața bunurilor similare de valoare superioară).

Întrucît afacerile IMM-urilor sînt de dimensiuni mici, lucrările din care sînt ele alcătuite sînt relativ simple și de calitate standard și, deseori, chiar și substandard. Lucrările simple produc o valoare adăugată simplă care, în consecință, poate fi ușor imitată sau depășită de către aproape orice altă afacere mare sau chiar și mijlocie. Prin urmare, limitările economice cauzate de dimensiunea afacerilor IMM-urilor nu le permit să valorifice avantaje competitive durabile (cele greu de imitat și greu de îmbunătățit), ci doar pe cele efemere, ceea ce și cauzează fragilitatea economico-financiară a mării majorități a IMM-urilor. De aici rezultă că sarcina cooperării dintre diferite afaceri (IMM-uri care le operează) constă în producerea unor avantaje concurențiale care să nu poată fi ușor de imitat sau de depășit ca valoare de întrebuințare. Altfel spus, este vorba de construirea de *lanțuri valorice de lucrări mai complexe* decît își poate permite o singură întreprindere micro, mică sau chiar mijlocie.

Pentru realizarea acestui scop se folosesc două tehnici/metode reciproc complementare (și, într-un sens, chiar opuse) de construire a lanțurilor valorice care să producă avantaje competitive de anumit tip:

- 1) *integrarea* unor lucrări specifice neomogene și complementare din diferite afaceri;
- 2) *externalizarea* unor lucrări specifice omogene și cvasi-identice (care se repetă la afacerile de categoria dată) din diferite afaceri.

Integrarea lucrărilor. Orice bun, inclusiv serviciu, în funcție de adâncimea prelucrării lui, își mărește valoarea de întrebuințare și, drept urmare, este plătit mai bine. Prin ***integrare pe verticală*** se înțelege îmbinarea lucrărilor în așa fel încât ele să producă o valoare adăugată sporită în raport cu producerea bunului de către lucrări neintegrate, adică aparținătoare la diferite firme. În cazul în care sînt integrate lucrările în direcția bunului final cu valoare de întrebuințare maximă avem *integrare în aval*. Iar în cazul în care sînt integrate lucrările spre cele legate de valoarea de întrebuințare minimă (adică spre materia primă neprelucrată deloc) avem *integrare în amonte*.

În cazul în care se integrează lucrări omogene cu scopul de a mări capacitatea/volumul de vânzare, de producere sau de cumpărare a unor seturi bunuri avem ***integrarea pe orizontală***.

Externalizarea lucrărilor. Externalizarea lucrărilor este renunțarea unei afaceri la executarea unor anumite lucrări necesare, în loc cumpărînd rezultatele unor asemenea lucrări de la alții. Un asemenea procedeu micșorează cheltuielile firmei în cazul în care executarea de către firmă a acestor lucrări o costă mai mult decît achiziționarea acelorași rezultate de la alții. Externalizarea lucrărilor poate fi făcută atît ***pe orizontală***, cît și ***pe verticală***, atît *în aval*, cît și *în amonte*.

Externalizarea este, ca tehnică, opusă integrării, deși ea se face cu exact același scop – să minimizeze costurile și/sau să îmbunătățească valoare de întrebuințare a produsului rezultat din externalizare sau, respectiv, din integrare. Integrarea își însușește lucrările care erau din exteriorul firmei, iar externalizarea plasează în afara firmei lucrările care erau în interiorul ei.

În cazul IMM-urilor aceste procedee de integrare și/sau de externalizare sînt mult mai greu de îndeplinit tocmai din cauza micimii lor. Totuși, există mai multe forme în care efectele integrării și cele ale externalizării pot fi obținute și de către IMM-uri. Potrivit lucrărilor de specialitate, aceste forme sînt următoarele:

- 1) coalițiile de cooperare;
- 2) cooperativele de întreprinzător;
- 3) SRL-uri.

Problema-cheie în cazul cooperării mai multor IMM-uri este împărțirea profitului căpătat conform contribuției de efort și de resurse adusă de fiecare participant la procesul de cooperare. Întrucît evaluarea contribuției exacte a fiecărui participant este o procedură destul de complexă și de anevoioasă, participanții caută să folosească diferite forme de cooperare în funcție de flexibilitatea și de simplitatea procedurilor de împărțire a rezultatului final al cooperării – a profitului.

Cea mai flexibilă formă este coaliția, iar cea mai simplă este cooperativa de întreprinzător. SRL-ul se află după acești doi parametri cam între aceste două forme. Coaliția se înființează în formă de contract de cooperare semnat de toți participanții și în care se prescriu toate condițiile de cooperare, de împărțire a rezultatelor în funcție de diferite situații și condiții, precum și condițiile de încetare a cooperării sau de părăsire a ei de către vreun participant sau mai mulți sau, respectiv, de primire în coaliție a unui sau mai mulți noi participanți.

Conform legislației Republicii Moldova, cooperativa de întreprinzători este o organizație comercială care poate fi fondată de 5 sau mai multe persoane fizice și/sau juridice în scopul desfășurării în comun a activității de întreprinzător, cu scopul de a obține profit pentru membri. Profitul se împarte între membrii cooperativei în mod egal, adică în părți egale.

Tipuri de cooperative (după genul de activitate):

- a) de prelucrare;
- b) de prestări servicii, inclusiv cele de consultanță;
- c) de economii și împrumut;
- d) cu alte genuri de activitate.

În calitate de exemple de cooperare pot servi următoarele:

- 1) Serviciile de aprovizionare ale mai multor IMM-uri de pe aceeași piață de achiziție pot fi externalizate în amonte într-o singură firmă care le deservește pe ele și, eventual, și pe alții, dar deja la alt preț. La fel și serviciile de vânzare pot fi externalizate în aval. Aici este important ca externalizarea să se facă în formă de cooperativă ca firma să fie subordonată IMM-urilor care o fondează.
- 2) Serviciile de asistență juridică, contabilă, de informare la fel pot fi externalizate în aceeași formă ca și cele de aprovizionare/desfacere, dar deja va fi o externalizare pe orizontală.
- 3) Mai multe IMM-uri aflate de-a lungul unui lanț valoric împărțit între ele se pot integra într-o cooperativă pentru a genera un avantaj competitiv de cost sau de diferențiere, cu focalizare sau fără ea.
- 4) Mai multe firme își pot mări capacitatea de desfacere/de livrare unindu-se într-o cooperativă de desfacere a aceluiași produs sau game de produse. În acest caz standardele de producere trebuiesc să fie identice la toți participanții. În mod identic ele se pot uni pentru a-și mări capacitatea de negociere la achiziție de diverși factori de producție – combustibil, consumabile, piese de schimb etc.
- 5) Serviciile de asistență veterinară, agronomică, reparații și alte servicii pertinente (transport, depozitare etc.) pot fi livrate prin cooperative specializate strict pentru membrii lor la prețuri minim posibile.
- 6) Din mai multe IMM-uri se poate crea o corporație în formă de cooperativă sau coaliție în care IMM-urile participante sînt subdiviziuni formale sau informale ale întregului lanț valoric al corporației astfel alcătuite.

Asemenea soluții ca formă (coaliție, cooperativă sau SRL) și ca tehnologie concretă de creare a avantajului competitiv pot fi extrem de variate în funcție de orice situație concretă. Este esențial pentru toate aceste și alte cazuri ca toate lanțurile valorice rezultate din asemenea

integrări și externalizări să țintescă exclusiv spre valorificarea unor avantaje competitive concrete și durabile.

VII.6.3. Modul de funcționare a Direcției D.

Identificarea unor avantaje concurențiale în ramuri concrete și, respectiv, pe piețe concrete reprezintă o lucrare destul de complexă care, de obicei, constituie rezultatul unor cercetări aprofundate a **ramurii concrete împreună cu sistemul de piețe** la care ea participă (în care ramura, în persoana *tuturor* întreprinderilor care o alcătuiesc, este integrată). Acest efort investigativ depășește cu mult capacitatea oricăror întreprinderi micro și mici și pe cea a majorității întreprinderilor mijlocii. Aceasta înseamnă că, fără un impuls din afara sectorului IMM-urilor în scopul identificării, menținerii și dezvoltării avantajelor concurențiale, acest sector nu va fi în stare să își îndeplinească misiunea – protejarea afacerilor IMM-urilor. Adică, fără depășirea handicapurilor instrinseci ale IMM-urilor determinate de dimensiunile reduse ale afacerilor lor, ele vor continua să dea dovadă de fragilitate economico-financiară, chiar dacă ea va fi întrucâtva mai mică ca urmare a creșterii competențelor antreprenoriale și informaționale *individuale* ale administratorilor IMM-urilor cuprinse în diverse forme asociative de reprezentare și promovare a intereselor lor colective.

În scopul valorificării cât mai multor posibile avantaje competitive instituția abilitată va trebui să pună la punct un **mecanism instituțional de identificare, menținere și dezvoltare a avantajelor competitive**, mecanism capabil să funcționeze perpetuu sau aproape perpetuu.

În anexa B.7 sînt listate circa 195 de subsectoare de activitate ale IMM-urilor dintre care o mare parte se subîmparte în alte sectoare mai omogene. Lista acestor sectoare cu subsectoarele din cadrul multora dintre ele poate servi drept un punct de plecare pentru identificarea sectoarelor-pilot în care vor fi căutate potențialele avantaje concurențiale.

Identificarea avantajului competitiv și valorificarea lui cuprinde următoarele etape:

- I. **Identificarea ramurii/subsectorului și a sistemului de piețe la care ramura dată participă prin întreprinderile care produc acel bun relativ omogen.** În calitate de subsectoare candidate la o asemenea identificare trebuie preselectate acele subsectoare (1) care au o producție cât mai omogenă posibilă sub aspect de piețe-țintă ale produselor lor, (2) în care activează cât mai multe întreprinderi micro și mici și (3) din aceste întreprinderi micro și mici din cadrul subsectorului dat sînt deja formate una sau mai multe asociații ca urmare a acțiunilor Direcției strategice C. *Metodologia de identificare a avantajului competitiv* (care urmează a fi elaborată de către instituția abilitată) va oferi și alte criterii pertinente de identificare a unor asemenea subsectoare-pilot.
- II. **Analiza strategică a structurii ramurii** (inclusiv analiza ei instituțională). Drept urmare a unei asemenea analize se evaluează starea și faza ciclului de business în care se află ramura (creștere, stabilitate, stagnare, criză, descreștere, restructurare pe noi baze) și un sistem de alți parametri relevanți împreună cu procesele din ea și cu segmentele piețelor la care participă întreprinderile din ramură (inclusiv întreprinderile mari).
- III. **Identificarea avantajului competitiv.** Pentru faza concretă a ramurii, pentru starea și structura ei și a segmentelor piețelor din jurul ei se identifică întregul spectru de avantaje competitive potențiale conform tipului lor – avantaj competitiv de cost, de diferențiere, de focalizare pe cost sau pe diferențiere împreună cu segmentele de

piață corespunzătoare fiecărui tip de avantaj competitiv identificat. Fiecare dintre avantajele identificate urmează a fi evaluat conform unei *metodologii* speciale care va include, într-un mod adaptat, metodologia de cost-beneficiu.

- IV. **Proiectarea lanțurilor valorice.** Pentru fiecare avantaj competitiv selectat/aprobat de către Beneficiar (în primii 2 ani – instituția abilitată, în anii următori – asociațiile de IMM-uri ajunse la maturitate – vezi mai jos) se identifică și se proiectează lanțul valoric *optim* corespunzător – acel *sistem de lucrări* care produce bunul/setul de bunuri care comportă valoare de întrebuințare de tipul unui avantaj competitiv *durabil*. În baza rezultatelor acestei etape se identifică cerințele tehnologice, manageriale, economice și financiare față de întreprinderile din ramura în care a fost identificat avantajul competitiv concret și pentru a cărui producere a fost proiectat lanțul valoric corespunzător ca ele să poată forma acest lanț valoric. În baza datelor obținute se evaluează condițiile de fezabilitate a construirii și funcționării lanțului valoric. Pentru fiecare avantaj competitiv concret se proiectează lanțul valoric corespunzător: câte avantaje competitive, chiar și de același tip, dar distincte, se proiectează câte un singur lanț valoric.
- V. **Elaborarea planului de construire a lanțului valoric proiectat și de înființare a formei de cooperare optime pentru acest lanț și a planului de exploatare a lanțului valoric respectiv.** Acest plan cuprinde acțiunile de identificare a întreprinderilor micro și/sau mici dintre membrii asociațiilor reprezentative care ar putea participa la construirea lanțului valoric, planul de comunicare cu ei, pașii/algoritmii de identificare a formei de cooperare – coaliție, cooperativă sau SRL – etc. Planul de exploatare a avantajului competitiv se face în formă de plan de afacere al acelei forme de cooperare care va fi înființată (s-ar putea să fie cel mai des în formă de cooperativă de întreprinzător). Se elaborează atâtea planuri de construire a lanțurilor valorice câte avantaje competitive au fost aprobate spre realizare. În general, un IMM poate participa simultan la un singur lanț valoric, dar ar putea exista și excepții în funcție de structura concretă a IMM-ului dat și a cerințelor față de lanțul valoric. Avantajele competitive mai complexe sînt propuse spre implementare precumpănitor întreprinderilor mijlocii.
- VI. **Implementarea planului** de construire a lanțului valoric și lansarea activității lui. Implementarea lanțului valoric pînă la lansarea lui în funcțiune ar trebui să încapă în 3-5 luni, nu mai mult.

Această etapizare a lucrărilor de înființare a unui lanț valoric arată că nici un grup de întreprinderi micro și mici nu dispune de capacitatea de a efectua lucrările necesare pentru implementarea acestor etape. Din această cauză, primele proiecte-pilot de cercetare – cele care vor servi drept exemplu convingător pentru celelalte IMM-uri din alte ramuri sau din cele înrudite – vor fi finanțate de către instituția abilitată.

La o cercetare de acest fel se investighează o singură ramură – un subsector concret cu producere de bunuri cît mai omogene care satisfac o aceeași trebuință socială. Ca urmare a acestei cercetări vor fi identificate 2-5 avantaje competitive de diverse tipuri dintre care majoritatea vor putea fi aprobate spre implementare. O cercetare de acest fel durează circa 6-8 luni și se efectuează de către o echipă de consultanță profesionistă. O asemenea cercetare, în funcție de complexitatea ramurii și a lanțurilor valorice necesare, poate să coste 30-45 mii de euro în prețurile anului 2023 (600-900 mii lei). Ea poate fi efectuată în etape, fiecare etapă

fiind contractată separat. Bineînțeles, va fi nevoie și de un caiet de sarcini adecvat scopului cercetării.

Întrucât o cercetare identifică circa 2-5 avantaje competitive, vor fi organizate circa 2-5 forme de cooperare pentru exploatarea avantajelor descoperite. În primii doi-trei ani (24-36 de luni), adică pînă la maturizarea primelor asociații de IMM-uri (cele produse prin acțiunile Direcției strategice C), instituția abilitată va trebui să finanțeze nu mai puțin de 3-4 asemenea cercetări. Astfel, pe parcursul anilor 3 și 4 de implementare a Programului vor putea fi înființate 10-15 forme de cooperare economică pentru valorificarea a tot atîtor avantaje competitive. Este un număr suficient pentru a servi drept un puternic stimulent pentru ca asociațiile mature să vrea să își formeze propriile lanțuri valorice.

Odată cu maturizarea asociațiilor de reprezentare a intereselor ele vor căpăta capacitatea de a lansa din propria inițiativă asemenea cercetări. Asociațiile cu o vechime de cel mult 2-2,5 ani trebuie deja să aibă o asemenea capacitate sprijinită prin cofinanțare de către instituția abilitată. Asociațiile ajunse la această „vîrstă” de maturitate vor putea fi finanțate în proporție de 70%, cele cu vechimea de 3-3,5 ani – la 50%, iar cele cu vechimea de 4-4,5 ani – la 30%. Această dinamică a cotei de cofinanțare va trebui modificată în funcție de capacitățile financiare ale asociațiilor concrete.

În caz general, o asociație va avea nevoie de o singură cercetare care îi va furniza 3-5 lanțuri valorice spre implementare. Rezultatele valorificării acestor 3-5 avantaje competitive vor constitui un stimulent suficient ca membrii acestei asociații să dorească una-două noi cercetări, inclusiv în ramuri înrudite care să le furnizeze membrilor lor încă 3-5-8 noi avantaje competitive spre valorificare. Aceste noi cercetări, de regulă, vor trebui să fie finanțate prin efortul asociației concrete, inclusiv din surse atrase de ea.

În decurs de 7 ani cît durează această primă etapă a Programului de dezvoltare a sectorului IMM-urilor din municipiul Chișinău instituția abilitată va izbuti, împreună cu asociațiile mature de reprezentare a intereselor vitale din diverse ramuri (din cele circa 250-300 de ramuri) să valorifice, conform estimărilor *brute*, circa 100-130 de avantaje competitive în circa 60-90 ramuri. Aceasta înseamnă construirea a 100-130 de lanțuri valorice organizate în diverse forme de cooperare în medie a cîte circa 7-15-25 de IMM-uri în fiecare lanț valoric. Aceste forme de cooperare vor cuprinde circa 1500-2000 de IMM-uri, precumpănitor micro și mici. Întrucît, potrivit estimărilor, în asociații de reprezentare vor cuprinse circa 6100 de întreprinderi micro și mici, rezultă că 25-30% dintre ele vor izbuti să participe la diferite lanțuri valorice. Aceste estimări constituie obiective-reper pentru proiectarea Planului complex de acțiuni pentru implementarea Programului respectiv.

Trebuie menționat din capul locului că în anumite ramuri (în special în cele din industria preluicrătoare) lanțurile valorice vor trebui să cuprindă IMM-uri din raioanele învecinate cu municipiul, deci din afara lui. În scopul înlesnirii cooperării cu asemenea IMM-uri se impune nevoia de a încheia acorduri de cooperare între PMC și consiliile raionale respective, precum și direct cu unele primării de orășel sau chiar de sat. La aceste acorduri de cooperare ar trebui să participe ca cosemnatari și asociațiile interesate în construirea lanțurilor valorice respective cu participarea IMM-urilor din localitățile corespunzătoare. Această extindere a cooperării va permite dezvoltarea IMM-urilor din raioanele învecinate, ceea ce va slăbi presiunea demografică asupra capitalei și va contribui la decongestionarea fluxurilor de bunuri și oameni. Totodată, asemenea acorduri de cooperare vor consolida integrarea economică a zonei Centru de dezvoltare regională.

VII.7. Direcția strategică E: Crearea mecanismelor instituționale pentru generarea de *înlesniri sistемice* pentru întreprinderile mici, micro, în special start-up-uri.

A acțiunile de înfăptuit pe această direcție asigură formarea însușirii 8) expusă în viziunea strategică:

8) Întreprinderile mici și micro participă pe larg în calitate de întreprinderi *subcontractate* (de *outsourcing*) la toate activitățile Primăriei municipiului și ale primăriilor din suburbii în vederea implementării planurilor lor de dezvoltare a municipiului și a localităților respective.

Sarcina definitorie a Direcției strategice D: asigurarea *cooperării directe* a PMC, subdiviziunilor ei, întreprinderilor municipale și a primăriilor de suburbii cu IMM-urile în formă (1) de contractare a lor prin *concursuri focalizate* pe capacitățile economice ale diferitelor categorii de întreprinderi – micro, mici, mijlocii, (2) de acordare IMM-urilor în condiții avantajoase a unor *spații renovate* pentru desfășurarea activităților lor de bază și (3) de alte *forme adecvate* pentru capacitățile IMM-urilor.

VII.7.1. Fundamentarea necesității Direcției E.

Întrucât PMC este implementatorul general al Programului de dezvoltare a sectorului IMM-urilor, ea este interesată să fie percepută ca un partener și ocrotitor de încredere al întregului sector-țintă. Ea și dispune de pîrghii adecvate care să îi permită, în cadrul activității ei *cotidiene*, să contribuie în cel mai direct mod la creșterea robusteții financiare, dar și a celei economice, a IMM-urilor din municipiu.

În acest scop PMC are competența necesară să își adapteze sistemul său de achiziții, atît la nivel de PMC, cît și la nivel de subdiviziuni autonome și întreprinderi municipale. Sistemul *adaptat* de achiziții urmează a fi orientat spre separarea achizițiilor în funcție de caracterul de lucrări. Acele lucrări care, prin natura lor, pot fi înfăptuite exclusiv de întreprinderi mari (cum ar fi construcția de drumuri, canalizare, stații de epurare și altele asemenea) să fie contractate prin mecanismele actuale de achiziții. Toate celelalte achiziții urmează să se facă în mod direcționat – aparte pentru întreprinderile mijlocii, aparte pentru cele mici și aparte pentru cele micro.

Achiziționarea de la întreprinderile socotite drept prioritare – cele micro și cele mici – se va putea înfăptui chiar din momentul înregistrării primei sau primelor asociații de reprezentare a intereselor vitale ale IMM-urilor de diferite categorii. Absolvenții cursurilor din cadrul Direcției strategice A vor putea întrebuința noile competențe antreprenoriale (anume cele manageriale) direct la executarea contractelor cu PMC, căpătînd venituri concrete. Posibilitatea de atragere prin diferite criterii de concursuri de achiziție a întreprinzătorilor micro și mici din asociațiile nou create va stimula în cel mai grăitor mod dorința proprietarilor și administratorilor de IMM-uri să se înscrie în asociații și la cursurile respective.

Această conlucrare directă dintre, pe de o parte, PMC, întreprinderile municipale, subdiviziunile autonome ale PMC (gen preturi ș.a.), primăriile suburbiilor, și, pe de altă parte, IMM-urile de diferite categorii cuprinse în diverse asociații din cadrul Programului-țintă, va constitui un sprijin sigur, direct pentru această mare categorie de întreprinderi. Acest sprijin va

genera formarea unei **încrederi statornice** a IMM-urilor în intențiile și acțiunile Programului, precum și, în general, în politicile și întreaga activitate a PMC, ea fiind percepută anume ca **ocrotitor și partener** al întreprinderilor micro, mici și mijlocii.

Acțiunile din Direcția strategică E au, astfel, menirea să sprijine eforturile instituției abilitate de atragere a IMM-urilor în activitatea de realizare a Programului-țintă. Acțiunile respective trebuie să servească drept un stimulent nemijlocit, vizibil, eficace și eficient (echivalent al principiului de marketing (*cash-in-hand* = venit căpătat **aici și acum**) pentru implicarea IMM-urilor prioritare în activitatea celorlalte direcții strategice. Astfel, Direcția E este una cu funcții auxiliare, deși de neînlocuit, pentru Direcțiile strategice A, B și C. Altfel spus, Direcția strategică E, prin acțiunile ei, joacă rolul de *demaror*, cel de motor revenind nemijlocit Programului în întreaga lui complexitate.

VII.7.2. Cerințe față de activitățile Direcției E.

Mecanismul instituțional principal pentru generarea de înlesniri sistemice pentru întreprinderile prioritare este alcătuit din sistemul de achiziții ale întregului sistem al PMC, adaptat la specificul acestor întreprinderi. În acest scop achizițiile urmează să se facă prin concursuri separate în funcție de dimensiunile întreprinderilor eligibile pentru concursul dat: întreprinderi micro, cele mici și start-up-uri. Bineînțeles, este vorba numai despre acele întreprinderi ale căror produse și servicii sînt adecvate pentru nevoile de achiziții ale întregului sistem al PMC și al primăriilor din suburbii.

Criteriile de eligibilitate trebuie să fie croite strict după specificul categoriilor de întreprinderi prioritare, precum și să includă criteriile de stimulare participării lor la activitățile direcțiilor strategice A, B și C. Prin urmare, instituția abilitată va elabora un concis manual de achiziții focalizat pe obținerea obiectivelor Direcției E.

În calitate de produse și servicii contractate în acest fel pot servi, practic, oricare – de la catering pentru diverse consfătuiri pînă la produse birotice, organizare de manifestații publice și altele strict tematice, reparații de orice fel, livrare de tehnică, amenajarea spațiilor de comerț, pentru officii, pentru producere etc.

Primăria dispune și de alte pîrghii de nivel strategic pentru a sprijini dezvoltarea sectorului IMM din municipiu. Astfel, ea ar putea renova în mod adecvat (și cu implicarea plenară a IMM-urilor participante la Program) spații pentru officii, depozite și pentru diverse procese de producție pentru a le da în chirie în condiții favorabile acelor IMM-uri care participă la implementarea Programului. Aceste condiții ar putea include, bunăoară, stabilirea unui preț de chirie la nivelul prețului total al facturilor plus un procent oarecare, în funcție de calitatea antreprenorială, inclusiv amplasarea, a spațiilor la un nivel de +5, 10, 20% de la suma facturilor.

Un avantaj pentru PMC al acțiunilor Direcției E constituie și faptul că va crește aportul sectorului IMM-urilor la bugetul municipal, ceea ce va permite extinderea acestor activități de la an la an.

VII.7.3. Modul de funcționare a Direcției E.

Întrucît primele asociații de reprezentare a intereselor diferitelor categorii de IMM-uri din municipiu își vor începe activitatea după primele 120-150 de zile din momentul lansării

Programului, acțiunile Direcției strategice E vor putea fi implementate îndată după această perioadă. Pînă atunci instituția abilitată urmează să pregătească și să implementeze toate modificările necesare în sistemul de achiziții municipale și din suburbii, să identifice primele spații pentru renovare și să elaboreze acel manual de achiziții, în măsura promovării intereselor sectorului IMM prin asociații.

Acest manual, printre diferite pîrghii de stimulare, va introduce și titlul de „Furnizor oficial al PMC”, „... al primăriei suburbiei X”. Acest titlu va putea fi folosit în publicitatea și pe produsele acelor IMM-uri care se vor învrednici de acest titlu. Acest titlu va fi acordat separat pentru fiecare categorie de întreprinderi – micro, mici și mijlocii. La fel, acest titlu nu va putea fi acordat pe o perioadă limitată. Iar condițiile maximum de transparente de obținere a acestui titlu iarăși trebuie să fie descrise cu toată claritatea în acel manual de achiziții. La expirarea celor trei ani deținătorul titlului respectiv va putea participa, împreună cu alți pretendenți, la dobîndirea/reconfirmarea acestui titlu din nou.

Acțiunile acestei Direcții E trebuie corelate strîns cu graficul de obținere a rezultatelor de către acțiunile Direcțiilor strategice A, B și C. Acțiunile Direcției D sînt mult mai complexe și cu un impact mult superior celor din Direcția E. Cu toate acestea, PMC poate contribui, deseori în mod hotărîtor, la construirea lanțurilor valorice prin acordarea de spații adecvate pentru amplasarea lucrărilor (sau a unor lucrări) acelor lanțuri valorice.

Direcția E va contribui și la activitatea Direcției strategice A prin acordarea de încăperi pentru desfășurarea ședințelor asociațiilor de reprezentare a intereselor, deoarece ele nu vor dispune de propriile încăperi, iar pentru activitatea lor curentă ele nu au nevoie de spații permanente, căci posibilitățile actuale de informare în timp real permit o activitate la distanță.

VIII. OBIECTIVELE STRATEGICE

Fiecare obiectiv strategic reflectă (1) obiectul fiecărei direcții strategice specifice și (2) modul de funcționare și de implementare a ei. Obiectivul strategic consemnează o valoare optimă a unui parametru de importanță strategică pentru starea sistemului supus transformării („reformării”). În cazul dat este vorba de sistemul *sectorul IMM-urilor din municipiul Chișinău*. În urma implementării Programului starea lui trebuie schimbată de la cea prezentă – flască, destructurată – la cea optimă, adică la cea mai bună posibilă de obținut în 7 ani de implementare *corectă* a Programului.

Altfel spus, în acești 7 ani urmează să fie creat cristalul-nucleu în jurul căruia va porni procesul de cristalizare-structurare a întregului sector al IMM-urilor. Unul dintre efectele majore, dar nemăsurabile, ale realizării obiectivelor strategice va fi formarea și răspîndirea treptată a **culturii antreprenoriale** specifice și consolidatoare a întregului sector al IMM-urilor.

Mai jos este prezentată formularea obiectivelor strategice pe fiecare direcție strategică și fundamentarea succintă a conținutului fiecărui obiectiv strategic.

VIII.1. Obiectivele strategice ale Direcției strategice A

Sarcina definitorie a Direcției strategice A: impulsionarea, stimularea și promovarea înființării variatelor forme asociative de **reprezentare a intereselor vitale** ale diverselor categorii și segmente ale IMM-urilor, precumpănitor ale celor micro și mici.

La sfîrșitul perioadei de implementare a primei faze a Programului 2023-2030 următorii indicatori numerici vor fi realizați:

După cum este descris în **VII.3.2.2.**, mecanismul de formare ciclică permanentă este alcătuit dintr-o campanie de informare focalizată pe IMM-uri și din acțiuni pregătitoare a ei și din acțiuni de valorificare a rezultatelor ei.

Modul de funcționare a asociațiilor reprezentative se realizează prin diverse metode de comunicare socială în cadrul fiecărei asociații în parte, precum și în cadrul relațiilor dintre asociații și cu instituția abilitată. Aceste relații de comunicare permanentă urmează să alcătuiască un sistem de comunicare socială. Pentru a putea participa el, adică de a comunica eficace și eficient, asociațiile înființate urmează să își formeze **capacități de comunicare** socială. Aceste capacități se formează atît prin faptul însuși al funcționării lor ca instituții de reprezentare a intereselor membrilor lor, cît și prin campaniile de promovare a intereselor lor față de terți.

Capacitățile de comunicare socială au la temelia lor competențele de comunicare socială care include, printre altele, cunoștințe, deprinderi și priceperi de a face prezentări/a expune anumite poziții, de a promova anumite poziții/interese, de a negocia ș.a. Aceste competențe se formează, inițial, în urma însușirii anumitor cursuri de comunicare socială relativ simple. Bineînțeles, fiecare secretar executiv al fiecărei asociații trebuie să dispună de asemenea competențe ca să poată să le transmită în mod neformal membrilor asociației prin modul însuși de funcționare a ei.

Fiecare asociație trebuie să aibă un **plan realist de comunicare** care să cuprindă acțiuni sistematice de comunicare nu numai în cadrul ei, dar și cu instituția abilitată, cu asociații înrudite și, eventual, cu anumite APC de resort. Comunicarea pe interior trebuie să fie organizată pe subiectele de cel mai viu interes pentru majoritatea membrilor. Este important ca asemenea comunicări să se desfășoare după anumite proceduri acceptate de către

majoritatea membrilor. Eventualele hotărâri care ar putea fi luate în cadrul acestor comunicări nu trebuie să fie luate prin vot, ci prin compararea argumentelor pro și contra și în baza unui criteriu de optimalitate.

Obiectiv A3: Cel puțin 100 administratorii IMM-urilor participante anual la Program dispun de capacități de comunicare cu personalul, autoritățile de profil, asociațiile de IMM-uri și cu clientela de bază și dispun de un **Plan de comunicare** în curs de implementare.

Un plan realist de comunicare este echivalentul unui plan de afacere în domeniul obținerii de către subiectul lui a unor atitudini sau poziții favorabile afacerii din partea terților. Faptul că o întreprindere dispune de un asemenea plan înseamnă că ea are o înțelegere clară a intereselor ei și a modului în care ele trebuiesc promovate, inclusiv în cadrul asociației/asociațiilor din care face parte întreprinderea dată.

Un asemenea plan în curs de implementare constituie o dovadă a faptului că întreprinderea dată s-a integrat la modul efectiv în structura instituțională a sectorului.

Obiectiv A4: Cel puțin 10 asociații au participat cel puțin câte o dată la implementarea unei strategii de comunicare în vederea **promovării soluțiilor** de nivel APC/Guvern/Parlament ale unor probleme ale IMM-urilor.

Forma culminantă a reprezentării intereselor este promovarea lor. Campaniile de promovare a unor interese concrete care să fie eficiente sînt destul de complexe, ceea ce înseamnă că nu toate asociațiile formate vor avea capacitatea organizatorică și informațională necesară și competențele adecvate formate ca să poată participa la asemenea campanii. Din această cauză se estimează, cu titlu stimulative, ca cel puțin jumătate dintre asociațiile formate să capete competențele și capacitățile necesare ca să poată să își promoveze interesele atît în mod autonom, cît și în cooperare cu alte asociații.

VIII.2. Obiectivele strategice ale Direcției strategice B

Sarcina definitorie a Direcției strategice B: Formarea, adîncirea și diversificarea continuă și focalizată a a **competențelor antreprenoriale** generale și speciale – motivate, verificabile și direct aplicabile – la administratorii și personalul-cheie al IMM-urilor participante la Program prin crearea, administrarea și dezvoltarea permanentă a **sistemului de cursuri** de instruire corespunzătoare.

La sfîrșitul perioadei de implementare a primei faze a Programului 2023-2030 următorii indicatori numerici vor fi realizați:

Obiectiv B1: 90% dintre administratorii IMM-urilor participante la program dispun de **competențe antreprenoriale**

Din cîte a fost arătat, unul dintre handicapurile esențiale ale micului business sînt slabele competențe antreprenoriale ale administratorilor/managerilor și proprietarilor IMM-urilor. Însușirea acestor competențe reprezintă condiția **necesară** pentru îmbunătățirea afacerilor lor. Competențele antreprenoriale sînt destul de complexe și diverse. Din această cauză ele, pentru nevoile unei mai eficiente instruirii, urmează a fi împărțite pe grade de complexitate în formă de ierarhie a competențelor. Nivelul de însușire a competențelor clasificate va fi însemnat cu

A, B, C și D de la cel mai simplu nivel la cel mai complex⁴². Procentul administratorilor care vor însuși diferite niveluri de competențe antreprenoriale arătat ca obiectiv reprezintă un stimulent important pentru îmbunătățirea radicală a competențelor întregului sector al IMM-urilor⁴³.

Obiectiv B2: 50% dintre administratorii IMM-urilor participante la Program cunosc și aplică corect *procedurile* necesare pentru a obține finanțările prin concurs și cele cerute de către reglementările de stat.

Una dintre principalele probleme cu care se confruntă sectorul IMM-urilor este complexitatea procedurilor de urmat pentru a face față diverselor cerințe impuse de către diverse reglementări din partea APC. Programul, prin acțiunile Direcției strategice B, își pune drept una dintre principalele sarcini să elimine aceste probleme prin instruirea participanților la Program.

Întrucât cerințele impuse de către diverse reglementări de stat sînt *generale*, oricît de complexă sau simplă, anevoioasă sau lesnicioasă ar fi respectarea lor, fiecare administrator de IMM este obligat să le urmeze. Din această cauză, nivelul A de competențe va fi axat, pe lîngă alte competențe importante și generale, anume pe satisfacerea acestor cerințe. Din aceste considerente rezultă că cel puțin 90% din toți participanții la Program vor căpăta competențele necesare să satisfacă aceste cerințe.

Obiectiv B3: 50% dintre IMM-urile participante la Program funcționează în baza *planurilor de afacere* realiste și administratorii monitorizează creativ îndeplinirea lor.

Se cunoaște dictonul antreprenorial că mai rău decît un plan inadecvat de afaceri este lipsa oricărui plan de afacere. Cu toate acestea, la fel se cunoaște că marea majoritate a IMM-urilor activează fără nici cel mai simplu, rudimentar plan de afacere. În majoritatea cazurilor, lipsa oricărui plan de afacere este determinată nu numai de competențe antreprenoriale reduse, dar și de costuri de tranzacție și de elaborare destul de mari pentru întocmirea unui asemenea plan.

Nevoia conștientizată de a urma în activitate un plan de afacere împreună cu capacitatea managerială de a asigura întocmirea lui urmează să fie formate odată cu însușirea nivelului B de competențe antreprenoriale și ca urmare a aplicării în practică a cunoștințelor și deprinderilor căpătate la însușirea nivelului A de competențe. Din această cauză, procentul de 50% stabilit pentru acest obiectiv coincide cu procentul acelor administratori care va căpăta competențe antreprenoriale de nivelul B.

VIII.3. Obiectivele strategice ale Direcției strategice C

Sarcina definitorie a Direcției strategice C: Asigurarea satisfacerii cuprinzătoare a *nevoilor informaționale și de asistență* a asociațiilor reprezentative și a membrilor lor, precum și a reprezentanților IMM neafiliați la asociații privind reglementările de stat, oportunitățile de finanțare (programe, fonduri, bănci) și activitatea în subsectoarele respective **(I)** prin crearea, administrarea și dezvoltarea **(i) sistemului de informare** focalizată – exactă, concretă, cuprinzătoare și în timp util, – adecvată competențelor antreprenoriale reale ale IMM-urilor

⁴² Bineînțeles, cei care dispun de competențe antreprenoriale de nivelul superior dispun și de toate cele de nivelurile inferioare. Astfel, deținătorii nivelului D, dețin și nivelurile C, B și A, ceea ce este valabil și pentru cei care dețin nivelul C și, respectiv, B.

⁴³ Bineînțeles, administratorii care nu vor avea nici nivelul A de competențe nu vor putea participa la nici un fel de cooperări în cadrul Programului.

corespunzătoare, (ii) a sistemului de acordare a *serviciilor de asistență* pentru complinirea competențelor antreprenoriale și (II) prin stimularea formării la asociațiile de IMM-uri și la uniunile lor a *capacităților* proprii de informare și de asistență pentru membrii lor.

La sfârșitul perioadei de implementare a primei faze a Programului 2023-2030 următorii indicatori numerici urmează a fi realizați:

Obiectiv C1: 50% dintre asociații din municipiul Chișinău dispun de capacități instituționale să acorde membrilor săi info-produse conform nevoilor lor informaționale.

Obiectiv C2: 25% dintre asociații din municipiul Chișinău dispun de capacități instituționale să acorde membrilor săi, în special celor noi, servicii de asistență pentru complinirea nivelurilor inferioare de competență antreprenorială.

După cum a fost descris la VII.5.2.2., fiecare serviciu de asistență este acordat prin metoda de instruire la locul de muncă. Astfel, fiecare membru al asociației care a beneficiat de anumite servicii de asistență este în stare să le acorde altor membri ai asociației. Pentru asociație este suficient să organizeze și să monitorizeze acest proces de solicitare și de acordare a serviciilor de asistență de anumite categorii. Bineînțeles, asociația ar putea elabora ea însăși servicii noi de asistență pentru membrii săi.

Obiectiv C3: *Centrul multifuncțional distribuit de consultații* în cadrul CMDA este funcțional începând cu anul 3 de implementare a Programului și acordă servicii individualizate informaționale și de asistență abonaților săi dintre membrii asociațiilor reprezentative de IMM-uri cel puțin la 50% dintre asociații din municipiul Chișinău.

Activitatea Centrului multifuncțional din cadrul CMDA va avea nevoie de a angaja și instrui consultanți calificați suplimentar în scopul să deservească solicitările eligibile ale membrilor asociațiilor din municipiul Chișinău precum și a reprezentanților IMM neafiliați. Toate nevoile informaționale și cele de complinire a competențelor antreprenoriale standardizate vor fi satisfăcute de către infoprodusele și serviciile de asistență ale CMDA, create în acest scop. Centrul multifuncțional se va specializa pe satisfacerea nevoilor relativ simple, dar strict individuale, proprii nu întregului sector, ci unor sectoare și chiar unor categorii mai mici de IMM-uri din cadrul unor asociații⁴⁴.

Obiectiv C4: *Sistemul de informare* focalizată este funcțional din trimestrul IV al anului 1 de implementare a Programului și în dezvoltare continuă pentru a distribui infoproduse conform nevoilor specifice ale asociațiilor de IMM-uri din diverse ramuri de activitate.

Campania de informare nu poate să se desfășoare fără a avea un set de infoproduse,. Acest set, pentru campania de informare nr. 1, va fi creat pe parcursul primului semestru. Procesul de creare a acestor prime infoproduse coincide cu procesul de creare a întregului mecanism de producere și de difuzare focalizată a produselor informaționale adecvate. Între campanii de informare, instituția abilitată dezvoltă permanent capacitățile de producere a informațiilor necesare pentru buna funcționare a afacerilor IMM-urilor.

⁴⁴ Din aceste considerente rezultă că Centrul va izbuti fără mare efort, adică cu un număr relativ redus de consultanți, să facă față solicitărilor individuale. Deja depinde de instituția abilitată cum va izbuti ea să formuleze criteriul de evaluare a activității Centrului și să monitorizeze activitatea consultanților lui.

Obiectiv C5: Sistemul de acordare a serviciilor de asistență pentru complinirea competențelor antreprenoriale este funcțional începând cu trimestrul IV al anului 1 de implementare a Programului și în dezvoltare continuă, acordând servicii conform nevoilor de asistență ale membrilor asociațiilor de IMM-uri din diverse ramuri de activitate.

Spre deosebire de infoproduse care pot fi distribuite în cadrul campaniilor de informare, serviciile de asistență pot fi acordate numai membrilor asociațiilor deja formate⁴⁵. Ca și în cazul produselor informaționale, sistemul de creare și de acordare a serviciilor de asistență se va dezvolta treptat, diversificându-și și complexificându-și serviciile și modurile de acordare a lor.

VIII.4. Obiectivele strategice ale Direcției strategice D

Sarcina definitorie a Direcției strategice D: impulsionarea prin metode de informare și de asistență de tip *consultanță* a asociațiilor de IMM-uri să identifice, să mențină și să dezvolte *avantaje competitive* în folosul membrilor săi prin construirea de lanțuri valorice adecvate (1) avantajelor competitive identificate și (2) resurselor și capacităților întreprinderilor micro, mici sau mijlocii participante la ele în forme corespunzătoare de cooperare economică.

La sfârșitul perioadei de implementare a primei faze a Programului 2023-2030 următorii indicatori numerici vor fi realizați:

Obiectiv D1: Începând cu anul 2 de implementare a Programului *mecanismul instituțional de identificare, menținere și dezvoltare a avantajelor competitive* în ramurile din domeniile prioritare de activitate este deplin funcțional și identifică câte cel puțin 15 avantaje competitive pe an.

Procesul de valorificare, prin lanțuri valorice, a unui avantaj concurențial este destul de complex și reclamă competențe antreprenoriale relativ superioare celor elementare. Aceasta înseamnă că la construirea de lanțuri valorice pot participa numai acei administratori de afaceri care au competențe antreprenoriale nu mai jos de nivelul B sau, uneori, chiar și C. Aceste niveluri de competență pot fi obținute după câteva cursuri de nivel A și B. Iar însușirea acestor niveluri de competență va ocupa un an-doi de participare activă la cursuri. Prin urmare, aceste niveluri vor putea fi obținute spre sfârșitul anului 2 de implementare a Programului.

Întrucât procesul de identificare a avantajelor competitive este destul de laborios și, totodată, deosebit de creativ, el cere timp. Astfel, pentru a putea valorifica competențele sporite ale cursanților către sfârșitul anului doi în formă de atragere a lor la construirea de lanțuri valorice, aceste lanțuri trebuie să fie deja proiectate către acea dată. De aici rezultă că procesul de identificare a avantajelor competitive în două-trei ramuri simultan trebuie să înceapă aproximativ după înregistrarea primelor 2-3 asociații și anume în ramurile în care ele reprezintă interesele.

Ca și în cazul sistemului de informare și a celui de acordare a serviciilor de asistență, mecanismul de valorificare a avantajelor competitive trebuie să se dezvolte inclusiv prin procedura de cofinanțare a eforturilor asociațiilor de identificare, menținere și dezvoltare a avantajelor competitive în ramurile lor de activitate. O investigație de acest fel rezultă în identificarea a 2-5 avantaje competitive, iar uneori a și a mai multor. Astfel, pe an ar putea fi

⁴⁵ Întrucât primele asociații vor putea fi formate peste 1-2 luni după încheierea primei campanii de informare, primele servicii de asistență vor putea fi acordate, prin urmare, începând cu trimestrul 3 al primului an de implementare a Programului.

efectuate 2-3 asemenea investigații de către 2-3 grupuri de experți specializați în asemenea cercetări.

Obiectiv D2: Cel puțin 15% dintre asociații vor avea funcționale cîte cel puțin 3 *lanțuri valorice*, încă cel puțin 15% - cîte cel puțin 2 lanțuri valorice și încă cel puțin 15% dintre asociații – cîte cel puțin 1 lanț valoric.

Conform acestui obiectiv unii membri din 45% dintre asociații vor participa într-o formă sau alta la unu, două sau trei lanțuri valorice. 45% înseamnă circa 45 de asociații. Un lanț valoric înseamnă valorificarea unui singur avantaj competitiv. Asociațiile care participă prin membrii săi la valorificarea a 3 avantaje competitive înseamnă că ele participă și la valorificarea a două și a unui avantaj competitiv. De aici rezultă că în total vor valorificate $90=15*3+15*2+15*1$ lanțuri valorice, adică 90 de avantaje competitive.

Întrucît pe an, începînd cu anul 2, se identifică cîte cel puțin 15 avantaje competitive, în decurs de 6 ani vor fi identificate cel puțin 90 de avantaje competitive. Identificarea oricărui avantaj competitiv este ca și descoperirea unei vine de aur: vîna descoperită nu poate fi abandonată decît după istovirea ei, cum se exprimau cei ce lucrau la ele. Situația identică este și cu avantajele competitive: odată identificat, verificat și evaluat el poate fi numai valorificat. Prin urmare, obiectivul de 90 de lanțuri valorice în decursul perioadei de implementare a primei faze a Programului este un obiectiv pe cît de realist, pe atît de mobilizator.

La fiecare lanț valoric pot participa 5-7-15 IMM-uri, în medie 7. La 90 de lanțuri valorice vor participa aproximativ 630 de IMM-uri, adică circa 10% dintre IMM-urile participante la Program. Sub acest aspect este un obiectiv modest, dar dacă instituția abilitată și asociațiile vor putea găsi resurse pentru investigarea ramurilor-țintă, atunci se vor putea identifica mai multe ramuri cu mai multe avantaje competitive, ceea ce va mări numărul participanților la lanțurile valorice.

Obiectiv D3: IMM-uri din toate *raioanele învecinate* ale MC vor participa la unele lanțuri valorice fondate de către IMM-urile din asociațiile reprezentative din MC.

Baza resursieră a Chișinăului, în special în ceea ce privește industria agroalimentară, cea prelucrătoare și cea extractivă, este destul de săracă, ceea ce implică atargerea resurselor funciare, zootehnice și naturale din afara municipiului. Această atragere, pentru eficiența ei maximă, trebuie făcută în formă de integrare a acestor resurse în diverse lanțuri valorice cu capătul lor în aval situat în MC.

Din aceste considerente mai multe IMM-uri din raioanele învecinate vor fi cuprinse în lanțurile valorice inițiate de către asociațiile de IMM-uri din municipiu.

VIII.5. Obiectivele strategice ale Direcției strategice E

Sarcina definitorie a Direcției strategice E: asigurarea *cooperării directe* a PMC, a subdiviziunilor ei, a întreprinderilor municipale și a primăriilor de suburbii cu IMM-urile din asociațiile reprezentative înființate în cadrul Programului în formă (1) de contractare a lor prin *concursuri focalizate* pe capacitățile economice ale diferitelor categorii de întreprinderi – micro, mici, mijlocii, (2) de acordare IMM-urilor din aceleași asociații în condiții avantajoase a unor *spații renovate* pentru desfășurarea activităților lor de bază și (3) de alte *forme adecvate* pentru capacitățile IMM-urilor.

La sfîrșitul perioadei de implementare a primei faze a Programului 2023-2030 următorii indicatori numerici vor fi realizați:

Obiectiv E1: *Mecanismul instituțional de achiziționare* a produselor și serviciilor IMM-urilor din asociațiile reprezentative ale lor este funcțional din al treilea trimestru al primului an de implementare a Programului.

Primele asociații de IMM-uri vor fi create începând cu trimestrul 2 al anului 1 de implementare a Programului. Îndată după creare, membrii lor vor începe să participe la cursurile de inițiere în competențe antreprenoriale (nivelul A). După absolvirea acestor primelor două-trei-patru cursuri, administratorii de IMM-uri vor avea deja competența să decidă dacă produsele și serviciile lor sînt de suficientă calitate ca să satisfacă rigorile achizițiilor PMC. În caz optim, acest nivel de competență antreprenorială va fi atins nu mai devreme de trimestrul 3.

Pînă atunci instituția abilitată urmează să întreprindă toate coordonările necesare pentru a elabora și implementa sistemul adaptat de achiziții⁴⁶.

Obiectiv E2: 90% din achizițiile pasibile de a fi *livrate de către IMM-uri* către PMC, subdiviziunile ei și întreprinderile municipale sînt contractate de la IMM-urile din asociațiile înființate în cadrul Programului și, echivalent, 70% din achizițiile efectuate de către primăriile din suburbii.

Pentru a realiza acest obiectiv, instituția abilitată, în colaborare cu serviciul de achiziții al PMC, va clasifica întreaga gamă de achiziții pe clase de furnizori posibili – întreprinderi micro, mici, mijlocii și mari. Fiecare clasă de achiziții va avea un volum de bani alocat. 90% din fiecare dintre aceste volume – pentru micro aparte, pentru mici aparte și pentru mijlocii aparte – va fi alocat pentru achiziții anume de la acești furnizori de categoriile date.

Obiectiv E3: Începînd cu anul 2 de implementare a Programului, PMC acordă în condiții avantajoase de chirie *spații renovate*, inclusiv în cadrul parcurilor industriale, pentru desfășurarea activității de către cel puțin 50 de întreprinderi micro și 10 mici.

În decursul primului an de implementare a Programului, instituția abilitată, în colaborare cu subdiviziunile de profil ale PMC și cu asociațiile înființate, va identifica potențialele spații pentru a fi renovate de către membrii asociațiilor de profil pe banii alocați de PMC și, eventual, atrași din alte surse. Apoi ele vor fi date în chirie avantajoasă membrilor celorlalte asociații sau chiar și unora dintre cei care au participat la renovarea lor, în funcție de interesele lor de afaceri.

Suma per metru pătrat de cheltuieli de renovare poate fi minimizată în baza următoarelor condiționări. IMM-urilor care participă la renovarea spațiilor li se propune să renoveze la un preț negociabil, dar sub nivelul celui de piață, cu condiția ca 15% din întregul spațiu renovat va reveni renovatorului în cele mai avantajoase condiții pe o perioadă de 3-5-7 ani (în funcție de suprafața totală renovată), iar celelalte suprafețe renovate le administrează în numele PMC instituția abilitată în folosul membrilor diverselor asociații reprezentative.

Numărul de întreprinderi beneficiare de folosirea în condiții avantajoase a spațiilor renovate este calculat în modul următor. Pentru fiecare întreprindere micro se atribuie în medie 20 de metri pătrați, iar pentru una mică – 50. În total vor fi atribuiți $1500 \text{ m}^2 = 50 \times 20 + 50 \times 10$. Pentru 60 de firme nu este un spațiu mare, mai ales că acești metri vor fi situați în locuri diferite cu diferite moduri de folosire – ca oficii, depozite, spații de producție etc., deci și ca cheltuieli de renovare și de întreținere. Deseori firmele-gazde însele vor dori să renoveze cu efortul lor conform nevoilor lor de activitate.

⁴⁶ Ca și în cazul celorlalte sisteme/mecanisme de producere a unor servicii și bunuri în folosul membrilor asociațiilor de IMM-uri, sistemul de achiziții focalizate pe diverse categorii de IMM-uri poate fi rafinat și dezvoltat.

IX. Disclaimer (Mențiune derogatorie)

Analiza strategică efectuată a identificat complexul de probleme sistemice cu care se confruntă sectorul IMM din municipiul Chișinău. Întrucât dimensiunile acestui sector cuprind circa cu mult peste 60% din numărul IMM-urilor din țară, iar indicatorii acestuia depășesc de 2,5-3,5 ori indicatorii sectorului IMM din afara municipiului, problemele sectorului IMM din municipiu reflectă, de fapt, întregul complex de probleme cu care se confruntă întregul sector IMM la nivel de țară (economia națională și societatea moldovenească).

Soluțiile identificate ca necesare și suficiente pentru a elimina treptat problemele corespunzătoare depășesc cu mult competențele administrative și financiare (nu și cele profesionale) ale municipiului Chișinău, competențele necesare fiind de nivelul Guvernului RM. Cu toate acestea, Elaboratorul a considerat de folos să elaboreze o tentativă de Program de dezvoltare a sectorului IMM din municipiul Chișinău cu tentativa de Plan de acțiuni și tentativa de buget corespunzător, admițând, la nivel de supoziție, că municipiul ar fi dispus de competențele administrative și financiare necesare pentru implementarea soluțiilor identificate. Aceste tentative de Program, Plan de acțiuni și de Buget sînt prezentate în Anexa B.11.

Pentru implementare, Elaboratorul a elaborat un Program de dezvoltare întrucîtva reduționist pentru a se încadra cît mai exact în limitele competențelor administrative și financiare ale municipiului Chișinău. Respectiv, a fost elaborat un Plan de acțiuni pe potrivă competențelor respective și a fost estimat un buget corespunzător, toate aceste fiind prezentate în trunchiul documentului de față spre aprobarea de către Consiliul Municipal Chișinău.

ANEXA A. METODOLOGIA CERCETĂRII

A.1. Descrierea sarcinii din Contract și analiza ei. Rezultatele presupuse/așteptate.

Potrivit sarcinii Contractului nr. 49/23 din 11.05.23, Elaboratorul urmează să elaboreze un set din două documente privind dezvoltarea strategică a sectorului întreprinderilor mici și mijlocii (ÎMM) din municipiul Chișinău (inclusiv: or. Chișinău, orașele și satele din suburbie), și anume:

1. **Programul municipal de dezvoltare a sectorului ÎMM în municipiul Chișinău pentru anii 2023-2030 (PMDSÎMM)** ca parte componentă a **Strategiei de dezvoltare socio-economică și spațială durabilă etapa II: justificarea tehnică și conceptul planului regional de amenajare a teritoriului (SDT-II)**;
2. **Planul complex de acțiuni al PMC/CMC pentru anii 2023-2030** în vederea implementării PMDSÎMM;

Atît conținutul Programului, cît și acțiunile din Planul corespunzător de implementare a Programului trebuie, potrivit cerințelor Contractului, să corespundă și, respectiv, să nu contravină prevederilor unui șir de acte normative a căror listă este prezentată în Anexa 1.

Respectarea prevederilor din actele normative menționate este necesară pentru ca mecanismele instituționale reprezentate în documentele-scop să se integreze în mod firesc și armonios în sistemul instituțional deja existent prin care statul, ca expresie instituțională supremă a suveranității poporului Moldovei, își realizează politicile față de sectorul IMM național. Această cerință implică o analiză a clusterelor/ciorchinelor de probleme ale sectorului IMM pe care el – sectorul – le rezolvă cu ajutorul sistemului instituțional menționat. În mod implicit, această analiză oferă, într-o primă aproximație, *o evaluare relativ sumară a gamei de servicii oferite de către politicile statului pentru a ajuta IMM-urile să depășească anumite probleme specifice lor.*

Potrivit *Specificării tehnice* care face parte integrantă din Contract, lucrările de elaborare a celor două documente-scop se desfășoară în următoarele 7 etape care reflectă, de fapt, o metodologie de *analiză și planificare strategică*:

Etapa 1: Cercetarea sociologică, statistică și Profilul obiectului

Această etapă se concentrează pe realizarea unei cercetări a datelor existente socio-economice și structurale disponibile la nivel național, regional, local sau oricare alt nivel instituțional. Concomitent, este dezvoltat un cadru comun de colectare și prelucrare a datelor. Activitatea din urmă este o sarcină-cheie pentru a cerceta regiunea pe baza unei tipologii teritoriale și de a forma bazele analitice adecvate pentru analiza SWOT și a ajuta la identificarea potențialului de dezvoltare.

Toate datele, indicatorii și informațiile referitoare la starea actuală a IMM-urilor reprezintă fundamentul pentru activitatea analitică în cadrul cercetării sociologice și analizei SWOT în funcție de resurse pentru identificarea și justificarea obiectivelor de dezvoltare.

Etapa 2: Analiza SWOT

Analiza SWOT este instrumentul principal pentru identificarea avantajelor comparative ale IMM-urilor, precum și furnizorul de obiective principale pentru a identifica/elabora un spectru de proiecte și programe de dezvoltare.

Etapa 3: Viziunea

Viziunea este o imagine optimistă a obiectivelor pe care oamenii le au despre dezvoltarea comunității. Definiția de Viziune se bazează pe potențialul de dezvoltare și oferă o idee de orientare strategică. Viziunea ar trebui să fie stabilită pentru o perioadă de lungă durată de aproximativ 10-15 de ani, dar ar trebui să conțină și toate valorile relevante pe care comunitatea le consideră ca avantaje comparative, inclusiv capacitățile utilizate întru realizarea viziunii respective. O indicație generală cu privire la modul de realizare a Viziunii (Misiunii) este, în principal, extrasă din Matricea SWOT.

Etapa 4: Avantajele comparative și orientările strategice

Analiza Matricei SWOT și anume a elementelor strategice Punctele Forte - Oportunități, prevede constatarea indicatorilor pentru identificarea avantajelor comparative. De fapt, acestea sînt cele mai profunde resurse și potențial pentru o dezvoltare focalizată. Fiecare oportunitate care rezultă din analiza SWOT și care este acoperită de Puncte Forte ar trebui considerată ca un fundament pentru identificarea avantajelor comparative și ca o intrare în Orientarea Strategică.

Este necesar să se răspundă la următoarele întrebări:

- Unde sîntem acum? (situația actuală)
- Unde vrem să ajungem? (scopul)
- Cum putem să ajungem unde vrem să fim? (scenariul general = baza pentru întocmirea Planului de acțiuni respectiv)
- Cînd putem ajunge acolo? (interval de timp)
- Ce este necesar pentru aceasta? (resursele)

Etapa 5: Elaborarea arborelui Obiectivelor strategiei

Arborele Obiectivelor reprezintă rezultatul concluziilor extrase din obiectivele de termen lung, mediu și scurt ale eforturilor propuse pentru dezvoltarea sectorului IMM. Forma arborelui de obiective oferă o imagine clară a tuturor elementelor strategiei de dezvoltare, interdependența, corelarea și ierarhia lor.

Etapa 6: Programul de măsuri

Măsurile sînt premise de termen mediu care asigură realizarea obiectivelor specifice într-un interval de timp. Ele sînt instrumentele de angajare a resurselor pentru a atinge un anumit scop. Măsurile sînt produsele de expertiză (cunoștințele disponibile în zonele/comunitatea specifică și experiența din teren). Din punct de vedere tehnic, măsurile sînt un fel de subprograme și punți de legătură între părțile strategice și operaționale ale Documentului de Strategie care și este **Planul complex de acțiuni al PMC/CMC**. De asemenea, măsurile pot indica sinergii și interconexiuni între două sau mai multe obiective specifice și obiective strategice.

Etapa 7: Monitorizare și Evaluare

Sistemele bine planificate de monitorizare continuă și evaluare periodică sînt esențiale în cazul în care o strategie păstrează relevanța și, astfel, aplicabilitatea pentru întreaga perioadă de implementare. La începutul etapei de aplicare, o strategie este întotdeauna o teorie - în baza analizei profunde a situației socio-economice reale, ea proiectează o modalitate cum se ajunge la o altă realitate dorită. Prin urmare, este necesar să se efectueze o verificare continuă a implementării pentru a sesiza corectitudinea ei și dacă lanțul de cauzalitate proiectat este urmărit în realitate.

Din cele expuse rezultă că Programul-scop trebuie să reflecte rezultatele analizei strategice a sectorului IMM din municipiul Chișinău și anume:

- 1) Obiectivele strategice fundamentate și parametrizate la maximum;
- 2) Obiectivele intermediare prin a căror realizare se ajunge la cele finale – cele strategice;
- 3) Obiectivele pe orizonturi de realizare – cele pe termen scurt, mediu și lung;
- 4) Etapele de realizare a obiectivelor strategice și, respectiv, a celor intermediare;
- 5) Riscurile posibile pentru realizarea obiectivelor strategice și cauzele lor.

Bineînțeles, Programul trebuie să ofere și o *viziune* cuprinzătoare asupra stării dorite, optime a sectorului IMM din municipiul Chișinău. Această stare trebuie să fie fezabilă în condiții concrete identificate și, totodată, să permită parametrizarea, adică să poată fi măsurată prin anumiți indicatori relevanți pentru starea sectorului. Prin urmare, Programul cuprinde și formularea condițiilor necesare și, eventual, a celor suficiente care, toate împreună, alcătuiesc cadrul causal al realizării obiectivelor.

La fel, Programul-scop cuprinde și *direcțiile strategice*, principale de activitate a *subiectului* care va implementa Programul – Primăria și instituțiile corespunzătoare existente și/sau care urmează a fi înființate ca instrument de implementare a Programului.

Obiectivele Programului pot fi realizate prin aplicarea *sistemică* și *consecventă* a Planului de acțiuni. Aceste acțiuni, pornind de la starea actuală a sectorului, construiesc în timp întregul mecanism instituțional și setul de condiții necesare care asigură formarea noii stări a sectorului IMM – a **stării-scop descrisă de obiectivele strategice**. Astfel, rezultatele finale de obținut constau într-un sistem de acțiuni a căror executare schimbă valorile actuale ale indicatorilor calitativi și a celor cantitativi care măsoară starea sectorului IMM în valori optime care vor reflecta starea îmbunătățită a sectorului-țintă. Starea optimă este descrisă de sistemul obiectivelor strategice *realizate/atinse*.

Orice acțiune prevede cheltuirea unor *resurse* pentru îndeplinirea ei. De aici rezultă cerința minimizării resurselor *fără a primejdui* obținerea obiectivelor strategice. Această cerință este cerința *eficienței* Planului de acțiuni. Totodată, indicatorii care vor fi obținuți în fapt trebuie să corespundă cît mai exact posibil conținutului obiectivelor strategice. Adică, este vorba de maximizarea corelată a valorilor indicatorilor de stare a sectorului IMM. Aceasta este cerința *eficacității* Planului de acțiuni.

Traectoria de schimbare a indicatorilor trebuie să reflecte mișcarea spre valorile-țintă ale lor. În cazul devierii valorilor indicatorilor de la această traiectorie subiectul implementării Planului de acțiuni trebuie să intervină în timp util cu acțiuni ajutătoare sau cu corectarea unor acțiuni care nu mai corespund situației reale în vederea asigurării mișcării valorilor indicatorilor în conformitate cu traiectoria necesară. Astfel, măsurarea periodică a valorilor indicatorilor de stare ai sectorului constituie monitorizarea mersului îndeplinirii Planului de acțiuni. Prin urmare, Programul, la fel ca și Planul de acțiuni, trebuie să cuprindă și **mecanismul de monitorizare** corespunzător.

Iar decizia de a interveni sau de a nu interveni se ia ca urmare a evaluării devierilor constatate la monitorizare. Deci, Planul de acțiuni trebuie să conțină și un set de criterii simple și univoce care să permită *evaluarea* stării la zi a sectorului-țintă. Aceste criterii împreună cu mecanismul de aplicare a lor alcătuiesc **mecanismul de evaluare** a mersului Planului de acțiuni.

În sarcina de contract se specifică că Planul de acțiuni respectiv trebuie să fie *complex*. Complexitatea Planului înseamnă că el nu este un șir liniar de acțiuni, ci el reprezintă un *sistem* de acțiuni structurate (1) pe direcții de activitate, (2) pe orizonturi de aplicare, (3) focalizate pe realizarea obiectivelor pe termen scurt, mediu și lung. În afară de aceasta, Planul de acțiuni trebuie să cuprindă nu numai acele acțiuni care țin direct spre obținerea obiectivelor de orice rang, dar și acțiunile de construire și de aplicare a mecanismelor instituționale (4) de monitorizare și (5) de evaluare a mersului îndeplinirii Planului în ansamblu.

În scopul obținerii acestor rezultate preconizate se aplică o metodologie de cercetare și de elaborare *croită* special pentru obiectul-scop – sectorul IMM din municipiul Chișinău.

A.2.1. Obiectul Programului: natura, funcțiile și rostul lui

Obiectul Programului este indicat drept *sectorul IMM*. Acest sector reprezintă un fenomen social-economic destul de **slab structurat**, dar care, totuși, se caracterizează prin funcții specifice, funcții care le lipsesc întreprinderilor mari și, în parte mai mică, întreprinderilor mijlocii aflate la limita superioară a mărimii lor. Astfel, în afară de funcția proprie tuturor întreprinderilor, inclusiv celor mari și chiar celor monopoliste (cum este extragerea profitului din valorificarea (exploatarea în cazul monopolurilor) segmentelor de piață prin satisfacerea unor tipuri de trebuințe ale unor categorii de consumatori casnici și/sau economici), IMM-urile mai îndeplinesc și următoarele funcții *intercondiționate* specifice lor:

- 1) **Inovative** (inclusiv în formă de *start-up*-uri): fabricarea unui bun nou (inclusiv un nou gen de servicii), introducerea unei metode noi de producere (inclusiv ca organizare a procesului de producere), realizarea unei noi organizații (inclusiv noi metode și sisteme de management), deschiderea unui nou debușeu, valorificarea unei noi surse de materie primă⁴⁷;
- 2) **subcontractare** (*externalizare, outsourcing*): ca executanți de comenzi pentru întreprinderi mici, medii și mari în calitate de componente provizorii sau permanente ale proceselor de producție ale beneficiarilor (adică în calitatea lor de verigi ocazionale, provizorii sau permanente ale unor lanțuri valorice);
- 3) ocuparea de către IMM-uri a unor **nișe mai puțin profitabile** pentru întreprinderile mari sau medii-mari, nișe care acoperă trebuințe relevante pentru anumite segmente de consumatori casnici/economici (trebuințe a căror satisfacere la preț de piață ar costa mai mult decât ar putea plăti cei care au nevoie de satisfacerea acestora, adică este vorba de segmente de consumatori cu capacitate redusă de plată, adică a celor a căror cerere este *subsolvabilă*);
- 4) de **subzistență**: în baza de autoexploatare sporită asigurarea unui venit cât de cât acceptabil pentru supraviețuire socială sau chiar fizică a angajaților/proprietarului micro sau a afacerii mici.

Funcția 4) reprezintă, de fapt, motivația generală (sau, cel puțin, covârșitoare) pentru asumarea de către IMM-uri a funcțiilor 1-3). Mai mult, funcția 4) constituie cadrul motivațional de bază pe care se construiesc celelalte funcții. Și anume: trăsătura definitorie a primelor trei funcții este *gradul sporit de risc* pe care îl comportă activitățile prin care se îndeplinesc aceste funcții. Un grad sporit de risc face mai puțin atractivă valorificarea segmentelor/nișelor respective de trebuințe ale potențialilor consumatori din cauza că amenințările pentru buna funcționare (adică profitabilă) a furnizorilor de noi bunuri sînt mai frecvente și mai costisitor de depășit. IMM-urile se aventurează să se lanseze în valorificarea acestor nișe din cauza că proprietarii IMM-urilor nu au vreo alternativă fezabilă: segmentele profitabile și cu risc redus sînt deja/mereu ocupate de către întreprinderile mari sau cele monopoliste.

⁴⁷ Potrivit lui Joseph Schumpeter și acceptat în întreaga știință economică. În sens îngust inovația cuprinde numai inovația tehnologică, adică primele două categorii ale lui Schumpeter.

În această situație, potențialii proprietari de IMM-uri au de ales între trei opțiuni de a-și asigura un venit pentru întreținerea familiilor lor: (a) ori să se angajeze la întreprinderi mijlocii sau mari ca salariați, (b) ori să emigreze (în căutare de (b1) lucru sau de (b2) locuri mai prielnice pentru desfășurarea afacerilor); (c) ori să lanseze vreo afacere în nișele cu risc sporit. Aici nu luăm în calcul opțiunea de a se lansa în activități criminale (escrocherii, furturi, tâlhării).

Altfel zis, sărăcia *relativă* sau, cel mai des, sărăcia percepută *subiectiv*, este **mobilitatea centrală**, *covârșitor* care îi determină pe potențialii proprietari de IMM-uri să se lanseze în afaceri. Trebuie subliniat în mod apăsător faptul că de aici rezultă mai multe metehne ale activității IMM-urilor și anume: oamenii mînați de fuga de sărăcie relativă/subiectivă se lansează în afaceri nu cu scopul de a-și face o carieră în business, nu din cauza că au descoperit ca urmare a cercetărilor aprofundate idei antreprenoriale deosebite, inovatoare pe care doresc să le realizeze, nu din cauza că au capacități (cunoștințe, deprinderi și priceperi) manageriale proprii activității în business, ci din motivul de supraviețuire *socială*. De aici rezultă și scopul urmărit de marea majoritate a proprietarilor IMM-urilor: prin activitatea lor economică să își asigure un venit suficient pentru un nivel de viață condiționat de nivelul lor de cultură generală și socială și de percepția a vieții în ansamblu. Pe scurt, să își asigure un **confort social** acceptabil pentru percepția lor de viață decentă, „ca oamenii”.

Remarcă. Sărăcia, ca mobil al emigrării mai are o dimensiune, anume – **polarizarea socială**. Polarizarea socială este în Moldova la cote superioare. Coeficientul Gini pentru RM este 0,32⁴⁸. Conform tuturor sondajelor de profil numai 1% constant este alcătuit din cei care consideră că o duc bine în Moldova. O parte suficient de vizibilă din acest procent își etalează modul de viață nestrîmător de sărăcia celor mulți și oropsiți. Iar acest mod de viață etalat ca opulență, impunitate și sfidare constituie un model la care rîvnesc victimele sistemului „educațional”. Și acest mod de viață nu le este accesibil la nivelul ofertelor de muncă ale economiei naționale. De aici – din discrepanța dintre modelul de viață rîvnit și oferta salarială/antreprenorială disponibilă în RM – apare nestăvilita dorință de a pleca peste hotare pentru cîștig. Iar acest cîștig aceste victime, avînd vîrste cuprinse între 18-45 de ani, și-l doresc pentru a-și procura nu atît modul de viață rîvnit, cît doar simbolurile lui – autoturisme, apartamente, case, gadget-uri de prestigiu, țoale, chefuri în localuri „de prestigiu” etc. Dar nici venitul din emigrare nu le poate asigura nici aceste simboluri. De aceea ei se întorc mereu la opțiunea emigrării pentru a-și alimenta visele care nu pot decît mereu să se spulbere. Firește, acest mobil pentru emigrare nu este unul absolut, dar el este destul de frecvent, chiar majoritar printre categoria de vîrstă menționată. Cu acest mobil se poate lupta numai prin metode educaționale, informaționale. De aceea este necesar și **un program de sensibilizare publică** în vederea dezavuirii acestor vise deșarte.

Opțiunea (c) este dictată, după cum am văzut, de nevoia de supraviețuire socială (sau, nu rareori, și fizică). În atare situație inițiatorul micii afaceri se bizuie mai întîi pe autoexploatarea sa și a membrilor familiei sale și/sau a unor persoane apropiate. Aplicarea efortului de autoexploatare (funcția 4) este posibilă, cu excepții rarissime, de excepție, numai în nișele mai puțin profitabile – funcția 3). Pentru a supraviețui în asemenea nișe se recurge (i) la prețuri de vînzare scăzute (ofertă competitivă) sau la acceptarea rulajelor mici de unde apare funcția 2) și (ii) la inovații, în primul rînd la cele legate de management, organizare a procesului de producție, apoi ca gen de servicii.

⁴⁸ https://statistica.gov.md/public/files/publicatii_electronice/aspecte_nivelul_trai/Aspecte_nivelul_trai_2020.pdf

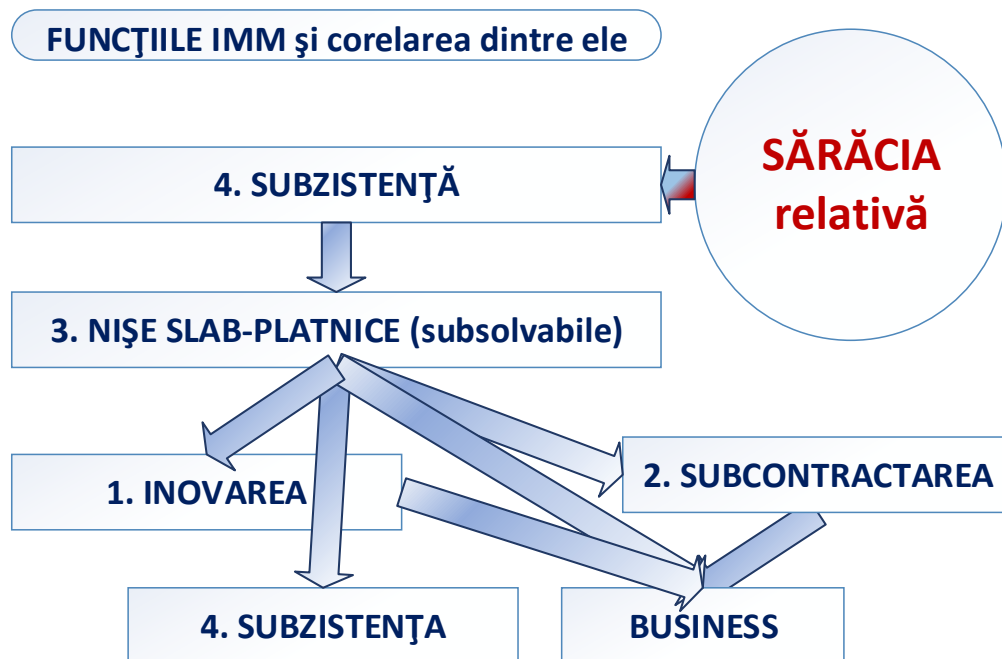
Altfel spus, funcțiile 1) și 2) sînt *forme* prin care micile afaceri supraviețuiesc, iar în cazuri excepționale, se și dezvoltă, adică cresc. Funcția 3) reprezintă punctul de aplicare a eforturilor micilor afaceri, *specializarea lor pe segmente de piață*. Iar funcția 4), sub aspectul discutat, reprezintă *principiul de funcționare* al micilor afaceri.

Prin urmare, funcțiile specifice *majorității* afacerilor din sectorul IMM sînt strict intercondiționate și ele alcătuiesc o ierarhie funcțională: **4) ⇒ 3) ⇒ 2) + 1)**.

Nu toate IMM-urile care valorifică nișele slab-platnice (adică cele a căror cerere este, ca capacitate de plată, sub cea solvabilă de pe piețele exploatate de către întreprinderile mari sau monopoluri) izbutesc să aplice *inovarea* sau să se integreze într-un fel sau altul (ocazional, provizoriu sau permanent) în diferite lanțuri valorice prin îndeplinirea comenzilor de *subcontractare*. Potrivit unui sondaj realizat de către BNS la care se face trimitere în **proiectul** din martie 2023 al *Programului național pentru promovarea antreprenoriatului și creșterea competitivității în anii 2023-2027*, numai cca 15-20% din IMM-uri au avut, inclusiv ocazional, în anii 2015-2018 activități de inovare. Cît privește activitățile de subcontractare, acestea sînt proprii (și unele doar relativ ocazional) numai unor domenii de activitate precum, de exemplu, construcțiile, activitățile profesionale și altele încă cîteva.

Prin urmare, marea majoritate a IMM-urilor continuă să funcționeze în regim de subzistență socială.

Schema 2. *Funcțiile IMM și corelarea dintre ele*



Din cîte se observă, funcțiile descrise sînt mai mult proprii întreprinderilor micro și mici, căci cele mijlocii se axează deja covîrșitor pe extragerea profitului, deși aceste 4 funcții continuă să fie îndeplinite și de întreprinderile mijlocii, dar deja într-o proporție substanțial mai mică decît

întreprinderile micro și mici. **De aici rezultă că Programul trebuie axat pe ajutorarea în mod prioritar anume a întreprinderilor micro și a celor mici.**

Mai există o opțiune (d) foarte specifică. Unii fondatori de IMM-uri au o experiență de activitate în calitate de salariați la companii mari sau mediu-mari. În perioada activității lor ca salariați ei acumulează nu numai experiență într-un anumit domeniu, dar și preiau rețeaua de furnizori și clienți ale companiei angajatoare. După ce ei acumulează și un capital de lansare, ei înființează a nouă afacere care, practic, copie afacerea firmei din care ei se concediază. Astfel, aceste noi afaceri preiau unele subsegmente ale fostei firme angajatoare. Această opțiune nu este foarte frecventă raportată la numărul total de IMM-uri, dar, totuși, asemenea experiență există și sînt observabile statistic fiind raportate la numărul de întreprinderi mari din care ele s-au desprins în mod neformal/fraudulos.

Opțiunile (a) și (b) sînt motivate de nevoia de supraviețuire socială, uneori chiar și fizică (hrană, îmbrăcăminte, adăpost=facturi). Opțiunea (c) oferă, *teoretic*, șanse nu numai pentru un venit minim suficient pentru supraviețuire socială, dar și șanse pentru creșterea și diversificarea afacerii, adică de afirmare a proprietarului pe scara socială prin securizarea sporită a veniturilor mărite. Prin urmare, motivația-rădăcină, cea determinantă, definitorie pentru lansarea unei mici afaceri este tocmai motivația socială – cea de supraviețuire socială/fizică. **Posibilitatea creșterii afacerii servește drept *bonus/premiu*.**

Cei care își asumă opțiunea (c) au motivații distincte determinate de (A) imposibilitatea sau (B) nedorința emigrării.

- A. **Imposibilitatea de a emigra** implică în mod obligatoriu dorința de a emigra, doar că persoana dată este grevată de anumite obligații formale (juridice) sau informale (morale) care o împiedică să emigreze. Astfel, imposibilitatea emigrării este determinată (1) de nevoia de a rămîne pe loc pentru a îngriji de membri ai familiei care nicidecum nu pot emigra, în emigrare ei devenind o povară de nedepășit (copii prea mici, părinți, frați sau alte rude apropiate aflate în neputință fizică (boli, vîrstă), (2) de cauze juridice (datorii față de stat sau terți, cazier juridic compromis ș.a.).
- B. **Nedorința de a emigra** este determinată de diverse considerente: (1) social-politice (carieră socială sau politică mai sigură în RM anume pentru persoana dată), (2) atașament sporit față de modul de viață în Moldova (patriotism local, național sau cultural), (3) considerente religioase sau (4) o informare mai exactă despre riscurile și impacturile emigrării asupra bunăstării materiale și/sau a celei psiho-morale individuale.

Una dintre principalele sau chiar principala direcție de a motiva tinerii să nu emigreze este tocmai asigurarea pentru ei a unei asemenea educații și informări care să le formeze aptitudini și atitudini pozitive față de componentele (1)-(4) din motivația (B). **În acest sens, CMC și Primăria ar putea lansa un întreg program complex care să țintească tocmai aceste obiective strategice.**

Motivația de tip (d) este de cu totul altă natură: ea țintește mărirea venitului în raport cu cel căpătat ca salariat la companiile mari pe seama preluării/furtului de la ele a unui subsegment de piață pe care tocmai îl valorifică acea întreprindere mare.

Notă. Firește, în categoria de IMM-uri nu putem înscrie **(1)** firmele-căpușă care activează în formă de IMM-uri pe lângă întreprinderile mari, în special pe lângă cele de stat și/sau monopoliste. La fel, printre aceste IMM-uri obișnuite nu putem înscrie nici **(2)** rețelele neformale de IMM-uri care reprezintă, de fapt, o singură întreprindere mare care își „dizolvă” activitatea în formă de rețea de IMM-uri formale cu scopul de evaziune fiscală sau de alte scopuri asemănătoare. Nici **(3)** întreprinderile micro înființate pentru o tranzacție-două ca apoi să fie ori abandonate, ori închise nu fac parte din clasificarea propusă.

Șansele pentru creșterea afacerii mici sînt, în condițiile climatului social-economic din RM în general și a calității instituționale a sectorului IMM-urilor în particular, derizorii, doar că inițiatorii noilor mici afaceri, din cauza incompetenței lor sociale și economice, nu își dau seama de aceasta. Dar tocmai existența acestei mici șanse, oricît de iluzorie ar fi ea, pentru creșterea și diversificarea afacerii îi determină pe mai mulți mici proprietari să rămîină în țară, să nu emigreze. În cazul în care această șansă nu ar exista și toți doritorii să inițieze vreo mică afacere ar ști aceasta, atunci toate IMM-urile ar fi înființate exclusiv cu scop social, de supraviețuire socială, de autoexploatare. Or, aceasta ar însemna un număr mult mai mic de IMM-uri (reduc la numărul celor care nu pot sau nu doresc să emigreze) și, corespunzător, un număr mult mai mare de emigrați.

Raționamentele din alineatul de mai sus nu sînt valabile pentru cazul opțiunii (d). Afacerile din această categorie practic nu sînt supuse riscului, dispun de suficient capital de lansare și de deplină competență managerială și profesională formată în anii de activitate a fondatorului afacerii ca salariat la firma de la care el s-a concediat. Firește, aceste puncte forte ale unor asemenea afaceri sînt formate pe seama și în paguba firmei mari respective.

Din aceste constatări rezultă că **politicile APC și APL îndreptate spre dezvoltarea sectorului IMM trebuie să se axeze înainte de toate pe întărirea și înmulțirea anume a acestor șanse de asigurare a unui venit suficient sub aspect social pentru micile afaceri.** [Înmulțirea șanselor înseamnă, de fapt, micșorarea riscurilor de pierdere a veniturilor, de falimentare.] Iar aceasta, la rîndul său, va contribui la micșorarea fluxului de emigrați, deci și la atenuarea catastrofei demografice în care se află Moldova. Altfel spus, politica de asigurare a bunei funcționări a afacerilor mici este o politică, de fapt, **de orientare demografică, de asigurare socială** a proprietarilor micilor afaceri și a angajaților acestora.

Întrucît nevoia de supraviețuire socială reprezintă mobilul determinant pentru lansarea afacerii mici, proprietarul ei nu dispune în general de capital pentru lansarea ei sau dispune de capital prea mic pentru a evita majoritatea riscurilor. Din această cauză, marea majoritate a micilor afaceri **noi** falimentează în primele 6-18 luni de activitate, în funcție de genul de activitate.

Prin urmare, specificul activității IMM-urilor constă în desfășurarea unor **afaceri cu riscuri ridicate de tip general** (de piață – la furnizare și la desfacere, financiare, de management etc.) pe care întreprinderile mari ori le depășesc prin activitatea lor *curentă*, ori nici nu se confruntă cu ele în principiu. Astfel, specificul sectorului IMM față de sectorul întreprinderilor mari, mediu-mari și al celor monopoliste constă în desfășurarea afacerilor IMM în condiții de riscuri majore pentru ele, riscuri care sînt neglijabile pentru întreprinderile din celelalte sectoare – întreprinderi mediu-mari, mari, monopoliste, de stat, străine etc.

În temeiul celor arătate mai sus, putem afirma că sectorul IMM-urilor este un sector **(1)** de auto-asigurare *socială* **(2)** în condiții de *risc* sporit și **(3)** cu capacități *minime* sau *nule* de valorificare a oportunităților de *creștere economică*.

Din aceste însușiri definitorii ale sectorului IMM-urilor rezultă, ca urmare a sintezei conceptuale, că **rostul** acestui sector este eminentamente unul social care, spre deosebire de sectorul de stat de asistență socială, se auto-asigură fără a recurge la ajutoare *sociale* din partea bugetelor APC-APL

Pe de altă parte, funcțiile specifice înseși ale sectorului derivă în mod organic din rostul sectorului pentru cei care alcătuiesc acest sector – proprietarii micilor afaceri și angajații acestora. După cum rezultă în mod direct din funcțiile specifice ale sectorului, ele toate au la baza fiecareia dintre ele nevoia de **supraviețuire socială** înainte de toate, urmată de speranța și năzuința de căpătare a profitului în continuă creștere, ceea ce trebuie perceput drept un bonus.

Astfel, la nivel de economie națională și de societate în general funcția generală definitorie (misiunea) sectorului IMM este de a **produce locuri de muncă**. După cum se menționează pe bună dreptate în **proiectul** din martie 2023 al *Programului național pentru promovarea antreprenoriatului și creșterea competitivității în anii 2023-2027*, IMM-urile sînt „recunoscute ca un motor pentru generarea locurilor de muncă și creștere, IMM-urile din Moldova au generat 50,1% (-1 p.p. față de 2020) din totalul locurilor de muncă de pe piață. În medie, un IMM a creat 5 locuri de muncă per întreprindere. Veniturile din vânzări ale IMM în medie pe un salariat au constituit 582,9 mii lei, cu 109,1 mii lei (+ 23%) mai mult față de anul 2020. Din perspectivă regională, majoritatea locurilor de muncă create de IMM-uri sînt în municipiul Chișinău (55%), urmat de regiunile Nord și Centru (17% fiecare), Sud (8%) și UTA Găgăuzia (4%)”.

Prin urmare, politicile de sprijin pentru acest sector au ca efect și **reducerea sărăciei**, nu numai efecte demografice benefice. Altfel spus, politicile de sprijin pentru sectorul IMM-urilor au o **importanță de nivel strategic național**.

A.2.2. Conceptul de dezvoltare a sectorului IMM

Nu există o definiție general acceptată și general valabilă pentru noțiunea de dezvoltare. Conținutul acestui concept depinde în mod determinant de natura obiectului supus dezvoltării. *Dezvoltarea* se deosebește calitativ de conceptul de *creștere*, inclusiv în domeniul economiei, creșterea fiind un proces strict cantitativ, deși, deseori, cu impacturi de tip calitativ, nu întotdeauna benefice.

Nici Legea Nr. LP179/2016 din 21.07.2016 *cu privire la întreprinderile mici și mijlocii* nu definește nicidecum noțiunea de dezvoltare a IMM-urilor, ci, pur și simplu, decretează că „*Scopul prezentei legi constă în promovarea dezvoltării durabile a întreprinderilor micro, mici și mijlocii*” (al. (2), art. 1). Iar la al (1), Art. 1 Legea declară că: „*Prezenta lege stabilește [...] măsurile de suport din partea statului pentru [...] dezvoltarea lor*”.

O aluzie la felul în care ar putea fi înțeles termenul de dezvoltare aplicat la IMM-uri l-ar putea oferi al. (3) al Art. 1 din legea de profil: „*Prezenta lege are ca obiective asigurarea și creșterea*

competitivității și performanțelor întreprinderilor micro, mici și mijlocii, precum și facilitarea ajustării prompte la schimbările economice și tehnologice”.

Obiectivele de creștere a competitivității și a performanțelor sînt orientate, de fapt, spre menținerea pozițiilor pe piață sau spre lărgirea lor. Astfel, acest obiectiv urmărește, în final, creșterea întreprinderilor micro, mici și mijlocii sub aspect de venituri, profit, active, cotă de piață. Altfel spus, se urmărește transformarea lor, în ultimă instanță, în întreprinderi mari. Această traiectorie de evoluție a IMM-urilor ține direct și în întregime de creșterea economică. Or, aceasta nu înseamnă altceva decît cele ce sînt expuse în continuare în coordonatele *economiei politice elementare*.

Creșterea afacerilor mici este întotdeauna limitată, ca și creșterea afacerilor mari, de capacitatea de cumpărare a pieței care este deservită de bunurile afacerilor respective. În cazul piețelor închise și în cazul concurenței libere în cadrul acestei piețe, creșterea afacerilor conduce în mod iminent la falimentarea mult mai multor afaceri decît numărul celor care izbutesc să crească. Acest fenomen logic și logic este determinat în mod univoc de faptul că, de la un moment dat, creșterea oricăror afaceri se face exclusiv pe seama preluării unor segmente de piață de la alte afaceri, ceea ce determină falimentarea afacerilor cărora li s-au preluat segmentele lor de piață (așa numitul *optimum Pareto*). În condiții de piață nereglementată/slab reglementată acest proces firesc de cursă după profituri = creșterea afacerilor conduce în mod inevitabil la crearea monopolurilor, ceea ce implică lichidarea în fapt a pieței libere și la instaurarea unui regim oligarhic atît în economie, cît și în întreaga societate, deci și în sistemul politic al unei asemenea societăți cu piață închisă.

Prin urmare, în conformitate cu procesele oricărei economii capitaliste (numite în mod eufemistic și manipulator „de piață”, după cum a demonstrat Fernand Braudel), concurența conduce în mod inevitabil la monopolizare, iar monopolizarea – la *politici de distribuție* (deci, **nu prin mecanismul pieței libere**) a grosului de bunuri produse, exact ca în economia socialistă. Dar, spre deosebire de cea socialistă, în economia capitalistă monopolizată distribuția se face nu în folosul bugetului național spre binele comun al întregii societăți, ci spre folosul proprietarilor privați ai monopolurilor formale și ai celor informale și al familiilor lor. [De altfel, privatizarea întreprinderilor publice de monopol natural – în energetică, în alimentare cu apă, în telecomunicații etc. – are același efect: preluarea rentei de monopol de la bugetul statului în folosul familiilor noilor proprietari ai acestor monopoli, nimic altceva.]

Monopolizarea economiei capitaliste conduce la *oligarhizarea* statului a cărui putere politică controlată în mod oligarhic (de către oligarhii locali sau de către cei străini – corporațiile transnaționale) instituie, **în funcție de nivelul de conștiință socială**, un regim democratic (=cripto-totalitar), fascist sau, în caz extrem, unul troțkist. În condițiile oligarhiei oligarhii (=puterea politică) sînt interesați să nu apară noi monopoli care să genereze noi oligarhi. Aceasta este motivația definitorie, determinantă pentru oligarhi ca aceștia să împiedice formarea de monopoli, adică ei sînt interesați să asigure funcționarea concurenței. De aici apare legislația anti-monopol și lupta cu corupția. Iar asigurarea concurenței (evident, exclusiv prin politici de reglementare a pieței) înseamnă asigurarea unei cote permanente de falimente în paralel cu sciziuni de afaceri și cu

lansări de noi afaceri (*start-up-uri*). Adică, este vorba, de **menținerea artificială** a sectorului IMM-urilor. Este adevărat că, la modul *teoretic*, această politică firească de menținere artificială a sectorului IMM-urilor ar putea fi promovată de o clasă politică interesată în asigurarea nu numai a unei stabilități social-politice (cum urmăresc oligarhii), dar și a celorlalte trebuințe ale societății – libertatea individuală, protecția valorilor colective identitare etc.

Astfel, sectorul IMM-urilor poate funcționa exclusiv în cazul în care funcționarea lui este menținută artificial prin politici de stat focalizate spre aceasta și prin pîrghiile corespunzătoare.

În cazul unei piețe deschise, adică în cazul neîngrădirii importurilor și a exporturilor (de bunuri, de capital și de forță de muncă), creșterea precumpănitor nefalimentară a afacerilor mici se poate face pe seama intensificării exporturilor, adică pe seama valorificării piețelor externe. Dar acele piețe au și ele sectorul lor de IMM-uri care urmăresc același scop de creștere a afacerilor, adică și ele sînt axate pe valorificarea pieței lor interne și pe a celor externe. Altfel spus, existența unor piețe externe libere interconectate le transformă, în fapt, într-o piață internă comună închisă în care hotarele dintre piețe au un caracter strict geografic și cultural, dar nu unul politic, economic, financiar, de limitare a mișcării forței de muncă, a bunurilor și capitalurilor. Iar într-o piață internă, fie și una alcătuită dintr-un șir/sistem de piețe externe libere interconectate, se produce același fenomen de monopolizare, dar deja la nivel global. Bineînțeles, la acest nivel intră în funcțiune și interese geopolitice care nu permit unificarea chiar a tuturor piețelor naționale într-o singură piață globală cu efecte oligarhice la nivel global, ci acest fenomen de monopolizare-oligarhizare se produce „doar” la nivel geopolitic *regional* (adică în cadrul unor regiuni/blocuri geopolitice.). În acest caz primează interesele geopolitice, nu cele economice. Iar logica proceselor geopolitice este în mare parte alta, decît cea a proceselor economice.

Aici este momentul să subliniem faptul că economia mondială se află la ora actuală tocmai în acest proces de configurare a piețelor regionale în jurul unor centre geopolitice cu funcții pluri-monopolistice. Firește, după cum sîntem martori, acest proces de configurare se produce inclusiv prin ciocniri violente dictate de interese geopolitice. Acest proces, pe de o parte, limitează oportunitățile de expansiune geoeconomică, dar, pe de altă parte, protejează piețele naționale în curs de integrare în diverse piețe regionale de intervenția acaparatoare a segmentelor piețelor naționale de către corporațiile externe.

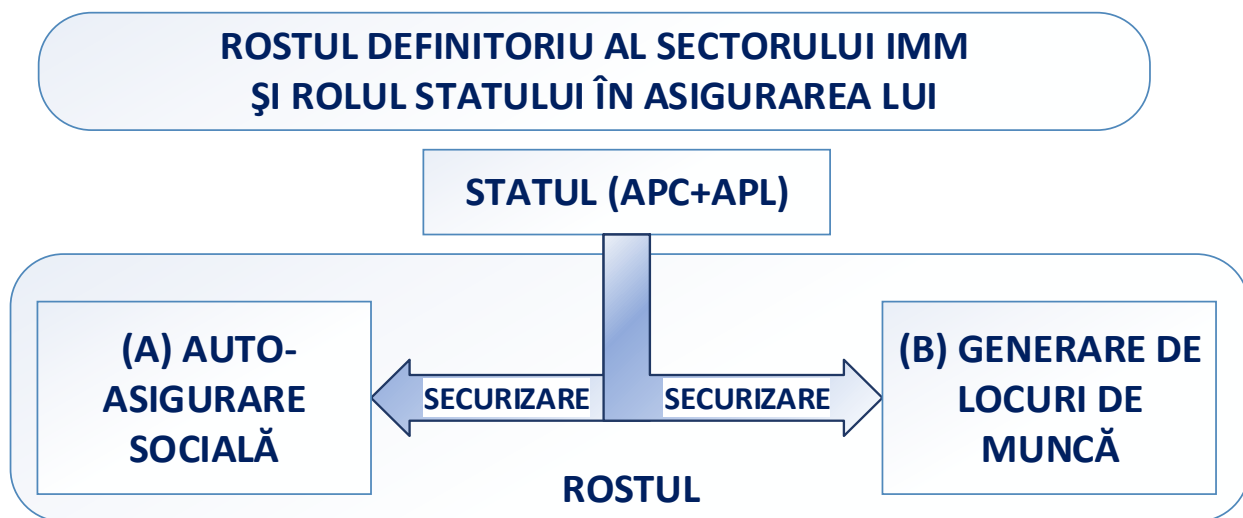
În virtutea proceselor expuse, conceptul de dezvoltare a sectorului IMM în sens de creștere a afacerilor este deficientă sub aspect logic și nefezabilă pe termen lung (dar și, în condițiile Moldovei, chiar și pe termen scurt, decît cu excepțiile de rigoare). Axarea Programului de dezvoltare a sectorului-țintă și, corespunzător, a Planului complex de acțiuni, pe o asemenea înțelegere cantitativă a dezvoltării sectorului – „**asigurarea și creșterea competitivității și performanțelor întreprinderilor micro, mici și mijlocii**”⁴⁹ – este lipsită de temeii, este, deci, în cel mai bun caz, sterilă, iar în caz general este una contraproductivă, determinantă a eșecului.

Pentru a identifica conținutul firesc, real, autentic al conceptului de **dezvoltare a sectorului IMM** nu putem să nu pornim de la natura acestui sector, natură care este determinată de rostul acestui

⁴⁹ Din *Legea 179 cu privire la întreprinderile mici și mijlocii*

sector care este, după cum a fost arătat mai sus, unul eminent social. Dar chiar și acest rost se înfăptuiește în condiții de risc sporit și cu posibilități minime de valorificare a oportunităților de creștere economică. Altfel spus, dezvoltarea acestui sector constă în mod evident în **optimizarea înfăptuirii rostului** lui – **generarea permanentă de locuri de muncă prin securizarea capacității lui de auto-asigurare socială**, adică de securizare a unui nivel de venituri care să asigure un nivel de viață pentru proprietarii micilor afaceri și angajații acestora comparabil cu media pe economia națională și superior minimului de subzistență. Această dezvoltare implică, de fapt, **protejarea sectorului IMM-urilor (anume a întreprinderilor mici și micro) de concurența din partea întreprinderilor mari**.

Schema 2. Rostul definitoriu al sectorului IMM și rostul statului în asigurarea lui



Or, această optimizare nu poate fi obținută fără **atenuarea simțitoare a riscurilor** în care funcționează micile afaceri. Totodată, sectorul trebuie sprijinit, în mod selectiv și întemeiat, conform unor criterii transparente, riguros fundamentate și aplicate sigur, **să valorifice oportunitățile de creștere economică**, inclusiv pe piețele externe. Mai ales că asemenea piețe mai există chiar în vecinătatea nu prea îndepărtată.

În cadrul (A) acestor *restricții* identificate (determinate de rostul definitoriu al sectorului) – **(1)** nevoia de minimizare a riscurilor și **(2)** nevoia de maximizare selectivă și condiționată a profiturilor – și a (B) cerinței de optimizare a rostului – **(3)** asigurarea unei capacități de producere a locurilor de muncă în baza unui nivel *prestabilit* de venituri pentru diferite categorii de IMM-uri – se poate deja defini un conținut *fezabil* (factibil) și tehnic pentru conceptul de dezvoltare a sectorului IMM.

Nevoia de minimizare a riscurilor urmărește asigurarea stabilității funcționării afacerii prin eliminarea/reducerea cheltuielilor neprevăzute/suplimentare și, prin aceasta, păstrarea veniturilor preconizate de către proprietarul afacerii ca bază pentru profitul final. Nevoia de maximizare a profitului urmărește, de fapt, același scop, doar că prin mijloace întrucâtva diferite. Aceste două restricții – (A) – necesare pentru buna funcționare a sectorului IMM asigură auto-asigurarea socială a angajaților și proprietarilor de IMM, adică le asigură, prin efortul lor propriu, un anumit nivel de venituri.

La modul general, cerința (A) față de modul de funcționare a sectorului IMM se află în contradicție cu rostul (B) al sectorului IMM, ceea ce, de fapt, reflectă natura **duală** a acestui sector: **scopuri sociale de realizat cu metode de business**. Această contradicție apare din următoarele modalități de funcționare a sectorului.

Auto-asigurarea socială este posibilă numai ca urmare a căpătării unui venit de anumit nivel. Un asemenea nivel, în condițiile unei concurențe loiale (de „piață liberă”), se poate obține exclusiv prin maximizarea *permanentă* a profitului. Iar profitul poate fi maximizat/mărit, în ultimă instanță, exclusiv prin creșterea productivității afacerii. Productivitatea mărită înseamnă, în final, mărirea bunurilor numărului/calității de bunuri produse per un angajat. Astfel, mărirea productivității implică în mod necesar, adică la modul absolut, reducerea nevoii de brațe de muncă, adică se reduce capacitatea/nevoia de a genera noi locuri de muncă. În concluzie, creșterea capacității de auto-asigurare socială reduce capacitatea *relativă* de generare a locurilor de muncă. Iar reducerea capacității de auto-asigurare socială sub un anumit nivel reduce capacitatea absolută de generare a locurilor de muncă, mai exact, chiar le lichidează.

Tocmai din cauza acestei legități firești pentru sectorul IMM-urilor, menținerea funcționalității lui în regim optim (de creștere a capacității de auto-asigurare socială în paralel cu creșterea capacității lui de generare a locurilor de muncă) este posibilă **numai în condițiile unei intervenții** riguroase, consecvente, flexibile și creative a organelor abilitate ale statului. Astfel, se realizează menținerea artificială a concurenței în cadrul sectorului și, în mod special și focalizat, a concurenței sectorului cu întreprinderile mari.

În virtutea acestei legități de neocolit a funcționării sectorului crește însutit importanța **monitorizării și evaluării stării sectorului** în toate domeniile în care sînt prezente IMM-urile cu scopul de a interveni la timp și prin metode adecvate în punctul exact în vederea securizării atît a capacității de auto-asigurare socială, cît și a capacității lui de generare a locurilor de muncă. Practic, este vorba de monitorizarea, după anumiți indicatori speciali, a piețelor de bunuri concrete în care activează anume IMM-urile ca ofertanți ai acestor bunuri.

Conceptul simplificat/**reducționist** de dezvoltare a oricărui sistem socio-uman, inclusiv a celor economice, sociale, culturale etc., pornește de la noțiunea de *problemă* care cuprinde și noțiunea de *risc* și pe cea de *capacități reduse* de a valorifica oportunitățile și de a contracara amenințările. Prin *problemă* se înțeleg orice fenomene, acțiuni, evenimente, procese de ordin administrativ, economic, financiar, fiscal, politic, cultural, moral, tehnic etc. care împiedică funcționarea sistemului în conformitate cu rostul său definitoriu. Pentru cazul nostru, al sectorului IMM, este vorba de orice probleme de orice gen/natură care primejduiesc executarea funcțiilor specifice sectorului (**1. Subzistența, 2. Nișe slab-platnice, 3. Subcontractarea și 4. Inovarea**) prin a căror executare se asigură un nivel prestabilit de venituri pentru diferite categorii de IMM-uri.

Prin urmare, optimizarea condițiilor de căpătare de către sectorul-țintă a unui nivel prestabilit de venituri implică în mod direct rezolvarea/depășirea problemelor cu care se confruntă sectorul în ansamblu și diferite categorii de IMM-uri în particular.

În coordonatele oferite de metodologia de *analiză strategică*, problemele obiectului supus acțiunilor de dezvoltare se formulează în termeni de *puncte slabe* ale obiectului și de *amenințări* (inclusiv riscuri) venite din mediul lui pentru buna funcționare a obiectului (funcționarea = executarea funcțiilor obiectului; buna funcționare = executarea funcțiilor în strictă corespundere cu rostul obiectului).

În vederea evitării, contracarării sau compensării amenințărilor, obiectul respectiv dispune de puncte forte (puncte tari) inerente naturii lui și de oportunități existente în mediul lui pentru îmbunătățirea funcționării lui sau pentru eliminarea amenințărilor. Îmbunătățirea funcționării obiectului se obține prin eliminarea sau diminuarea punctelor sale slabe, prin amplificarea, înmulțirea și diversificarea punctelor sale tari. Aceste diminuări și amplificări se obțin, de asemenea, și prin valorificarea oportunităților existente în mediul obiectului.

Altfel spus, rezolvarea/depășirea problemelor existente constă, de fapt, în (1) evitarea producerii amenințărilor, contracararea amenințărilor a căror producere s-a declanșat sau, după caz, compensarea pagubelor pricinuite de amenințările a căror producere nu a putut fi evitată și nici contracarată, (2) eliminarea punctelor slabe, (3) valorificarea oportunităților și (4) diversificarea și amplificarea punctelor tari ale obiectului.

Din cele expuse imediat mai sus rezultă că aceste patru componente – puncte slabe, puncte tari/forte, amenințări și oportunități – sînt *ca atare* doar în raport cu (1) rostul obiectului în cauză (și, implicit, cu starea curentă a obiectului) și cu (2) starea concretă a mediului lui. În cazul în care rostul obiectului s-ar defini altfel *sau* starea mediului ar fi structural alta, atunci și aceste patru componente ar avea un alt conținut: unele ar dispărea, altele ar trece în altă categorie (unele puncte forte ar deveni puncte slabe și invers, iar unele amenințări ar deveni oportunități și invers), precum și ar apărea unele noi – noi puncte slabe și forte, noi amenințări și oportunități. De aici devine clară importanța determinantă a modului în care este definit conținutul rostului sectorului IMM-urilor.

Altfel spus, cele patru componente sînt ca atare doar în raport cu ***corelația* dintre rostul obiectului și starea concretă a mediului lui**. Mediul concret influențează modul și gradul de împlinire a rostului său de către obiectul dat. Această influență, deci, nu schimbă/afectează nicidecum rostul obiectului, ci acționează asupra ***modului*** în care obiectul dat își îndeplinește rostul. Iar acest ***mod*** este determinat de capacitatea obiectului de a-și împlini rostul, capacitate care este definită de cele patru componente – punctele slabe, cele tari, amenințări și oportunități. De altfel, ***mediul se manifestă față de obiect anume prin seturi concrete de amenințări și oportunități***.

Prin urmare, pornind de la cele expuse mai sus, avem tot temeiul să afirmăm că, *fiind formulată în coordonatele analizei strategice,*

dezvoltarea sectorului IMM constă în creșterea capacității sectorului în ansamblu în condiții concrete ale mediului lui de a face față unei game mai largi de amenințări și de a valorifica o gamă mai largă de oportunități în baza micșorării numărului de puncte slabe și a amplificării, înmulțirii și diversificării punctelor tari ale sectorului (1) în condițiile unei politici active, flexibile și riguroase de anti-monopol, (2) în vederea securizării (A) auto-asigurării sale sociale și (B) a generării de noi locuri de muncă.

Definirea conceptului de dezvoltare a sectorului IMM în coordonatele analizei SWOT din cadrul analizei strategice (cele 4 componente) presupune o analiză SWOT a sectorului. Drept rezultat al acestei analize sînt obținuți parametrii concreți calitativi care, pe de o parte, descriu starea actuală a sectorului în raport cu rostul și mediul său, iar pe de altă parte, oferă o viziune asupra stărilor optime ale sectorului spre care poate fi direcționată evoluția lui.

Sursele disponibile de date juridice, instituționale, sociologice și statistice privind starea și funcționarea sectorului sînt prelucrate sub aspectul (a) identificării parametrilor funcțiilor lui specifice, (b) al identificării problemelor lui (a celor generate de mediul lui – (b1) amenințările, și a celor care arată deficiențele interne ale lui – (b2) punctele slabe), (c) al identificării (c1) punctelor lui tari și a (c2) oportunităților existente pentru depășirea amenințărilor și diminuarea punctelor slabe, precum și pentru amplificarea punctelor tari și pentru creșterea veniturilor unor segmente/categorii relevante ale lui.

Odată cu identificarea tuturor valorilor concrete ale coordonatelor (a), (b) și (c) de mai sus, se va putea formula conceptul de dezvoltare a sectorului IMM în formă de obiective strategice concrete.

Întrucît sarcina se limitează la sectorul IMM din municipiul Chișinău, dezvoltarea lui trebuie să se înscrie armonios în conceptul de dezvoltare a municipiului.

A.2.3. Dezvoltarea sectorului IMM ca factor de dezvoltare a municipiului Chișinău în ansamblu

Sarcina definitorie a Programului-scop este asigurarea dezvoltării sectorului IMM din municipiul Chișinău. Iar dezvoltarea sectorului IMM nu poate să nu contribuie la dezvoltarea întregului municipiu. Adică ea nu trebuie, *cel puțin*, să împiedice sau să blocheze dezvoltarea municipiului. Numai odată cu respectarea acestei condiții imperioase dezvoltarea sectorului IMM se va înscrie organic în conceptul însuși de dezvoltare a municipiului.

De aici rezultă că Programul acțiunilor de dezvoltare a IMM-urilor trebuie să cuprindă acele elemente din Strategia de dezvoltare teritorială a municipiului care țin de dezvoltarea economică a municipiului, inclusiv cele ce țin de IMM-uri. Conceptul de dezvoltare a IMM trebuie, *deci*, să se integreze organic în cel de dezvoltare a municipiului Chișinău. La ora actuală nu există un asemenea concept. Avem numai un desen al conceptului de dezvoltare *spațială* care cuprinde unele elemente importante ale conceptului de dezvoltare generală a orașului⁵⁰.

Altfel zis, IMM-urile, prin activitatea lor firească, ar trebui să contribuie prin impactul activităților lor la rezolvarea problemelor orașului. Tehnic vorbind, IMM-urile, prin activitatea lor, îndeplinesc, fără să aibă acest scop, ca efect lateral firesc, anumite funcții cu impact economic, social, fiscal, financiar, de business etc. Tocmai aceste funcții și constituie motorul de rezolvare a problemelor municipiului.

⁵⁰ <https://dgaurf.md/proiecte/planul-de-amenajare-a-teritoriului/strategia-de-dezvoltare>

În afară de aceste funcții aproape standard pentru IMM-uri, ele pot îndeplini și funcțiile de **operatori de implementare** a proiectelor de dezvoltare a municipiului conform SDT-II. Aceasta presupune că pentru orice proiect municipal trebuie asigurată, după o procedură echitabilă și transparentă, participarea IMM-urilor astfel încât în totalitatea acestor proiecte să fie cuprinse cât mai multe IMM-uri cu activitate municipală (reședința municipală a IMM-urilor câștigătoare nu este relevantă).

Strategia de dezvoltare socio-economică și teritorială a municipiului Chișinău etapa II (SDT-II) a formulat mai multe probleme cu care se confruntă municipiul și pentru o mare parte dintre ele se propun soluții. Dintre aceste **probleme** vom numi câteva care, din perspectiva sarcinii noastre, sînt relevante:

- 1) *congestionarea traficului*. Una dintre soluții prevede mutarea și înființarea mai multor întreprinderi (industriale, logistice, centre comerciale etc.) din oraș în suburbii;
- 2) *supraaglomerarea demografică pe fundalul colapsului demografic în țară*. Soluția pentru Chișinău: crearea condițiilor culturale, educaționale, medicale mai bune, creșterea veniturilor (locuri de muncă mai multe și mai plătite, condiții mai bune pentru IMM-uri), condiții rezidențiale de calitate sporită, condiții alimentare și ecologice mult îmbunătățite, înființarea de noi activități economice etc.;
- 3) *condiții proaste pentru activitatea întreprinderilor, inclusiv pentru investiții*. Respectiv, înlăturarea piedicilor și îmbunătățirea condițiilor: parcuri industriale, centre logistice complexe și multifuncționale super-moderne localizate în afara orașului etc.

Prin urmare, **conceptul de dezvoltare a IMM-urilor** din municipiul Chișinău constă în **(1)** dezvoltarea acelor funcții ale acestor categorii de întreprinderi care, **(2)** prin mijlocirea unui sistem instituțional special proiectat, vor contribui cât mai eficace și mai eficient la **(3a)** înlăturarea soluțiilor problemelor municipiului prescrise în SDT-II și, eventual, în **(3b)** Programul de dezvoltare a sectorului IMM-urilor din municipiu și, respectiv, Planul complex de acțiuni privind dezvoltarea IMM-urilor din municipiul Chișinău (PAD-IMM).

De aici rezultă complexul de lucrări de efectuat pentru obținerea produsului final – PAD-IMM. Astfel, aceste lucrări se împart în 3 categorii:

- I. Identificarea funcțiilor relevante și a celor adiacente ale IMM care pot contribui la soluționarea problemelor municipiului.
- II. Identificarea și ierarhizarea funcțională a problemelor municipiului care pot fi soluționate prin contribuția activităților IMM.
- III. Construirea mecanismelor instituționale de convertire a funcțiilor IMM-urilor în acțiuni de înlăturare a soluțiilor pentru problemele municipiului – atât acțiuni cu rezultate directe, cât și a acțiunilor cu efecte și impacturi indirecte.

Aceste cerințe reprezintă un șir de *restricții adăugătoare* pentru funcționarea sectorului IMM din municipiu.

Lista actelor normative

căroră trebuie să le corespundă, conform condițiilor contractuale,

Programul municipal de dezvoltare a sectorului ÎMM în municipiul Chișinău pentru anii 2023-2030 (PMDSÎMM) și

Planul complex de acțiuni al PMC/CMC pentru anii 2023-2030 în vederea implementării PMDSÎMM

- Legea nr. 112/2014 privind aprobarea Acordului de Asociere RM –UE;
- Legea nr. 181/2014 privind finanțele publice și responsabilitatea bugetar-fiscale;
- Legea nr. 136/2016 privind statutul municipiului Chișinău;
- Legea nr. 436/2006 privind administrația publică locală,
- Hotărârea Guvernului nr. 82/2006 cu privire la elaborarea Cadrului de cheltuieli pe termen mediu și a proiectului de buget;
- Hotărârea Guvernului nr. 176/2011 cu privire la aprobarea Metodologiei de elaborare a programelor de dezvoltare strategică ale autorităților administrației publice centrale;
- Hotărârea Guvernului nr. 561/2015 cu privire la reglementarea cadrului instituțional și mecanismului de coordonare a asistenței externe acordate Republicii Moldova de organizațiile internaționale și țările donatoare;
- Hotărârea Guvernului nr. 445/2021 cu privire la aprobarea proiectului de lege privind Fondul Național de dezvoltare regională;
- Hotărârea Guvernului nr. 23/2022 cu privire la aprobarea Documentului unic de program pentru anii 2022-2024;
- Strategia Națională de dezvoltare regională pentru anii 2022-2028 (aprobată de Parlamentul RM în prima lectură),
- Strategia de dezvoltare teritorială a municipiului Chișinău, Planul de amenajare (<http://chisinau.md/category.php?l=ro&idc=767&t=/Planul-Urbanistic/General>);
- proiectul Strategiei pentru dezvoltarea durabilă socio-economică a spațiului urban: Etapa I – analiza completă în contextul dezvoltării teritoriului (<https://www.dgaurf.md/strategia-de-dezvoltare-2>);
- proiectul Strategiei de dezvoltare socio-economică și spațială durabilă etapa II: justificarea tehnică și conceptul planului regional de amenajare a teritoriului a municipiului Chișinău (<https://www.dgaurf.md/strategia-de-dezvoltare-2>);
- alte acte normativ-juridice ale APC și APL aplicabile pentru elaborarea unor asemenea documente de programare strategică.

Anexa B.2. Lista instituțiilor financiare relevante care oferă sprijin financiar sectorului IMM

Nr	Rezolvarea tip Categori	Link	Organizatia	Program	Descriere	acopera IMM	forma finantarii (grant, credit)	Rata Dobinzii	Perioada Credit	Destinatia finantarii)	Acoopera IMM Chisinau	adrsata unui segment anumit al populatie	Suma maxima finantata
1		https://aipa.gov.md/ro/subventii-avans-proiecte-startup	AIPA	Subventii in avans -	proiecte start-up	Da	65%--Grant			Mijloace fixe; Mij Circulante ;	Da	nu	1.000.000,00 L
1		https://aipa.gov.md/sites/default/files/Prezentare%20LEADER_AIPA.pdf	AIPA	Programului LEADER	Dezvoltării economice a teritoriilor acoperite de GAL, - creșterea nivelului de trai, - diminuarea excluziunii sociale prin intermediul implementării SDL cu implicarea reprezentanților autorităților publice locale, a sectoarelor antreprenorial și civic.	Da				Mijloace fixe; Mij Circulante ;	Da	Rural	
2		https://aipa.gov.md/ro/plati-sector-zootehnic	AIPA	Subventii in avans -	Plati directe acordate in sectorul zootehnic crescatorilor de animale	Da				Mijloace fixe; Mij Circulante ;	Da	Zootehnic	
4	Modernizare/MiFi/MiCi	https://www.eu4business-ebrdcreditline.md/en/standard-approach/	BERD	Linia de Creditare EU4Business - Tehnologii aprobate în prealabil	Selectorul de tehnologii LTE pentru Tehnologii Aprobate în Prealabil LTE înseamnă Lista Tehnologiilor Eligibile. Această abordare este pentru companiile care doresc să achiziționeze echipament standard pentru o investiție de pînă la 300.000 Euro.	Da	Credit - 90% Grant - 10%		3-5 ani	Mijloace fixe	Da	nu	€ 300.000,00
5	Modernizare/MiFi/MiCi instruire/management/ISO/SOFT	https://www.eu4business-ebrdcreditline.md/en/complex-approach/	BERD	Linia de Creditare EU4Business - Abordare complexă	Finanțare în valoare de pînă la 3 milioane EUR per companie, Investițiile trebuie să respecte una sau mai multe directive UE în domeniul protecției mediului, eficienței energetice, siguranței lucrătorilor, calității și siguranței produsului.	Da	Credit - 85% Grant - 15%		3-5 ani	Mijloace fixe	Da	nu	€ 3.000.000,00

6	Modernizare/MiFi/MiCi instruire/management/ISO/SOFT	https://www.eu4business-ebdcreditline.md/en/simplified-approach/	BERD	Linia de Creditare EU4Business -Abordare simplificată	Abordare simplificată pentru SFS și siguranța alimentară - Abordare simplă exclusiv pentru investiții care vizează respectarea deplină a reglementărilor tehnice și standardelor UE privind SFS sau a normelor tehnice privind siguranța alimentară, cu o investiție de până la 300.000 Euro și un grant de până la 15%.	Da	Credit - 85% Grant - 15%		3-5 ani	Mijloace fixe	Da	nu	€ 300.000,00
7	Modernizare/MiFi/MiCi	https://comertbank.md/services/juridical_person/credit/?id=34#i	COMERTBANK	CREDITE PENTRU PROCURAREA MIJLOACELOR FIXE		Da	Credit	16,5-19%	5 ani	Mijloace Fixe	Da	nu	10.000.000,00 L
8	Modernizare/MiFi/MiCi	https://comertbank.md/services/juridical_person/credit/?id=33	COMERTBANK	CREDITE PENTRU COMPLETAREA MIJLOACELOR CIRCULANTE		Da	Credit	16,5-19%	3 ani	Mijloace Circulante	Da	nu	
9	Modernizare/MiFi/MiCi	https://eximbank.md/ro/credit/credit-agrario-investo	Eximbank	Credit Agrario INVESTO	Procurarea utilajului agricol, tehnicii agricole, altor echipamente cu destinate agriculturii	Da	Credit	15% - 17% (MDL), flotantă	5 ani	Mijloace fixe	Da	Agrar	€ 300.000,00
10	Modernizare/MiFi/MiCi	https://eximbank.md/ro/credit/credit-investitional	Eximbank	Credit Investițional	Modernizarea afacerii tale Achiziționarea vehiculelor; Procurarea echipamentelor și utilajelor;	Da	Credit	13,5% - 15,5% (MDL), 6,5% (EUR), 7,5% (USD), flotantă	7 ani	Mijloace fixe	Da	nu	ne specificat

11	Modernizare/MiFi/MiCi	https://eximbank.md/ro/credit/linie-de-credit	Eximbank	Linie de credit	provizionarea cu materie primă, combustibil, piese de schimb Achitare serviciilor, salariilor, taxelor sau impozitelor Asigurarea stocurilor de mărfuri Acoperirea cheltuielilor curente aferente activității desfășurate	Da	Credit	12,5% - 14,5% (MDL), 6,25% EUR, 6,5% (USD), flotanță	1 an	Mijloace fixe	Da	nu	ne specificat
12	Startapuri /Inovatii	https://www.odim.md/ro/start-tineri	ODA	START PENTRU TINERI - I	Prin intermediul Programului vor fi oferite două forme de suport financiar. Astfel, tinerii vor putea beneficia de granturi de până la 200 de mii lei, după formula 7+3	Da	70%-Grant			Startup	Da	nu	200.000,00 L
13	Startapuri /Inovatii	https://www.oda.md/ro/granturi/start-pentru-tineri	ODA	START PENTRU TINERI -II	Finantare- 1) Porțiunea de grant: – procurarea imobilizărilor corporale; imobilizărilor necorporale în limitele a 30% din valoarea porțiunii de grant; 2) Porțiunea de credit: – procurarea mărfurilor și serviciilor, inclusiv a capitalului circulant	Da	15%-Grant 85%-Credit			procurare mijloace fixe, complete capital circulant	Da	tineri	1.760.000,00
14	Startapuri /Inovatii Modernizare/MiFi/MiCi	https://www.oda.md/ro/granturi/femei-in-afaceri-program	ODA	FEMEII ÎN AFACERI	Programul este destinat femeilor care planifică să-și inițieze sau extindă afacerile, în special în zonele rurale	Da	90%-Grant			Startup	Da		165.000,00
15	Startapuri /Inovatii Modernizare/MiFi/MiCi	https://www.oda.md/ro/granturi/pare	ODA	PARE 1+1	Programul PARE este destinat lucrătorilor migranți și rudelor de gradul I ai acestora, care intenționează să investească remitențele în inițierea sau în dezvoltarea unei afaceri.	Da	50%-Grant			Startup	Da	migranti	250.000,00 L
16	Modernizare/MiFi/MiCi	https://www.oda.md/ro/granturi/pare	ODA	PARE 1+2	Programul PARE este destinat lucrătorilor migranți și rudelor de gradul I ai acestora, care intenționează să investească remitențele în inițierea sau în dezvoltarea unei afaceri.	Da	66%-Grant			Mijloace fixe	Da	migranti	500.000,00 L

17	Instruire/management/ISO/SOFT	https://www.oda.md/ro/granturi/transformare-digitala	ODA	Transformare digitală	Dezvoltarea comerțului electronic, facilitarea procesului de reducere a circulației monedei fizice și dezvoltarea serviciilor de curierat pentru cel puțin 20% din companiile beneficiare;	Da	70%-Grant			Digitalizare	Da	nu	500.000,00 L
18	Startapuri /Inovatii instruire/management/ISO/SOFT	https://www.oda.md/ro/granturi/start-uri-tehnologice	ODA	Programul de Susținere a Inovațiilor Digitale și Startup-urilor Tehnologice	Implementării economiei digitale, circulare și ecologice. Instituirea unui mecanism alternativ de finanțare a inovării și dezvoltării afacerilor pentru start-upurile cu potențial înalt în domeniul inovării digitale, tehnologiilor informaționale și comunicațiilor.	Da	80%-Grant			Startup	Da	nu	500.000,00 L
19	Modernizare/MiFi/MiCi	https://www.oda.md/ro/granturi/retehnologizare	ODA	Programul de re tehnologizare și eficiență energetică	Finantare - tehnologizare re tehnologizare	Da	50%-Grant			Mijloace fixe	Da	nu	2.000.000,00 L
20	Modernizare/MiFi/MiCi	https://www.oda.md/ro/granturi/retehnologizare	ODA	Programul de re tehnologizare și eficiență energetică	Finantare - Pentru utilaj, echipament și instalații de valorificare a surselor de energie alternativă	Da	50%-Grant			Mijloace fixe	Da	nu	1.500.000,00 L
21	instruire/management/ISO/SOFT	https://www.oda.md/ro/granturi/internationalizare	ODA	Programul de creștere a competitivității și internaționalizare a acestora	Finantare - achiziționarea serviciilor de formare a competențelor antreprenoriale	Da	50%-Grant			Mijloace fixe	Da	nu	700.000,00 L
22	Modernizare/MiFi/MiCi instruire/management/ISO/SOFT	https://www.oda.md/ro/granturi/internationalizare	ODA	Programul de creștere a competitivității și internaționalizare a acestora	Finantare - achiziționarea de echipamente, obiecte de proprietate intelectuală, spații de producere, materie primă	Da	50%--Grant			Mijloace fixe	Da	nu	2.270.000,00 L

23	Modernizare/MiFi/MiCi instruire/management/ISO/SOFT	https://www.primcapital.md/index.php?go=credite&c=26	Primecapital	Credit "PRIMA in Afaceri"	Este destinat femeilor antreprenoare Dezvoltarea sau lansarea afacerii: investiții in mijloace fixe; completarea mijloacelor circulante; refinanțarea creditelor	Da	Credit	min. 1,5% lunar, in MDL	5 ani	Mijloace fixe	Da	Femei	5.000.000,00 L
24	Modernizare/MiFi/MiCi	https://www.primcapital.md/index.php?go=credite&c=43	primecapital	Credite "MICRO" fara gaj	Dezvoltarea afacerii: Investiții în mijloace fixe; Completarea mijloacelor circulante; Refinanțarea creditelor de la alte entități financiare.	Da	Credit	USD-min.1, 5% lunar (rata fixa); MDL-min.1, 75% lunar (rata fixa)	5 ani	Mijloace fixe; Mij Circulante ; refinanțarea	Da	nu	in USD/EURO de la 1 000 pana la 5 000 in MDL de la 20 000 pana la 500 000
25	Modernizare/MiFi/MiCi	https://www.primcapital.md/index.php?go=credite&c=26	primecapital	Credit investitional	achitarea se efectueaza lunar, in rate egale sau in scadere;	Da	Credit	10,50 %	120 luni credite USD; - 60 luni credite MDL sau EURO		Da	nu	€ 350.000,00
26	Modernizare/MiFi/MiCi	https://www.primcapital.md/index.php?go=credite&c=45	primecapital	"AGRO MICRO"	Domeniu agrar si activitati conexe Dezvoltarea afacerii: investiții in mijloace fixe; completarea mijloacelor circulante.	Da	Credit	min.1, 6% lunar (rata fixa);	1 an	Mijloace fixe; Mij Circulante ;	Da	Agrar	max. 200.000 lei max. 10.000 \$ max. 10.000 euro
27	Modernizare/MiFi/MiCi Promovarea/Marketing Startapuri /Inovatii	https://373.gov.md/	program 373	Program Guvernamental pentru susținerea antreprenorilor	rata dobinzii 3% valuta, 7% lei, 3 ani perioada de gratie	Da	100%-Credit			Mijloace fixe; Mij Circulante ;	Da	nu	15.000.000,00 L

28	Modernizare/MiFi/MiCi	https://www.uci.pifad.md/programe-in-derulare/imbunatatirea-capacitatilor-pentru-transformarea-zonei-rurale-ifad-viii/	UCIP IFAD	Îmbunătățirea Capacităților pentru Transformarea Zonei Rurale (TRTP)	Transformarea Zonei Rurale (TRTP), pentru Dezvoltare Agricolă și Fondul de Adaptare, stimularea creșterii economice rurale pe scară largă și reducerea sărăciei prin investiții complementare.	Da	40%-Grant 60%-Credit			Mijloace fixe; Mij Circulante ;	Da	Rural	1.000.000,00 L
29	Modernizare/MiFi/MiCi	https://www.uci.pifad.md/credite-achizitii/creditar-e/	UCIP IFAD	Credite pentru Întreprinderi mici și mijlocii IFAD VII	Producerea, depozitarea, sortarea, prelucrarea, procesarea și ambalarea producției agricole vegetale și animaliere Servicii pentru agricultură; Înființarea și întreținerea plantațiilor multianuale. Agroturismul rural	Da	Credit-75%	8 ani	Mijloace fixe; Mij Circulante ;	Da	Agrar	\$ 250.000,00	
30	Modernizare/MiFi/MiCi Startupuri /Inovatii	https://www.uci.pifad.md/credite-achizitii/creditar-e/	UCIP IFAD	Credite pentru tineri antreprenori IFAD VII	activități agricole și non-agricole generatoare de venituri tinerii antreprenori care dețin cota de participare în capitalul întreprinderii de cel puțin 50%	Da	Credit-90%	8 ani	Mijloace fixe; Mij Circulante ;	Da	nu	\$ 100.000,00	
31	Modernizare/MiFi/MiCi	https://www.uci.pifad.md/credite-achizitii/creditar-e/	UCIP IFAD	Credite pentru microantreprenori IFAD VII	Activități eligibile activități agricole și non-agricole generatoare de venituri Beneficiari eligibili Microantreprenorii din mediul rural	Da	Credit-90%	5 ani	Mijloace fixe; Mij Circulante ;	Da	nu	600.000,00 L	
33	Promovarea/Marketing Modernizare/MiFi/MiCi instruire/management/ISO/SOFT Promovarea exportului	https://uipac.md/granturi-de-cofinantare	UIPAC	Grant finantare	Granturi de co-finanțare, pentru acoperirea a 50% din costul serviciilor de dezvoltare a afacerii, dar nu mai mult de 600 de mii de lei per beneficiar. Dezvoltarea: Imaginii corporative, sistemelor informatice, implementarea ISO, HACCP, ECO..	Da	50%-Grant 50%-Credit			Mijloace fixe; Mij Circulante ;	Da	nu	600.000,00 L

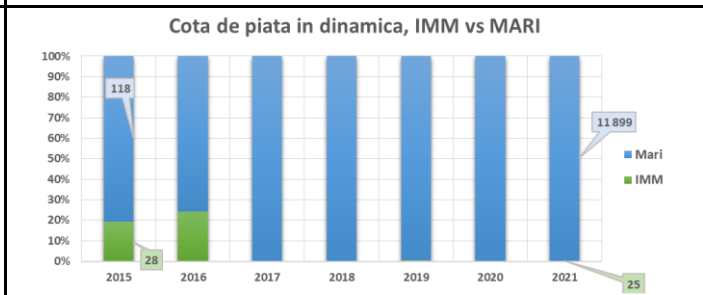
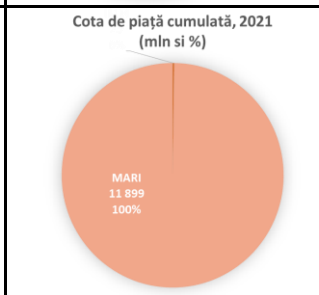
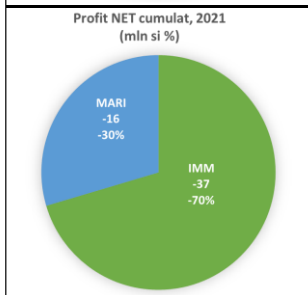
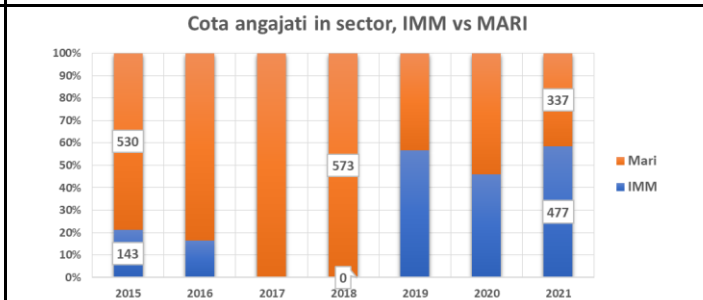
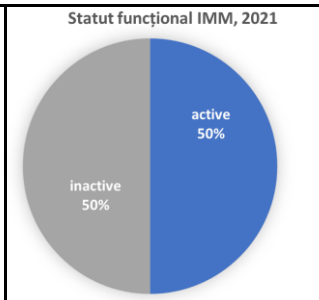
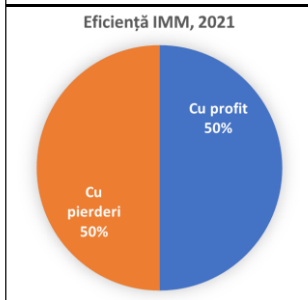
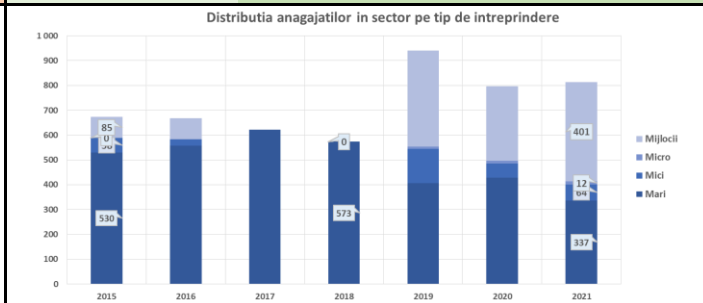
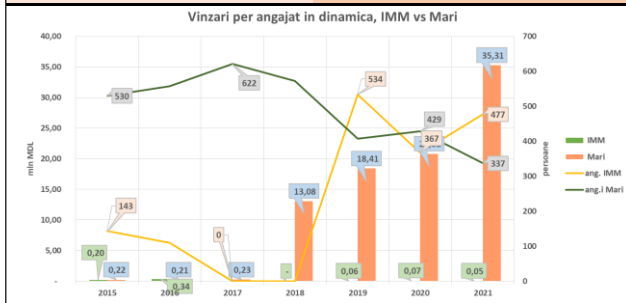
34	Modernizare/MiFi/Mici	https://agrobiznes.md/pcrr	USAID PCRR	Programul de Mentorat și creștere a micilor producători de vinuri (prescurtat „Program de Mentorat ASW”)	Proiectul susține agricultura cu valoare adăugată, sectoarele horticol, apicol și agricultura ecologică; industria vitivinicolă și sectorul turismului. Proiectul va lansa un Fond de granturi în valoare de 13 milioane USD.	Da	75%-Grant			Mijloace fixe; Mij Circulante ;	Da	Agrar	500.000,00 L
35	Modernizare/MiFi/Mici	https://www.fonduri.md/granturi-domeniul-vitivinicol	USAID PCRR	Programul de ameliorare a calității produselor vinicole a „vinăriilor în tranziție” (prescurtat „Programul Pick-Up/PQUP”).	Mici producători de vinuri în progres spre un model de business performant, membri ai Uniunea Micilor Producători de Vinuri, sau care aderă la organizație.	Da	40%-Grant			Mijloace fixe; Mij Circulante ;	Da	Agrar	800.000,00 L
36	Startapuri /Inovatii	https://www.victoriabank.md/finantare/proiecte-investitionale/programul-facilitate-de-creditate-tinerilor	Victoria Bank	Programul „Facilitate de Creditare a Tinerilor”	Sprijin tinerii antreprenori prin credite cu dobândă redusă, prin intermediul Programului “Facilitatea de Creditare a Tinerilor”	Da	Credit	6% anual	8 ani	Mijloace fixe	Da	tineri	150.000,00 L
37	Modernizare/MiFi/Mici	https://www.victoriabank.md/finantare/proiecte-investitionale/livada-moldovei-solutia-investitiilor-inteligente	Victoria Bank	Livada Moldovei - soluția investițiilor inteligente	Sectorul horticol Construcția serelor: Instalarea sistemelor de irigare: Construcția sau renovarea hanelor de producție.:procurarea camioanelor frigorifice, echipamentelor, utilajelor; plantarea noilor suprafețe	Da	Credit	nu e specificat	10 ani	Mijloace fixe	Da	agrar	€ 5.000.000,00

38	Modernizare/MiFi/MiCi Startapuri /Inovatii	https://www.mobiasbanca.md/publication/pro-mo-56	Mobiasbanca	Credite pentru tinerii antreprenori cu 6% dobândă anuală fixă	Creditele sînt oferite în cadrul Programului „Facilitatea de Creditare a Tinerilor” (faza II), lansat de către Ministerul Finanțelor și alocate prin programele de creditare administrate de	Da	Credit	6%	nu este specificat	Mijloace fixe	Da	tineri	1.500.000,00 L
----	--	---	-------------	---	--	----	--------	----	--------------------	---------------	----	--------	----------------

Activități de servicii administrative și activități de servicii suport					date	2021				
NUMAR IMM 1.479		<i>dintre care IMM:</i> MICRO 1.341 MICI 108 MIJLOCII 30			ANGAJAȚI IMM 7.399		<i>dintre care în</i> MICRO 2.187 16% MICI 2.106 16% MIJLOCII 3.106 23%		<i>din total sector (IMM + MARI)</i>	
INTREPRINDERI MARI 12					ANGAJATI IN MARI 5.978					
Vinzari per angajat in dinamica, IMM vs Mari					Distributia anagajatorilor in sector pe tip de intreprindere					
Eficiență IMM, 2021		Statut funcțional IMM, 2021			Cota angajati in sector, IMM vs MARI					
Profit NET cumulat, 2021 (mln si %)		Cota de piață cumulat, 2021 (mln si %)			Cota de piata in dinamica, IMM vs MARI					
RV <i>optim > 20%</i>		ROA <i>optim > 10%</i>			ROE <i>optim > 15%</i>		CAF <i>optim 0,6-0,7</i>		Cî <i>optim 0 < K < 5</i>	
22,7%		6%			28%		0,22		0,78	
Constatări: Rata înaltă de IMM inactive și cu rezultat final al activității negativ. Eficiența și productivitate superioară decât în cazul întreprinderilor Mari. Pastrarea cotei de piață la nivel de 80%, totodată se aștează o rentabilitate superioară a activității față de întreprinderile Mari. Tendința de creștere semnificativă a numărului de angajați în IMM (practic dublare în ultimii 6 ani), în paralel cu creșterea ușoară a angajaților în cadrul întreprinderilor mari. Rentabilitate înaltă a vinzarilor și capitalului propriu, rentabilitate a activelor sub limita optimă. Grad înalt de îndatorare și risc sporit pentru menținerea stabilității financiare a activității										
Cauze: Informație în elaborare										
Concluzii: Potențial uman semnificativ, dar cu risc sporit de pierdere a resurselor umane cu migrarea acestora în alte sectoare sau emigrare. Eficacitate redusă a activelor. Potențial sporit de valorificare a oportunităților de piață. Potențial sporit de utilizare eficientă a capitalului disponibil. Deficit semnificativ de finanțare a activității și/sau costul sporit a finanțării activității.										

Administratie publica si aparare; asigurari sociale obligatorii **date 2021**

NUMAR IMM 8	<i>dintre care IMM:</i> MICRO 3 MICI 2 MIJLOCII 3	ANGAJAȚI IMM 477	<i>dintre care în</i> <i>din total sector (IMM + MARI)</i> MICRO 12 1% MICI 64 8% MIJLOCII 401 49%	
INTREPRINDERI MARI 3		ANGAJATI IN MARI 337		



RV <i>optim > 20%</i>	ROA <i>optim > 10%</i>	ROE <i>optim > 15%</i>	CAF <i>optim 0,6-0,7</i>	CÎ <i>optim 0 < K < 5</i>
45,6%	-0,2%	-0,5%	0,44	0,56

Constatări: Rata foarte înaltă de IMM inactive si cu rezultat final al activității negativ. Eficiența și productivitate inferioara decit in cazul intreprinderilor Mari. Cota de piata foarte redusa, sectori controlat integral de intrepridneri mari. Rentabilitate inalta a vinzarilor, totodata indicatori de eficacitate mult sub nivelul optim chiar negative. Grad inalt de indatorare si risc sporit de menținere a stabilității financiare a activității.

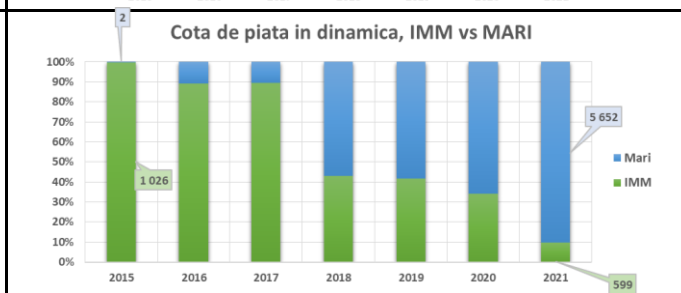
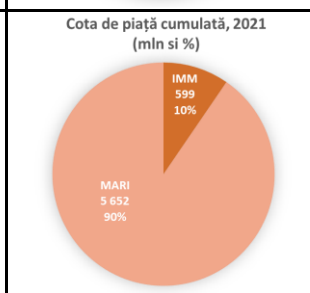
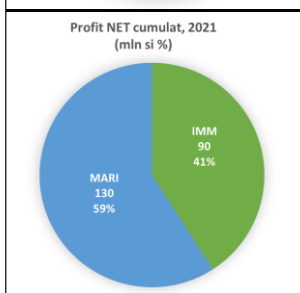
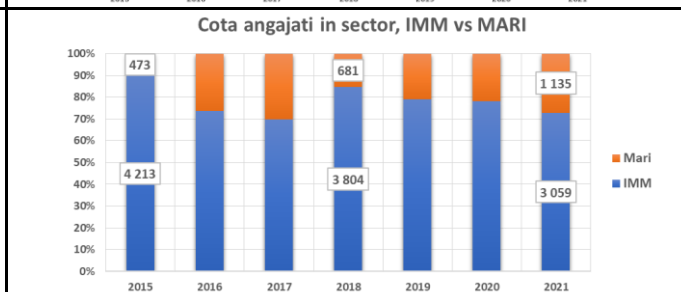
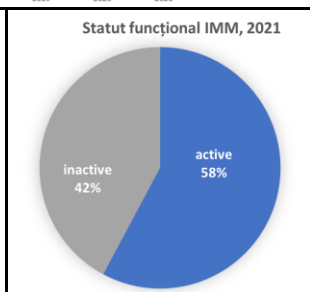
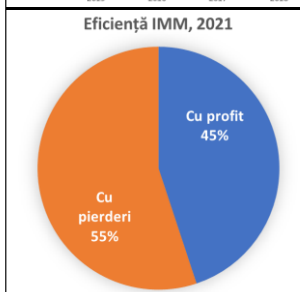
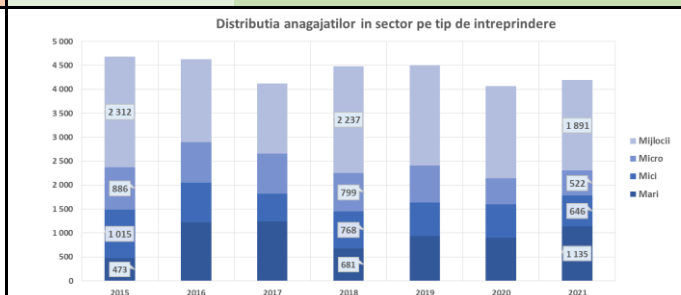
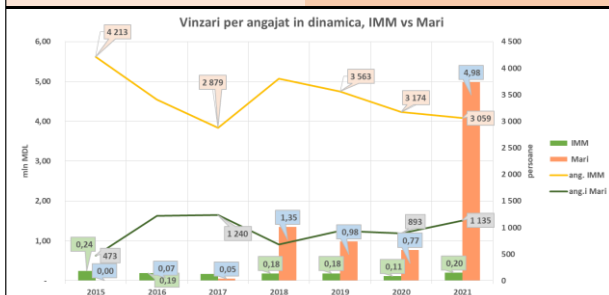
Cauze: Informație în elaborare

Concluzii: Potențial uman scăzut, cu risc eminent de pierdere a resurselor umane cu migrarea acestora in alte sectoare sau MARI. Eficacitate redusă a activelor. Potențial redus de valorificare a oportunităților de piață. Potențial redus de utilizare eficientă a capitalului disponibil. Deficit mediu de finanțare a activității și/sau costul sporit a finanțării activității.

Arta, activitati de recreere si de agrement

date 2021

NUMAR IMM <h2 style="text-align: center;">460</h2>	dintre care IMM: MICRO 411 MICI 30 MIJLOCII 19	ANGAJAȚI IMM <h2 style="text-align: center;">3.059</h2>	dintre care în MICRO 522 12% MICI 646 15% MIJLOCII 1.891 45%
INTREPRINDERI MARI <h2 style="text-align: center;">5</h2>		ANGAJATI IN MARI <h2 style="text-align: center;">1.135</h2>	



RV optim > 20%	ROA optim > 10%	ROE optim > 15%	CAF optim 0,6-0,7	Cî optim 0 < K < 5
<h2>35,1%</h2>	<h2>6,2%</h2>	<h2>13,2%</h2>	<h2>0,47</h2>	<h2>0,53</h2>

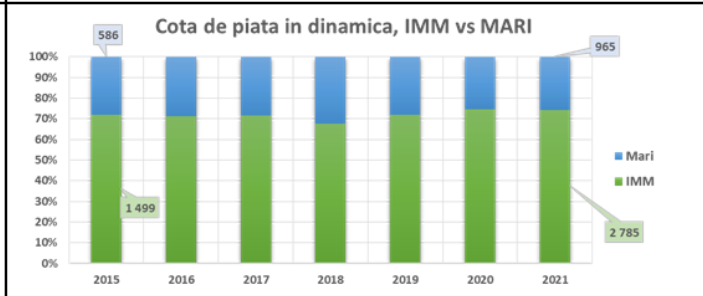
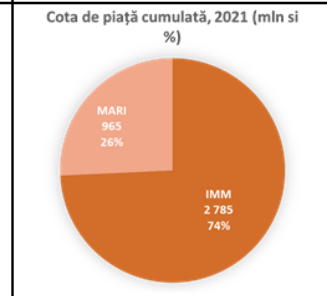
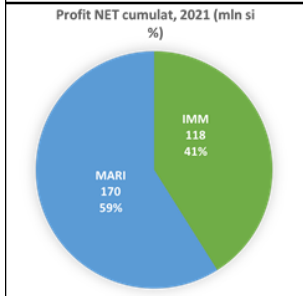
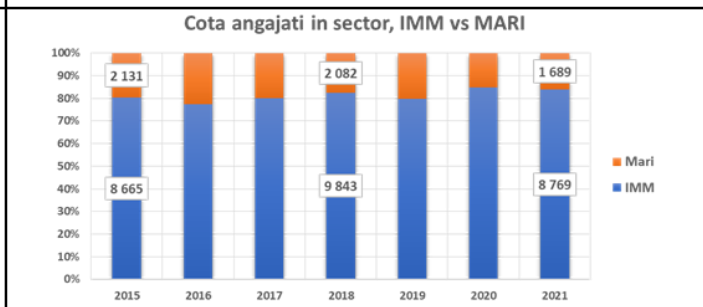
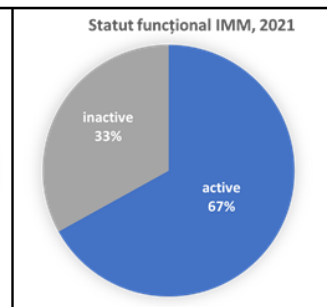
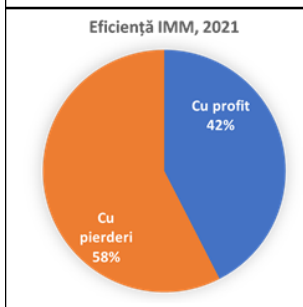
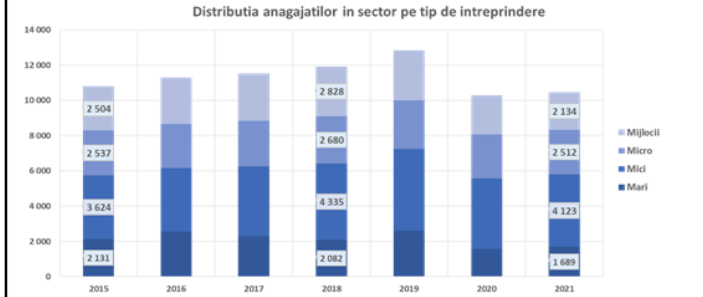
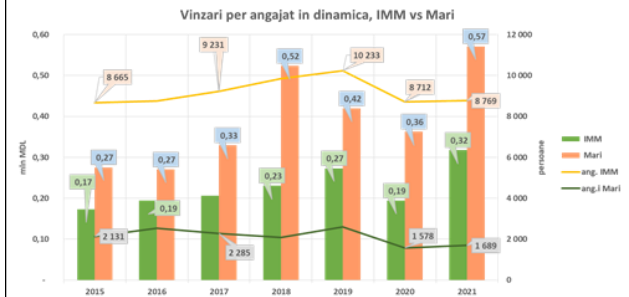
Constatări: Rata foarte înaltă de IMM inactive si foarte inalta a IMM cu rezultat final al activității negativ. Productivitate mult mai mica decit in intreprinderile MARI. Cota de piata practic totalmente controlata de MARI. In 5 ani IMM au pierdut 80% din cota de piata. Tendința de reducere a numărului de angajați in IMM, cu sporirea numarului de angajati in MARI. Rentabilitate a vinzarilor peste limita minimă recomandată si indicatori de efciacitate la limita recomandata. Grad inalt de indatorare si risc moderat de mentinere a stabilitatii financiare

Cauze: Informație în elaborare

Concluzii: Potențial uman redus, cu risc sporit de pierdere a resurselor umane cu migrarea acestora in alte sectoare sau MARI. Eficacitate redusă a activelor, dar cu potențial de valorificare. Potențial foarte redus de valorificare a oportunităților de piață. Potențial redus de utilizare eficientă a capitalului disponibil. Deficit mediu de finanțare a activității și/sau costul sporit a finanțării activității.

Activitati de cazare si alimentatie publica date 2021

NUMAR IMM <h2 style="text-align: center;">1.350</h2>	<i>dintre care IMM:</i> MICRO 1.115 MICI 211 MIJLOCII 24	ANGAJAȚI IMM <h2 style="text-align: center;">8.769</h2>	<i>dintre care în</i> MICRO 2.512 24% MICI 4.123 39% MIJLOCII 2.134 20%
INTREPRINDERI MARI <h2 style="text-align: center;">4</h2>		ANGAJATI IN MARI <h2 style="text-align: center;">1.689</h2>	<i>din total sector (IMM + MARI)</i>



RV <i>optim > 20%</i>	ROA <i>optim > 10%</i>	ROE <i>optim > 15%</i>	CAF <i>optim 0,6-0,7</i>	CÎ <i>optim 0 < K < 5</i>
<h2 style="margin: 0;">46,1%</h2>	<h2 style="margin: 0;">3%</h2>	<h2 style="margin: 0;">24%</h2>	<h2 style="margin: 0;">0,14</h2>	<h2 style="margin: 0;">0,86</h2>

Constatări: Rata inalta de IMM inactive si foarte inalta de IMM cu indicatori de rezultat negativi. Productivitate sub nivelul intreprinderilor MARI. Cota constanta de piata de cca 70% a IMM. Rentabilitate a vinzarilor peste limita recomandată. Eficacitate scazuta a utilizarii activelor, dar cu eficacitate inalta a utilizarii capitalului propriu. Grad inalt de indatorare si risc sporit pentru mentinerea stabilitatii financiare a activității

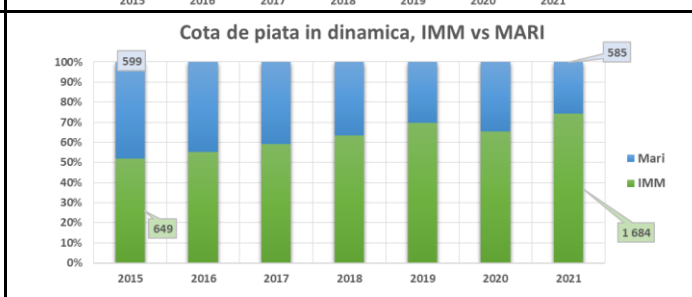
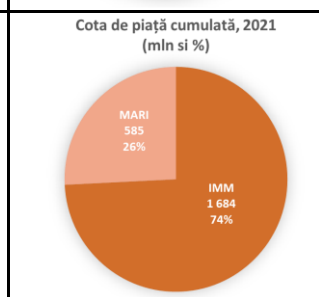
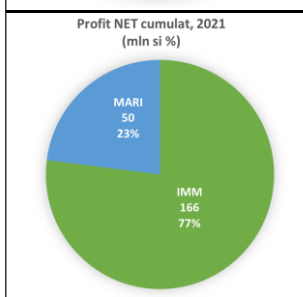
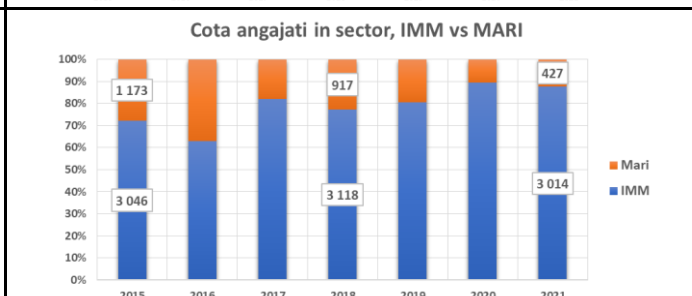
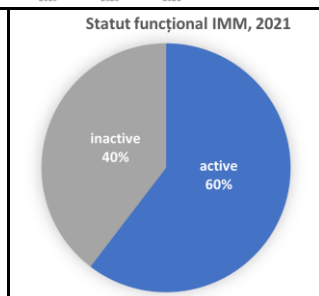
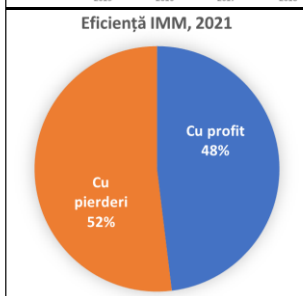
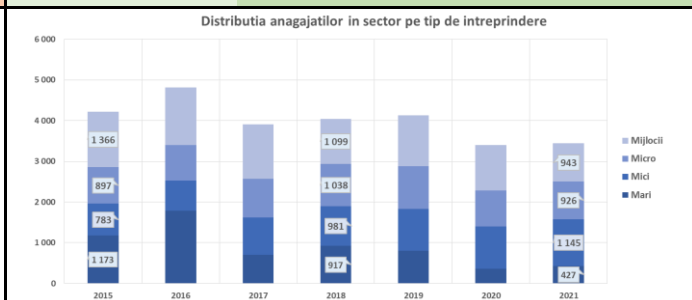
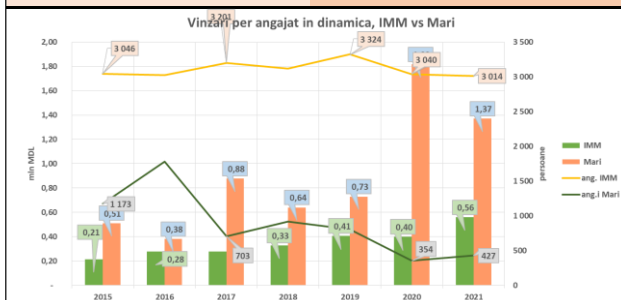
Cauze: Piața internă slabă în continuă scădere ce nu permite atingerea gradului înalt de utilizare a activelor disponibile în tandem cu utilizarea ineficientă sau o planificare incorectă a capacităților. Puterea de cumpărare scăzută a populației și potențial limitat de atragerea a turiștilor. Lipsa forței de muncă și costul ridicat al acesteia. Infrastructura deficitară ce nu permite atragerea de noi consumatori, în special turiști și potențiali consumatori ce ar putea tranzita spațiul economic autohton. Forța economică individuală redusă și costuri de îndatorare înalte. Sensibilitate sporită la șocuri economice, politice și cele de forțe major.

Concluzii: Potențial uman mediu, dar cu risc sporit de pierdere a resurselor umane cu migrarea acestora in alte sectoare sau emigrare. Eficacitate redusă a activelor. Potențial mediu de valorificare a oportunităților de piață. Potențial scazut de utilizare eficientă a capitalului disponibil. Deficit semnificativ de finanțare a activității și/sau costul sporit a finanțării activității.

Agricultura, silvicultura si pescuit

date 2021

NUMAR IMM 664	dintre care IMM: MICRO 577 MICI 68 MIJLOCII 19	ANGAJAȚI IMM 3.014	dintre care în MICRO 926 27% MICI 1.145 33% MIJLOCII 943 27%	din total sector (IMM + MARI)
INTREPRINDERI MARI 4		ANGAJATI IN MARI 427		



RV <i>optim > 20%</i>	ROA <i>optim > 10%</i>	ROE <i>optim > 15%</i>	CAF <i>optim 0,6-0,7</i>	Cî <i>optim 0 < K < 5</i>
25,9%	2,9%	34,9%	0,08	0,92

Constatări: Rata foarte înaltă de IMM inactive si cu rezultat final al activității negativ. Eficiența și productivitate inferioara decit in cazul intreprinderilor Mari. Cota de piata dominata de IMM si in crestere constanta. Rentabilitate a vinzarilor peste limita minimă recomandată, totodata indicatori de eficacitate a utilizarii activelor sub nivelul optim. Grad inalt de indatorare si risc sporit de mentinerea stabilitatii financiare a activității

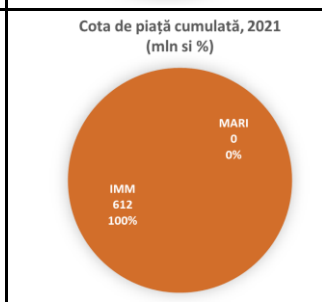
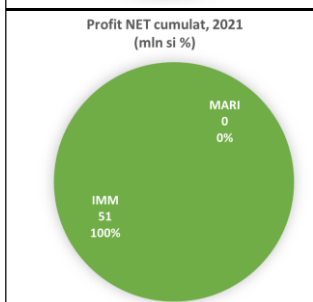
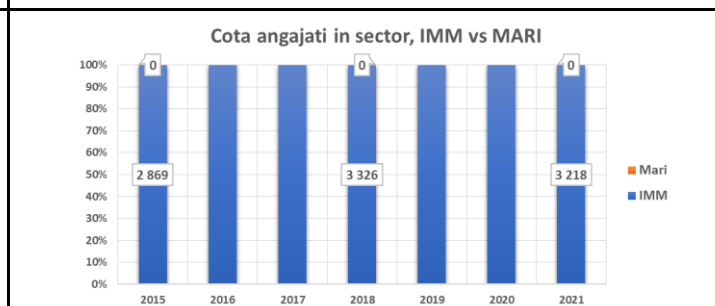
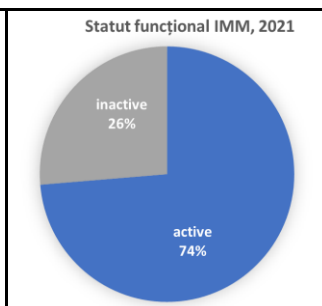
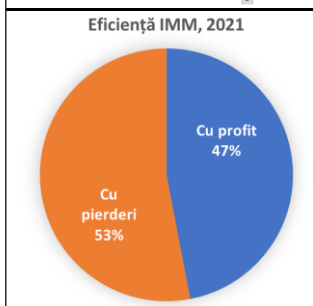
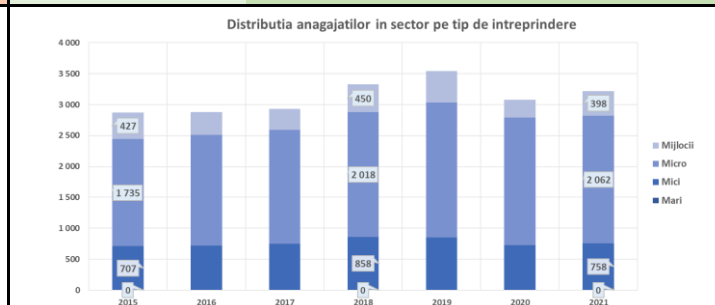
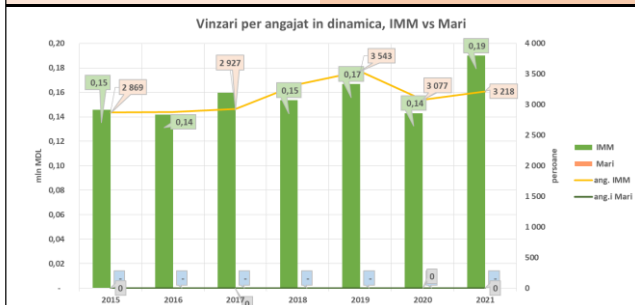
Cauze: Instabilitatea economiei naționale/costurilor energetice și socuri frecvente ce afectează dur piețele externe de desfacere,. Competitivitatea în scadere a IMMurilor din domeniu ce duce la pierderea continuă a cotei de piață, inclusiv piața internă. Productivitatea muncii redusă ca rezultat a lipsei de inovții și tehnologii avansate ce generează costuri înalte a produselor. Investiții în active pe termen lung, în mare parte din surse împrumutate, ce nu sînt valorificate complet dar care generează cheltuieli (dobînzii) importante. Gama de produse ce au o valoare adăugată mică care generează profituri mici în raport cu activele disponibile.

Concluzii: Potențial uman mediu, dar cu capacitate de atragere a resurselor umane din alte sectoare sau MARI. Eficacitate redusă a activelor. Potențial redus de valorificare a oportunităților de piață. Potențial sporit de utilizare eficientă a capitalului disponibil. Deficit extrem de finanțare a activității și/sau costul sporit a finanțării activității.

Alte activitati de servicii

date 2021

NUMAR IMM <h2 style="text-align: center;">1.022</h2>	dintre care IMM: MICRO 974 MICI 44 MIJLOCII 4	ANGAJAȚI IMM <h2 style="text-align: center;">3.218</h2>	dintre care în din total sector (IMM + MARI)
INTREPRINDERI MARI -		ANGAJATI IN MARI -	MICRO 2.062 64% MICI 758 24% MIJLOCII 398 12%



RV optim > 20%	ROA optim > 10%	ROE optim > 15%	CAF optim 0,6-0,7	CÎ optim 0 < K < 5
<h2 style="text-align: center;">45,3%</h2>	<h2 style="text-align: center;">7,4%</h2>	<h2 style="text-align: center;">33,3%</h2>	<h2 style="text-align: center;">0,22</h2>	<h2 style="text-align: center;">0,78</h2>

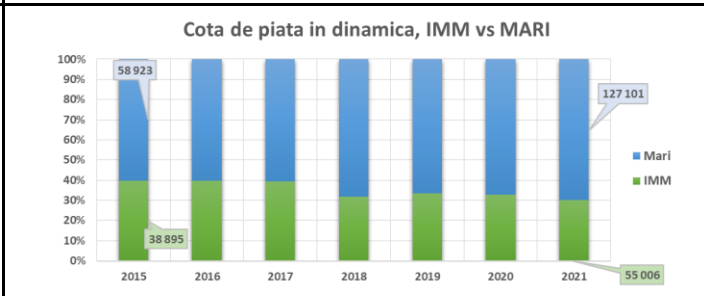
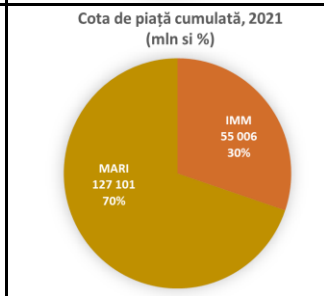
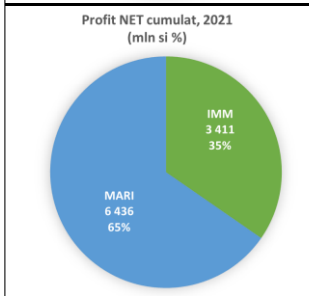
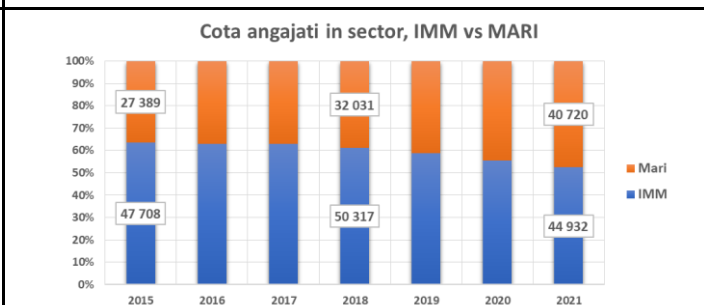
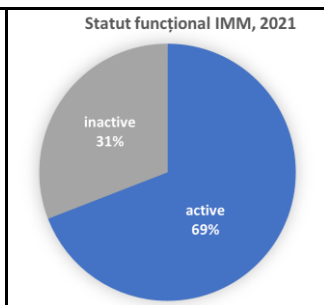
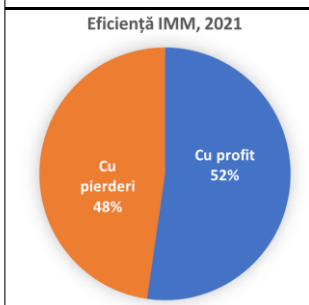
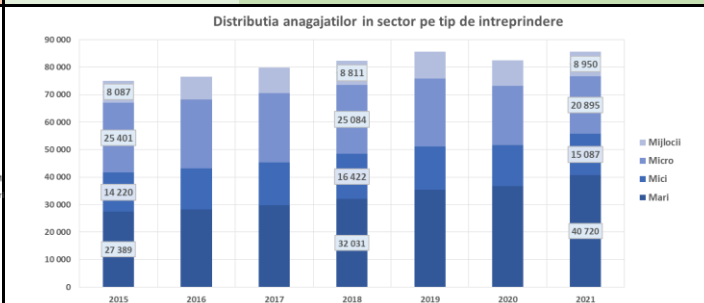
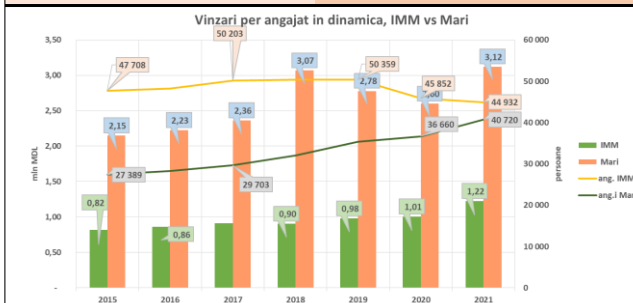
Constatări: Rata înaltă de IMM inactive si foarte inalta a IMM cu rezultat final al activității negativ. Sector totalmente contolat de IMM. Tendința de mentinere a numărului de angajați in IMM. Rentabilitate a vinzarilor peste limita minimă recomandată, indicatori de efciacitate la limita sau peste limita recomandata. Grad inalt de indatorare si risc sporit de mentinere a stabilitatii financiare a intreprinderilor

Cauze: Indicatori de performanță aproape de nivelul optim. Nivelul scăzut al indicatorilor de stabilitate financiară cauzat, după părerea consultantului, de repartizarea profitului către fondatori și finanțarea afacerilor sub formă de împrumuturi de la persoane afiliate, majoritatea întreprinderilor avînd în mediu 2-3 angajați, de regulă fondatorii acestora.

Concluzii: Potențial uman nul, risc eminent de pierdere a resurselor umane prin migrarea acestora in alte sectoare sau MARI. Eficacitate redusă a activelor, dar cu potențial de valorificare. Potențial redus de valorificare a oportunităților de piață. Potențial redus de utilizare eficientă a capitalului disponibil. Deficit semnificativ de finanțare a activității și/sau costul sporit a finanțării activității.

Comert cu ridicata si cu amanuntul; intretinerea si repararea autovehiculelor si *date* 2021

NUMAR IMM 12.525	<i>dintre care IMM:</i> MICRO 11.118 MICI 1.130 MIJLOCII 277	ANGAJAȚI IMM 44.932	<i>dintre care în</i> MICRO 20.895 24% MICI 15.087 18% <i>din total sector (IMM + MARI)</i> MIJLOCII 8.950 10%
INTREPRINDERI MARI 303		ANGAJATI IN MARI 40.720	



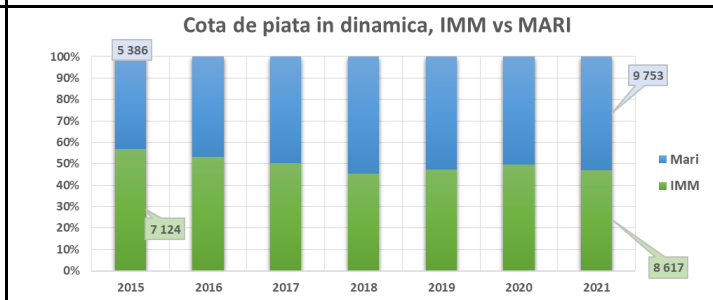
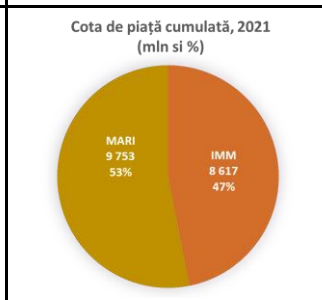
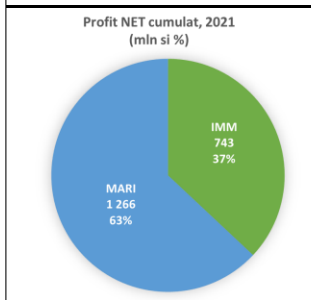
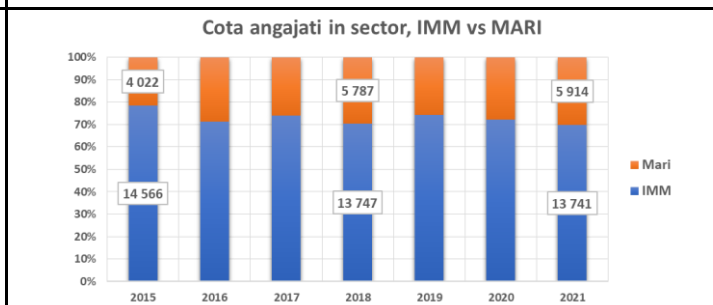
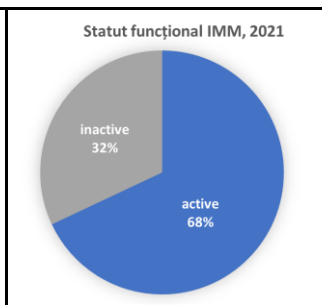
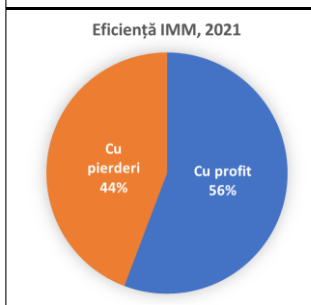
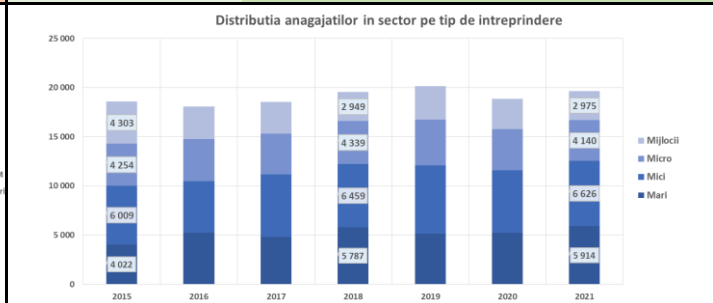
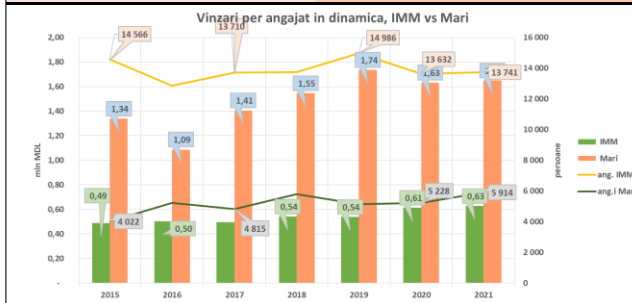
RV <i>optim > 20%</i>	ROA <i>optim > 10%</i>	ROE <i>optim > 15%</i>	CAF <i>optim 0,6-0,7</i>	CÎ <i>optim 0 < K < 5</i>
21,5%	7,3%	24,7%	0,30	0,70

Constatări: Rata înaltă de IMM inactive și foarte înalta a IMM cu rezultat final al activității negativ. Productivitate redusă față de întreprinderile MARI. Cota de piață a IMM în descreștere constantă. Tendința de reducere a numărului de angajați în IMM, cu sporirea numărului de angajați în MARI. Rentabilitate înaltă a vinzătorilor și indicatori de eficiență la limita sau peste limita recomandată. Grad înalt de îndatorare și risc sporit de menținere a stabilității financiare

Cauze: Pierderea continuă a cotei de piață a IMMurilor cauzată de monopolizarea treptată dar sigură a domeniului de întreprinderile mari. Importurile de produse mai ieftine care provin din țări cu un cost al forței de muncă mai redus sau din țări care subvenționează astfel de bunuri, de regulă efectuate de întreprinderile mari care au avantajul efectului de scară. Forța economică individuală redusă. Instabilitatea financiară cauzată de faptul că o mare parte din IMM-uri din acest domeniu activează ca reprezentanți sau dealeri a întreprinderilor mari în baza surselor împrumutate (datoriile comerciale sau împrumuturi pe termen scurt) ceea ce amplifică riscul de

Concluzii: Potențial uman sporit, dar cu risc mare de pierdere a resurselor umane prin migrarea acestora în alte sectoare sau MARI. Eficacitate medie a activelor, dar cu potențial mediu de valorificare. Potențial sporit de valorificare a oportunităților de piață. Potențial sporit de utilizare eficientă a capitalului disponibil. Deficit semnificativ de finanțare a activității și/sau costul sporit a finanțării activității.

Constructii		date 2021	
NUMAR IMM 2.354	<i>dintre care IMM:</i> MICRO 1.908 MICI 384 MIJLOCII 62	ANGAJAȚI IMM 13.741	<i>dintre care în</i> MICRO 4.140 21% MICI 6.626 34% MIJLOCII 2.975 15%
INTREPRINDERI MARI 60		ANGAJATI IN MARI 5.914	<i>din total sector (IMM + MARI)</i>



RV	ROA	ROE	CAF	CÎ
<i>optim > 20%</i>	<i>optim > 10%</i>	<i>optim > 15%</i>	<i>optim 0,6-0,7</i>	<i>optim 0 < K < 5</i>
24,5%	4,3%	20,1%	0,21	0,78

Constatări: Rata foarte înaltă de IMM inactive si inalta a IMM cu rezultat final al activității negativ. Productivitate redusa fata de intreprinderile MARI. Cota de piata impartita practic la egalitate cu MARI, dar cu tendinta de micșorare a cotei IMM. Tendința de mentinere a numărului de angajați in IMM, cu sporirea usoara a numarului de angajati in MARI. Rentabilitate inalta a vinzarilor si indicatori de eficacitate la limita recomandata. Grad inalt de indatorare si risc sporit de mentinere a stabilitatii financiare.

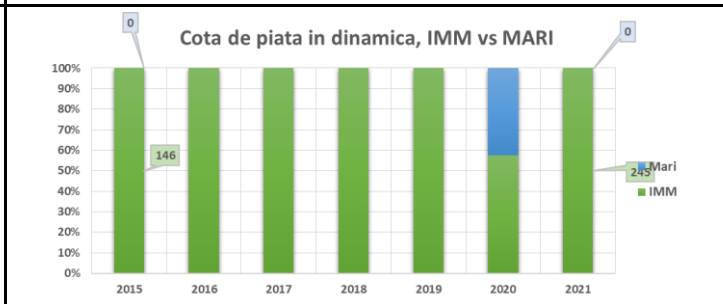
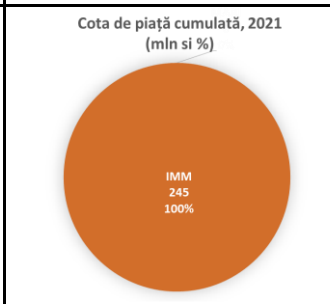
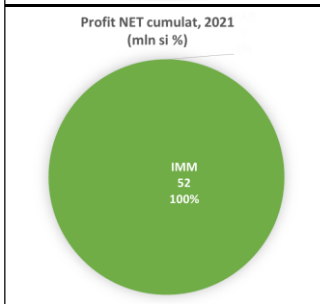
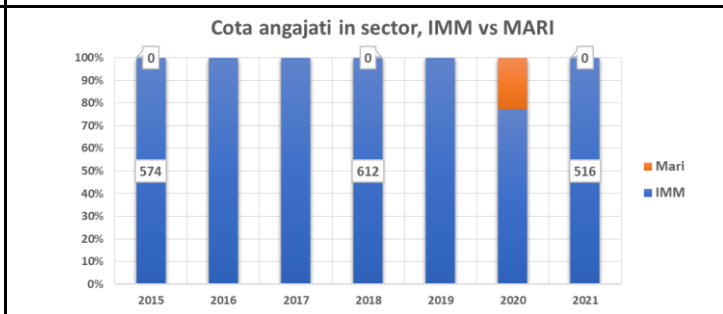
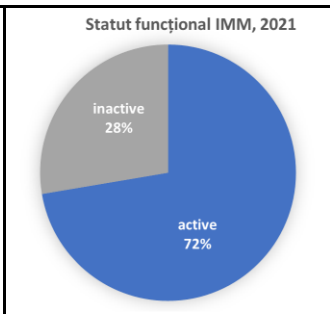
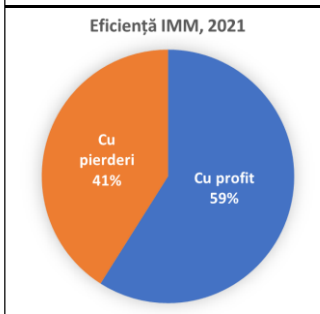
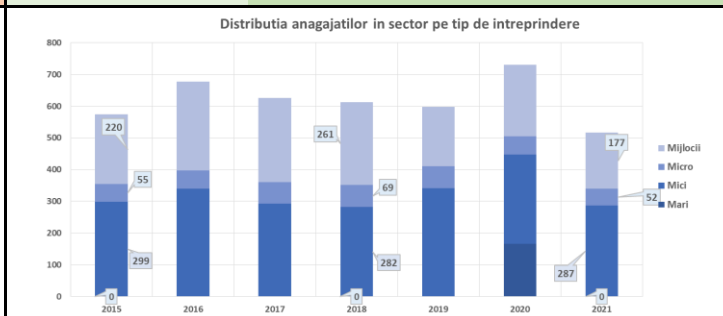
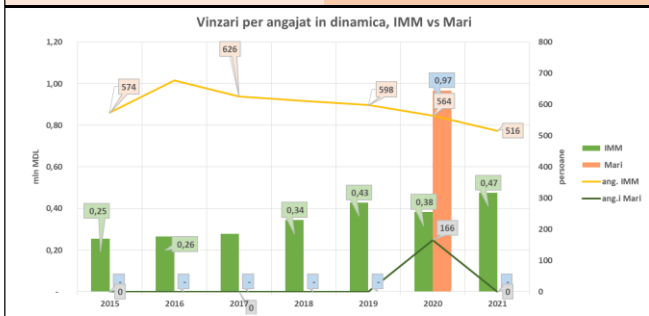
Cauze: Instabilitatea economiei naționale/costurilor energetice. Calitatea slabă a infrastructurii. Productivitatea muncii redusă. Bariere administrative. Inflația înaltă și costuri ridicate ale creditelor, fonduri proprii insuficiente.

Concluzii: Potențial uman semnificativ, dar cu risc mediu de pierdere a resurselor umane prin migrarea acestora in alte sectoare sau MARI. Potențial redus de valorificare eficienta a activelor. Potențial sporit de valorificare a oportunităților de piață. Potențial sporit de utilizare eficientă a capitalului disponibil. Deficit semnificativ de finanțare a activității și/sau costul sporit a finanțării activității.

Industria extractiva

date 2021

NUMAR IMM <h2 style="text-align: center;">47</h2>	dintre care IMM: MICRO 27 MICI 16 MIJLOCI 4	ANGAJAȚI IMM <h2 style="text-align: center;">516</h2>	dintre care în MICRO 52 10% MICI 287 56% MIJLOCI 177 34%	din total sector (IMM + MARI)
INTREPRINDERI MARI <h2 style="text-align: center;">-</h2>		ANGAJATI IN MARI <h2 style="text-align: center;">-</h2>		



RV optim > 20%	ROA optim > 10%	ROE optim > 15%	CAF optim 0,6-0,7	CÎ optim 0 < K < 5
<h2>43,9%</h2>	<h2>12,3%</h2>	<h2>21,5%</h2>	<h2>0,57</h2>	<h2>0,43</h2>

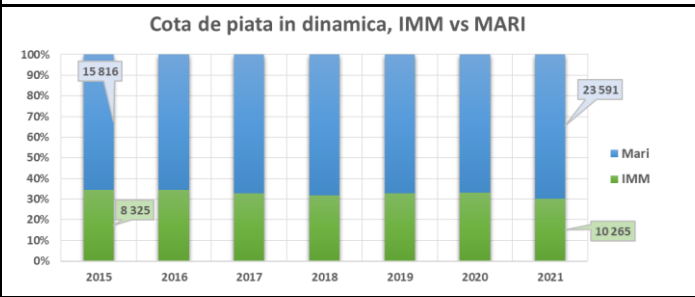
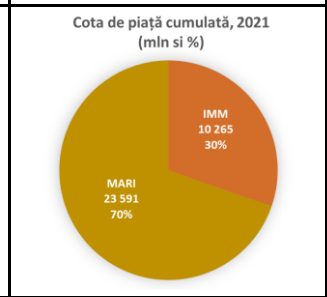
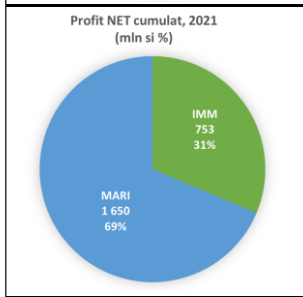
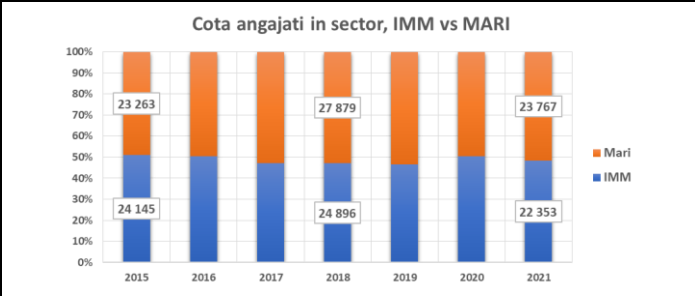
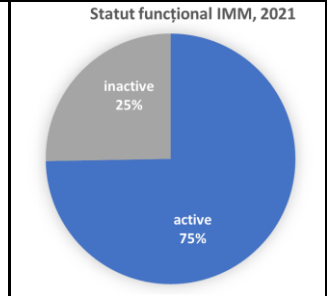
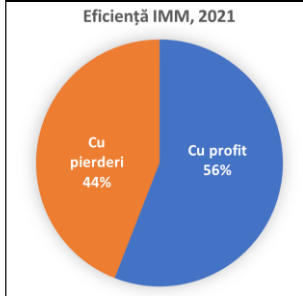
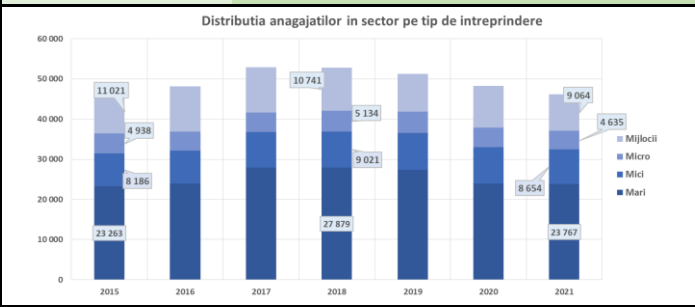
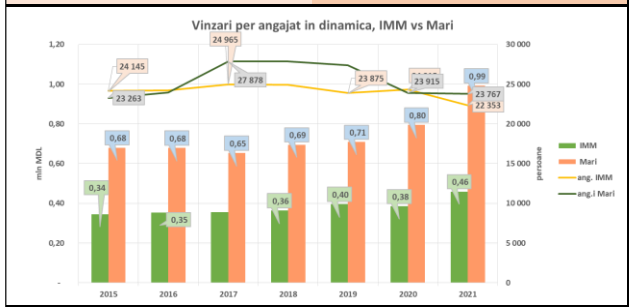
Constatări: Rată foarte înaltă de IMM inactive și înaltă a IMM cu rezultat final al activității negativ. Productivitate în creștere constantă. Cota de piață controlată în întregime de IMM. Tendința de reducere a numărului de angajați în IMM. Rentabilitate înaltă a vinzarilor și indicatori de eficacitate peste limita recomandată. Grad mediu de îndatorare și risc redus pentru menținerea stabilității financiare.

Cauze: Indicatori de performanță foarte buni, rezultat influențat pozitiv de dezvoltarea domeniului construcției și a creșterii importante a prețurilor la materialele de construcții atât în RM, cât și în regiune, fapt ce a permis acestor entități folosirea activelor disponibile la capacități maxime.

Concluzii: Potențial uman redus, dar cu tendințe de atragere a resurselor umane din alte sectoare. Eficacitate sporită a activelor. Potențial scăzut de valorificare a oportunităților de piață. Potențial sporit de utilizare eficientă a capitalului disponibil. Deficit mediu de finanțare a activității, stabilitate financiară sporită.

Industria prelucratoare **date 2021**

NUMAR IMM <h1 style="text-align: center;">2.598</h1>	<i>dintre care IMM:</i> MICRO 2.026 MICI 449 MIJLOCI 123	ANGAJAȚI IMM <h1 style="text-align: center;">22.353</h1>	<i>dintre care în</i> MICRO 4.635 10% MICI 8.654 19% MIJLOCI 9.064 20%
INTREPRINDERI MARI <h1 style="text-align: center;">107</h1>		ANGAJATI IN MARI <h1 style="text-align: center;">23.767</h1>	



RV <i>optim > 20%</i>	ROA <i>optim > 10%</i>	ROE <i>optim > 15%</i>	CAF <i>optim 0,6-0,7</i>	CÎ <i>optim 0 < K < 5</i>
<h2>25,9%</h2>	<h2>5,1%</h2>	<h2>12,8%</h2>	<h2>0,40</h2>	<h2>0,60</h2>

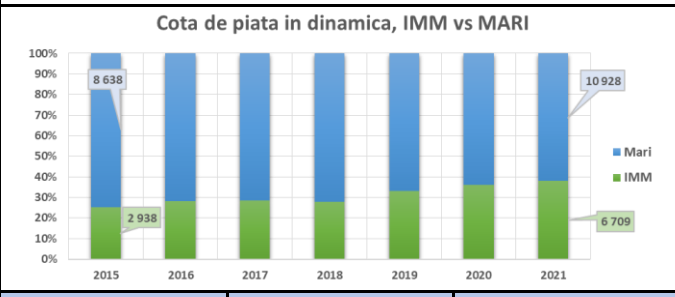
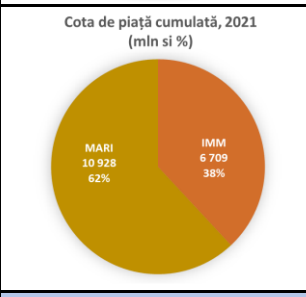
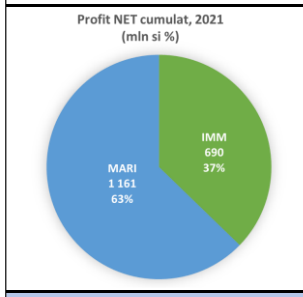
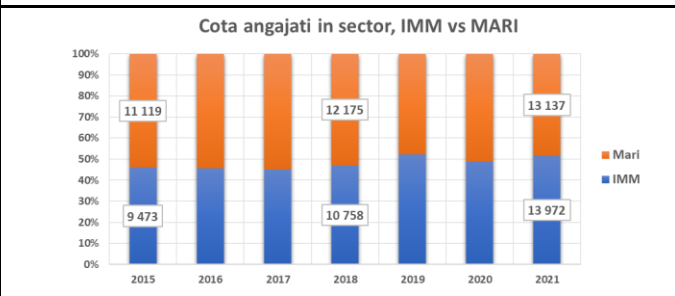
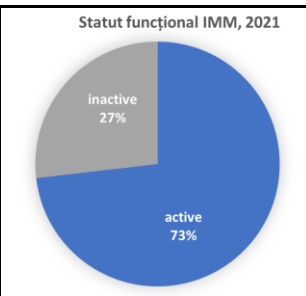
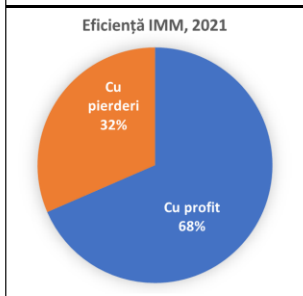
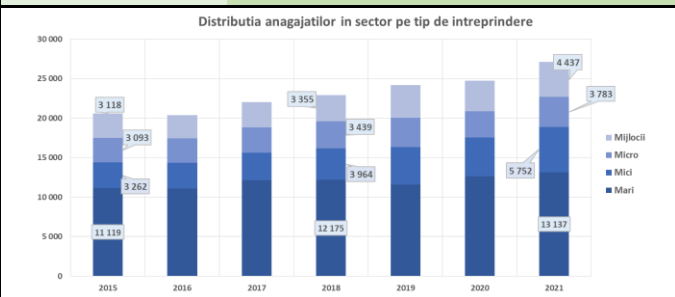
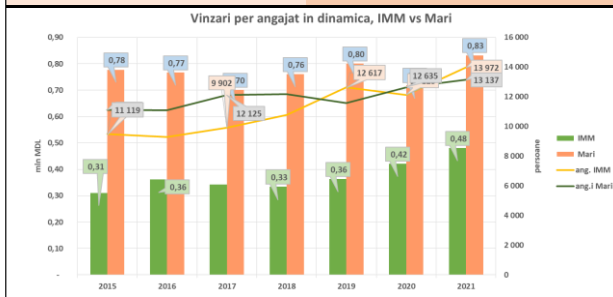
Constatări: Rată foarte înaltă de IMM inactive și înalta a IMM cu rezultat final al activității negativ. Productivitate redusă față de întreprinderile MARI. Cota de piață dominată de MARI, dar cu tendința constantă de menținere a cotei IMM, cca 30%. Tendința de reducere a numărului de angajați în IMM, dar și în MARI. Rentabilitate ridicată a vinzarilor, dar cu indicatori de eficacitate la limita recomandată. Grad sporit de îndatorare și risc mediu de menținere a stabilității financiare.

Cauze: Concurența companiilor mari, în special a marilor corporații ca rezultat al globalizării. Infrastructura deficitară și lipsa forței de muncă. Acces dificil pe piețele externe ca urmare a lipsei de experiență și competitivitate redusă. Productivitatea muncii scăzută amplificată cu lipsa capacității de inovare și acces limitat la tehnologii. Încasarea cu întârziere a creanțelor ce determină o presiune mare pe cash flow-ul IMMurilor, pe de o parte, și lipsa posibilității de atragere de credite ieftine. Active imobilizate și circulante neeficiente acumulate ce nu mai sînt utilizate deloc sau folosite parțial în activitatea economică. Importuri de produse ieftine. Instabilitate economiei naționale/costurilor energetice.

Concluzii: Potențial uman sporit, cu capacitate de atragere a resurselor umane din alte sectoare. Eficacitate medie a activelor, dar cu potențial de valorificare. Potențial sporit de valorificare a oportunităților de piață. Potențial mediu de utilizare eficientă a capitalului disponibil. Deficit mediu de finanțare a activității și/sau costul sporit a finanțării activității.

NUMAR IMM	2.426	<i>dintre care IMM:</i>	
INTREPRINDERI MARI	25	MICRO	2.102
		MICI	274
		MIJLOCII	50

ANGAJAȚI IMM	13.972	<i>dintre care în</i>	
ANGAJATI IN MARI	13.137	MICRO	3.783
		MICI	5.752
		MIJLOCII	4.437
		<i>din total sector (IMM + MARI)</i>	
			14%
			21%
			16%



RV <i>optim > 20%</i>	ROA <i>optim > 10%</i>	ROE <i>optim > 15%</i>	CAF <i>optim 0,6-0,7</i>	CÎ <i>optim 0 < K < 5</i>
36,1%	15,3%	51,7%	0,30	0,69

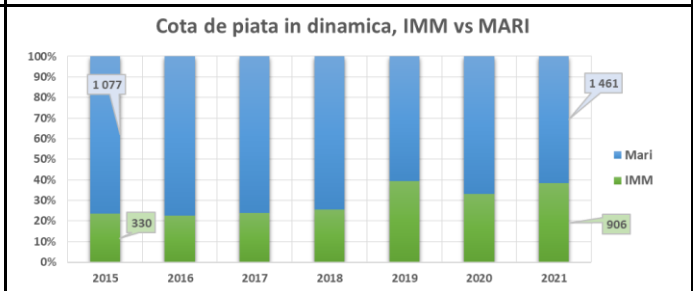
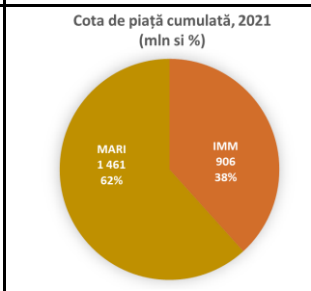
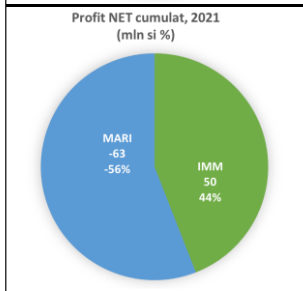
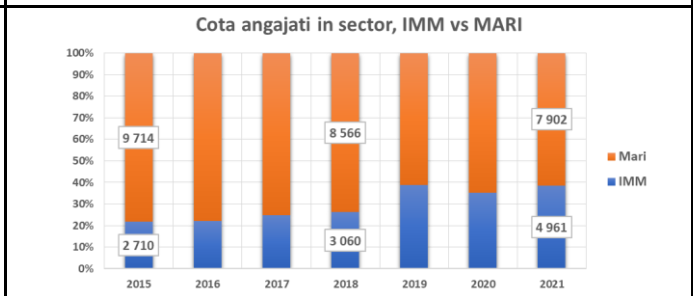
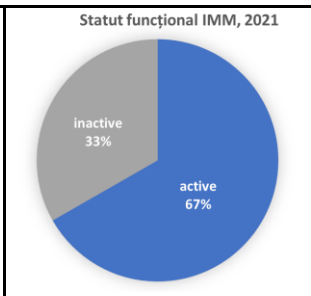
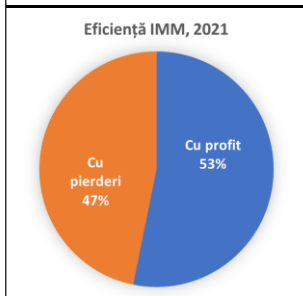
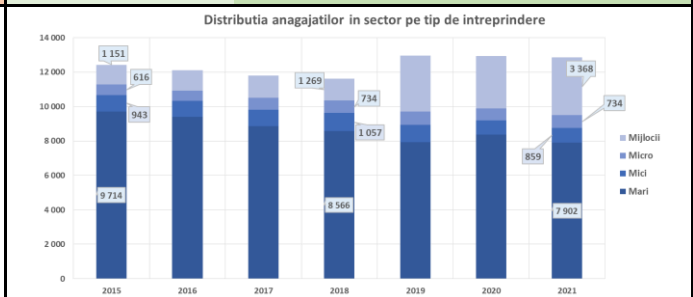
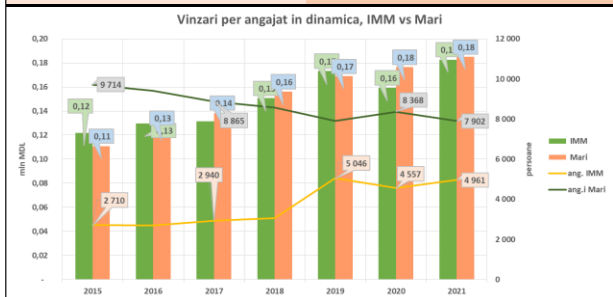
Constatări: Rată înaltă de IMM inactive si rata inalta a IMM cu rezultat final al activității negativ. Productivitate sub nivelul intreprinderilor MARI. Cota de piata controlata de MARI, dar cu tendinta constanta de majorare a cotei IMM. Tendința de crestere constanta a numărului de angajați in IMM, peste media de crestere in cazul MARI. Rentabilitate a vinzarilor peste limita minima recomandata, indicatori de eficacitate peste limita recomandata. Grad inalt de indatorare si risc sporit de mentinere a stabilitatii financiare.

Cauze: Nivel sporit de utilizare a inovațiilor și tehnologiilor avansate. Gradul înalt de internaționalizare a proceselor operationale și extindere pe piețele externe. Atragerea capitalului uman de la MARI și un flux stabil de tineri specialiști. Forță economică individuală redusă, iar ca rezultat un grad sporit a gradului de îndatorare.

Concluzii: Potențial uman sporit, cu capacitate evidenta de atragere a resurselor umane din alte sectoare sau MARI. Eficacitate sporită a activelor. Potențial sporit de valorificare a oportunităților de piață. Potențial sporit de utilizare eficientă a capitalului disponibil. Deficit de finanțare a activității și/sau costul sporit a finanțării activității.

Invatamant **date 2021**

NUMAR IMM 466	<i>dintre care IMM:</i> MICRO 391 MICI 44 MIJLOCII 31	ANGAJAȚI IMM 4.961	<i>dintre care în</i> MICRO 734 6% MICI 859 7% MIJLOCII 3.368 26%	<i>din total sector (IMM + MARI)</i>
INTREPRINDERI MARI 11		ANGAJATI IN MARI 7.902		



RV <i>optim > 20%</i>	ROA <i>optim > 10%</i>	ROE <i>optim > 15%</i>	CAF <i>optim 0,6-0,7</i>	Ĉ <i>optim 0 < K < 5</i>
38,9%	1,7%	5,4%	0,30	0,69

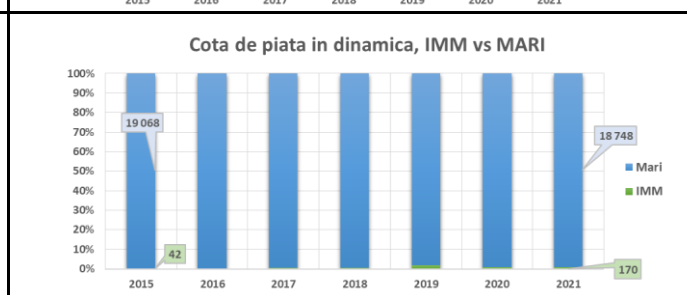
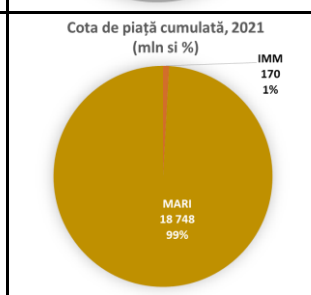
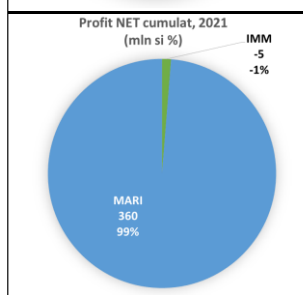
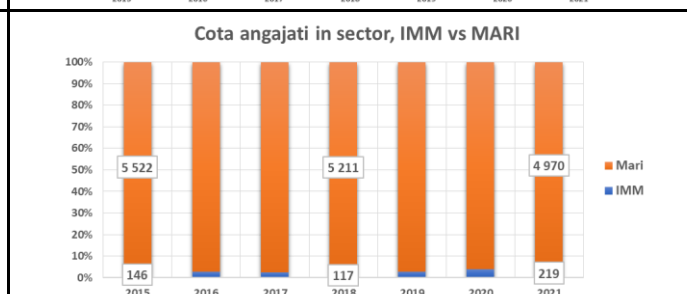
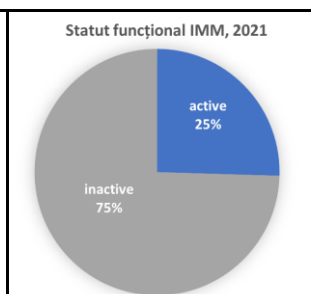
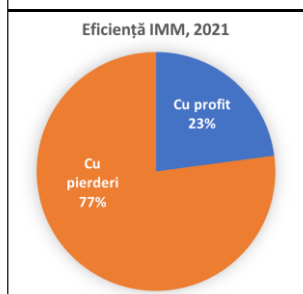
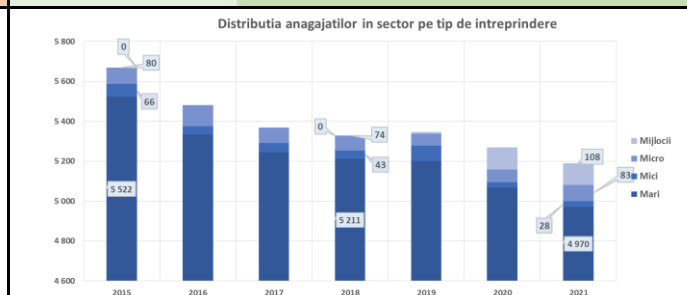
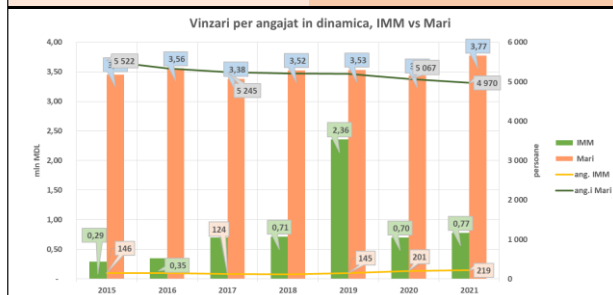
Constatări: Rată înaltă de IMM inactive si rata foarte inalta a IMM cu rezultat final al activității negativ. Productivitate la nivelul intreprinderilor MARI. Cota de piata dominata de MARI, dar cu tendinta constanta de majorare a cotei IMM. Tendința de crestere constanta a numărului de angajați in IMM. Rentabilitate inalta a vinzarilor, dar cu indicatori de eficacitate mult sub limita recomandata. Grad inalt de indatorare si risc sporit de mentinere a stabilitatii financiare.

Cauze: Informație în elaborare

Concluzii: Potențial uman mediu, cu capacitate de atragere a resurselor umane din alte sectoare sau MARI. Eficacitate redusă a activelor. Potențial redus de valorificare a oportunităților de piață. Potențial redus de utilizare eficientă a capitalului disponibil. Deficit de finanțare a activității și/sau costul sporit a finanțării activității.

Productia si furnizarea de energie electrica si termica, gaze, apa calda si aer con date 2021

NUMAR IMM	<i>dintre care IMM:</i>	ANGAJAȚI IMM	<i>dintre care în</i>	<i>din total sector (IMM + MARI)</i>
106	MICRO 104	219	MICRO 83	2%
INTREPRINDERI MARI	MICI 1	ANGAJATI IN MARI	MICI 28	1%
9	MIJLOCII 1	4.970	MIJLOCII 108	2%



RV <i>optim > 20%</i>	ROA <i>optim > 10%</i>	ROE <i>optim > 15%</i>	CAF <i>optim 0,6-0,7</i>	Ĉ <i>optim 0 < K < 5</i>
11,8%	-1,6%	23,1%	-0,07	1,07

Constatări: Rată extrem de înalt de IMM inactive si cu rezultat final al activității negativ. Productivitate mult sub nivelul intreprinderilor MARI. Cota de piata dominata total de MARI, dar cu tendinta constanta de majorare a cotei IMM. Tendința de crestere constanta a numărului de angajați in IMM. Rentabilitate scazuta a vinzarilor, cu indicatori de eficacitate mult sub limita recomandata. Grad inalt de indatorare si risc sporit de mentinere a stabilitatii financiare.

Cauze: Rantabilitatea activelor extrem de redusă ca rezultat a investițiilor importante efectuate, specific domeniului dat, dar și așteptărilor mult prea optimiste a investitorilor privind profiturile prognozate. Totodată profiturile au fost negativ influențate de politica tarifară a autorităților (ANRE), în special față de micii producători de energie regenerabilă. Profitabilitatea redusă a IMMurilor în domeniul dat generează costuri suplimentare de finanțare, ca rezultat indicatori de stabilitate financiară extrem de periculoși pentru buna desfășurare a afacerii.

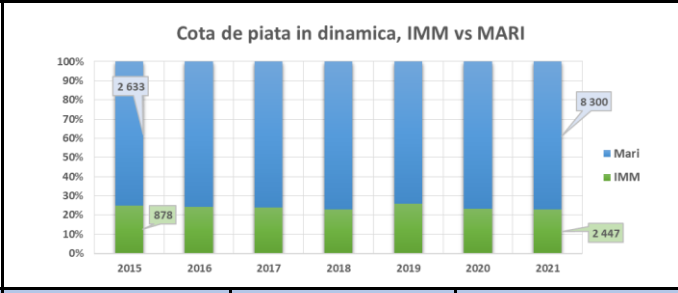
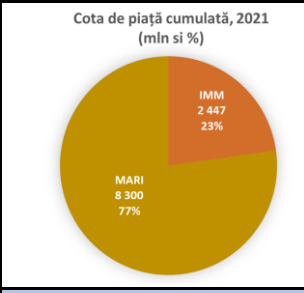
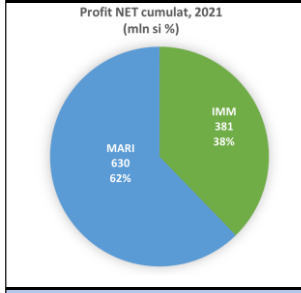
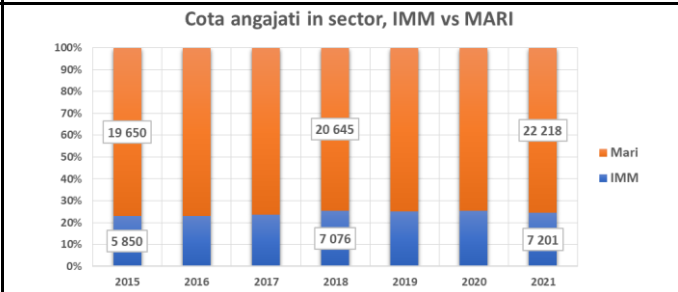
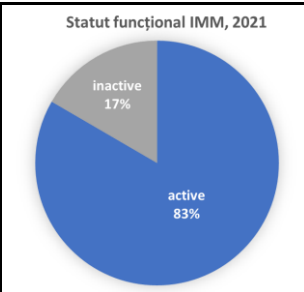
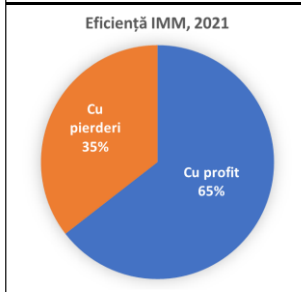
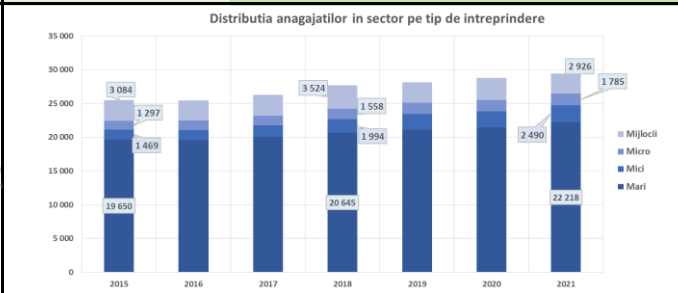
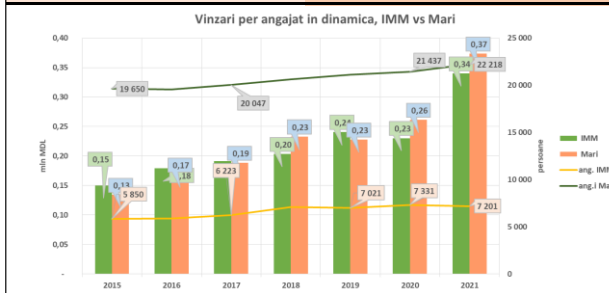
Concluzii: Potențial uman redus, cu capacitate redusă de atragere a resurselor umane din alte sectoare sau MARI. Eficacitate redusă a activelor. Potențial scăzut de valorificare a oportunităților de piață. Potențial sporit de utilizare eficientă a capitalului disponibil. Deficit de finanțare a activității și/sau costul sporit a finanțării activității.

Sanatate si asistenta sociala

date 2021

NUMAR IMM	721	<i>dintre care IMM:</i>	
INTREPRINDERI MARI	35	MICRO	566
		MICI	128
		MIJLOCII	27

ANGAJAȚI IMM	7.201	<i>dintre care în</i>		<i>din total sector (IMM + MARI)</i>
ANGAJATI IN MARI	22.218	MICRO	1.785	6%
		MICI	2.490	8%
		MIJLOCII	2.926	10%



RV	44,2%
<i>optim > 20%</i>	

ROA	16,8%
<i>optim > 10%</i>	

ROE	31,7%
<i>optim > 15%</i>	

CAF	0,53
<i>optim 0,6-0,7</i>	

Cî	0,47
<i>optim 0 < K < 5</i>	

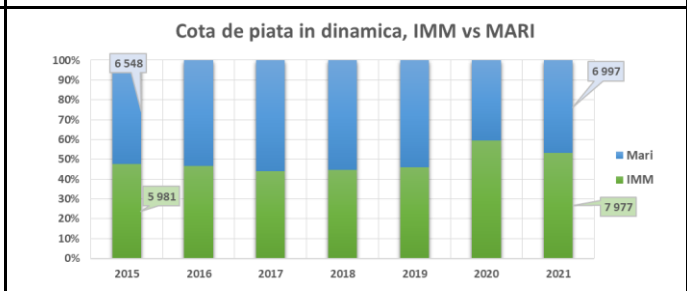
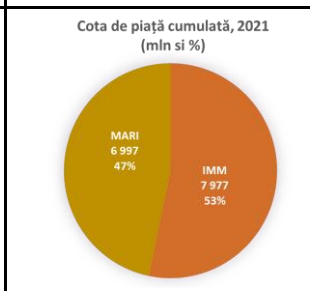
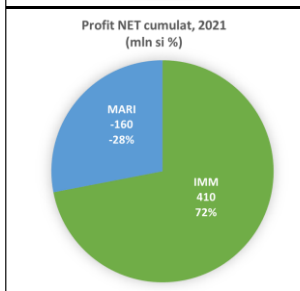
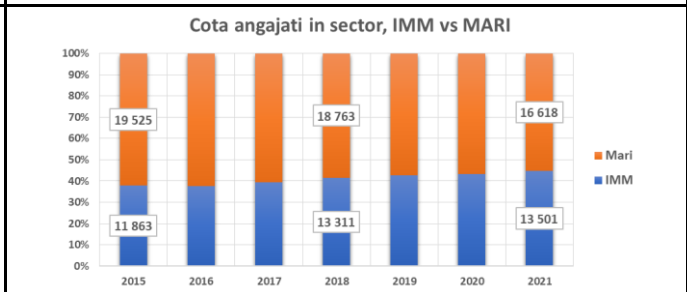
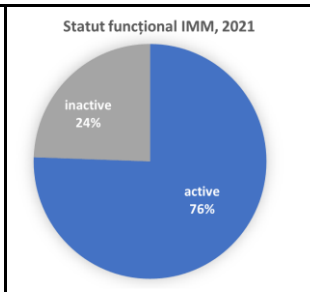
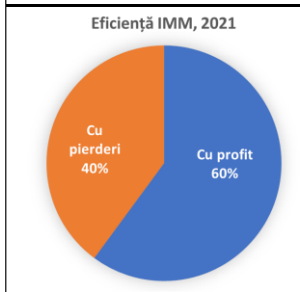
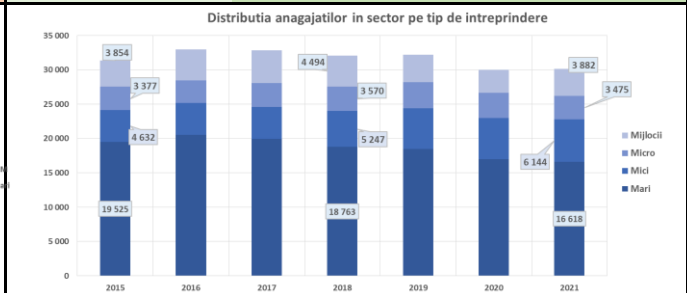
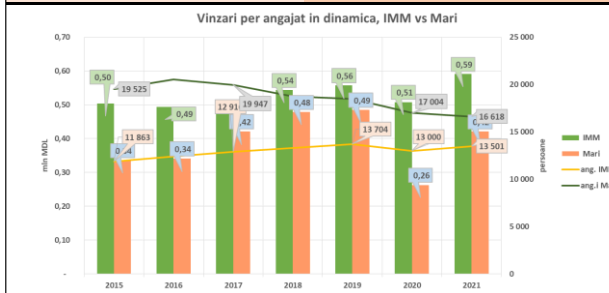
Constatări: Rată înaltă de IMM inactive și a IMM cu rezultat final al activității negativ. Productivitate la nivelul întreprinderilor MARI. Cota de piață dominată de MARI, dar cu tendința constantă de păstrare a cotei IMM. Tendința de creștere ușoară a numărului de angajați în IMM. Rentabilitate înaltă a vânzării, indicatori de eficacitate peste limita recomandată. Grad redus de îndatorare și risc scăzut pentru stabilitatea financiară.

Cauze: Indicatori de performanță foarte buni, din păcate fiind un rezultat influențat pozitiv de înrăutățirea situației în sectorul public al acestui domeniu, unii antreprenori reușind să atragă și consumatori străini, încercând să promoveze în Republica Moldova turismul medical.

Concluzii: Potențial uman mediu, dar cu capacitate sporită de atragere a resurselor umane din alte sectoare sau MARI. Eficacitate înaltă a activelor. Potențial mediu de valorificare a oportunităților de piață. Potențial sporit de utilizare eficientă a capitalului disponibil. Deficit mediu de finanțare a activității și/sau costul sporit a finanțării activității.

Transport si depozitare **date 2021**

NUMAR IMM <h1 style="text-align: center;">1.846</h1>	<i>dintre care IMM:</i> MICRO 1.447 MICI 346 MIJLOCII 53	ANGAJAȚI IMM <h1 style="text-align: center;">13.501</h1>	<i>dintre care în</i> <i>din total sector (IMM + MARI)</i> MICRO 3.475 12% MICI 6.144 20% MIJLOCII 3.882 13%
INTREPRINDERI MARI <h1 style="text-align: center;">21</h1>		ANGAJATI IN MARI <h1 style="text-align: center;">16.618</h1>	



RV <i>optim > 20%</i> <h1 style="text-align: center;">24,2%</h1>	ROA <i>optim > 10%</i> <h1 style="text-align: center;">4,5%</h1>	ROE <i>optim > 15%</i> <h1 style="text-align: center;">9,1%</h1>	CAF <i>optim 0,6-0,7</i> <h1 style="text-align: center;">0,49</h1>	CÎ <i>optim 0 < K < 5</i> <h1 style="text-align: center;">0,51</h1>
--	--	--	---	--

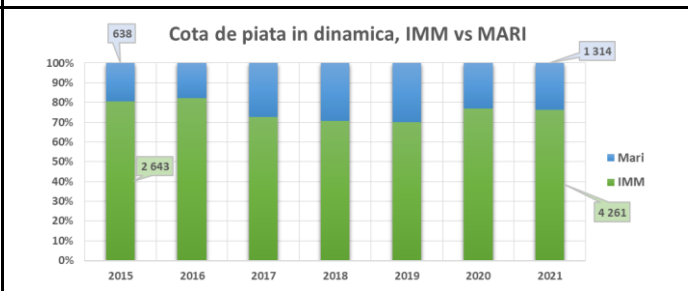
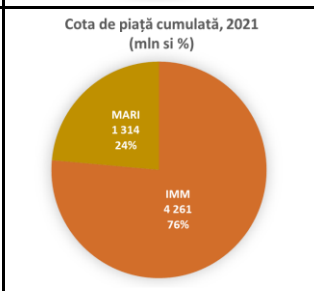
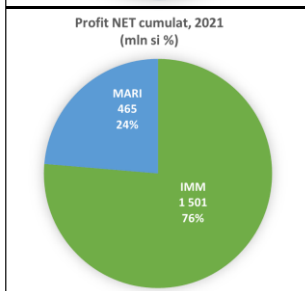
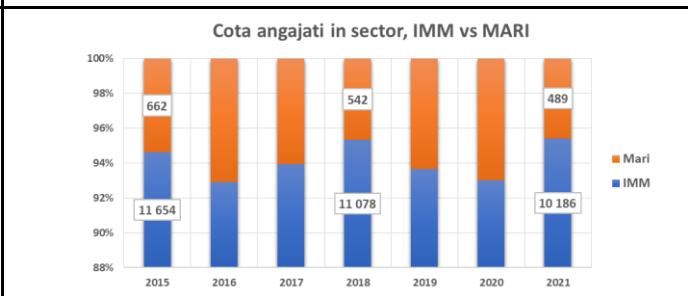
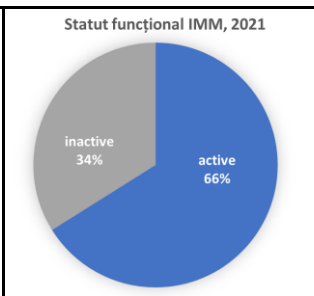
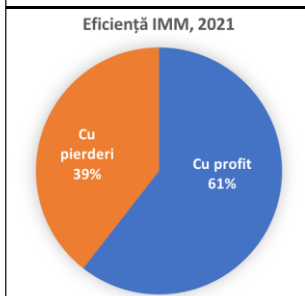
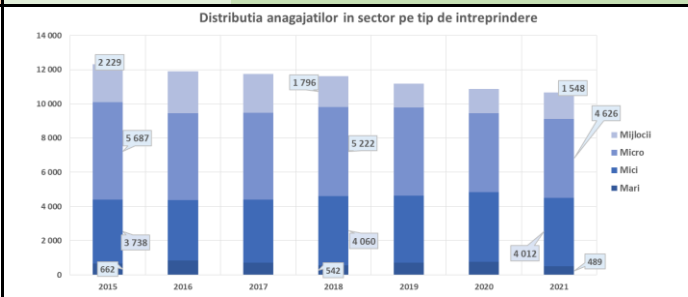
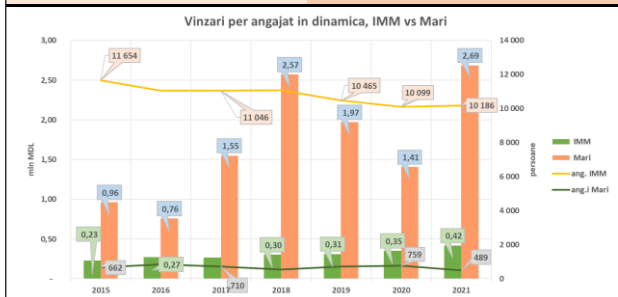
Constatări: Rată înaltă de IMM inactive si rata foarte inalta a IMM cu rezultat final al activității negativ. Productivitate peste nivelul intreprinderilor MARI. Cota de piata impartita cu MARI, dar cu tendinta constanta de majorare usoara a cotei IMM. Tendința de crestere constanta a numărului de angajați in IMM, cu reducerea numarului de angajati in MARI. Rentabilitate inalta a vinzarilor, dar cu indicatori de eficacitate sub limita recomandata. Grad inalt de indatorare mediu si risc sporit pentru stabilitatea financiara.

Cauze: Productivitatea muncii redusă. Lipsa forței de muncă. Infrastructura deficitară și bariere administrative ce reduc semnificativ din potențialul de creștere a domeniului dat. Încasarea cu întârziere a creanțelor creează dificultăți, ca rezultat indicatori de stabilitate financiară la limita optimă.

Concluzii: Potențial uman sporit, cu capacitate sporită de atragere a resurselor umane din alte sectoare sau MARI. Eficacitate redusă a activelor. Potențial sporit de valorificare a oportunităților de piață. Potențial redus de utilizare eficientă a capitalului disponibil. Deficit mediu de finanțare a activității și/sau costul sporit a finanțării activității.

Tranzactii imobiliare date 2021

NUMAR IMM <h2 style="text-align: center;">2.982</h2>	<i>dintre care IMM:</i> MICRO 2.723 MICI 220 MIJLOCII 39	ANGAJAȚI IMM <h2 style="text-align: center;">10.186</h2>	<i>dintre care în</i> MICRO 4.626 43% MICI 4.012 38% MIJLOCII 1.548 15%	<i>din total sector (IMM + MARI)</i>
INTREPRINDERI MARI <h2 style="text-align: center;">12</h2>		ANGAJATI IN MARI <h2 style="text-align: center;">489</h2>		



RV <i>optim > 20%</i>	ROA <i>optim > 10%</i>	ROE <i>optim > 15%</i>	CAF <i>optim 0,6-0,7</i>	Ĉ <i>optim 0 < K < 5</i>
<h2>62,3%</h2>	<h2>4,8%</h2>	<h2>11,3%</h2>	<h2>0,43</h2>	<h2>0,57</h2>

Constatări: Rată înaltă de IMM inactive și rata foarte înaltă a IMM cu rezultat final al activității negativ. Productivitate mult sub nivelul întreprinderilor MARI. Cota de piață dominată de IMM. Tendința de reducere a numărului de angajați în IMM, peste media de creștere în cazul MARI. Rentabilitate înaltă a vinzării, dar cu indicatori de eficacitate mult sub sau la limit recomandată. Grad moderat de îndatorare și risc sporit de menținere a stabilității financiare.

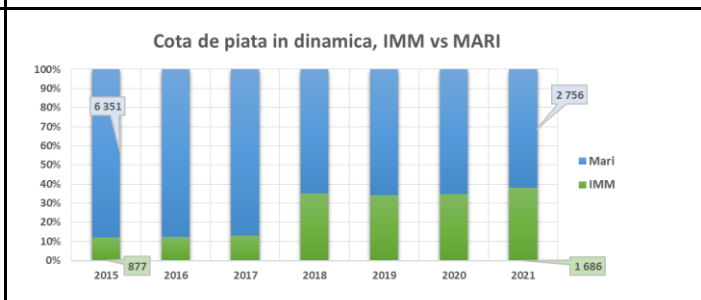
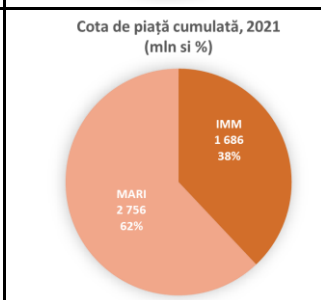
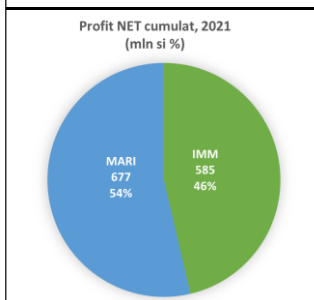
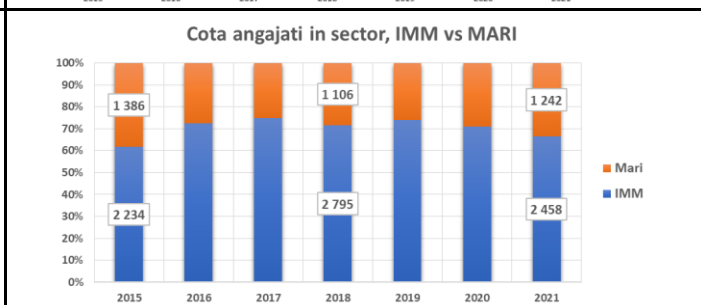
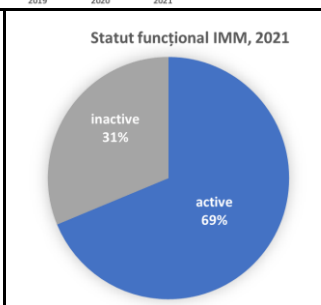
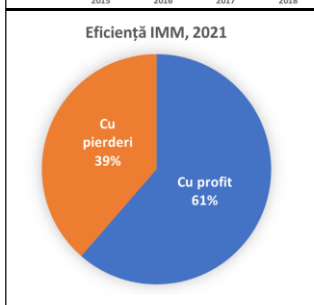
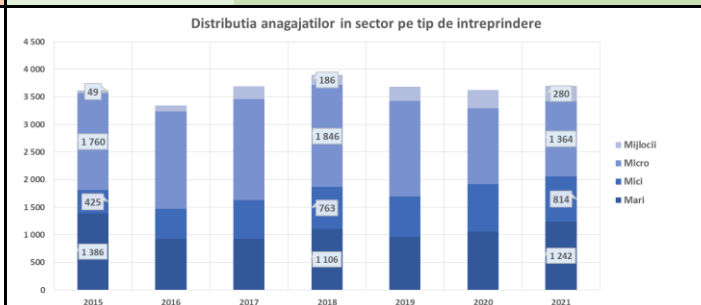
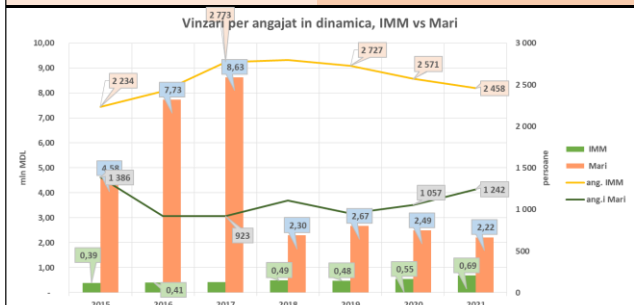
Cauze: Costuri mari de finanțare este unul din factorii principali cu impact negativ, având în vedere faptul că specificul domeniului este activitatea cu utilizarea la maxim a surselor împrumutate. Rentabilitatea activelor scăzută datorită volumului activelor acumulate cu scopul obținerii de profituri importante în viitor (investiții pe termen mediu și lung). Rentabilitate a vinzării peste optim datorită pieței în creștere din ultimul deceniu. Sensibilitate sporită la șocuri economice și politice ce periodic influențează negativ domeniul.

Concluzii: Potențial uman sporit, cu capacitate sporită de atragere a resurselor umane din alte sectoare sau MARI. Eficacitate redusă a activelor. Potențial mediu de valorificare a oportunităților de piață. Potențial redus de utilizare eficientă a capitalului disponibil. Deficit mediu de finanțare a activității și/sau costul sporit a finanțării activității.

Activitati financiare si asigurari

date 2021

NUMAR IMM <h2 style="text-align: center;">816</h2>	dintre care IMM: MICRO 749 MICI 58 MIJLOCII 9	ANGAJAȚI IMM <h2 style="text-align: center;">2.458</h2>	dintre care în MICRO 1.364 37% MICI 814 22% MIJLOCII 280 8%	din total sector (IMM + MARI)
INTREPRINDERI MARI <h2 style="text-align: center;">15</h2>		ANGAJATI IN MARI <h2 style="text-align: center;">1.242</h2>		



RV optim > 20%	ROA optim > 10%	ROE optim > 15%	CAF optim 0,6-0,7	Ć optim 0 < K < 5
<h2 style="text-align: center;">52,5%</h2>	<h2 style="text-align: center;">5%</h2>	<h2 style="text-align: center;">22%</h2>	<h2 style="text-align: center;">0,23</h2>	<h2 style="text-align: center;">0,75</h2>

Constatări: Rata înaltă de IMM inactive si cu rezultat final negativ. Eficiența și productivitate mai joasa decit in cazul intreprinderilor Mari dar cu dinamică pozitivă. Dublarea cotei de piata a IMM cu tendinta de crestere, dar dominarea pieței de catre MARI. Tendința de reducere a numărului de angajați in IMM, în paralel cu cresterea ușoară a numarului de angajați în cadrul întreprinderilor MARI. Rentabilitate a vinzarilor peste limita minima recomandata. Indicatori de eficacitate la limita sau peste limita recomandata. Grad inalt de indatorare si risc sporit a stabilitatii financiare a activitatii

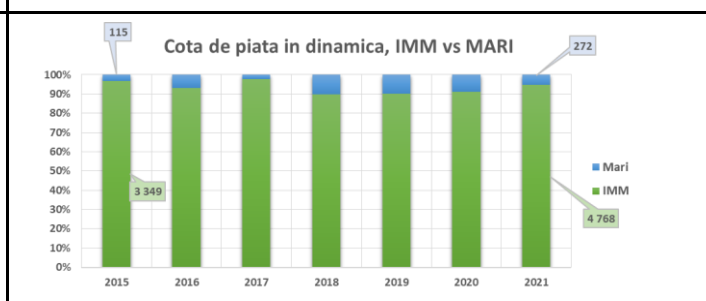
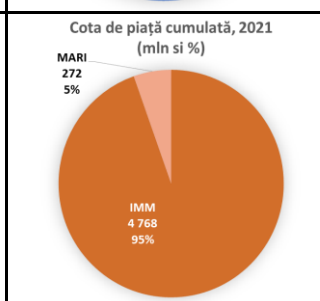
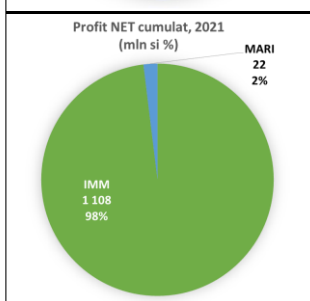
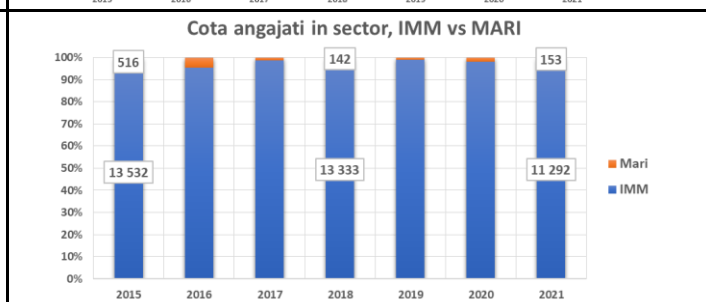
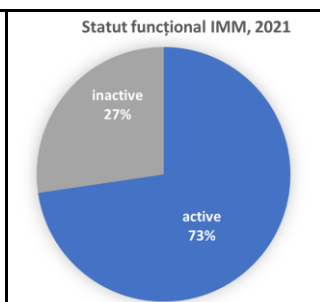
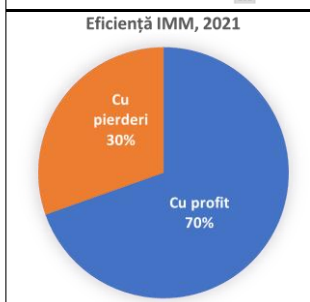
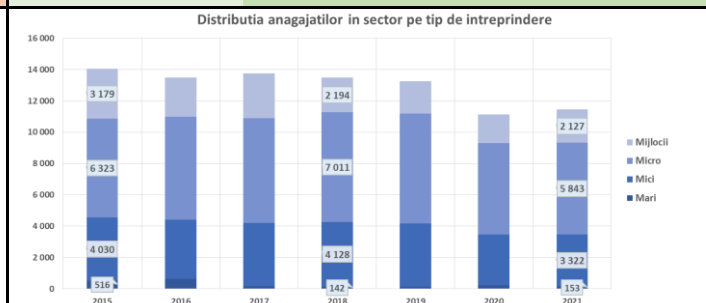
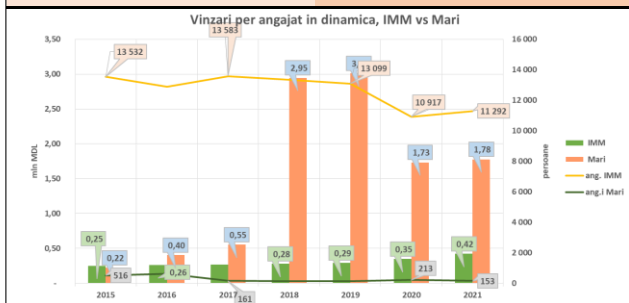
Cauze: Indicatori de performanță optimali ca rezultat al dezvoltării rapide a sectorului în ultimii 5-7 ani. Nivelul redus a rentabilității activelor cauzat, după parerea consultantului, de repartizarea dividendelor, iar cei de stabilitate fianciară de faptul că marea moșoritate a IMMurilor din domeniu sînt create de întreprinderi mari sau sînt reprezentanțe a firmelor de peste hotare (posibil cu fondatori rezidenți ai RM), care investesc în aceste afaceri sub formă de împrumuturi acordate.

Concluzii: Potențial uman nivel mediu, cu risc mediu de pierdere a resurselor umane cu migrarea acestora in alte sectoare sau in MARI. Eficacitate redusă a activelor, dar cu potențial de valorificare. Potențial sporit de valorificare a oportunităților de piață. Potențial sporit de utilizare eficientă a capitalului disponibil. Deficit sporit de finanțare a activității și/sau costul sporit a finanțării activității.

Activitati profesionale, stiintifice si tehnice

date 2021

NUMAR IMM <h2 style="text-align: center;">4.343</h2>	<i>dintre care IMM:</i> MICRO 4.121 MICI 190 MIJLOCII 32	ANGAJAȚI IMM <h2 style="text-align: center;">11.292</h2>	<i>dintre care în</i> MICRO 5.843 MICI 3.322 MIJLOCII 2.127	<i>din total sector (IMM + MARI)</i> 51% 29% 19%
INTREPRINDERI MARI <h2 style="text-align: center;">3</h2>		ANGAJATI IN MARI <h2 style="text-align: center;">153</h2>		



RV <i>optim > 20%</i>	ROA <i>optim > 10%</i>	ROE <i>optim > 15%</i>	CAF <i>optim 0,6-0,7</i>	Ĉ <i>optim 0 < K < 5</i>
49,4%	15%	43%	0,35	0,65

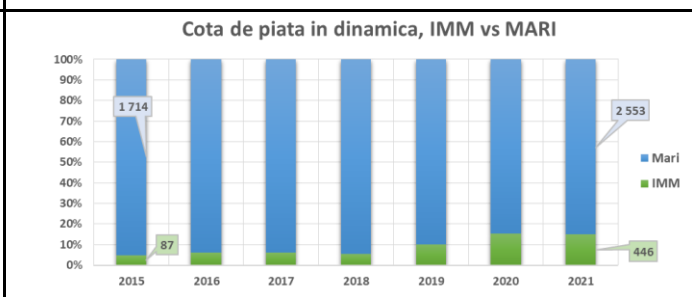
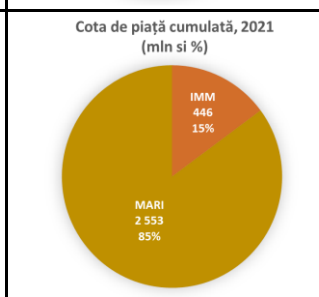
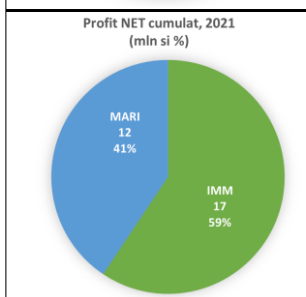
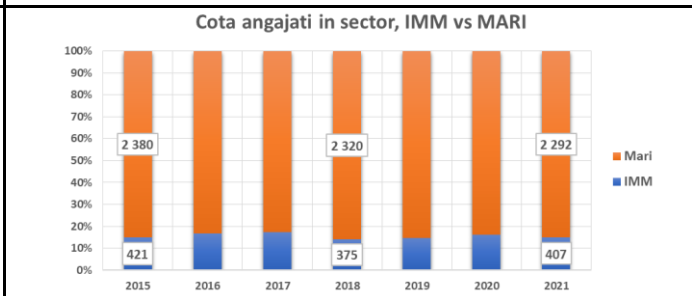
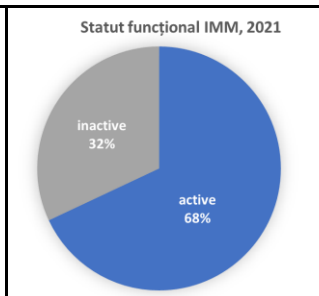
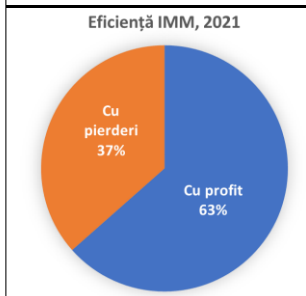
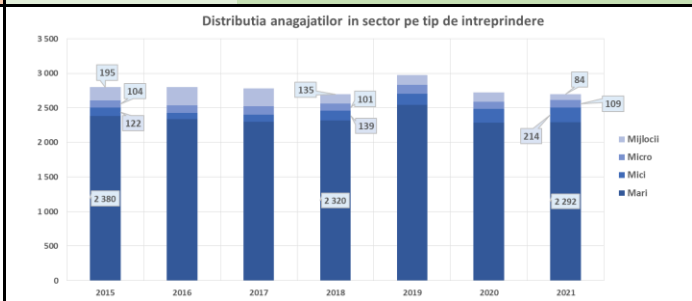
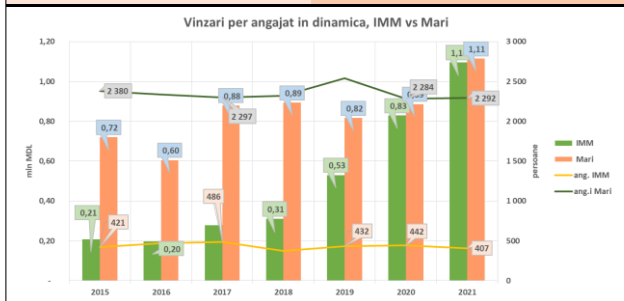
Constatări: Rata înaltă de IMM inactive si cu rezultat final al activității negativ. Productivitate mult sub nivelul intreprinderilor MARI. Dominarea si cresterea constanta a cotei de piata in defavoarea intreprinderilor Mari. Tendinta de diminuare a numarului de angajati in cadrul IMM. Indicatori de eficacitate peste media recomandata. Grad inalt de indatorare si risc sporit de mentinera stabilitatii financiare a activității

Cauze: Cauze: Indicatori de performanță foarte buni, rezultat influențat pozitiv de dezvoltarea în ultimii ani a altor sectoarelor ca construcții, IT, Imobiliare etc. Nivelul scăzut al indicatorilor de stabilitate financiară cauzat, după părerea consultantului, de repartizarea profitului către fondatori și finanțarea afacerilor sub formă de împrumuturi de la persoane afiliate.

Concluzii: Potențial uman sporit, dar cu risc mare de pierdere a resurselor umane prin migrarea acestora in alte sectoare sau emigrare. Eficacitate sporită a activelor. Potențial sporit de valorificare a oportunităților de piață. Potențial sporit de utilizare eficientă a capitalului disponibil. Deficit semnificativ de finanțare a activității și/sau costul sporit a finanțării activității.

Distributia apei; salubritate, gestionarea deseurilor, activitati de decontaminare *date* 2021

NUMAR IMM 68	<i>dintre care IMM:</i> MICRO 57 MICI 10 MIJLOCI 1	ANGAJAȚI IMM 407	<i>dintre care în</i> MICRO 109 4% MICI 214 8% MIJLOCI 84 3%
INTREPRINDERI MARI 3		ANGAJATI IN MARI 2.292	



RV <i>optim > 20%</i>	ROA <i>optim > 10%</i>	ROE <i>optim > 15%</i>	CAF <i>optim 0,6-0,7</i>	CÎ <i>optim 0 < K < 5</i>
11,9%	14,4%	30,8%	0,47	0,53

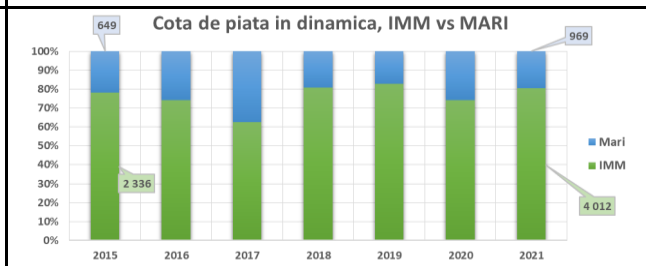
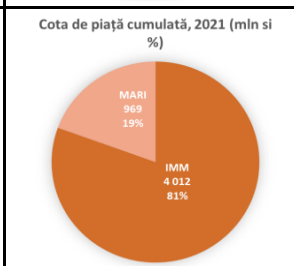
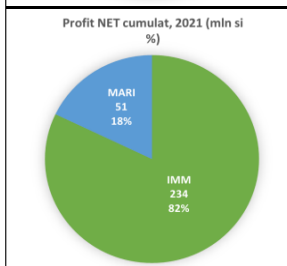
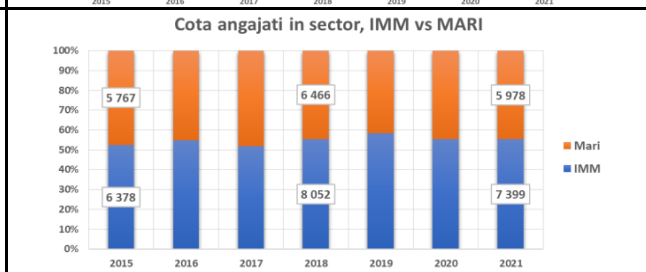
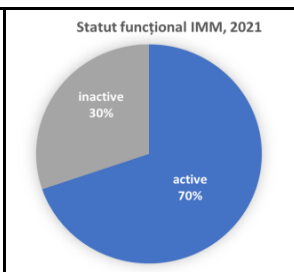
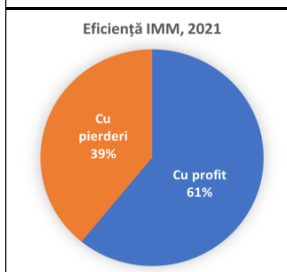
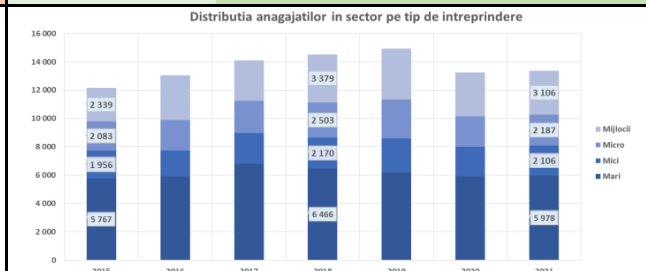
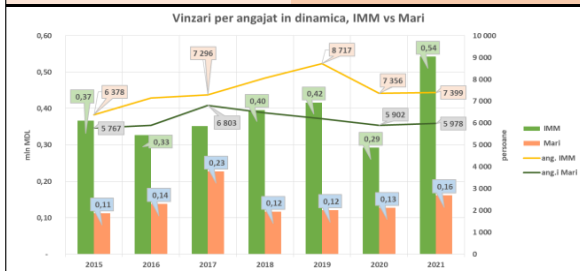
Constatări: Rată înaltă de IMM inactive si inalta a IMM cu rezultat final al activității negativ. Productivitate egala cu intreprinderile MARI. Cota de piata controlata de MARI, dar cu tendinta constanta de majorare a cotei IMM. Tendința de crestere a numărului de angajați in IMM. Rentabilitate scazuta a vinzarilor, dar cu indicatori de eficacitate peste limita recomandata. Grad mediu de indatorare si risc sporit de mentinere a stabilitatii financiare.

Cauze: Domeniu în faza de dezvoltare a secolului privat. Rentabilitatea vânzarilor este afectată de reglementarea de stat în acest domeniu și de capacitatea de cumpararea redusă a populației. Indicatorii ROE și ROA au indicatori optimali, cauza fiind rezultate pozitive (profit net)obținute în anii precedenți, investiții echilibrate în active și repertizarea cu prudență a profitului net către fondatori.

Concluzii: Potențial uman redus, dar cu tendințe de atragere a resurselor umane din alte sectoare sau MARI. Eficacitate sporită a activelor. Potențial scazut spre mediu de valorificare a oportunităților de piață. Potențial sporit de utilizare eficientă a capitalului disponibil. Deficit mediu de finanțare a activității și/sau costul sporit a finanțării activității.

Activitati de servicii administrative si activitati de servicii suport **date 2021**

NUMAR IMM <h1 style="text-align: center;">1.479</h1>	dintre care IMM: MICRO 1.341 MICI 108 MIJLOCII 30	ANGAJAȚI IMM <h1 style="text-align: center;">7.399</h1>	dintre care în MICRO 2.187 16% MICI 2.106 16% MIJLOCII 3.106 23%
INTREPRINDERI MARI <h1 style="text-align: center;">12</h1>		ANGAJAȚI IN MARI <h1 style="text-align: center;">5.978</h1>	



RV <i>optim > 20%</i>	ROA <i>optim > 10%</i>	ROE <i>optim > 15%</i>	CAF <i>optim 0,6-0,7</i>	CÎ <i>optim 0 < K < 5</i>
<h2>22,7%</h2>	<h2>6%</h2>	<h2>28%</h2>	<h2>0,22</h2>	<h2>0,78</h2>

Constatări: Rata înaltă de IMM inactive și cu rezultat final al activității negativ. Eficiența și productivitate superioară decât în cazul întreprinderilor Mari. Pastrarea cotei de piata la nivel de 80%, totodată se atesta o rentabilitate superioară a activității față de întreprinderile Mari. Tendința de creștere semnificativă a numărului de angajați în IMM (practic dublare în ultimii 6 ani), în paralel cu creșterea ușoară a angajaților în cadrul întreprinderilor mari. Rentabilitate înaltă a vinzarilor și capitalului propriu, rentabilitate a activelor sub limita optimă. Grad înalt de îndatorare și risc sporit pentru menținerea stabilității financiare a activității

Cauze: Informație în elaborare

Concluzii: Potențial uman semnificativ, dar cu risc sporit de pierdere a resurselor umane cu migrarea acestora în alte sectoare sau emigrare. Eficacitate redusă a activelor. Potențial sporit de valorificare a oportunităților de piață. Potențial sporit de utilizare eficientă a capitalului disponibil. Deficit semnificativ de finanțare a activității și/sau costul sporit a finanțării activității.

ANEXA B.4. Analiza SWOT pe activități economice

ACTIVITATI FINANCIARE SI ASIGURARI	Reglementarea de stat	Piața de investiții, incl. aspectele financiare	Piața de aprovizionare / achiziții, incl. aspectele financiare	Piața de desfacere	Piața forței de muncă
<p>Amenințări</p>	<p>Proceduri complexe de obținere a actelor permissive, ceea ce mărește costurile de tranzacție, aceasta lovind în competitivitatea prețurilor IMM-urilor față de cele mari.</p> <p>Crearea unor reglementări din partea BNM-ului și a CNPF-ului care vor reduce din avantajele IMMurilor din domeniu nebanca (de ex. indicarea unui plafon maxim al ratei dobânzii și comisioanelor pe care acestea le-ar putea aplica)</p>	<p>Instabilitatea economiei naționale.</p> <p>Inflația înaltă și costuri ridicate ale creditelor.</p> <p>Credite scumpe în comparație cu veniturile IMM-urilor.</p>	<p>Instabilitatea economiei naționale.</p>	<p>Instabilitatea economiei naționale.</p> <p>Monopolizarea sectorului nebanca de întreprinderile mari, inclusiv instituții bancare, prin crearea de către acestea de IMM-uri – actori pe piața nebanca.</p> <p>Percepția negativă a unor actori neonești.</p>	<p>oferta de salarii și de pachet social mai bună din partea companiilor mari, ceea ce creează o ofertă slabă de brațe de muncă pentru IMM-uri din sector; oferta săracă în general pe piața muncii</p>
<p>Puncte slabe</p>	<p>Lipsa reglementărilor în domeniul nebanca.</p>	<p>Forță economică individuală redusă.</p> <p>Ratingul de țară relativ redus determină o atitudine prudentială din partea investitorilor străini</p> <p>Lipsa investitorilor instituționali pe piața financiară nebanca;</p> <p>transparența redusă a structurii acționariatului în sectorul de asigurări</p> <p>lichiditate scăzută a pieței de capital;</p>	<p>tehnologii informaționale slab dezvoltate;</p> <p>comportamentul pasiv al participanților pieței</p>	<p>Nivel redus al veniturilor pe cap de locuitor;</p> <p>lipsa încrederii societății în sectorul financiar nebanca;</p>	<p>Productivitate redusă fata de companiile mari: competitivitate scăzută la oferta salariilor în raport cu companiile mari</p>

ACTIVITATI FINANCIARE SI ASIGURARI	Reglementarea de stat	Piața de investiții, incl. aspectele financiare	Piața de aprovizionare / achiziții, incl. aspectele financiare	Piața de desfacere	Piața forței de muncă
		condiții inechitabile de investire pe piața de capital în raport cu alte piețe;			
Puncte tari	<p>existenta unui cadru legislativ conformat în mare parte la standardele europene și internaționale, care permite inclusiv liberalizarea sectoarelor pieței;</p> <p>semnarea Acordului de asociere RM-UE și a Acordului ZLSAC;</p> <p>asistența acordată de instituțiile financiare internaționale pentru implementarea bunelor practici în domeniul reglementării și supravegherii pieței financiare nebancaire</p>	asistența financiară acordată de instituțiile financiare internaționale	IMM-urile sînt mai flexibile în raport cu perturbațiile în aprovizionare.	Beneficii generate de digitalizarea comerțului / serviciilor, ce permite promovarea produselor pe orice piață.	Nu au fost identificate
Oportunități	Asociații ce oferă oportunități IMMurilor de a aduce la cunoștința autorităților problemele, doleanțele și interesele sale.	<p>Asociațiile de economii și împrumut - un segment nevalorificat cu un potențial înalt de dezvoltare;</p> <p>majorarea volumului asistenței externe din partea donatorilor și partenerilor de dezvoltare;</p> <p>accesul relativ ușor pe piață al potențialilor investitori;</p>	dezvoltarea infrastructurii pieței financiare nebancaire prin apariția noilor participanți;	<p>Promovarea unor modalităților moderne de finanțare precum factoringul, forfetarea, securitizarea creanțelor și creditul sindicalizat.</p> <p>Accesibilitatea produselor/serviciilor unui public mai larg, inclusiv pe piețele internaționale; posibilitatea modelării produselor/serviciilor după nevoile cumpărătorilor;</p>	Parteneriat cu instituțiile de învățămînt și autoritățile statului cu scopul de a reduce problema lipsei de cadre și ridicarea nivelului profesional în domeniu.

ACTIVITATI FINANCIARE SI ASIGURARI	Reglementarea de stat	Piața de investiții, incl. aspectele financiare	Piața de aprovizionare / achiziții, incl. aspectele financiare	Piața de desfacere	Piața forței de muncă
Puncte slabe	Capacități slabe manageriale, organizatorice. Suport mult mai slab privind aspectele juridice, cadrul normativ etc vs de Mari (nu au resurse pentru angajarea de juriști profesioniști)	<p>existenta unui mediu economic instabil și netransparent (economia tenebră);</p> <p>litigii și vulnerabilități aferente proceselor de anulare, emiteri și vânzare a participațiilor deținute cu nerespectarea cerințelor privind calitatea acționariatului;</p>	<p>economia țării este, în mare măsură, dependentă de remitențe, ceea ce influențează negativ performanțele pieței financiare nebancale;</p> <p>IMMurile întâmpină tot mai mari dificultăți în achiziția serviciilor IT, juridice, contabile etc, din cauza exodului forței de muncă din RM, orientarea companiilor ce oferă astfel de servicii spre piețele externe sau spre companiile mari.</p>	<p>cultura financiară și investițională a populației slab dezvoltată;</p> <p>informarea neadecvată a consumatorilor;</p> <p>gestionarea slabă a riscurilor;</p>	deficit foarte acut de personal calificat în sfera comerțului, insuficiența lucrătorilor profesioniști în domeniu; implicarea redusă a participanților profesioniști la programele de educație profesională (pregătirea profesională continuă);
Puncte tari	premisele legale pentru apariția noilor instrumente financiare;	1. Nu au fost identificate	Nu au fost identificate	<p>existenta condițiilor pentru dezvoltarea sectoarelor pieței financiare nebancale</p> <p>potențial nevalorificat de atragere a investițiilor din partea populației ca rezultat a neîncrederii în participanții de pe piață</p>	Nu au fost identificate

TRANSPORT & DEPOZITARE	Reglementarea de stat	Piața de investiții, incl. aspectele financiare	Piața de aprovizionare / achiziții, incl. aspectele financiare	Piața de desfacere	Piața forței de muncă
Amenințări	Fiscalitate în defavoarea IMMurilor vs Mari – barieră pentru creștere. Proceduri complexe de obținere a actelor permise. Proceduri vamale complexe. Tendințe de înăsprire a cerințelor normelor de poluare a mediului, în special față de domeniul transport.	Instabilitatea economiei naționale/costurilor energetice. Inflația înaltă și costuri ridicate ale creditelor. Creșterea prețurilor la spații de depozitare.	Instabilitatea economiei naționale/costurilor energetice. Calitatea slabă a infrastructurii. Inflația înaltă și costuri ridicate ale creditelor.	Instabilitatea economiei naționale/costurilor energetice. Instabilitatea economică și politică în regiune. Inflația înaltă și costuri ridicate ale creditelor. Ramură care este dependentă de alte domenii precum comerț, industrie, declinul cărora va influența negativ dezvoltarea acestora.	oferta de salarii și de pachet social mai bună din partea companiilor mari, ceea ce creează o ofertă slabă de brațe de muncă pentru IMM-uri din sector; oferta săracă în general pe piața muncii. Exod masiv a forței de muncă peste hotare, în special în domeniul transport.
Puncte slabe	Capacități scăzute manageriale, profesionale și financiare de a satisface cerințele juridice privind procedurile de obținere a actelor permise. Timp îndelungat de așteptare la frontierele țării și terminalele vamale interne. Proceduri complexe de obținere a actelor permise (autorizații, CEMT etc), pe alocuri amplificate intenționat (factorul corupție)	Forță economică individuală redusă. Costuri de finanțare a investițiilor mult mai mari decât în alte țări (UA, RO, nemaivorbind de UE), chiar și în cazul gajării bunurilor procurate (imobile sau transport)	lipsă de finanțe (în comparație cu companiile mari) pentru mărirea mijloacelor circulante necesare. Companiile mari procură în condiții mai avantajoase decât IMM-urile datorită avantajului efectului de scară (1) volumelor mult mai mari și (2) a fluxului permanent de procurări pe parcursul întregului an)	Incapacitate pentru IMM-uri de a ieși pe piețele internaționale. Infrastructura slab dezvoltată, pe alocuri peste nivelul maxim de uzură morală și fizică, care face imposibilă asocierea la infrastructura europeană a drumurilor, chiar dacă RM este situată în apropierea a 3 axe prioritare TEN-T (Rețeaua trans-europeană de transport) Condiții nefavorabile privind achizițiile publice pentru IMM-uri	Grad mic de tehnologizare și digitalizare a proceselor, ca rezultat, atractivitate scăzută a domeniului pentru forța de muncă.
Puncte tari	IMM-urile micro și mici beneficiază de facilitatea privind impozitul pe venit de 4 % din activitatea operațională fara a fi platitori de TVA. Facilități privind returnarea TVA.	Posibilități de gajare a activelor imobiliare cumpărate în credit.	IMM-urile sînt mai flexibile în raport cu perturbațiile în aprovizionare.	Beneficii generate de acordul de liber schimb cu UE	forța de muncă pleacă în străinătate pentru lucrări de scurtă durată ca să revină în sezon în țară (păstrarea capacității de muncă a IMM-urilor)
Oportunități	Asociații ce oferă oportunități IMM-urilor de a aduce la cunoștința autorităților	1. programe străine de finanțare pentru IMM-uri pentru procurarea de utilaje.	Reducerea costurilor logistice, IT, servicii contabile, juridice	Penetrarea pe piețe noi și folosirea de tehnologii.	Parteneriat cu instituțiile de învățămînt și autortățile

TRANSPORT & DEPOZITARE	Reglementarea de stat	Piața de investiții, incl. aspectele financiare	Piața de aprovizionare / achiziții, incl. aspectele financiare	Piața de desfacere	Piața forței de muncă
	problemele, doleanțele și interesele sale.	2. Ofertă variată de utilaje noi, performante	etc prin utilizarea servicii de <i>outsourcing</i> (subcontractare)	<p>Accesibilitatea produselor/serviciilor unui public mai larg, inclusiv pe piețele internaționale; posibilitatea modelării produselor/serviciilor după nevoile cumpărătorilor;</p> <p>Diversificare prin dezvoltarea relațiilor alte sectoare precum comerț, construcții, industrie</p>	statului cu scopul de a reduce problema lipsei de cadre și ridicarea nivelului profesional în domeniu.
Puncte slabe	Capacități slabe manageriale, organizatorice. Suport mult mai slab privind aspectele juridice, cadrul normativ etc vs de Mari (nu au resurse pentru angajarea de juriști profesioniști)	<p>1. capacitate slabă de perfectare a actelor pentru primirea finanțărilor;</p> <p>2. Capacitate slabă de a obține credite (gaj sau dobândă prea mare) pentru procurarea utilajelor noi performante.</p> <p>3. Cheltuieli de tranzacții sporite pentru a găsi un furnizor care să accepte condiții favorabile pentru IMM de livrare.</p>	<p>IMMurile întâmpină tot mai mari dificultăți în achiziția serviciilor IT, juridice, contabile etc, din cauza exodului forței de muncă din RM, orientarea companiilor ce oferă astfel de servicii spre piețele externe sau spre companiile mari.</p> <p>Creșterea prețurilor pe piața imobiliară, ca rezultat creșterea cheltuielilor privind chiria spațiilor de depozitare și celor de comerț.</p>	Costuri mari la produsele livrate vs Mari, în special pe piețele externe ca rezultat al costurilor energetice mari, deficitului de forță de muncă și a volumelor mici de producție.	deficit foarte acut de personal calificat, insuficiența lucrătorilor profesioniști în domeniul și posibilități reduse (financiare și organizatorice) de a reduce acest fenomen.
Puncte tari	Nu au fost identificate	În unele cazuri se acceptă acordarea creditului contra gajarea utilajului procurat. Posibilități de a procura utilajul la mîna a doua fără a apela la bancă, ci negociind condițiile direct cu furnizorul.	Nu au fost identificate	Flexibilitatea la schimbarea cererii pe piață privind prețul, caracteristicile produsului vs Mari.	Posibilitatea antrenării în activitățile de afaceri a tuturor membrilor de familie (business de familie) ce crește eficiența forței de muncă.

AGRICULTURĂ ȘI SILVICULTURĂ	Reglementarea de stat	Piața de investiții, incl. aspectele financiare	Piața de aprovizionare / achiziții, incl. aspectele financiare	Piața de desfacere internă și de export	Piața forței de muncă
Amenințări	<p>1. regim fiscal care nu ține seama de specificul sezonier al procesului de producție în agricultură, politici agro defectuoase, ostile sau ineficiente (importuri nejustificate de produse agricole și agroalimentare, tăiere necontrolată de păduri cu urmări de secetă etc.), riscuri sporite pentru primirea de subvenții</p> <p>2. condiții proaste în municipiu pentru vânzarea cotidiană în piețe de cartier a produselor micilor agricultori</p>	<p>1. Instabilitatea economiei naționale/costurilor energetice</p> <p>2. credite scumpe în raport cu performanțele standard ale sectorului agro.</p> <p>3. reducerea numărului de oferte relativ ieftine de utilaj</p>	logistica periclitată de războiul din Ua; prețuri instabile și în creștere	<p>1. Instabilitatea economiei naționale/costurilor energetice</p> <p>2. șocuri frecvente ce afectează dur piețele externe de desfacere,</p> <p>3. acces limitat fizic sau financiar la oferte de logistică / depozite frigorifice,</p> <p>4. concurență neloyală din partea firmelor inportatoare de produse agricole și alimentare (Importuri de produse ieftine și de calitate mai proastă decât cele autohtone)</p> <p>5. acces oprit sau îngreuiat la piețele tradiționale din Ru, Bel și Kz</p>	depopularea satelor / spațiului rural = ofertă scăzută sau extrem de limitată sau uneori chiar lipsă de forță de muncă
Puncte slabe	<p>1.A. incapacitate de negocieri și de promovare a propriei agende în relațiile cu autoritățile de profil;</p> <p>1.B. capacități manageriale și politice slabe ale întreprinderilor mijlocii și mari pentru promovarea propriei agende în relațiile cu autoritățile de profil.</p> <p>1.C.. capacități manageriale slabe, insuficiente sau inadecvate pentru a face față</p>	<p>2. Caracterul sezonier lung de nevoie a capitalului circulant pînă la roadă, riscuri mărite climatice și meteo, riscuri financiare sporite (cererea solvabilă slabă, prețurile de achiziție instabile a produselor agricole)</p> <p>3. lipsa de capital pentru a procura în timp util tehnologiile care se mai oferă</p>	lipsă de finanțe pentru procurare, lipsă de spații pentru depozitare în cantități necesare pentru cîteva sezoane	<p>lipsa de finanțe pentru acces la depozite frigorifice,</p> <p>lipsă de subvenții pentru a concura cu importurile subvenționate</p> <p>incapacitate logistică, managerială, de competență și financiară pentru a obține reorientarea pe piețe de alternativă</p>	<p>ofertă sezonieră de lucru, șomaj inter-sezon, oferta salarială slabă în raport cu sezonul mort (mecanizatorii au salarii f.bune, dar numai în sezon)</p> <p>Eficiența și productivitate inferioara decit in cazul intreprinderilor Mari, ceea ce cauzează o ofertă slabă de remunerare a forței de muncă</p>

AGRICULTURĂ ȘI SILVICULTURĂ	Reglementarea de stat	Piața de investiții, incl. aspectele financiare	Piața de aprovizionare / achiziții, incl. aspectele financiare	Piața de desfacere internă și de export	Piața forței de muncă
	<p>cerințelor autorităților de profil</p> <p>2. incapacitate de negocieri și de promovare a propriei agende în relațiile cu autoritățile de profil, precum și putere socială slabă (doar 3000 de angajați în sectorul din municipiu)</p>				
Puncte tari	<p>1. Potențial pentru negocieri, inclusiv pentru elaborarea și promovarea unei strategii corespunzătoare în relațiile cu autoritățile.</p> <p>2. Nu există.</p>	<p>1.</p> <p>2.</p> <p>3. posibilități de gajare a utilajului cumpărat pe credit</p>	<p>în caz de acces la piață externă sau la rețeaua de supermarketuri interne – posibilitate de a procura capital circulant și în extra-sezon agricol</p>	<p>calitatea produselor, în general, acceptabilă pentru piața internă</p>	<p>ofertă salarială optimă în sezon pentru anumite categorii de angajați (mecanizatori)</p>
Oportunități	<p>1. existența unor facilități de subvenționare pentru unele categorii de produse agricole și de finanțare din partea unor programe;</p> <p>2. condiții juridice (nu și politice) potrivite pentru promovarea propriei agende de chestiuni în relațiile cu autoritățile de profil</p>	<p>1. cerere permanentă pentru produse alimentare care se produc cât de cât din materie primă agricolă (ceea ce asigură oricum anumite volume de vânzare, deci și de <i>încasări</i>);</p> <p>2. ofertă de subvenții de la stat și de finanțări în diferite programe</p>	<p>ofertă diversificată, deși scumpă</p>	<p>1. cerere solvabilă sporită pe piața internă controlată de supermarketuri și proprietarii corporativi de piețe municipale etc.</p> <p>2. cerere solvabilă sporită pe piețe externe, dar greu accesibile: Ru, Orientul Apropiat, Asia de Sud și de Est, Africa de Nord, export în UE, dar limitat</p>	<p>Mecanizarea sporită pt a micșora la maximum nevoia de angajați, dar aceasta nu ține de piața muncii, ci de piața capitalului fix și trebuie să țină seama de specificul tehnologic al culturilor, adică de cerințele pieței de desfacere</p>

AGRICULTURĂ ȘI SILVICULTURĂ	Reglementarea de stat	Piața de investiții, incl. aspectele financiare	Piața de aprovizionare / achiziții, incl. aspectele financiare	Piața de desfacere internă și de export	Piața forței de muncă
		3. oferta diversificată de tehnologii dintre cele mai performante			
Puncte slabe	1. capacități reduse pentru satisfacerea cerințelor procedurale la subvenționare și la finanțare; 2. incapacitate organizatorică pentru mobilizare și pentru negocieri	1. capacitate slabă de perfectare a actelor pentru primirea finanțărilor; lipsă de logistică pentru o ofertă permanentă inter-sezon de produse agricole 3. lipsă de finanțe pentru procurarea în condiții de onorare a creditului	lipsă de finanțe pentru procurarea ofertei, vulnerabilitate extremă în cazul neprocurării în timp util și în cantități necesare a capitalului cirkulant	1. incapacitate logistică, managerială, de competență și financiară pentru a satisface cerințele monopsonice 2.A. incapacitate logistică, managerială, de competență și financiară pentru a valorifica acele piețe; 2.B. Productivitatea muncii scăzută amplificată cu lipsa capacității de inovare și acces limitat la tehnologii	Nerelevant.
Puncte tari	1., 2. potențial pentru valorificare și pentru negocieri	1. în general, calitate bună, acceptabilă de piață a produselor agricole, ceea ce înseamnă un jivel anume de încasări	Nu au fost identificate.	1. 2. calitatea produselor, în general, acceptabilă pentru acele piețe	Nerelevant.

TRANZACTII IMOBILIARE	Reglementarea de stat	Piața de investiții, incl. aspectele financiare	Piața de aprovizionare / achiziții, incl. aspectele financiare	Piața de desfacere internă	Piața forței de muncă
AMENINȚĂRI	Generale, ca pentru întreaga economie: fiscalitate necorelată cu starea generală a economiei	Credite bancare scumpe pentru procurarea activelor necesare si capital circulant	Infrastructura imobiliară săracă și tarife la chirie în creștere	Dinamica demografică negativă Solvabilitatea slabă a consumatorilor	Fluctuația înaltă de personal
Puncte slabe	Incapacitatea de negocieri și de promovare a propriei agende în relațiile cu autoritățile de profil;	Posibilității reduse de atragere de credite ieftine	Tarife înalte la oferta imobiliară și lucrările de construcție montaj pentru amenajarea spațiilor comerciale și de producție	Diminuarea veniturilor gospodăriilor casnice	Salarii necompetitive, migrația cadrelor peste hotare
Puncte tari	Potențial nevalorificat pentru promovare și pentru negocieri		Infrastructură publică sub-utilizată disponibilă pentru valorificare; Costuri reduse la imobiliare în comparație cu piața externă	Potențial turistic nevalorificat	Servicii de formare profesională destul de dezvoltate în domeniu (superior, de specialitate) și compensarea relativă a pierderilor de resurse umane
OPORTUNITĂȚI	Nu a fost identificată	Linii de finanțare de credite la rată preferențială din fonduri externe si guvernamentale	Calitatea înaltă și costurile reduse la materia primă	Potențial turistic nevalorificat	Personal calificat disponibil
Puncte slabe	incapacitate organizatorică pentru mobilizare și pentru negocieri	capacități manageriale reduse pentru satisfacerea cerințelor procedurale la subvenționare și la finanțare		Infrastructura de transport slabă; promovare externă insuficientă; aamplasare în apropierea unei zonă de conflict; sezon turistic scurt	Salarii necompetitive comparativ cu oferta din sector externă
Puncte tari	potențial profesional pentru valorificare a oortunității date și potențial pentru negocieri cu organele de profil		Amplasare în apropiere de furnizori	Concentrația zonală sporită a cererii și ofertei, distanțe reduse între obiectivele turistice; posibilitate de includere in circuite turistice internaționale	Servicii de formare profesională destul de dezvoltate în domeniu (superior, de specialitate); Personal multilingv

COMERT	Reglementarea de stat	Piața de investiții, incl. aspectele financiare	Piața de aprovizionare / achiziții, incl. aspectele financiare (utilaj, spații de depozitare etc)	Piața de desfacere	Piața forței de muncă
Amenințări	<p>Fiscalitate în defavoarea IMMurilor vs Mari – barieră pentru creștere (favorizează IMMurile doar până la atingerea plafonului de vânzări de 1,2 mln. Lei) .</p> <p>Proceduri complexe de obținere a actelor permise, ceea ce mărește costurile de tranzacție, aceasta lovind în competitivitatea prețurilor IMM-urilor față de cele mari. Proceduri vamale complexe.</p>	<p>Instabilitatea economiei naționale/costurilor energetice. Calitatea slabă a infrastructurii. Inflația înaltă și costuri ridicate ale creditelor.</p> <p>credite scumpe în comparație cu veniturile IMM-urilor.</p>	<p>Instabilitatea economiei naționale/costurilor energetice. Calitatea slabă a infrastructurii. Inflația înaltă și costuri ridicate ale creditelor.</p> <p>Cresterea costurilor la spații de depozitare, transport și alte operațiuni logistice.</p>	<p>Instabilitatea economiei naționale/costurilor energetice. Calitatea slabă a infrastructurii. Inflația înaltă și costuri ridicate ale creditelor.</p> <p>Pierderea continuă a cotei de piață a IMMurilor cauzată de monopolizarea treptată dar sigură a domeniului de întreprinderile mari. Importurile de produse mai ieftine care provin din țări cu un cost al forței de muncă mai redus sau din țări care subvenționează astfel de bunuri , de regulă efectuate de întreprinderile mari care au avantajul efectului de scară</p>	<p>oferta de salarii și de pachet social mai bună din partea companiilor mari, ceea ce creează o ofertă slabă de brațe de muncă pentru IMM-uri din sector; oferta săracă în general pe piața muncii</p>
Puncte slabe	<p>capacități scăzute manageriale, profesionale și financiare de a satisface cerințele juridice privind procedurile de obținere a actelor permise. Taxe locale pentru comerț online. Cadrul normativ intern privind comerțul online neracordat la realitățile actuale.</p>	<p>Forță economică individuală redusă. Instabilitatea financiară cauzată de faptul că o mare parte din IMM-uri din acest domeniu activează ca reprezentanți sau dealeri a întreprinderilor mari în baza surselor împrumutate (datorii comerciale sau împrumuturi pe termen scurt) ceea ce amplifică riscul de scădere a cotei IMMurilor din acest domeniu.</p>	<p>lipsă de finanțe (în comparație cu companiile mari) pentru mărirea mijloacelor circulante necesare. Comisioane bancare exagerate, în special pentru achitări prin POS terminale.</p> <p>(companiile mari procură în condiții mai avantajoase decât IMM-urile datorită avantajului efectului de scară (1) volumelor mult mai mari și (2) a fluxului permanent de procurări pe parcursul întregului an)</p>	<p>Incapacitate pentru IMM-uri de a ieși pe piețele internaționale, prea puține comenzi (de unde active fixe subutilizate, cheltuieli pentru depozitare / pază a utilajelor etc.)</p>	<p>Productivitate redusă față de companiile mari: competitivitate scăzută la oferta salariilor în raport cu companiile mari (vânzări/angajat substanțial – de peste 2 ori – mai mică decât același indicator la companiile mari)</p>

COMERȚ	Reglementarea de stat	Piața de investiții, incl. aspectele financiare	Piața de aprovizionare / achiziții, incl. aspectele financiare (utilaj, spații de depozitare etc)	Piața de desfacere	Piața forței de muncă
			Drept efect - grad înalt de îndatorare și risc sporit de menținere a stabilității financiare		
Puncte tari	IMM-urile micro și mici beneficiază de facilitatea privind impozitul pe venit de 4 % din activitatea operațională fără a fi platitori de TVA.	posibilități de gajare a activelor imobiliare cumpărate în credit.	IMM-urile sînt mai flexibile în raport cu perturbațiile în aprovizionare.	Beneficii generate de digitalizarea comerțului, ce permite promovarea produselor pe orice piață.	forța de muncă pleacă în străinătate pentru lucrări de scurtă durată ca să revină în sezon în țară (păstrarea capacității de muncă a IMM-urilor)
Oportunități	Asociații ce oferă oportunități IMM-urilor de a aduce la cunoștința autorităților problemele, doleanțele și interesele sale.	1. programe străine de finanțare pentru IMM-uri pentru procurarea de utilaje. 2. Ofertă variată de utilaje noi, performante	Reducerea costurilor logistice, IT, servicii contabile, juridice etc prin utilizarea servicii de outsourcing	Există posibilitate de creștere a cotei comerțului electronic (4 % actual). Accesibilitatea produselor/serviciilor unui public mai larg, inclusiv pe piețele internaționale; posibilitatea modelării produselor/serviciilor după nevoile cumpărătorilor; acceptarea plăților online Programe de promovarea a producătorilor autohtoni (inclusiv târguri, expoziții, etc) Diversificare prin dezvoltarea subsectoarelor conexe precum prestări de servicii (mentenanță și reparații).	Parteneriat cu instituțiile de învățămînt și autoritățile statului cu scopul de a reduce problema lipsei de cadre și ridicarea nivelului profesional în domeniu.
Puncte slabe	Capacități slabe manageriale, organizatorice. Suport mult mai slab privind aspectele	1. capacitate slabă de perfectare a actelor pentru primirea finanțărilor;	IMM-urile întâmpină tot mai mari dificultăți în achiziția serviciilor IT, juridice, contabile etc, din cauza exodului forței de muncă din RM,	Costuri mari la produsele livrate vs Mari, în special pe piețele externe ca rezultat al costurilor energetice mari, deficitului de	deficit foarte acut de personal calificat în sfera comerțului, insuficiența lucrătorilor profesioniști în

COMERȚ	Reglementarea de stat	Piața de investiții, incl. aspectele financiare	Piața de aprovizionare / achiziții, incl. aspectele financiare (utilaj, spații de depozitare etc)	Piața de desfacere	Piața forței de muncă
	juridice, cadrul normativ etc vs de Mari (nu au resurse pentru angajarea de juriști profesioniști)	<p>2. Capacitate slabă de a obține credite (gaj sau dobândă prea mare) pentru procurarea utilajelor noi performante.</p> <p>3. Cheltuieli de tranzacții sporite pentru a găsi un furnizor care să accepte condiții favorabile pentru IMM de livrare.</p>	<p>orientarea companiilor ce oferă astfel de servicii spre piețele externe sau spre companiile mari.</p> <p>Creșterea prețurilor pe piața imobiliară, ca rezultat creșterea cheltuielilor privind chiria spațiilor de depozitare și celor de comerț.</p>	forță de muncă și a volumelor mici de producție.	domeniul și posibilități reduse (financiare și organizatorice) de a reduce acest fenomen.
Puncte tari	Nu au fost identificate	<p>1. Nu au fost identificate</p> <p>2. În unele cazuri se acceptă acordarea creditului contra gajarea utilajului procurat.</p> <p>3. Posibilități de a procura utilajul la mîna a doua fără a apela la bancă, negociind condițiile direct cu furnizorul.</p>	Nu au fost identificate	Flexibilitatea la schimbarea cererii pe piață privind prețul, caracteristicile produsului vs Mari.	Posibilitatea antrenării în activitățile de afaceri a tuturor membrilor de familie (business de familie) ce crește eficiența forței de muncă.

CONSTRUCȚII	Reglementarea de stat	Piața de investiții, incl. aspectele financiare	Piața de aprovizionare / achiziții, incl. aspectele financiare	Piața de desfacere internă (cea de export nu este relevantă)	Piața forței de muncă
Amenințări	<p>1. generale, ca pentru întreaga economie: fiscalitate apăsătoare (primejdioasă pentru funcționarea afacerilor) necorelată cu starea generală a economiei; servicii de supraveghere ostile afacerilor; politici de favorizare a proceselor de monopolizare</p> <p>2. proceduri complexe de obținere a actelor permissive, ceea ce mărește costurile de tranzacție</p>	<p>Instabilitatea economiei naționale/costurilor energetice. Calitatea slabă a infrastructurii. Inflația înaltă și costuri ridicate ale creditelor.</p> <p>credite scumpe în comparație cu veniturile IMM-urilor.</p>	<p>Instabilitatea economiei naționale/costurilor energetice. Calitatea slabă a infrastructurii. Inflația înaltă și costuri ridicate ale creditelor.</p> <p>logistică de import periclitată în cazul produselor de metal, sticlă, lemn/cherestea etc. care erau procurate din Ua și Ru, prețuri instabile și în creștere</p>	<p>Instabilitatea economiei naționale/costurilor energetice. Calitatea slabă a infrastructurii. Inflația înaltă și costuri ridicate ale creditelor.</p> <p>caracterul sezonier de oferire a grosului volumului de lucrări de construcții: primăvară-vară, toamna-iarna scade drastic numărul de comenzi;</p>	<p>oferta de salarii și de pachet social mai bună din partea companiilor mari, ceea ce creează o ofertă slabă de brațe de muncă pentru IMM-uri din sector; oferta săracă în general pe piața muncii</p>
Puncte slabe	<p>1. incapacitate de negocieri și de promovare a propriei agende în relațiile cu autoritățile de profil; capacități manageriale slabe, insuficiente sau inadecvate</p> <p>2. capacități scăzute manageriale, profesionale și financiare de a satisface cerințele juridice privind procedurile de obținere a actelor permissive.</p>	<p>din cauza unui flux instabil de comenzi/a cererii pentru servicii de construcții pe piața consumatorilor IMM-urile nu dispun de venituri permanente, ci, de obicei, ocazionale, ceea ce pune în pericol capacitatea lor de rambursare a creditelor: efect similar cu cel pentru industria prelucrătoare din punctele slabe</p>	<p>lipsă de finanțe (în comparație cu companiile mari) pentru procurare în cantități necesare pentru câteva sezoane de comenzi (iarna activitatea de construcții-montaj este mai puțin intensă), comenzile mici sînt plasate în primăvară-vară</p> <p>(companiile mari procură în condiții mai avantajoase decât IMM-urile marea majoritate a materialelor de construcție din cauza (1) volumelor mult mai mari și (2) a fluxului permanent de</p>	<p>incapacitate pentru IMM-uri de a obține suficiente comenzi în extra-sezon (noiembrie-martie): prea puține comenzi (de unde active fixe subutilizate, cheltuieli pentru depozitare / pază a utilajelor etc.)</p> <p>Drept efect –rata foarte înaltă de IMM inactive cu rezultat final al activității negativ.</p>	<p>Productivitate redusă față de companiile mari: competitivitate scăzută la oferta salariilor în raport cu companiile mari (vînzări/angajat substanțial – de peste 2 ori – mai mică decît același indicator la companiile mari)</p>

CONSTRUCȚII	Reglementarea de stat	Piața de investiții, incl. aspectele financiare	Piața de aprovizionare / achiziții, incl. aspectele financiare	Piața de desfacere internă (cea de export nu este relevantă)	Piața forței de muncă
			<p>procurări pe parcursul întregului an)</p> <p>Drept efect - grad înalt de îndatorare și risc sporit de menținere a stabilității financiare</p>		
Puncte tari	<p>1. potențial nevalorificat pentru promovare și pentru negocieri</p> <p>2. orientarea IMM-urilor de construcții spre lucrări/cerere/comenzi care nu solicită acte permise (lucrări de finisare, construcții neautorizate, subcontractări).</p>	posibilități de gajare a utilajului cumpărat pe credit	IMM-urile care, în caz general, nu se ocupă de construcții-montaj, suferă mai puțin de periclitarea logisticii livrărilor din UA și Ru decât companiile mari.	forța de muncă pleacă în străinătate pentru lucrări de scurtă durată ca să revină în sezon în țară (păstrarea capacității de muncă a IMM-urilor)	Nu au fost identificate
Oportunități	nu se cunosc facilități pentru IMM-uri din industria construcțiilor	<p>1. programe străine de finanțare pentru IMM-uri pentru procurarea de utilaje.</p> <p>2. Ofertă variată de utilaje noi, performante</p> <p>3. Ofertă variată de utilaje la mîna a doua de calitate</p>	nu au fost identificate	<p>flux relativ mare de comenzi mici pentru lucrări de finisare care nu prezintă interes pentru companiile mari (mai exact, companiile mari nu sînt competitive ca preț pentru oferta lor la comenzi mici)</p> <p>Drept rezultat - rentabilitate înaltă a vinzarilor și indicatori de eficacitate la limita recomandată</p>	<p>în cazul unor comenzi mici IMM-urile găsesc mai ușor angajați decât companiile mari, deoarece companiile mari nu au profit de la asemenea comenzi și nu le acceptă, adică acest segment de cerere pentru servicii de construcții este cel valorificat mai ales de către IMM-uri.</p> <p>Drept rezultat tendința de menținere a numărului de angajați în IMM, cu sporirea</p>

CONSTRUCȚII	Reglementarea de stat	Piața de investiții, incl. aspectele financiare	Piața de aprovizionare / achiziții, incl. aspectele financiare	Piața de desfacere internă (cea de export nu este relevantă)	Piața forței de muncă
					usoara a numarului de angajati in MARI.
Puncte slabe	nerrelevant	<p>1. capacitate slabă de perfectare a actelor pentru primirea finanțărilor;</p> <p>2. Capacitate slabă de a obține credite (gaj sau dobândă prea mare) pentru procurarea utilajelor noi performante.</p> <p>3. Cheltuieli de tranzacții sporite pentru a găsi un furnizor care să accepte condiții favorabile pentru IMM de livrare.</p>	nerrelevant	penuria de forță de muncă suficient de calificată și ca număr ca să satisfacă în sezon solicitările de executare a comenzilor: drept rezultat cota de piata impartita practic la egalitate cu companiile mari, dar cu tendința de micșorare a cotei IMM.	Nu au fost identificate
Puncte tari	nerrelevant	<p>1. Nu au fost identificate</p> <p>2. În unele cazuri se acceptă acordarea creditului contra gajarea utilajului procurat.</p> <p>3. Posibilități de a procura utilajul la mîna a doua fără a apela la bancă, ci negociind condițiile direct cu furnizorul.</p>	nerrelevant	capacitate de a răspunde în timp util la comenzi	din cauza unor active de valoare relativ mică și a numărului mic de angajați IMM-urile răspund mult mai eficient cererii din partea comenzilor mici decât companiile mari.

INDUSTRIA PRELUCRĂTOARE	Reglementarea de stat	Piața de investiții, incl. aspectele financiare	Piața de aprovizionare / achiziții, incl. aspectele financiare	Piața de desfacere internă și de export	Piața forței de muncă
Amenințări	<p>generale, ca pentru întreaga economie: fiscalitate apăsătoare (primejdioasă pentru funcționarea afacerilor) necorelată cu starea generală a economiei; servicii de supraveghere ostile afacerilor; politici de favorizare a proceselor de monopolizare, instabilitate a politicilor de stat, lipsa strategiei de edificare a economiei naționale</p>	<p>1. credite scumpe</p> <p>2. reducerea permanentă a numărului de oferte relativ ieftine de utilaje</p>	<p>1. logistica periclitată de războiul din Ua; prețuri instabile și în creștere, în special la resurse energetice.</p> <p>2. companiile mari pot oferi prețuri mai competitive pentru achiziționarea produselor agricole (deși oferta de produse agricole depășește cererea internă); în extra-sezon agricol ofertă proastă de produse agricole ca materie primă (din cauza logisticii de păstrare proaste)</p>	<p>1. concurență neloyală din partea firmelor mari și a celor importatoare de produse alimentare; cerințe din partea lanțurilor de supermarketuri pe care le pot satisface doar întreprinderile prelucrătoare mari și unele medii-mari</p> <p>2. acces oprit sau îngreuiat la piețele tradiționale din Ru, Bel și Kz</p>	<p>În condiții de depopulare masivă a țării: oferta de salarii și de pachet social mai bună din partea companiilor mari, ceea ce creează o ofertă slabă de brațe de muncă pentru IMM-uri din sector; oferta săracă în general pe piața muncii</p>
Puncte slabe	<p>1. incapacitate de negocieri și de promovare a propriei agende în relațiile cu autoritățile de profil;</p> <p>2. capacități manageriale slabe, insuficiente sau inadecvate pentru a face față proceselor distructive din economie secundat de nedorința activă de a se perfecționa managerial.</p>	<p>1. lipsa posibilității de atragere de credite ieftine / de a avea acces la credite ieftine</p> <p>2. Nu au fost identificate.</p>	<p>1. Lipsă de resurse interne / proprii pentru a face față noilor prețuri și căi de aprovizionare. Mecanismul economico-financiar însuși de funcționare a sectorului nu permite achiziții la un asemenea nivel de prețuri, ceea ce conduce la falimentarea sau închiderea nu numai a IMM-urilor, dar și, eventual, a unor întreprinderi mari.</p> <p>2. lipsă de finanțe pentru procurare a cantităților necesare, lipsă de spații pentru depozitare în cantități necesare pentru câteva sezoane.</p>	<p>1.A incapacitate tehnologică și de volum de a satisface la nivel de IMM aparte cerințele de livrare către supermarketuri (pentru caz general: procesele de monopolizare determină incapacitatea IMM-urilor de a participa la piață);</p> <p>1.B. Productivitatea muncii scăzută amplificată cu lipsa capacității de inovare și acces limitat la tehnologii</p> <p>2. incapacitate logistică, managerială, de competență și financiară pentru a obține reorientarea pe piețe de alternativă</p>	<p>competitivitate scăzută la oferta salariilor în raport cu companiile mari (vânzări/angajat substanțial – de 2 ori – mai mică decât același indicator la companiile mari)</p>

INDUSTRIA PRELUCRĂTOARE	Reglementarea de stat	Piața de investiții, incl. aspectele financiare	Piața de aprovizionare / achiziții, incl. aspectele financiare	Piața de desfacere internă și de export	Piața forței de muncă
Puncte tari	<p>1. potențial nevalorificat pentru promovare și pentru negocieri</p> <p>2. Nu au fost identificate.</p>	<p>1. posibilități de gajare a utilajului cumpărat pe credit cerere permanentă pentru produsele <i>alimentare</i> care se produc cât de cât din materie primă agricolă (cea ce asigură oricum anumite volume de vânzare, deci și de încasări, adică potențial de achitare a creditelor</p> <p>Industria construcțiilor pe segmentul de lucrări de finisare și de comenzi mici oferă oportunități pentru comenzi pentru industria <i>mobilei și textilelor</i>, deci potențial de obținere a încasărilor, deci și de achitare a creditelor.</p> <p>2. posibilități reale de a obține credit contra gajării echipamentului procurat pe credit</p>	<p>1. Nu există.</p> <p>2. Potențial: în caz de acces la piața externă sau la rețeaua de supermarketuri interne (în caz de valorificare a acestor oportunități) – posibilitate de a procura capital circulant și în extra-sezon agricol la pețuri de achiziție competitive cu cele oferite de companiile mari.</p>	<p>1., 2. potențial important pentru a forma cooperative de producție și de comerț pentru a satisface cerințele supermarketurilor din țară și de peste hotare</p>	<p>în extra-sezon agricol poate oferi locuri de muncă pentru cei disponibilizați din sectorul agricol</p>
Oportunități	<p>Existența unor facilități de promovare a exportului agroalimentar al IMM</p>	<p>oferta diversificată de tehnologii dintre cele mai performante</p>	<p>ofertă diversificată, deși scumpă în afară de produsele agricole ca materie primă care sînt ieftine.</p>	<p>1. cerere solvabilă sporită pe piața internă, dar care este controlată de supermarketuri și proprietarii corporaivi de piețe municipale etc.</p> <p>2. cerere solvabilă sporită pe piețe externe, dar greu accesibile: Ru, Orientul Apropiat, Asia de Sud și de Est,</p>	<p>în extra-sezon agricol oferta de muncă crește</p>

INDUSTRIA PRELUCRĂTOARE	Reglementarea de stat	Piața de investiții, incl. aspectele financiare	Piața de aprovizionare / achiziții, incl. aspectele financiare	Piața de desfacere internă și de export	Piața forței de muncă
				Africa de Nord, export în UE, dar limitat	
Puncte slabe	1. capacități reduse pentru satisfacerea cerințelor procedurale la subvenționare și la finanțare; 2. incapacitate organizatorică pentru mobilizare și pentru negocieri cu potențialii parteneri străini.	A. concurență puternică și neloyală din partea importatorilor de produse agroalimentare și a supermarketurilor, ceea ce implică instabilitatea încasărilor, deci și riscuri de achitare a creditelor B. Capacitate managerială reală redusă pentru valorificarea pieței interne și, prin urmare, riscuri sporite pentru obținerea veniturilor ca sursă de finanțare proprie sau din credite a procurărilor de utilaje.	A. lipsă de finanțe pentru procurarea ofertei, vulnerabilitate extremă în cazul neprocurării în timp util și în cantități necesare a capitalului circulant. În cazul industriei mobilei și textilelor se resimte, la fel, caracterul sezonier (care este întrucâtva mai estompat decât la industria agroalimentară) care determină instabilitatea încasărilor, adică o sursă instabilă de finanțare a procurărilor de capital circulant. B. Lipsă de spații de păstrare pentru a acumula materie primă pentru procesare în extra-sezon.	1. incapacitate logistică, managerială, de competență și financiară pentru a satisface cerințele monopsonice. 2. incapacitate logistică, managerială, de competență și financiară pentru a valorifica acele piețe; Productivitatea muncii scăzută amplificată cu lipsa capacității de inovare și acces limitat la tehnologii	Industria mobilei și cea a textilelor nu pot folosi pe larg oferta de muncă din extra-sezon agricol din cauza necalificării ei suficiente. Industria agroalimentară nu are puncte slabe identificate.
Puncte tari	potențial pentru valorificare a oportunității date și potențial pentru negocieri cu organele de profil	Potențial de valorificare a pieței interne și externe, deci și încasări ca sursă de finanțare proprie sau din credite a procurărilor de utilaje.	Nu au fost identificate.	1. potențial important pentru a forma cooperative de producție și de comerț pentru a satisface cerințele supermarketurilor din țară. 2. calitatea produselor, în general, acceptabilă pentru acele piețe, ceea ce reprezintă un potențial serios pentru crearea cooperativelor de producție orientate spre export	poate oferi salarii competitive cu agricultura în extra-sezon.

INFORMATII SI COMUNICATII	Reglementarea de stat	Piața de investiții, incl. aspectele financiare	Piața de aprovizionare / achiziții, incl. aspectele financiare	Piața de desfacere	Piața forței de muncă
Amenințări	1. Fiscalitate în defavoarea IMMurilor vs Mari – barieră pentru creștere (favorizează IMMurile doar pînă la atingerea plafonului de vânzări de 1,2 mln. Lei) . 2. Proceduri complexe de obținere a actelor permise procedura anevoioasă de înregistrare a companiei în parcul IT.	Instabilitatea economiei naționale. Calitatea slabă a infrastructurii. Inflația înaltă și costuri ridicate ale creditelor. credite scumpe în comparație cu veniturile IMM-urilor.	Instabilitatea economiei naționale. Calitatea slabă a infrastructurii. Inflația înaltă și costuri ridicate ale creditelor. Creșterea costurilor la spații pentru birouri, transport și alte operațiuni logistice.	Instabilitatea economiei naționale. Calitatea slabă a infrastructurii. Inflația înaltă și costuri ridicate ale creditelor.	oferta de salarii și de pachet social mai bună din partea companiilor mari, ceea ce creează o ofertă slabă de brațe de muncă pentru IMM-uri din sector; Exod de specialiști peste hotare (salarii mult mai atractive, stabilitate economică și socială)
Puncte slabe	Capacități scăzute manageriale, profesionale și financiare de a satisface cerințele juridice privind procedurile de obținere a actelor permise.	Forță economică individuală redusă. Capacități reduse pentru finanțare din cauza lipsei, pentru majoritatea IMMurilor, a bunurilor pasibile pentru gajare	Capacități reduse pentru finanțare din cauza lipsei, pentru majoritatea IMMurilor, a bunurilor pasibile pentru gajare, lipsă de finanțe (în comparație cu companiile mari) pentru mărirea mijloacelor circulante necesare. Comisioane bancare exagerate, în special pentru achitățile prin POS terminale.	Piața internă slab dezvoltată cu un grad scăzut de digitalizare, foarte sensibilă la perturbațiile politice și economice naționale.	Productivitate redusă față de companiile mari: competitivitate scăzută la oferta salariilor în raport cu companiile mari
Puncte tari	IMM-urile micro și mici beneficiază de facilitatea privind impozitul pe venit de 4 % din activitatea operațională fără a fi platitori de TVA. Există un șir de facilități fiscale pentru parcul IT	Nu au fost identificate	IMM-urile sînt mai flexibile în raport cu Mari privind perturbațiile în aprovizionare.	Beneficii generate de digitalizarea comerțului, inclusive prestarea serviciilor, ce permite promovarea produselor pe orice piață.	forța de muncă pleacă în străinătate dar parțial revine acasă cu cunoștințe și abilități dobîndite peste hotare
Oportunități	Asociații ce oferă oportunități IMMurilor de a aduce la cunoștința autorităților problemele, doleanțele și interesele sale, în special	1. programe străine de finanțare pentru IMM-uri pentru procurarea de utilaje.	Reducerea costurilor logistice, IT, servicii contabile, juridice etc prin utilizarea servicii de outsourcing	Există posibilitate de creștere a cotei comerțului electronic (4 % actual). Accesibilitatea produselor/serviciilor unui public mai larg, inclusiv pe piețele	Parteneriat cu instituțiile de învățămînt și autoritățile statului cu scopul de a reduce

INFORMATII SI COMUNICATII	Reglementarea de stat	Piața de investiții, incl. aspectele financiare	Piața de aprovizionare / achiziții, incl. aspectele financiare	Piața de desfacere	Piața forței de muncă
	pentru IMMurile parte a parcului IT.	2. Posibilitatea creării companiilor locale cu participarea capitalului străin 3. Posibilitatea atragerii investitorilor din țările vecine datorită (inclusiv relocarea companiilor deja existente): 1. Situației de forțe major din Ucraina 2. Mediului fiscal nefavorabil pentru companiile IT din România (schimbarile ce urmează a intra în vigoare în viitorul apropiat)		internaționale; posibilitatea modelării produselor/serviciilor după nevoile cumpărătorilor; Creșterea capacității pieței interne prin intermediul marilor proiecte de digitalizare la nivelul economiei locale (în mare parte comenzi de stat). Diversificare prin dezvoltarea subsectoarelor conexe precum prestări de servicii (mentenanță și reparații).	problema lipsei de cadre și ridicarea nivelului profesional în domeniu. Una dintre cele mai noi inovații legislative ale RM în acest sens este introducerea noțiunii de „formulă flexibilă de muncă”, care oferă angajaților și angajatorilor un spațiu enorm de manevră în negocierea condițiilor de lucru. Practic, acum companiile rezidente pot angaja profesioniști din orice locație
Puncte slabe	Capacități slabe manageriale, organizatorice. Suport mult mai slab privind aspectele juridice, cadrul normativ etc vs de Mari (nu au resurse pentru angajarea de juriști profesioniști)	1. capacitate slabă de perfectare a actelor pentru primirea finanțărilor; 2. Capacitate slabă de a obține credite (cerința de gaj sau dobândă prea mare) pentru procurarea utlajelor noi performante. 3. Cheltuieli de tranzacții sporite pentru a găsi un furnizor care să accepte condiții favorabile pentru IMM de livrare.	IMMurile întâmpină tot mai mari dificultăți în achiziția serviciilor IT, juridice, contabile etc, din cauza exodului forței de muncă din RM, orientarea companiilor ce oferă astfel de servicii spre piețele externe sau spre companiile mari. Creșterea prețurilor pe piața imobiliară, ca rezultat creșterea cheltuielilor privind chiria spațiilor.	Dificultăți în accesarea piețelor externe ca rezultat deficitului de forță de muncă, capacităților slabe manageriale și de marketig.	deficit foarte acut de personal calificat, insuficiența lucrătorilor profesioniști în domeniul și posibilități reduse (financiare și organizatorice) de a reduce acest fenomen.
Puncte tari	Domeniu care se bucură de o atenție sporită a autorităților.	Nu au fost identificate	Nu au fost identificate	Flexibilitatea la schimbarea cererii pe piață privind prețul, caracteristicile produsului vs Mari.	Interes sporit a generației actuale față de tehnologiile IT care poate genera flux stabil de viitori angajați

ÎNVĂȚĂMÎNT	Reglementarea de stat	Piața de investiții, incl. aspectele financiare	Piața de aprovizionare / achiziții, incl. aspectele financiare	Piața de desfacere internă	Piața forței de muncă
AMENINȚĂRI	<p>Generale, ca pentru întreaga economie: fiscalitate necorelată cu starea generală a economiei;</p> <p>Lipsa unei strategii coerente privind necesitățile profesionale din economia națională și administrația publică</p>	Credite scumpe pentru procurarea activelor necesare și capital circulant (cum ar fi creșterea profesională a cadrelor, chiria spațiilor)	Infrastructura imobiliară săracă și tarife la chirie în creștere	<p>Dinamica demografică negativă</p> <p>Creșterea numărului de absolvenți de licee care preferă studii peste hotarele țării</p> <p>Oferta de instruire din străinătate</p>	<p>Migrarea cadrelor peste hotare sau în alte sectoare economice</p> <p>Diminuarea numărului de studenți la facultățile pedagogice</p>
Puncte slabe	incapacitatea de negocieri și de promovare a propriei agende în relațiile cu autoritățile de profil;	posibilității reduse de atragere de credite ieftine și de asigurare a rambursării prin gajarea unui activ	Tarife înalte la oferta imobiliară pentru amenajarea spațiilor de studii	Diminuarea veniturilor gospodăriilor	Necesitatea de perfecționare suplimentară a cadrelor conform programelor și tehnicilor moderne de instruire
Puncte tari	Potențial nevalorificat pentru promovare și pentru negocieri	investiții capitale relativ reduse	Infrastructură publică sub-utilizată disponibilă pentru valorificare, dar care necesită renovare	<p>Ofertă de programe de studii moderne, tehnici inovative, mai aproape de necesitățile pieței</p> <p>Prețuri competitive față de studiile peste hotare</p>	Competitivitate a ofertei salariale în raport cu instituțiile de învățământ mari / publice
OPORTUNITĂȚI	Nu a fost identificată	Nu a fost identificată	Ofertă diversificată de programe și de tehnici de instruire pe specializări înguste	Flexibilitate superioară de adaptare la cererea specifică de instruire	Cost relativ redus de perfecționare a cadrelor

ÎNVĂȚĂMÎNT	Reglementarea de stat	Piața de investiții, incl. aspectele financiare	Piața de aprovizionare / achiziții, incl. aspectele financiare	Piața de desfacere internă	Piața forței de muncă
Puncte slabe	incapacitate organizatorică pentru mobilizare și pentru negocieri	capacități reduse pentru satisfacerea cerințelor procedurale la subvenționare și la finanțare	Lipsa resurselor financiare pentru procurarea programelor de instruire moderne Proceduri de certificare internaționale complicate și costisitoare	Concurența cu instituțiile publice cu studii gratuite	Infrastructură națională slabă de perfecționare a cadrelor
Puncte tari	potențial profesional pentru valorificare a oportunității date și potențial pentru negocieri cu organele de profil			Aplicarea rapidă a programelor și tehnicilor noi de instruire în comparație cu instituțiile mari / publice Flexibilitate superioară a orarului de activitate față de instituțiile mari / publice Posibilitate de instruire la distanță	Infrastructură informațională disponibilă pentru perfecționarea cadrelor la distanță / online în programele externe

Sănătate si asistență socială	Reglementarea de stat	Piața de investiții, incl. aspectele financiare	Piața de aprovizionare / achiziții, incl. aspectele financiare	Piața de desfacere internă	Piața forței de muncă
AMENINȚĂRI	Generale, ca pentru întreaga economie: fiscalitate necorelată cu starea generală a economiei	Credite bancare scumpe pentru procurarea activelor necesare si capital circulant	Costul înalt a serviciilor imobiliare, a utilajelor, materialelor etc.	Dinamica demografică negativă Solvabilitatea slabă a consumatorilor	Fluctuația înaltă de personal, oferta de salarii și de pachet social mai bună din partea companiilor mari naționale și din străinătate
Puncte slabe	Incapacitatea de negocieri și de promovare a propriei agende în relațiile cu autoritățile de profil;	capacități manageriale reduse și resurse ca garanții patrimoniale insuficiente pentru satisfacerea cerințelor procedurale la subvenționare și la finanțare	Lipsa de resurse financiare suficiente	Diminuarea veniturilor gospodăriilor casnice; scăderea numărului de populație; deplasarea pacienților în străinătate pentru servicii medicale	Salarii necompetitive, migrația cadrelor peste hotare
Puncte tari	Capacități scăzute manageriale, profesionale și financiare de a satisface cerințele juridice privind procedurile de obținere a actelor permisive.	Nu au fost identificate	Infrastructură publică sub-utilizată disponibilă pentru valorificare Concurența mare pe piața de utilaje și materiale, oportunități de negociere superioare	Potențial pentru turism medical nevalorificat; posibilitatea prestării serviciilor prin intermediul CNAM ; tendința de lichidare a instituțiilor medicale de stat, cu redirecționarea nevoită a pacienților către sectorul privat	Servicii de formare profesională dezvoltate în domeniu (superior, de specialitate) și compensarea relativă a pierderilor de resurse umane
OPORTUNITĂȚI	Nu a fost identificată	Linii de finanțare de credite la rată preferențială din fonduri externe si guvernamentale	Leasing financiar oferit de companii producătoare de utilaj medical specializat și materiale	Potențial turistic medical nevalorificat	Personal calificat disponibil
Puncte slabe	incapacitate organizatorică pentru mobilizare și pentru negocieri	capacități manageriale reduse pentru satisfacerea cerințelor procedurale la subvenționare și la finanțare	capacități manageriale și garanții patrimoniale reduse pentru satisfacerea cerințelor de finanțare	promovare insuficientă pe plan extern	salarii necompetitive comparativ cu oferta din sector externă, deficit acut de personal auxiliar calificat
Puncte tari			concurența mare pe piața de utilaje și materiale, oportunități de negociere superioare	prețuri competitive la servicii în comparație cu oferta externă; distanțe reduse pentru clienții potențiali (România, Ucraina etc.)	servicii de formare profesională dezvoltate în domeniu (superior, de specialitate); personal multilingv; cost redus de formare a personalului

Anexa B.5. Direcția strategică C: *Comunicarea socială instituționalizată cu IMM-urile și asistarea lor în comunicarea lor cu terții*

Rolul asociațiilor de business din Moldova (vezi la I.3.1.) este unul important și ele reprezintă un actor important în promovarea reformelor. Asociațiile oamenilor de afaceri se axează, precumpănitor, pe asemenea domenii ca cel fiscal, vamal, regulatoriu, al raporturilor de muncă și a celor de profil. Problemele și așteptările diverselor categorii de oameni de afaceri, din diverse segmente ale mediului de afaceri care au fost relevate în mai multe cercetări sociologice cuprinzătoare pot fi clasificate în următoarele categorii:

- 1) Probleme instituționale;
- 2) Cerințele IMM-urilor față de asociații;
- 3) Probleme din partea autorităților publice;
- 4) Așteptări față de autoritățile publice.

Enumerarea însăși a acestor categorii dezvăluie complexitatea situației comunicaționale între autorități și mediul de afaceri.

1) Probleme instituționale:

- Asociațiile care întrunesc întreprinderi mari (mari la scara RM) sînt foarte active și fac *lobby* pentru membrii săi, ceea ce este în defavoarea asociațiilor de întreprinderi mici, deoarece primele dintre acestea reprezintă o poziție dominantă și, drept urmare, actele normative adoptate reflectă interesele statului și a firmelor mari, iar cele ale IMM-urilor sînt fie că neglijate, fie sînt reflectate trunchiat și/sau denaturat sau parțial;
- Capacitățile instituționale ale asociațiilor oamenilor de afaceri sînt foarte slabe (cu ușoare excepții în ceea ce ține de *asociațiile investitorilor străini, EBA, AmCham și Camera de Industrie și Comerț* + alte vreo 1-2), deci și capacitatea lor de comunicare;
- Marea majoritate a reprezentanților IMM-urilor nu are încredere în asociații de business, deoarece ei le percep ca promotoare a intereselor doar a unor fondatori concreți ai lor;
- Numeroase și importante segmente ale comunității oamenilor de afaceri nu dispun de nici o formă de asociere;
- Există multe asociații ale oamenilor de afaceri care sînt formale, adică nu au membri activi și exprimă numai poziția a cîtorva fondatori;
- Unele asociații au împuterniciri de la autorități (Guvern) să emită diverse certificate/confirmări în a căror bază autoritățile acordă subvenții, ceea ce îi face pe unii întreprinzători să se simtă forțați să facă parte din asemenea asociații;
- Asociațiile oamenilor de afaceri trebuie să aibă alte sarcini decît patronatele, deoarece patronatele nu pot prelua sarcinile și activităților acestor asociații;
- Asociațiile IMM-urilor trebuie să exprime interesele tuturor membrilor săi și să le promoveze în mod solidar în fața autorităților și a altor asociații cu interese concurente sau, invers, compatibile ori coincidente;
- Asociațiile ar trebui să fie organizate **după criteriul intereselor**, ceea ce înseamnă asemenea criterii ca mărirea afacerii, produsul sau produsele principale, piețele-țintă, (raza de acțiune), raza de producere etc.;

- Asociațiile IMM-urilor de diferite profiluri nu dispun de cunoștințe și priceperi profesionale în ceea ce privește folosirea **tehnologiilor de comunicare socială**, în particular cu autoritățile publice;

2) Cerințele IMM-urilor față de asociații:

- organizarea instruirilor privind modificările normative;
- organizarea unor ședințe permanente cu diferite autorități de profil pentru transparența procesului decizional;
- organizarea și delegarea reprezentanților mediului de afaceri la diverse expoziții, în special externe, ceea ce le-ar permite stabilirea unor puncte de legătură și relații cu reprezentanții mediului de afaceri din alte țări, ceea ce înseamnă eventual o piață de realizare a produselor lor;

3) Probleme din partea autorităților publice:

- Guvernul și autoritățile publice nu dispun de strategii **durabile** publice în domeniul activității de întreprinzător;
- Autoritățile de resort nu informează deloc sau informează parțial ori cu întârziere oamenii de afaceri, inclusiv asociațiile acestora privind **efectele reformelor preconizate**;
- **Lipsa unui dialog** – direct, cuprinzător, consistent, permanent, eficient, eficace, deschis – dintre stat și asociațiile de business ca cea mai adecvată platformă de promovare a intereselor tuturor segmentelor mediului privat (“autoritățile publice nu implică mediul privat, de multe ori, în consultările publice asupra proiectelor de acte normative ce au impact asupra activității de întreprinzător”);
- Transparența decizională (inclusiv a procesului decizional) ori lipsește, ori este departe de a fi suficientă (în particular, din cauza lipsei unei platforme-Internet consacrată stocării pentru acces public a tuturor proiectelor de acte normative și a celor deja adoptate, inclusiv cu opțiunea de a trimite adresări la vreo adresă electronică oficială centralizată, existența unui forum pe teme de interes pentru comunitatea de afaceri);
- Lipsesc **platformele de comunicare**, dar și persoanele instruite în acest domeniu;
- Unele ministere plasează proiecte de acte normative pe un termen foarte scurt, ceea ce în multe cazuri exclude posibilitatea de reacție din partea membrilor comunității de afaceri, precum și propunerile din partea acestora sînt frecvent ignorate și uneori **nu se contra-argumentează cumva din partea autorităților**;
- Autoritățile de resort nu au demonstrat că dispun de specialiști, funcționari care să fie pregătiți din punct de vedere profesional, sa fie deschiși să ajute agenții economici și să rezolve problemele pe care aceștia le întâmpină în urmarea procedurilor impuse de diverse acte normative;
- **Autoritățile publice locale** sînt cele mai refractare față de nevoile întreprinderilor, incusiv în cazurile în care acestea vin cu inițiative care comportă efecte sociale pentru comunitate.

4) Așteptări față de autoritățile publice:

- Implementarea mecanismelor de consultare de către autoritățile publice cu sectorul privat în formă de comitete consultative (după cum există pe lângă Serviciul Vamal) în cadrul cărora să se realizeze sistematic dialogul public-privat despre inițiativele, problemele care apar la agenți economici în domeniile de profil. În mod ideal, întrunirile acestor comitete să aibă loc o dată pe lună și la ședințele respective să fie prezente asociațiile de business din domeniul respectiv; la fel să existe un anumit grafic bine structurat de primire în APL;
- Organizarea unui audit al tuturor ministerelor și autorităților cu privire la cadrele responsabile pentru comunicare în vederea instaurării tehnocrațiilor pe funcțiile importante și excluderea persoanelor angajate pe funcții politice;
- Prezentarea informațiilor concrete despre modul de executare a actelor normative;
- Mai multe seminare la care să se informeze despre **impactul noilor prevederi legislative**;
- Să implementeze procedurile de consultare on-line, inclusiv în cadrul unor platforme Internet.

În situația în care guvernarea nu este conștientă de lipsurile grave pe care le comportă actualele politici cu impact asupra economiei RM, **comunicarea socială devine, practic, principala tehnologie de promovare a acelor reforme de fond care acum lipsesc, adică a acelor soluții pentru problemele IMM-urilor care soluții sînt de competența împuternicirilor anume a Guvernului și, parțial, a Legislativului.** Prin aplicarea corectă și coerentă a tehnologiilor de comunicare socială, în conformitate cu o strategie consistentă, cuprinzătoare și strict focalizată de comunicare cu grupurile-țintă relevante din mediul guvernării și al celui de afaceri pot fi obținute nu numai deciziile politice de lansare a elaborării reformelor care lipsesc, dar și asigurarea implementării lor reale, eficiente, eficace și corecte. Astfel, în condițiile instituționale actuale **comunicarea socială devine, practic, cheia de la poarta cetății reformelor.** Acea cheie care, în cazul aplicării ei corecte, va declanșa procesul complex al reformelor reale.

Situația socio-comunicațională existentă între autorități și mediul de afaceri este una extrem de precară și, practic, monopolizată de întreprinderile mari. Această monopolizare nu se datorează unor anumite eforturi în acest sens ale întreprinderilor mari, ci în cea mai mare parte, dacă nu exclusiv, **incapacității instituționale endemice ale IMM-urilor de a se organiza, mai exact, de a comunica între ele.** Depășirea acestei incapacități nu este în principiu posibilă numai prin bunăvoința și efortul, oricît de susținut și de jertfelnic, al oricăror persoane de inițiativă dintre managerii și/sau proprietarii de IMM-uri.

În atare situație autoritățile sînt nevoite să pornească în elaborarea reformelor lor (1) de la considerații statistice macroeconomice și (2) de la consultări sporadice cu asociații de afaceri care reprezintă, de fapt, interesele unor companii private mari la scara Modovei. Ca urmare, interesele și situația reală în care activează IMM-urile rămîn necunoscute autorităților de resort și, astfel, acțiunile reformelor sînt, în mare parte, inadecvate funcționării și dezvoltării IMM-urilor.

Mai este un aspect important: o parte însemnată dintre micii întreprinzători au pornit afacerea nu din dorința de a se îmbogăți sau din interes profesional (managerial), ci din nevoia supraviețuirii sociale („*cu salariile noastre poți numai să mori de foame*” – mic întreprinzător despre situația sa cînd era angajat). Aceasta înseamnă că o parte dintre acești întreprinzători

nu dispun de capacități manageriale necesare și suficiente pentru dezvoltarea afacerii. Dacă aceștia ar fi avut salarii decente, ei nu ar fi lansat afaceri și ar fi consolidat prin munca lor afacerile la care ar fi fost angajați. În condițiile create, însă, afacerile lansate sînt foarte șubrede, cu venituri mici, oferind salarii și mai mici, iar fostele lor întreprinderi de la care ei au plecat, suferă de lipsa forței de muncă. Astfel, piața muncii devine în aceste cazuri, ineficientă. O comunicare socială în această direcție ar putea diminua efectele negative ale redistribuirii ineficiente a forței de muncă.

Pe lîngă unele dintre autoritățile publice centrale activează comitete de participare – de exemplu, pe lîngă prim-ministru sau pe lîngă Serviciul Vamal. Deși la nivel de minister al economiei și la nivel de Cancelaria Guvernului se încearcă o coordonare a eforturilor cîtor mai multe autorități publice, oricum ele activează destul de separat, în special în ceea ce privește implementarea acțiunilor politicilor economice. De aici rezultă necesitatea de a elabora și a implementa un mecanism de comunicare între toate aceste entități – și centrale, și locale – care să asigure atît schimbul de informații între toate ele, cît și coordonarea și formarea unor poziții comune, omogen fundamentate privind diverse reforme regulatorii sau structurale.

Asociațiile oamenilor de afaceri (cele funcționale) nu sînt atît de diverse ca autoritățile publice, dar, oricum, ele nu sînt omogene.

Situația cu IMM-urile este cu mult mai complexă decît cea cu autoritățile publice și asociațiile oamenilor de afaceri laolaltă. Pe lîngă copleșitoarea diversitate a categoriilor și subcategoriilor de IMM-uri, aici ne mai ciocnim și de totala incapacitate instituțională a acestei categorii de întreprinzători de a efectua un act de comunicare socială nu numai între ei, dar și cu asociații de oameni de afaceri și cu autorități. În sensul de comunicare, această categorie de întreprinzători care cuprinde circa 98% din totalul de întreprinzători este cea mai defavorizată. De aici rezultă necesitatea de a elabora și implementa un mecanism de comunicare cu IMM-urile și între ele în vederea informării lor privind existența și beneficiile actului de comunicare între ei, cu alte asociații ale mediului de afaceri, cu autoritățile de resort, precum și în vederea determinării diferitelor segmente concrete dintre ele de a se asocia în diferite forme în vederea căpătării de informații specifice segmentului dat, de a-și coordona pozițiile în relațiile cu alte asociații ale oamenilor de afaceri și cu diferite autorități publice.

În final, toate aceste trei mari componente – autoritățile, asociațiile oamenilor de afaceri și IMM-urile (asociate în diferite forme socio-comunicaționale) – ar putea deja să fie integrate într-un singur circuit comunicațional echilibrat și cuprinzător, eficient și eficace. Un asemenea circuit ar genera un efect sinergetic care ar canaliza eforturile tuturor participanților în aceeași direcție comună – restructurarea economiei țării prin înființarea de noi sectoare, deci oportunități extraordinare pentru investiții, acces la piața externă, angajări cu salarii mai mari. Tocmai în acest sens componenta de comunicare este cheia spre eficientizarea reformelor cu adevărat structurale.

Reformele implementate de către Guvernul RM și cele în curs de elaborare sînt reforme de tip **regulatoriu**. O parte dintre ele comportă drept efecte laterale potențiale o creștere economică rezultată din economisirea de către întreprinderi a efortului de timp pentru respectarea unor cerințe de reglementare. Guvernul RM nu dispune de o reformă **structurală** în sensul acestui termen cum el este definit în documentele USAID, OCDE sau alte organisme inter-guvernamentale sau științifice.

Oportunitățile existente pentru dezvoltarea afacerilor (finanțe mai ieftine pentru modernizarea utilajului, sprijin pentru ieșirea pe piețele externe) sînt foarte modeste în comparație cu necesitățile economice obiective. Totodată, sectorul IMM-urilor nu este întotdeauna gata să valorifice aceste oportunități din cauze, în general, de tip instituțional.

Creșterea economică potențială nu este de tip structural, deci, nu este una durabilă, ci conjuncturală și, deci, provizorie și precară. De *dezvoltare* economică, fără o reformă structurală, nu poate fi vorba.

Economia RM se află într-un proces de derivă tectonică **involutivă**. Decalajul tot mai accentuat pe an ce trece dintre import și export în comerțul exterior stă drept mărturie incontestabilă printre multe altele a acestui proces. Dinamica stagnantă a structurii exportului și dinamica importului învederează tendințe de involuție relativ subtilă, dar fermă a activității economice moldovenești. Dinamica demografică a populației în ansamblu și a celei apte de muncă constituie încă o dovadă de netăgăduit a proceselor de involuție.

Din cauza acestor două procese convergente și care se alimentează reciproc – dinamica exportului în raport cu importul și dinamica demografică – viteza procesului de involuție se accelerează. Aceasta înseamnă că, fără o intervenție concertată, focalizată, cuprinzătoare, la nivel de strategie de restructurare sectorială a economiei Moldovei, acest proces de involuție poate să atingă într-un răstimp previzibil proporțiile unei implozii a economiei moldovenești.

În acest context, problemele de **implementare** a reformelor în curs sînt relativ simple, cu impact simțitor, dar insuficient să compromită micile reforme.

Problemele de **comunicare** sînt extrem de complexe și cu efecte grave pentru buna funcționare a societății și a economiei moldovenești. În situația în care Guvernul RM nu este preocupat de obținerea unei creșteri durabile a economiei țării, nici de formarea unei economii naționale competitive pe plan regional și internațional (lipsa reformelor în acest sens pe parcursul ultimelor aproape trei decenii stă mărturie acestei afirmații), nefiind conștient de involuția treptată a economiei țării, domeniul de comunicare socială devine unul de importanță strategică. Aceasta se datorează faptului că acesta este singurul domeniu în care nu există monopolul guvernării și care poate fi folosit pentru conștientizarea de către opinia publică și de guvernare a nevoii imperioase de a elabora și implementa o reală reformă structurală.

În baza sintezei mai multor studii și cercetări, inclusiv sociologice, a mediului de afaceri a fost identificat faptul că acest mediu este format din segmente cu interese divergente pe mai multe coordonate, deși există și aspecte în care aceste interese converg. Rezultatele în acest sens ale cercetărilor examinate au confirmat starea existentă și în alte țări. Astfel, au fost relevate următoarele segmente cu interese specifice:

- 1) Întreprinderi mari versus IMM-uri;
- 2) Agricultori versus non-agricultori;
- 3) Prelucrători versus agricultori;
- 4) Comercianți încorporați versus comercianți-persoane individuale (patentari);
- 5) Producători versus importatori;
- 6) Producători și comercianți de bunuri și servicii versus sectorul bancar;
- 7) Etc.

Toate aceste segmentări există și în alte economii, doar că în cadrul economiilor deja formate statul dispune de mecanisme de compensare și de echilibrare a intereselor divergente ale acestor segmente, iar în RM nu există asemenea mecanisme sau elemente de asemenea mecanisme sînt încă ineficiente.

Întreprinderile mari sînt preocupate de alte probleme decît cele mici. Mai jos prezentăm o sinteză a acestor deosebiri.

A. Politica Guvernului de sprijinire a antreprenoriatului (a activității de întreprinzător) favorizează companiile mari în dauna IMM-urilor, deoarece businessul mare nu percepe ca probleme acele probleme cu care se confruntă IMM-urile (accesul la finanțare, povara fiscală, procedurile de export-import, controalele, dările de seamă, cooperarea cu diferite autorități de stat, inclusiv comunicarea cu ele, accesul la informație, promovarea intereselor corporative la nivel de guvern, parlament și alte organe de stat).

Reprezentanții companiilor mari ei înșiși remarcă faptul că ei pot face față cerințelor statului cu mult mai ușor decît IMM-urile, iar acestea – cu mult mai greu și chiar cu imposibilitate. Iar experții consideră așa: *“Guvernul probabil că va aproba acte normative ce vor duce la implementarea reformelor aprobate și la eliminarea unor bariere **mai mult pentru businessul mare, decît pentru cel mic și mijlociu**”*.

B. Problemele companiilor mari: Lipsa de forță de muncă necalificată și calificată, chiar și la salarii competitive pe care ele pot să le plătească mult mai ușor decît IMM-urile (adică IMM-urile vor muri mai repede decît companiile mari).

Situații privind interese specifice avem în cazul tuturor sectoarelor de activitate ale IMM-urilor.

În ceea ce privește problemele de implementare a diverselor acte normative, companiile mari nu le resimt, spre deosebire de cele mici și de toate întreprinderile agricole – mici și mari. Numai întreprinderile agricole mari care au și alte activități non-agricole de proporții nu sînt afectate de probleme specifice agricultorilor.

Problemele de comunicare afectează, după cum s-a spus mai sus, toate companiile mici și mijlocii. Companiile mari dispun de propriile canale de comunicare cu autoritățile și, în general, obțin de la autorități reglementări acceptabile pentru ele, dar care au un impact deseori negativ asupra IMM-urilor.

Drept exemplu de abordare divergentă într-o problemă-cheie pentru buna funcționare nu numai a sectorului IMM-urilor, dar și a întregii economii, este problema gradului de reglementare/dereglementare a activității întreprinderilor.

Supra-reglementarea nu poate fi soluționată doar printr-o subreglementare (de-reglementare) **neselectivă**, în sine, ci printr-o **reglementare adecvată**, deoarece supra-reglementarea impune comportamente inadecvate situațiilor reale, iar subreglementarea dezleagă mîinile companiilor mari care, prin aceasta, le vor marginaliza/înghesui pe cele mici, scoțîndu-le din business.

Iar pentru a înlocui supra-reglementarea cu o reglementare adecvată este nevoie de o viziune sistemică, de ansamblu, strategică din partea Guvernului asupra direcțiilor, căilor, obiectivelor

dezvoltării economiei naționale. În lipsa unei asemenea viziuni și strategii corespunzătoare Guvernul nu poate dispune de criterii adecvate, corecte de identificare a *ce* și *cum* trebuie reglementat altfel, adecvat obiectivelor strategiei date.

Cerințele companiilor mari față de nevoia de comunicare se deosebesc în raport cu cele ale IMM-urilor. Astfel, companiile mari consideră că dialogul *față către față* dintre reprezentanții asociațiilor lor și decidenții și funcționarii superiori din cadrul autorităților de stat este o platformă suficientă și unica necesară pentru un act de comunicare eficient.

În contrast cu această cerință, IMM-urile se axează în primul rând pe o platformă Internet polivalentă și multifuncțională și pe un proces diversificat de instruire și consultări din partea autorităților publice, precum și pe o transparență decizională maximă a autorităților publice. Totodată, IMM-urile nu exclud și dialogul față-către-față, deși nu pot găsi soluții instituționale și tehnice fezabile pentru un număr atât de mare și o diversitate atât de copleșitoare a IMM-urilor încât un atare dialog să devină posibil și eficient.

Companiile mari au capacitatea de a elabora poziții fundamentate și a purta un dialog profesional de la egal la egal cu reprezentanții autorităților și chiar să depășească în multe cazuri competența profesională a funcționarilor, cu atât mai mult pe cea a decidenților politici care controlează autoritățile respective de resort. În cazul unui dialog direct, companiile mari ar putea fi, ca urmare a celor de mai sus, favorizate atât în raport cu IMM-urile, cât și în raport cu autoritățile publice, mai exact, cu funcționarii și/sau decidenții din cadrul acestora.

Dacă s-ar urmări echilibrarea capacității de comunicare a IMM-urilor cu cea a autorităților publice și, respectiv, cu cea a companiilor mari, atunci accentul s-ar pune:

- (1) pe **stimularea asocierii** IMM-urilor în conformitate cu interesele segmentelor lor și cu respectarea cerințelor și cu spulberarea temerilor lor față de asociații, precum și
- (2) pe **asistarea** acestor asociații specializate, la o primă etapă de statornicire a lor, în ceea ce privește fundamentarea economică, juridică, instituțională etc. a pozițiilor acestora în diferite chestiuni ce țin de apărarea și promovarea intereselor lor și a diferitelor inițiative de politici economice din partea guvernului și a autorităților publice.

Totodată, trebuie subliniat iarăși și iarăși că mediul de afaceri are o abordare îngustă față de procesele și fenomenele economice și cele social-economice care se desfășoară în economia și societatea moldovenească. Aceasta înseamnă că, dacă inițiativele și pozițiile mediului de afaceri, atât cele ale companiilor mari, cât și cele ale IMM-urilor, nu vor fi corelate *cu* și integrate *în* strategia (acum inexistentă și aflată în afara preocupărilor Guvernului RM) de reformare structurală a economiei moldovenești, atunci efectul lor poate fi pozitiv numai și numai pe o perioadă scurtă, adică ele pot servi doar drept niște paliative ocazionale, conjuncturale. O asemenea abordare îngustă, deloc cuprinzătoare, „localistă” nu poate decât să agraveze și să întărească tendința actuală de involuție a economiei moldovenești.

Altfel spus, o strategie eficace de comunicare trebuie să depășească cadrul circuitelor informaționale dintre autorități-companii mari-IMM-uri-autorități. În acest circuit trebuie atrasă și comunitatea de experți, anume a *acelor* experți care au capacitatea și experiența de abordare sistemică și de elaborare a strategiilor naționale și/sau de sector.

Direcția strategică de comunicare socială trebuie să ia în calcul următoarele oportunități, aspecte și metode de funcționare:

- dezvoltarea dialogului public-privat sub formă de **mese rotunde și ateliere de lucru** între reprezentanții relevanți ai autorităților de stat responsabile de reforma regulatorie, reprezentanții relevanți ai comunității de afaceri (atât companii mari și IMM-uri), comunitatea de experți, mass-media și societatea civilă pentru a ridica la nivel național problema orientării economiei moldovenești;
- componenta de comunicare a activității instituției abiliate pentru implementarea Planului de acțiuni trebuie să ia în considerare **structura comunității de afaceri** pentru a-și ținti eficient mesajele, subiectele, canalele de comunicare etc.
- există multiple oportunități de a genera sau de a susține diferite **metode de formare (în special pentru șefii de subdiviziuni** în calitatea acestora de angajați, în majoritate permanenți, în cadrul instituțiilor/autorităților publice) în vederea îmbunătățirii capacităților de comunicare atât cu autoritățile de stat relevante (cele responsabile pentru realizarea reformelor), cât și cu diferite componente ale comunității de afaceri – asociații comerciale ale companiilor mari și cele existente sau în proces de formare la nivelul IMM-urilor și, eventual, al administrației locale;
- se atestă **lipsa unui mecanism public de comunicare socială** (în termeni de set de metode, reguli și public țintă/public partener] între autoritățile statului și comunitatea de afaceri, care să ofere oportunități egale pentru exprimarea nevoilor și opiniilor pentru companiile mari și IMM-uri;
- este necesară elaborarea unor **concepțe specifice** care să acopere și să exprime interesele specifice și comune ale celor mai importante și relevante segmente ale sectorului IMM-urilor și în acord cu înțelegerea lor, ca instrument strategic, a sarcinii privind elaborarea ulterioară a unei strategii și a canalelor de comunicare între aceste segmente și comunitatea de experți, APC și, eventual, societatea civilă și mass-media;
- identificarea nevoilor specifice de comunicare (pe baza intereselor specifice și a capacităților organizaționale) ale celor mai numeroase și relevante segmente ale comunității de afaceri în vederea elaborării unei **strategii de comunicare solidă a CMC-Primăriei și sectorului IMM din municipiu** îndreptate spre stimularea formării de **asociații de afaceri funcționale ale IMM-urilor**, capabile să promoveze interesele membrilor săi;
- **cartografierea intereselor divergente** ale diferitelor segmente ale comunității de afaceri, care să fie aplicată pentru:
 - a. stabilirea acțiunilor ce urmează a fi realizate de PMC și proiectele sale în scopul evitării ciocnirilor/conflictelor dintre interesele divergente,
 - b. integrarea, pe cât posibil, a diverselor interese existente pentru a consolida, în măsură maximă, segmentele comunității de afaceri pentru a le face capabile să participe, în calitate de actori eficienți, la implementarea strategiei municipale de dezvoltare.

Anexa B.6. Costuri de tranzacție: definiție și exemple

Costurile de tranzacție reprezintă orice pierderi care rezultă din ineficiența deciziilor comune, a planurilor, a contractelor încheiate și a structurilor create. Costurile de tranzacție restricționează posibilitățile de cooperare reciproc avantajoasă.

Costuri de deservire a tranzacțiilor - orice tipuri de costuri care însoțesc interacțiunea dintre agenții economici, indiferent dacă aceasta are loc pe piață sau în cadrul organizațiilor, deoarece cooperarea comercială în cadrul structurilor ierarhice (cum ar fi firmele) la fel nu este lipsită de fricțiuni/pierderi. Conform definiției care a câștigat cea mai mare recunoaștere, costurile de tranzacție, așa cum a fost formulată de K. Dahlman, includ costurile de colectare și prelucrare a informațiilor, de negocieri și de luare a deciziilor, de control al respectării contractelor și cele de asigurare a respectării acestora.

Posibilitatea de reducere a costurilor de tranzacție face eficientă înlocuirea schimbului de piață cu organizarea internă, ceea ce tocmai explică existența firmelor.

Unitatea de bază în teoria costurilor de tranzacție este considerată a fi actul de interacțiune economică, tranzacția. Conceptul de tranzacție este înțeles într-un sens destul de larg și se folosește pentru a denumi atât schimbul de bunuri, cât și obligațiunile juridice, acordurile atât pe termen scurt, cât și pe termen lung, care necesită atât o documentație detaliată, cât și o înțelegere verbală între părți. Costurile și pierderile care pot însoți o asemenea interacțiune sînt numite costuri de tranzacționare, costuri tranzacționale, costuri de tranzacție.

Orice tranzacție constă din două părți:

1. Pregătirea acordului. În această fază, cumpărătorul trebuie să găsească un vânzător, să colecteze informații despre prețuri, să evalueze calitatea, să aleagă un vânzător și să ajungă la un acord cu acesta. Vânzătorul trebuie să-și găsească un loc pe piață, să treacă prin controlul calității produsului său și să colecteze în mod continuu informații despre prețuri.
2. Realizarea acordului. În această fază, cumpărătorul plătește produsul, îl primește în posesie și evaluează din nou calitatea acestuia.

Costurile de tranzacție sînt heterogene în funcțiile pe care le îndeplinesc. De obicei în costurile de tranzacție se includ următoarele tipuri de cheltuieli:

- Plăți pentru obținerea drepturilor de proprietate (înregistrare, licențiere);
- Plăți pentru acces (nu plăți pentru resursele în sine) la resurse materiale, financiare și intelectuale;
- Costurile de obținerea a favorurilor și a privilegiilor individuale;
- Costurile de încheiere și cele de întreținere a relațiilor contractuale cu partenerii (căutarea informațiilor despre parteneri; distribuirea informațiilor despre sine; condusul negocierilor; încheierea tranzacțiilor și a contractelor, inclusiv angajarea de personal; furnizarea de servicii și asistență informală; instituirea de înlesniri și neaplicarea sancțiunilor);
- Costurile de specificare a drepturilor de proprietate și cele de protecție a lor (plăți pentru consultanță juridică și audit; achitarea costurilor judecătorești și de arbitraj, serviciilor de asigurare a securității);

- Costurile de deservire a operațiunilor „obscure” (cheltuieli pentru evitarea plății impozitelor, extragerea de pe cont a numerarului neimpozitat etc.).

Susținătorii abordării tranzacționale enumeră o varietate de clasificări ale costurilor de tranzacție:

1. Costuri de căutare a informațiilor. Înainte de a efectua o tranzacție, este necesar să dispunem de informații despre unde putem găsi potențiali cumpărători sau vânzători de bunuri de consum sau factori de producție și care sînt prețurile existente în prezent. Costurile de acest fel constau în cheltuieli de timp și resurse necesare pentru a efectua căutarea, precum și pierderi legate de caracterul incomplet și imperfecțiunea informațiilor obținute.

2. Costuri de negociere. Piața necesită investiții semnificative în conducerea negocierilor privind condițiile schimbului, încheierea și documentarea contractelor. Cu cît este mai mare numărul de participanți la tranzacție și cu cît este mai complex obiectul acesteia, cu atît sînt mai mari aceste costuri. Pierderile asociate cu acorduri încheiate în mod necorespunzător, slab documentate și slab protejate reprezintă o sursă puternică a acestor costuri.

3. Costuri de măsurare. Orice produs sau serviciu are caracteristici complexe. În timpul schimbului, doar unele dintre acestea sînt luate în considerare, iar precizia evaluării lor poate fi extrem de aproximativă. Uneori, caracteristicile ale unui produs care prezintă interes sînt imposibil de măsurat, iar evaluarea acestora necesită folosirea intuiției. Economisirea acestor costuri este motivul pentru care asemenea practici de afaceri precum reparațiile sub garanție și denumirile de marcă au fost dezvoltate.

4. Costuri de specificație și de protecție a drepturilor de proprietate. Această categorie include cheltuieli pentru întreținerea instanțelor de judecată, a arbitrajului, a instituțiilor guvernamentale, cheltuieli de timp și resurse necesare pentru restabilirea drepturilor încălcate, precum și pierderi datorate specificațiilor imprecise/greșite sau protecției nefiabile.

5. Costuri de comportament „oportunistic”. Termenul de "comportament oportunist" a fost introdus de O. Williamson. Acesta se referă la comportamentul neloial care încalcă condițiile tranzacției sau este axat pe obținerea de beneficii unilaterale în detrimentul partenerului. Această categorie include diferite cazuri de minciună, înșelăciune, lenevire la locul de muncă, neîndeplinire a obligațiilor asumate. Se disting două forme principale de oportunism, prima fiind caracteristică relațiilor interne din cadrul organizațiilor, iar a doua fiind aplicabilă tranzacțiilor de pe piață.

Eschivarea/chiulirea („shirking”) reprezintă lucrul cu un randament și o responsabilitate mai mici decît ar trebui în conformitate cu condițiile contractului. Atunci cînd nu există posibilitatea unui control eficient asupra angajatului, acesta poate acționa în funcție de propriile sale interese care nu trebuie neapărat să coincidă cu interesele firmei care l-a angajat. Problema devine mai acută în cazul în care oamenii lucrează împreună ("în echipă") și este foarte dificil să se determine contribuția individuală a fiecăruia.

Stoarcerea/extorcarea ("holding-up") apare atunci cînd unul dintre agenți face investiții în active specifice. Apoi, ceilalți parteneri ai săi au posibilitatea de a revendica o parte din profitul generat de aceste active, amenințînd în caz contrar cu întreruperea relațiilor (pentru acest scop, ei pot începe să insiste pentru reevaluarea prețului produsului, îmbunătățirea calității,

creșterea volumului de livrare etc.). Amenințarea de "holding-up" subminează stimulentele pentru investiții în active specifice.

6. Costurile de "politizare". Prin acest termen general putem desemna costurile asociate procesului de luare a deciziilor în cadrul organizațiilor. Dacă membrii dețin drepturi egale, deciziile sînt luate pe baza votului colectiv. Dacă se află pe trepte diferite ale ierarhiei, deciziile sînt luate în mod unilateral de către cei mai înalți, iar acestea trebuie să fie respectate de cei de rang inferior.

Datorită abordării tranzacționale analiza și teoria economiei a devenit mult mai realistă, mai exactă și mai cuprinzătoare în redarea realității, căpătînd capacitatea de a identifica, analiza și evalua un spectru mult mai larg de fenomene ale vieții economice, inclusiv ale celor de business, fenomene care, pînă atunci, îi scăpau din atenție sau nu puteau fi abordate conform rigorii științifice necesare.

Anexa B.7. Domenii de activitate prioritare pentru Programul de dezvoltare a sectorului IMM din municipiul Chișinău

Lista de domenii de activitate a IMM-urilor care se consideră a fi prioritare pentru a fi asistate în cadrul **Programului de dezvoltare a sectorului IMM-urilor din municipiul Chișinău** cu excepția acelor subdomenii care sînt reproduse în această listă în format ~~tăiat~~⁵¹:

Activitati de cazare si alimentatie publica

- Hoteluri și alte facilități de cazare similare
- Facilități de cazare pentru vacanțe și perioade de scurtă durată
- Parcuri pentru rulote, campinguri și tabere
- Alte servicii de cazare
- Restaurante
- Activități de alimentație (catering) pentru evenimente și alte servicii de alimentație
- Baruri și alte activități de servire a băuturilor

Activitati de servicii administrative si activitati de servicii suport

- Activități de închiriere și leasing de autovehicule
- Activități de închiriere și leasing de bunuri personale și gospodărești
- Activități de închiriere și leasing de alte mașini, echipamente și bunuri tangibile
- Leasing de proprietăți intelectuale și producție similară (exclusiv bunuri cu drept de autor)
- Activități ale agențiilor de plasare a forței de muncă
- Activități de contractare, pe baze temporare, a personalului
- Alte servicii de furnizare a forței de muncă
- Activități ale agențiilor turistice și ale tur-operatorilor
- Alte servicii de rezervare și asistență turistică
- Activități de securitate privată
- Activități de servicii privind sistemele de securizare
- Activități de investigații
- Activități de servicii suport combinate
- Activități de curățenie
- Activități de întreținere peisagistică
- Activități administrative și servicii suport
- ~~▪ Activități ale centrelor de intermediere telefonică (call center)~~
- Activități de organizare a expozițiilor, târgurilor și congreselor

Activitati profesionale, stiintifice si tehnice

- ~~▪ Activități juridice~~
- ~~▪ Activități de contabilitate și audit financiar; consultanță în domeniul fiscal~~
- ~~▪ Activități ale direcțiilor administrative centralizate~~

⁵¹ Activitățile „tăiate” sînt cele în care statistic nu există IMM-uri, cele interzise ca beneficiari ai diverselor programe de asistență, cele care nu sînt relevante pentru activitate economică și cele care sînt profitabile ca monopoluri sau para-monopoluri și cele nerelevante pentru municipiu.

- Activități de consultanță în management
- Activități de arhitectură, inginerie și servicii de consultanță tehnică legate de acestea
- Activități de testare și analize tehnice
- Cercetare-dezvoltare în științe naturale și inginerie
- Cercetare-dezvoltare în științe sociale și umaniste
- Publicitate
- Activități de studiere a pieței și de sondare a opiniei publice
- Activități de design specializat
- Activități fotografice
- Activități de traducere scrisă și orală (interpreți)
- Activități veterinare

Agricultura, silvicultura și pescuit

- Cultivarea plantelor din culturi nepermanente
- Cultivarea plantelor din culturi permanente
- Cultivarea plantelor pentru înmulțire
- Creșterea animalelor
- Activități în ferme mixte (cultura vegetală combinată cu creșterea animalelor)
- Activități auxiliare agriculturii și activități după recoltare
- ~~Vânătoare, capturarea cu capcane a vânatului și activități de servicii anexe vânătorii~~
- ~~Silvicultură și alte activități forestiere~~
- ~~Exploatarea forestieră~~
- Colectarea produselor forestiere nelemnoase din flora spontană
- Activități de servicii anexe silviculturii
- Pescuitul și acvacultura
- Acvacultura

Alte activități de servicii

- ~~Activități ale organizațiilor economice, patronale și profesionale~~
- ~~Activități ale sindicatelor salariaților~~
- ~~Alte activități ale organizațiilor asociative~~
- Repararea calculatoarelor și a echipamentelor de comunicații
- Reparații de articole personale și de uz gospodăresc
- Alte activități de servicii personale

Arta, activități de recreere și de agrement

- Activități de creație și interpretare artistică
- Activități ale bibliotecilor, arhivelor, muzeelor și alte activități culturale
- ~~Activități de jocuri de noroc și pariuri~~
- Activități sportive
- Alte activități recreative și distractive

Comert cu ridicata și cu amanuntul; întreținerea și repararea autovehiculelor și a motocicletelor

- Comerț cu autovehicule
- Întreținerea și repararea autovehiculelor

- Comerț cu piese și accesorii pentru autovehicule
- Comerț cu motocicletele, piese și accesorii aferente; întreținerea și repararea motocicletelor
- Activități de intermediere în comerțul cu ridicata
- Comerț cu ridicata al produselor agricole brute și al animalelor vii
- Comerț cu ridicata al produselor alimentare, al băuturilor și al tutunului
- Comerț cu ridicata al bunurilor de consum
- Comerț cu ridicata al echipamentului informatic și de telecomunicații
- Comerț cu ridicata al altor mașini, echipamente și furnituri
- Comerț cu ridicata specializat al altor produse
- Comerț cu ridicata nespecializat
- Comerț cu amănuntul în magazine nespecializate
- Comerț cu amănuntul al produselor alimentare, băuturilor și al produselor din tutun, în magazine specializate
- Comerț cu amănuntul al carburanților pentru autovehicule în magazine specializate
- Comerț cu amănuntul al echipamentului informatic și de telecomunicații în magazine specializate
- Comerț cu amănuntul al altor produse casnice, în magazine specializate
- Comerț cu amănuntul de bunuri culturale și recreative, în magazine specializate
- Comerț cu amănuntul al altor bunuri, în magazine specializate
- Comerț cu amănuntul efectuat prin standuri, chioșcuri și piețe
- Comerț cu amănuntul care nu se efectuează prin magazine, standuri, chioșcuri și piețe

Constructii

- Dezvoltare (promovare) imobiliară
- Lucrări de construcții a clădirilor rezidențiale și nerezidențiale
- Lucrări de construcții a drumurilor și a căilor ferate
- Lucrări de construcții a proiectelor utilitare
- Lucrări de construcții a altor proiecte ingineresti
- Lucrări de demolare și de pregătire a terenului
- Lucrări de instalații electrice și tehnico-sanitare și alte lucrări de instalații pentru construcții
- Lucrări de finisare
- Alte lucrări speciale de construcții

Industria prelucratoare

- Producția, prelucrarea și conservarea cărnii și a produselor din carne
- Prelucrarea și conservarea peștelui, crustaceelor și moluștelor
- Prelucrarea și conservarea fructelor și legumelor
- Fabricarea uleiurilor și a grăsimilor vegetale și animale
- Fabricarea produselor lactate
- Fabricarea produselor de morărit, a amidonului și produselor din amidon
- Fabricarea produselor de brutărie și a produselor făinoase

- Fabricarea altor produse alimentare
- Fabricarea preparatelor pentru hrana animalelor
- Fabricarea băuturilor
- ~~Fabricarea produselor din tutun~~
- Pregătirea fibrelor și filarea fibrelor textile
- Producția de țesături
- Finisarea materialelor textile
- Fabricarea altor articole textile
- Fabricarea articolelor de îmbrăcăminte
- Fabricarea articolelor de îmbrăcăminte, cu excepția articolelor din blană
- Fabricarea articolelor din blană
- Fabricarea articolelor de îmbrăcăminte prin tricotare sau croșetare
- Tăbăcirea și finisarea pieilor; fabricarea articolelor de voiaj și marochinărie și a articolelor de harnașament; prepararea și vopsirea blănurilor
- Fabricarea încălțămintei
- Tăierea și rindeluirea lemnului
- Fabricarea produselor din lemn, plută, paie și din alte materiale vegetale împletite
- Fabricarea celulozei, hârtiei și cartonului
- Fabricarea articolelor din hârtie și carton
- Tipărire și activități de servicii conexe tipăririi
- Reproducerea înregistrărilor
- Fabricarea produselor de cocserie
- ~~Fabricarea produselor obținute din prelucrarea țiteiului~~
- Fabricarea produselor chimice de bază, a îngrășămintelor și produselor azotoase; fabricarea materialelor plastice și a cauciucului sintetic, în forme primare
- Fabricarea pesticidelor și a altor produse agrochimice
- Fabricarea vopselelor, lacurilor, cernelii tipografice și masticurilor
- Fabricarea săpunurilor, detergenților și a produselor de întreținere, cosmetice și de parfumerie
- Fabricarea altor produse chimice
- Fabricarea fibrelor sintetice și artificiale
- Fabricarea produselor farmaceutice de bază
- Fabricarea preparatelor farmaceutice
- Fabricarea articolelor din cauciuc
- Fabricarea articolelor din material plastic
- Fabricarea sticlei și a articolelor din sticlă
- Fabricarea de produse refractare
- Fabricarea materialelor de construcții din argilă
- Fabricarea altor articole din ceramică și porțelan
- Fabricarea cimentului, varului și ipsosului
- Fabricarea articolelor din beton, ciment și ipsos
- Tăierea, fasonarea și finisarea pietrei

- Industria metalurgică
- Producția de metale feroase sub forme primare și de feroaliaje
- Producția de tuburi, țevi, profile tubulare și accesorii pentru acestea, din oțel
- Fabricarea altor produse prin prelucrarea primară a oțelului
- Producția metalelor prețioase și a altor metale neferoase
- Turnarea metalelor
- Fabricarea de construcții metalice
- Producția de rezervoare, cisterne și containere metalice; producția de radiatoare și cazane pentru încălzire centrală
- Producția generatoarelor de aburi (cu excepția cazanelor pentru încălzire centrală)
- ~~Fabricarea armamentului și muniției~~
- Fabricarea produselor metalice obținute prin forjare, presare, ștanțare și laminare; metalurgia pulberilor
- Tratarea și acoperirea metalelor; operațiuni de mecanică generală
- Producția de unelte și articole de fierărie
- Fabricarea altor produse prelucrate din metal
- Fabricarea componentelor electronice
- Fabricarea calculatoarelor și a echipamentelor periferice
- Fabricarea echipamentelor de comunicații
- Fabricarea produselor electronice de larg consum
- Fabricarea de echipamente de măsură, verificare, control și navigație; producția de ceasuri
- Fabricarea de echipamente pentru radiologie, electrodiagnostic și electroterapie
- Fabricarea de instrumente optice și echipamente fotografice
- Fabricarea suportilor magnetici și optici destinați înregistrărilor
- Fabricarea motoarelor electrice, generatoarelor și transformatoarelor electrice și a aparatelor de distribuție și control a electricității
- Fabricarea de acumulatori și baterii
- Fabricarea de fire și cabluri; fabricarea dispozitivelor de conexiune pentru acestea
- Fabricarea de echipamente electrice de iluminat
- Fabricarea de echipamente casnice
- Fabricarea altor echipamente electrice
- Fabricarea de mașini și utilaje de utilizare generală
- Fabricarea altor mașini și utilaje de utilizare generală
- Fabricarea mașinilor și utilajelor pentru agricultură și exploatarea forestieră
- Fabricarea utilajelor și a mașinilor-unelte pentru prelucrarea metalelor
- Fabricarea altor mașini și utilaje cu destinație specifică
- Fabricarea autovehiculelor, a remorcilor și semiremorcilor
- Fabricarea autovehiculelor de transport rutier
- Producția de caroserii pentru autovehicule; fabricarea de remorci și semiremorci

- Producția de piese și accesorii pentru autovehicule și pentru motoare de autovehicule
- Fabricarea altor mijloace de transport
- Fabricarea materialului rulant
- ~~Fabricarea de aeronave și nave spațiale~~
- ~~Fabricarea vehiculelor militare de luptă~~
- Fabricarea de mobilă
- Fabricarea bijuteriilor, imitațiilor de bijuterii și articolelor similare
- Fabricarea instrumentelor muzicale
- Fabricarea articolelor pentru sport
- Fabricarea jocurilor și jucăriilor
- Fabricarea de dispozitive, aparate și instrumente medicale și stomatologice
- Alte activități industriale n.c.a.
- Repararea articolelor fabricate din metal, mașinilor și echipamentelor
- Instalarea mașinilor și echipamentelor industriale

Informatii si comunicatii

- Activități de editare a cărților, ziarelor, revistelor și alte activități de editare
- Activități de editare a produselor software
- Activități de producție cinematografică, video și de programe de televiziune
- Activități de realizare a înregistrărilor audio și activități de editare muzicală
- Activități de difuzare a programelor de radio
- Activități de producere și difuzare a programelor de televiziune
- Activități de comunicații electronice prin rețele cu cablu
- Activități de comunicații electronice prin rețele fără cablu
- Activități de comunicații electronice prin satelit
- Alte activități de comunicații electronice
- Activități de servicii în tehnologia informației
- Activități ale portalurilor web, prelucrarea datelor, administrarea paginilor web și activități conexe
- Alte activități de servicii informaționale

Invatamant

- Învățământ preșcolar
- Învățământ primar
- Învățământ secundar
- Învățământ superior
- Alte forme de învățământ
- Activități de servicii suport pentru învățământ

Transport si depozitare

- Transporturi interurbane de călători pe calea ferată
- ~~Transporturi de marfă pe calea ferată~~
- Alte transporturi terestre de călători
- Transporturi rutiere de mărfuri și servicii de mutare
- ~~Transporturi prin conducte~~
- Transporturi maritime și costiere de pasageri

- Transporturi maritime și costiere de marfă
- Transporturi de pasageri pe căi navigabile interioare
- Transportul de marfă pe căi navigabile interioare
- ~~Transporturi aeriene de pasageri~~
- ~~Transporturi aeriene de marfă și transporturi spațiale~~
- Depozitări
- Activități anexe pentru transporturi
- Activități de poștă și de curier

Tranzactii imobiliare

- Cumpărarea și vânzarea de bunuri imobiliare proprii
- Închirierea și exploatarea bunurilor imobiliare proprii sau închiriate
- Activități imobiliare pe bază de tarife sau contract

Anexa B.8. Impactul problemelor de dezvoltare a municipiului Chișinău asupra sectorului IMM-urilor din municipiu

Tabel: Dependența funcțională dintre problemele municipiului și cele ale sectorului IMM din municipiu

Domeniu	Problema	Rezultat direct asupra IMM-urilor ca entități separate	Efectul asupra sectorului IMM în ansamblu	Impacturi dincolo de sectorul IMM
Fondul locativ	O parte din fondul locativ are nevoie urgentă de modernizare/renovare		- cheltuieli sporite pt calitatea locuitului (reparații dese și urgente)	⇒ creșterea sărăciei relative ⇒ stimularea emigrării / criminalității
	Spațiile curților blocurilor locative cu multe apartamente se disting prin lipsa aproape completă a amenajării	- Calitatea proastă a vieții a gospodăriilor / angajaților - Productivitate redusă a muncii - Fluctuația mare de personal cauzată de emigrarea în scop de îmbunătățire a condițiilor de trai	Calitatea odihnei cotidiene proastă, condiții proaste de locuit, cheltuieli sporite pentru sănătate, conflicte sporite dintre vecini	Scăderea productivității muncii Creșterea criminalității
	În curți deseori nu există terenuri de joacă pentru copii și terenuri sportive, forme arhitecturale mici și spații verzi	- Descurajarea activității investiționale a patronilor de IMM	- cheltuieli pentru amenajarea terenurilor de joacă și/sau cheltuieli sporite entru plimbatul copiilor în locuri mai amenajate sau dezvoltare precară a copiilor	⇒ creșterea sărăciei relative ⇒ stimularea emigrării / criminalității
	„Acapararea” teritoriilor și instalarea barierelor în curțile interioare, precum și numeroase construcții și anexe neautorizate la balcoane		- cheltuieli sporite pt securitatea familiei	⇒ creșterea sărăciei relative ⇒ stimularea emigrării / criminalității
Demografie	Tendința constantă de reducere a populației din cauza interacțiunii proceselor de reproducere naturală și migrație	- Îngustarea pieței de desfacere - Îngustarea pieței de forță de muncă - Scăderea cererii de produse și servicii - Scăderea productivității generale și rentabilității afacerilor	- putere de cumpărare redusă („îmbătrânirea” clienților, emigrarea sporită a segmentelor de populație cu putere de cumpărare mai mare – în special tineri și adulți 25-50 etc.), - bază clientelară volatilă	⇒ creșterea radicală a riscului afacerii ⇒ închiderea afacerilor ⇒ creșterea emigrării
	Tendința de dezvoltare prin salturi a orașului (dependența creșterii populației de construirea și dezvoltarea întreprinderilor și obiectelor mari în oraș):	- Supraîncărcarea infrastructurii urbane - Costuri de producție și distribuție sporită	- forță de muncă slab pregătită	generează productivitate scăzută, scăderea indicatorilor de performanță, cheltuieli sporite pt forța de muncă,

Domeniu	Problema	Rezultat direct asupra IMM-urilor ca entități separate	Efectul asupra sectorului IMM în ansamblu	Impacturi dincolo de sectorul IMM
	<p>cerc vicios: fondarea noilor întreprinderi în oraș determină mutarea de la sate la oraș pentru angajare, ceea ce depopulează satul ⇒ în sate / centre raionale depopulate nu este profitabil să fondezi întreprinderi noi / mari, deoarece adusul forței de muncă implică cheltuieli sporite. Acest cerc vicios determină colapsul dezvoltării regionale și hipertrofierea funcțiilor social-economice ale capitalei, ceea ce conduce la prăbușirea, în final, a capitalei: ea absoarbe mult mai repede populația rurală (mai puțin, totuși, cu mult decât emigrarea) decât satul poate să o reproducă.</p>			riscuri sporite pt calitatea producției și funcționarea în general a afacerii ⇒ creșterea radicală a riscului afacerii ⇒ închiderea afacerilor ⇒ creșterea emigrării
	<p>Scăderea bruscă a natalității și a ratei fertilității, care va persista din cauza reducerii nr. de generații de vârstă fertilă și amânării nașterii copiilor la o vârstă mai matură: Cauza: insecuritatea socială: salarii mici și nesigure, venituri din antreprenoriat mici și nesigure ⇐ climatul antreprenorial nociv / toxic ⇐ politici guvernamentale economice și sociale toxice, nocive, distructive, anti-economice, anti-investiționale, anti-sociale.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Îngustarea pieței de desfacere - Îngustarea pieței de forță de muncă - Scăderea productivității 	Micșorarea exponențială a forței de muncă și, drept rezultat, închiderea afacerilor	⇒ Intensificarea sărăciei, emigrării și criminalității ⇒ scăderea și mai drastică a capacității demografice de reproducere ⇒ cerc vicios cu intensificare exponențială pînă la colaps.
	Rata generală a mortalității, care este mai pronunțată în zonele	- Creșterea impozitelor salariale sociale	Scăderea capacității demografice de reproducere	⇒ intensificarea lipsei forței de muncă, colapsul

Domeniu	Problema	Rezultat direct asupra IMM-urilor ca entități separate	Efectul asupra sectorului IMM în ansamblu	Impacturi dincolo de sectorul IMM
	rurale, deși prezintă semne de scădere, este încă înaltă în comparație cu țările dezvoltate.	(CNAS, CNAM) aferente patronilor		sistemului educațional.
	Creșterea lentă a speranței de viață, cu un decalaj mare între bărbați și femei, în timp ce speranța de viață în zonele rurale este cu aproximativ 3 ani mai mică decât în cele urbane:	<ul style="list-style-type: none"> - Îngustarea pieței de forță de muncă - Cheltuieli suplimentare pentru instruirea angajaților existenți - Scăderea productivității 	⇒ riscuri mai mari privind calitatea forței de muncă la sate, ceea ce determină descurajări mari în fondarea de afaceri la sate / raioane.	⇒ cerc vicios în intensificare: lipsa de motivații economice pentru înființarea de întreprinderi la sate determină emigrarea de la sate, ceea ce intensifică descurajarea în a înființa afaceri la sate
	Reducerea pronunțată a nr. de tineri în structura populației și creșterea ponderii populației în vârstă		Micșorarea exponențială a forței de muncă și, drept rezultat, închiderea afacerilor	⇒ Intensificarea sărăciei, emigrării și criminalității ⇒ scăderea și mai drastică a capacității demografice de reproducere ⇒ cerc vicios cu intensificare exponențială pînă la colaps.
	Reducerea nr. și a ponderii populației în vârstă aptă de muncă, care va continua și în viitor; scăderea corespunzătoare a nivelului de activitate economică și creșterea coeficientului de dependență economică		Micșorarea exponențială a forței de muncă și, drept rezultat, închiderea afacerilor	⇒ Intensificarea sărăciei, emigrării și criminalității ⇒ scăderea și mai drastică a capacității demografice de reproducere ⇒ cerc vicios cu intensificare exponențială pînă la colaps.
	<i>Fiecare al cincilea tânăr de 18-24 de ani a părăsit sistemul de învățământ fără să-și finalizeze studiile, iar locuitorii din mediul rural au abandonat învățământul de 2,5 ori mai des decât tinerii din orașe.</i> Cursuri de seară și de zi		- forță de muncă slab pregătită	generează productivitate scăzută, scăderea indicatorilor de performanță, cheltuieli sporite pt forța de muncă, riscuri sporite pt calitatea producției și funcționarea în general a afacerii ⇒ creșterea radicală a riscului afacerii ⇒ închiderea afacerilor

Domeniu	Problema	Rezultat direct asupra IMM-urilor ca entități separate	Efectul asupra sectorului IMM în ansamblu	Impacturi dincolo de sectorul IMM
				⇒ creșterea emigrării
Socio-economie	lipsa locurilor de muncă stabile și bine remunerate: cerc vicios: calitatea proastă a forței de muncă constituie un risc sporit pentru funcționarea afacerii ⇒ riscul sporit pt funcționarea afacerii determină o ofertă proastă pentru remunerarea forței de muncă riscante / proaste	<ul style="list-style-type: none"> - Îngustarea pieței de forță de muncă - Costuri de instruire suplimentare pentru angajatori - Scăderea productivității 	⇒ creșterea radicală a riscului afacerii ⇒ închiderea afacerilor ⇒ creșterea emigrării	⇒ intensificarea colapsului demografic
	creșterea poverii create de persoanele în etate din Chișinău (grupul cu cea mai mare cerere de servicii medicale): povară fiscal-bugetară ?	<ul style="list-style-type: none"> - Creșterea impozitelor salariale sociale (CNAS, CNAM) aferente patronilor - Angajarea la negru, evaziunea fiscală, încălcarea drepturilor salariaților 	⇒ creșterea radicală a riscului afacerii ⇒ închiderea afacerilor ⇒ creșterea emigrării	⇒ intensificarea colapsului demografic
	scăderea stabilității economiei în contextul reducerii fluxurilor de fonduri în bugetul republican și cele locale și dependența semnificativă de sursele externe de finanțare: dependența de sursele externe de finanțare constituie cel mai direct indiciu privind lipsa în esență în RM a unei economii naționale, iar lipsa oricăror programe, strategii și eforturi de construire / edificare a unei asemenea economii lipsește de orice eficacitate toate fără excepție politicile economice și sociale ale statului	<ul style="list-style-type: none"> - Îngustarea pieței de desfacere din cauza instabilității cererii solvabile - Descurajarea activității investiționale - Scăderea productivității - Scăderea cotei de piață a IMM 	⇒ imposibilitatea principială pentru elaborarea și promovarea unor politici eficiente și consecvente în favoarea edificării și dezvoltării economiei naționale, inclusiv a sectorului IMM.	⇒ cerc vicios: imposibilitatea unor politici eficiente și consecvente ⇒ deficiențe majore în funcționarea tuturor sectoarelor economiei ⇒ îngustarea drastică a bazei fiscale ⇒ scăderea veniturilor în bugetele de toate nivelurile ⇒ noi finanțări externe = îndatorarea peste capacitatea de rambursare ⇒ imposibilitatea unor politici eficiente și consecvente

Domeniu	Problema	Rezultat direct asupra IMM-urilor ca entităţi separate	Efectul asupra sectorului IMM în ansamblu	Impacturi dincolo de sectorul IMM
	cerc vicios: lipsa de eforturi în construirea economiei naţionale compromise toate politicile sociale şi economice ⇒ politici sociale şi economice compromise din capul locului determină involuţia exponenţială (de la ciclu la ciclu) a economiei, deci şi a fluxurilor de fonduri în sistemul bugetar			
	Pierderea veniturilor în buget din cauza utilizării neeficiente a teritoriului generează investiţii insuficiente în infrastructura socială a oraşului.	<ul style="list-style-type: none"> - Costuri superioare pentru agenţii economici la arenda şi locaţiunea imobilelor - Infrastructura învechită şi/sau insuficientă determină externalizarea costurilor pentru compensarea lipsurilor ei pe seama întreprinderilor din oraş, IMM-urile fiind afectate înainte de toate. 	⇒ creşterea riscului afacerii ⇒ închiderea afacerilor ⇒ creşterea emigrării	⇒ intensificarea colapsului demografic
	Regimul fiscal din Republica Moldova, în ansamblu, nu este maxim favorabil pentru investitori şi antreprenori. Cu părere de rău, efectul pozitiv al impozitelor mici asupra profitului corporativ este „compensat” de impozitele mari pe salarii (ceea ce stimulează dezvoltarea angajării neoficiale)	- Creşterea impozitelor salariale sociale (CNAS, CNAM) aferente patronilor	Costuri ridicate pentru lansarea şi întreţinerea afacerilor IMM	⇒ creşterea riscului afacerii ⇒ închiderea afacerilor ⇒ creşterea emigrării
Industria	lipsa alternativei pentru transportul rutier (pt export)	- Costuri de transport	- costuri ridicate pentru transport, suportate de IMM	Necompetitivitatea IMM pe piaţa internă şi cea

Domeniu	Problema	Rezultat direct asupra IMM-urilor ca entități separate	Efectul asupra sectorului IMM în ansamblu	Impacturi dincolo de sectorul IMM
		<ul style="list-style-type: none"> internațional sporite - Creșterea prețului de cost al produselor livrate în exterior - Necompetitivitatea produselor 	(cooperative de transport ale IMM-urilor interesate)	externă ⇒ creșterea radicală a riscului afacerii ⇒ închiderea afacerilor ⇒ creșterea emigrării
	lipsa personalului de producere calificat.	<ul style="list-style-type: none"> - Scăderea productivității - Costuri de instruire suplimentare pentru angajatori - Supraîncărcarea cadrelor disponibile - Scăderea productivității 	- cheltuieli suplimentare pentru instruire și calificări - valoare adăugată lipsă sau mică a producției	Productivitate scăzută ⇒ necompetitivitatea IMM pe piața internă și cea externă ⇒ creșterea radicală a riscului afacerii ⇒ închiderea afacerilor ⇒ creșterea emigrării
	În oraș nu există spații de depozitare de calitate (inclusiv depozite frigorifice), în special pentru depozitarea legumelor – cea mai mare categorie de export. Lipsa unui centru alimentar și logistic mare (centru de comerț angro și de distribuție) ⁵²	<ul style="list-style-type: none"> - Incapacitatea pt IMM de a arenda spații mici de depozitare - Creșterea costurilor de depozitare pentru IMM - Pierderea veniturilor potențiale din cauza perisabilității unor categorii de produse 	- premise inexistente sau reduse de dezvoltare/extindere a afacerilor care necesită spații de păstrare	Necompetitivitatea IMM pe piața internă și cea externă ⇒ creșterea radicală a riscului afacerii ⇒ închiderea afacerilor ⇒ creșterea emigrării
IT	Lipsa specialiștilor calificați în acest domeniu din cauza nivelului scăzut de învățământ superior și a programelor de calificare. Numărul în creștere al companiilor TI de la Chișinău creează o cerere a forței de muncă calificată, care nu	<ul style="list-style-type: none"> - Automatizarea minimă / simbolică a proceselor operaționale - Costuri de instruire suplimentare pentru angajatori - Scăderea productivității 	Productivitate scăzută ⇒ necompetitivitatea IMM pe piața internă și cea externă ⇒ creșterea radicală a riscului afacerii ⇒ închiderea afacerilor ⇒ creșterea emigrării	Colapsul demografic și economic al RM

⁵² Strategia propune crearea Centrului de Comerț Anglo și de Distribuție (CCAD) care va face posibilă stabilirea relațiilor comerciale între proprietarii de cafenele și restaurante cu furnizorii, crearea companiilor noi pentru fabricarea produselor finite din materii prime. De asemenea, centrul poate fi folosit și pentru festivaluri și evenimente, poate deveni un obiect publicitar atât pentru popularizarea brandului moldovenesc de produse proaspete, cât și pentru activități de agrement.

Domeniu	Problema	Rezultat direct asupra IMM-urilor ca entități separate	Efectul asupra sectorului IMM în ansamblu	Impacturi dincolo de sectorul IMM
	este satisfăcută de localnici în măsura necesară.	- Creșterea costurilor operaționale		
	Cererea internă pentru produse și servicii IT rămâne la un nivel scăzut, prin urmare acest sector este orientat predominant spre export.	- Creșterea costurilor pentru serviciile de outsourcing IT	Oportunitate viabilă pentru dezvoltarea exportului	
Construcții	reglementarea confuză și netransparentă, care prejudiciază nu doar companiile de dezvoltare, dar și însuși municipiul din cauza numeroaselor încălcări comise în timpul construcției majorității obiectelor.	- Creșterea numărului de litigii - Descurajarea investițiilor IMM și investitorilor privați în sector	Concurență neloială ⇒ monopolizarea / oligopolizarea pieței construcțiilor ⇒ falimentarea IMM de construcții	⇒ emigrarea ⇒ intensificarea crizei demografice ⇒ colapsul demografic ⇒ anexarea teritoriului RM cu rămășițele ei demografice la vreo corporație transnațională
Medical	insuficiența de resurse umane	- Îngustarea segmentelor de piață / servicii oferite - Supraîncărcarea cadrelor - Costuri de instruire suplimentare pentru angajatori - Scăderea productivității	Calitatea proastă a serviciilor medicale ⇒ creșterea morbidității și mortalității ⇒ scăderea productivității ⇒ riscul sporit de faliment / închiderea afacerilor ⇒ creșterea criminalității / emigrarea ⇒ intensificarea crizei demografice ⇒ colapsul demografic ⇒	⇒ emigrarea ⇒ intensificarea crizei demografice ⇒ colapsul demografic ⇒ anexarea teritoriului RM cu rămășițele ei demografice la vreo corporație transnațională
	lipsa echipamentelor moderne în spitale	- Scăderea calității serviciilor - Amplificarea fenomenului de turism medical (plecare la investigații și operații peste hotare) - Îngustarea segmentelor de piață / servicii oferite -	Calitatea proastă a serviciilor medicale ⇒ creșterea morbidității și mortalității ⇒ scăderea productivității ⇒ riscul sporit de faliment / închiderea afacerilor ⇒ creșterea criminalității / emigrarea ⇒ intensificarea crizei demografice ⇒ colapsul demografic ⇒	⇒ emigrarea ⇒ intensificarea crizei demografice ⇒ colapsul demografic ⇒ anexarea teritoriului RM cu rămășițele ei demografice la vreo corporație transnațională
	subfinanțarea cronică ← sistem		Creșterea cheltuielilor gospodăriilor pentru	⇒ emigrarea ⇒ intensificarea crizei

Domeniu	Problema	Rezultat direct asupra IMM-urilor ca entități separate	Efectul asupra sectorului IMM în ansamblu	Impacturi dincolo de sectorul IMM
	<p>bugetar slab ⇐ baza fiscală precară și volatilă ⇐ politici economice și sociale defectuoase și contraproductive ⇐ clasă politică incompetentă și antinațională ⇐ sistem politic antinațional / antisuveran / defectuos ⇐ influențe străine contraproductive / impunerea unor mecanisme social-politice inadecvate societății RM</p>		<p>servicii mecatice ⇒ nevoia de venituri salariale mărite ⇒ riscul falimentării / închiderii afacerilor IMM ⇒ emigrarea / criminalitatea</p>	<p>demografice ⇒ colapsul demografic ⇒ anexarea teritoriului RM cu rămășițele ei demografice la vreo corporație transnațională</p>
Transport public și rețeaua rutieră				
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Automotorizarea continuă, problemele legate de emisiile de dioxid de carbon și spațiile de parcare ▪ Carosabilul drumurilor se află în stare avariata și are nevoie de reînnoire și amenajare conform standardelor moderne, inclusiv este necesară amenajarea trotuarelor cu o lățime suficientă ▪ Majoritatea drumurilor din municipiu nu au marcaje și elemente de orientare de bază (semafoare, indicatoare și corpuri de iluminat stradal) 	<ul style="list-style-type: none"> - Costuri sporite de întreținere și exploatare a mijloacelor de transport - Scăderea vitezei de deservire a proceselor operaționale (de producere și distribuție) - Scăderea productivității generale a întreprinderii - Creșterea costurilor de producție - Produse și servicii necompetitive 	<p>Reducerea vitezei de circulație a mijloacelor de transport (creșterea timpului aflării în drum a încărcăturilor și pasagerilor), fapt ce afectează cheltuielile de transport și alți indicatori financiari ai IMM</p>	

Domeniu	Problema	Rezultat direct asupra IMM-urilor ca entități separate	Efectul asupra sectorului IMM în ansamblu	Impacturi dincolo de sectorul IMM
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elementele cadrului pietonal sînt dispersate ▪ Spațiile de tranzit pietonale au numeroase bariere ▪ Municipiul nu are infrastructură de ciclism ⇒ număr redus de cicliști = număr sporit de autoturisme ⇒ calitatea proastă a mediului ▪ Spațiile de tranzit nu sunt securizate. ▪ Principalele autostrăzi trec prin centrul capitalei ⇒ blocaje de trafic + poluarea sporită a mediului ⇒ cheltuielile de transport sporite ⇒ scăderea competitivității afacerilor ⇒ risc sporit de închidere a afacerilor ⇒ emigrarea / criminalitatea ▪ În orele de vîrf rețeaua rutieră este suprasolicitată ⇒ blocaje de trafic + poluarea sporită a mediului ⇒ cheltuielile de transport sporite ⇒ scăderea competitivității afacerilor ⇒ risc sporit de închidere a afacerilor ⇒ emigrarea / criminalitatea ▪ Calitatea nesatisfăcătoare a stratului superior al drumurilor existente ⇒ cheltuieli excesive pentru întreținerea 			

Domeniu	Problema	Rezultat direct asupra IMM-urilor ca entități separate	Efectul asupra sectorului IMM în ansamblu	Impacturi dincolo de sectorul IMM
	<p>druurilor / cheltuieli excesive pentru reparația vehiculelor</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existența trecerilor la același nivel cu calea ferată fără pasaje supraterane la intersecțiile căii ferate cu autostrăzile și străzile ⇒ viteza de circulație redusă ⇒ cheltuieli de transport sporite ⇒ scăderea competitivității afacerilor ⇒ risc sporit de închidere a afacerilor ⇒ emigrarea / criminalitatea ▪ Conectivitatea insuficientă a raioanelor și localităților din apropierea municipiului. ▪ Lipsa PSÎ (puncte de staționare și întoarcere) organizate, ceea ce duce la parcare haotică a unităților de transport public ▪ Amplasarea gării centrale auto în centrul municipiului, care influențează asupra aglomerației rețelei rutiere din cauza mulțimii de unități de transport public terestru în orele de vârf ▪ Durata medie de exploatare înaltă a unităților de transport (autobuze, troleibuze) în cadrul parcului ▪ Lipsa infrastructurii pentru grupurile de 			

Domeniu	Problema	Rezultat direct asupra IMM-urilor ca entități separate	Efectul asupra sectorului IMM în ansamblu	Impacturi dincolo de sectorul IMM
	<p> cetățeni cu dizabilități</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existența localităților care nu sunt deservite de transportul de pasageri ▪ Rețeaua rutieră existentă nu corespunde cu parametrii tehnico-normativi minimali necesari pentru a asigura un trafic sigur și confortabil al circulației transportului terestru de pasageri ▪ Densitatea rețelei rutelor de transport public în intravilanul municip. nu corespunde cerințelor normative ▪ Aglomerarea centrului cu transport public și privat ▪ Infrastructura feroviară este în mare parte uzată ▪ Locuri de parcare insuficiente ▪ Permiteea circulației camioanelor în tranzit prin centrul municipiului și localităților ▪ Circulația camioanelor pe străzi, care nu sunt incluse în cadrul transportului de mărfuri ▪ Circulația camioanelor în zonele rezidențiale (lipsa indicatoarelor rutiere de interzicere) 			

Domeniu	Problema	Rezultat direct asupra IMM-urilor ca entități separate	Efectul asupra sectorului IMM în ansamblu	Impacturi dincolo de sectorul IMM
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lipsa schemei de circulație permisă a camioanelor pe teritoriul municipiului ▪ Oprirea și staționarea neautorizată a camioanelor pe acostamentul drumurilor auto, străzilor și pe căile de acces în zonele rezidențiale ▪ Zonele rezidențiale ale orașelor, comunelor și satelor municipiului se află în afara zonei reglementare a accesibilității pietonale de la stațiile transportului public sau nu sunt deservite nicidecum de transport public. ▪ Partea centrală a orașului Chișinău este supraîncărcată cu rutele transportului public din cauza, că pe unele străzi are loc o dublare a rutelor transportului public, care în orele de vârf circulă simultan pe sectoarele identice ale rețelei de drumuri și străzi și ajung în același timp la gara centrală situată în centrul orașului; transportarea pasagerilor la gară este efectuată nu doar de rutele transportului public, care deservesc teritoriul orașului, dar și de rutele care 			

Domeniu	Problema	Rezultat direct asupra IMM-urilor ca entități separate	Efectul asupra sectorului IMM în ansamblu	Impacturi dincolo de sectorul IMM
	deservesc localitățile municipiului			
Mediu	Creșterea volumului deșeurilor de producție și consum	<ul style="list-style-type: none"> - Creșterea costurilor de procesare a deșeurilor - Necesitatea de a investi în facilitățile proprii de procesare a deșeurilor - Creșterea prețurilor de cost a produselor și serviciilor livrare - Produse / servicii necompetitive - Creșterea controalelor organelor de control din domeniul mediului 	Calitatea mediului proastă ⇒ riscuri sporite pentru sănătate ⇒ creșterea morbidității și mortalității ⇒ scăderea productivității ⇒ riscul sporit de faliment / închiderea afacerilor ⇒ creșterea criminalității / emigrarea ⇒ intensificarea crizei demografice ⇒	⇒ colapsul demografic ⇒ anexarea teritoriului RM cu rămășițele ei demografice la vreo corporație transnațională
	Valea dezactivată a râului Bâc, care în starea sa actuală limitează dezvoltarea spațială a orașului			
	Poluarea aerului atmosferic, a mediului acvatic		Calitatea mediului proastă ⇒ riscuri sporite pentru sănătate ⇒ creșterea morbidității și mortalității ⇒ scăderea productivității ⇒ riscul sporit de faliment / închiderea afacerilor ⇒ creșterea criminalității / emigrarea ⇒ intensificarea crizei demografice ⇒	⇒ colapsul demografic ⇒ anexarea teritoriului RM cu rămășițele ei demografice la vreo corporație transnațională
	Degradarea ecosistemelor naturale		Calitatea mediului proastă ⇒ riscuri sporite pentru sănătate ⇒ creșterea morbidității și mortalității ⇒ scăderea	⇒ colapsul demografic ⇒ anexarea teritoriului RM cu rămășițele ei demografice la vreo corporație transnațională

Domeniu	Problema	Rezultat direct asupra IMM-urilor ca entități separate	Efectul asupra sectorului IMM în ansamblu	Impacturi dincolo de sectorul IMM
			productivității ⇒ riscul sporit de faliment / închiderea afacerilor ⇒ creșterea criminalității / emigrarea ⇒ intensificarea crizei demografice ⇒	
Planificare spațială (infrastructura socială)	<p>insuficiența unităților de învățământ și de sănătate publică, precum și a spațiilor publice în suburbii intră în contrast cu surplusul general în oraș în contextul accesului dificil la acestea, din cauza rețelei de transport suprasolicitate. Municipiul nu are suficiente subcentre care ar putea asigura funcții de recreere și de agrement, precum și funcții sociale (obiecte din domeniul educației, sănătății publice, culturii etc.).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Salarii necompetitive pentru satisfacere nevoilor sociale ale personalului angajat - Fluctuația mare de personal - Scăderea productivității 	<p>Creșterea cheltuielilor gospodăriilor pentru educație și transport în paralel cu calitatea f. proastă a educației ⇒ nevoia de venituri salariale mărite ⇒ riscul falimentării / închiderii afacerilor IMM ⇒ emigrarea / criminalitatea</p>	<p>⇒ intensificarea crizei demografice ⇒ colapsul demografic ⇒ anexarea teritoriului RM cu rămășițele ei demografice la vreo corporație transnațională</p>
	<p>Insuficiența spațiilor publice pentru evenimente culturale de masă, a terenurilor sportive, precum și de recreere pentru copii și adulți (parcuri, scuaruri, zone cu scenă etc.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Calitatea proastă a vieții a angajaților - Productivitate redusă a muncii - Fluctuația mare de personal - Oportunități reduse pentru IMM-urile din servicii de recreere și agrement. 	<p>Calitatea vieții proastă, riscuri pentru sănătatea populației, în special a copiilor ⇒ creșterea cheltuielilor gospodăriilor pentru servicii medicale ⇒ nevoia de venituri salariale mărite ⇒ riscul falimentării / închiderii afacerilor IMM ⇒ emigrarea / criminalitatea</p>	<p>⇒ intensificarea crizei demografice ⇒ colapsul demografic ⇒ anexarea teritoriului RM cu rămășițele ei demografice la vreo corporație transnațională</p>
	<p>Insuficiența instituțiilor de învățământ suplimentar</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Salarii necompetitive pentru satisfacere nevoilor sociale 	<p>Creșterea cheltuielilor gospodăriilor pentru educație în paralel cu calitatea f. proastă a educației ⇒ nevoia</p>	<p>⇒ intensificarea crizei demografice ⇒ colapsul demografic ⇒ anexarea teritoriului</p>

Domeniu	Problema	Rezultat direct asupra IMM-urilor ca entități separate	Efectul asupra sectorului IMM în ansamblu	Impacturi dincolo de sectorul IMM
		<ul style="list-style-type: none"> ale personalului angajat - Costuri de instruire suplimentare pentru angajatori - Fluctuația mare de personal - Scăderea productivității 	de venituri salariale mărite ⇒ riscul falimentării / închiderii afacerilor IMM ⇒ emigrarea / criminalitatea	RM cu rămășițele ei demografice la vreo corporație transnațională
	Concentrarea unităților de sănătate publică în sectorul Centru	<ul style="list-style-type: none"> - Supra-aglomerarea traficului în Centru - Cheltuieli sporite ale angajaților pt transport în Centru, prin Centru și către instituțiile medicale - Spații de parcare supra-aglomerate din preajma instituțiilor de sănătate 	Calitatea vieții proastă, riscuri pentru sănătatea populației, în special a copiilor ⇒ creșterea cheltuielilor gospodăriilor pentru servicii medicale ⇒ nevoia de venituri salariale mărite ⇒ riscul falimentării / închiderii afacerilor IMM ⇒ emigrarea / criminalitatea	⇒ intensificarea crizei demografice ⇒ colapsul demografic ⇒ anexarea teritoriului RM cu rămășițele ei demografice la vreo corporație transnațională
	Lipsa punctelor de asistență medicală și a personalului calificat pentru deservirea localităților situate la distanță de Chișinău (este o problemă a țării în întregime)	<ul style="list-style-type: none"> - Costuri sociale semnificative pentru personal - Salarii necompetitive pentru satisfacere nevoilor sociale ale personalului angajat - Fluctuația mare de personal - Scăderea productivității 	Calitatea vieții proastă, riscuri pentru sănătatea populației, în special a copiilor ⇒ creșterea cheltuielilor gospodăriilor pentru servicii medicale ⇒ nevoia de venituri salariale mărite ⇒ riscul falimentării / închiderii afacerilor IMM ⇒ emigrarea / criminalitatea	⇒ intensificarea crizei demografice ⇒ colapsul demografic ⇒ anexarea teritoriului RM cu rămășițele ei demografice la vreo corporație transnațională
	Lipsa centrelor locale mari – zone/spații publice.			
Educație	Asigurarea tuturor sectoarelor, în afară de sectorul Centru, cu instituții de învățământ general este sub capacitatea de proiect, în timp ce școlile din centrul	<ul style="list-style-type: none"> - Costuri sociale semnificative pentru personal - Salarii necompetitive pentru satisfacere nevoilor sociale 	Dezechilibre demografice majore între zonele rezidențiale ale orașului și solicitarea de resurse educaționale preșcolare și școlare	⇒ intensificarea crizei demografice ⇒ colapsul demografic ⇒ anexarea teritoriului RM cu rămășițele ei demografice la vreo

Domeniu	Problema	Rezultat direct asupra IMM-urilor ca entități separate	Efectul asupra sectorului IMM în ansamblu	Impacturi dincolo de sectorul IMM
	orașului sunt supra-aglomerate.	<p>ale personalului angajat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fluctuația mare de personal - Scăderea productivității 	<p>⇒ creșterea cheltuielilor gospodăriilor pentru educație în paralel cu calitatea f. proastă a educației ⇒ nevoia de venituri salariale mărite ⇒ riscul falimentării / închiderii afacerilor IMM ⇒ emigrarea / criminalitatea</p>	<p>corporație transnațională</p>
	În limitele orașului aproape pretutindeni nu ajung instituții de învățământ preșcolar și critic nu ajung instituții extrașcolare.		<p>Dezechilibre demografice majore între suburbii și solicitarea de resurse educaționale preșcolare și școlare ⇒ creșterea cheltuielilor gospodăriilor pentru educație în paralel cu calitatea f. proastă a educației ⇒ nevoia de venituri salariale mărite ⇒ riscul falimentării / închiderii afacerilor IMM ⇒ emigrarea / criminalitatea</p>	<p>⇒ intensificarea crizei demografice ⇒ colapsul demografic ⇒ anexarea teritoriului RM cu rămășițele ei demografice la vreo corporație transnațională</p>
	În toate suburbiile, în afară de Bubuieci și Durești, există un surplus vădit de posturi vacante în instituțiile de învățământ preșcolar, atingând uneori 60% din capacitatea de proiect.	<ul style="list-style-type: none"> - Costuri sociale semnificative pentru personal - Salarii necompetitive pentru satisfacere nevoilor sociale ale personalului angajat - Fluctuația mare de personal - Scăderea productivității 	<p>Efect demografic și social negativ</p>	
	Atenția insuficientă acordată predării limbilor străine	<ul style="list-style-type: none"> - Personal necalificat - Costuri de instruire suplimentare pentru angajatori - Oportunități de dezvoltare ratate 	<p>Necunoașterea de către managerii IMM-urilor a limbilor străine ⇒ cheltuieli pentru traducători în cazul dorinței de a stabili relații cu piețe externe ⇒ relații</p>	<p>⇒ intensificarea crizei demografice ⇒ colapsul demografic ⇒ anexarea teritoriului RM cu rămășițele ei demografice la vreo</p>

Domeniu	Problema	Rezultat direct asupra IMM-urilor ca entități separate	Efectul asupra sectorului IMM în ansamblu	Impacturi dincolo de sectorul IMM
		- Productivitate scăzută	slabe, ipsă sau ineficiente cu piețele externe ⇒ pierderea oportunităților de export ⇒ creșterea riscurilor de închidere a afacerii ⇒ emigrarea / criminalitatea	corporație transnațională
Energetică	(resurse) dezechilibru în structura consumului de energie și probabilitatea mare de insuficiență a energiei electrice	- Riscuri de perturbare a activității operaționale - Necesitatea de investiții în surse alternative de alimentare cu energie - Creșterea costurilor de producție - Produse și servicii necompetitive	Cheltuieli majore pentru energie ⇒ profituri scăzute sau lipsă ⇒ risc sporti pentru afacere ⇒ închiderea afacerii ⇒ emigrarea	⇒ intensificarea crizei demografice ⇒ colapsul demografic ⇒ anexarea teritoriului RM cu rămășițele ei demografice la vreo corporație transnațională
	(mediu) poluarea mediului și probabilitatea mare de producere a dezastrilor, ce țin de extragerea, transportarea și utilizarea materiilor prime energetice	-	Calitatea mediului proastă ⇒ riscuri sporite pentru sănătate ⇒ creșterea morbidității și mortalității ⇒ scăderea productivității ⇒ riscul sporit de faliment / închiderea afacerilor ⇒ creșterea criminalității / emigrarea ⇒ intensificarea crizei demografice ⇒	⇒ colapsul demografic ⇒ anexarea teritoriului RM cu rămășițele ei demografice la vreo corporație transnațională
Infrastructură tehnico-edilitară	În suburbii trebuie soluționate problemele ce țin de asigurarea cu comunicații ingineresti – în special, instalațiile de alimentare cu energie termică și apă de importanță magistrală.	- Riscuri de perturbare a activității operaționale - Necesitatea de investiții în infrastructură - Creșterea costurilor de producție - Produse și servicii necompetitive	⇒ lipsa de condiții pentru deschiderea de noi afaceri și dezvoltarea celor existente ⇒ lipsa de competitivitate / cheltuieli sporite pentru relocarea afacerii / ratarea oportunităților de valorificare a pieței ⇒ riscul de închidere a afacerii ⇒ creșterea	⇒ intensificarea crizei demografice ⇒ colapsul demografic ⇒ anexarea teritoriului RM cu rămășițele ei demografice la vreo corporație transnațională

Domeniu	Problema	Rezultat direct asupra IMM-urilor ca entități separate	Efectul asupra sectorului IMM în ansamblu	Impacturi dincolo de sectorul IMM
			criminalității / emigrarea ⇒	
	Probleme ce țin de construcția unui sistem de canalizare de ape pluviale modern – în primul rând în intravilanul municipiului Chișinău	<ul style="list-style-type: none"> - Riscuri de perturbare a activității operaționale - Necesitatea de investiții în infrastructură - Creșterea costurilor de producție - Produse și servicii necompetitive 		
	Calitatea rețelelor electrice lasă deseori mult de dorit, deoarece majoritatea covârșitoare a capacităților de transmisie și generare au fost construite în timpurile sovietice, iar astăzi nu sunt întotdeauna întreținute la un nivel tehnic suficient	<ul style="list-style-type: none"> - Riscuri de perturbare a activității operaționale - Necesitatea de investiții în infrastructură - Creșterea costurilor de producție - Produse și servicii necompetitive 	Risc sporit de deranjamente / catastrofe tehnogene ⇒ lipsa de condiții pentru deschiderea de noi afaceri și dezvoltarea celor existente ⇒ lipsa de competitivitate / cheltuieli sporite pentru relocarea afacerii / ratarea oportunităților de valorificare a pieței ⇒ riscul de închidere a afacerii ⇒ creșterea criminalității / emigrarea ⇒	⇒ intensificarea crizei demografice ⇒ colapsul demografic ⇒ anexarea teritoriului RM cu rămășițele ei demografice la vreo corporație transnațională

Anexa B.9. Direcțiile strategice și obiectivele strategice

A. Comunicarea socială instituționalizată cu IMM-urile și asistarea lor în comunicarea lor cu terții.

Sarcina definitorie a Direcției strategice A: impulsionează, stimulează și promovează înființării și asigurarea funcționării variatelor forme asociative de *reprezentare a intereselor vitale* ale diverselor categorii și segmente ale IMM-urilor, precumpănitor ale celor micro și mici.

Obiectiv A1: Cel puțin 100 de asociații de reprezentare a intereselor IMM-urilor cu un efectiv total de cel puțin 6000 de membri au fost formate ca urmare a funcționării *mecanismului de formare ciclică* permanentă a noilor asociații prin implementarea a cel puțin 21 de campanii de informare a IMM-urilor din domeniile prioritare.

Obiectiv A2: Cel puțin 100 de asociații de reprezentare a intereselor IMM-urilor cu un efectiv total de cel puțin 6000 de membri sînt deplin funcționale în regim autonom ca urmare a funcționării mecanismului de asigurare a formării *capacităților de comunicare socială* a asociațiilor.

Obiectiv A3: 20% dintre administratorii IMM-urilor participante la Program dispun de capacități de comunicare cu personalul, autoritățile de profil, asociațiile de IMM-uri și cu clientela de bază și dispun de un *Plan de comunicare* în curs de implementare.

Obiectiv A4: 50% dintre asociații au participat cel puțin cîte o dată la implementarea unei strategii de comunicare în vederea *promovării soluțiilor* de nivel APC/Guvern/Parlament ale unor probleme ale IMM-urilor.

B. Îmbunătățirea competențelor manageriale ale IMM-urilor.

Sarcina definitorie a Direcției strategice B: Formarea, adîncirea și diversificarea continuă și focalizată a a *competențelor antreprenoriale* generale și speciale – motivate, verificabile și direct aplicabile – la administratorii și personalul-cheie al IMM-urilor participante la Program prin crearea, administrarea și dezvoltarea permanentă a *sistemului de cursuri* de instruire corespunzătoare.

Obiectiv B1: 90% dintre administratorii IMM-urilor participante la program dispun de *competențe antreprenoriale* de nivelul A; 50% - de nivelul B; 25% - de nivelul C și 5% - de nivelul D.

Obiectiv B2: 90% dintre administratorii IMM-urilor participante la Program cunosc și aplică corect *procedurile* necesare pentru a obține finanțările prin concurs și cele cerute de către reglementările de stat.

Obiectiv B3: 50% dintre IMM-urile participante la Program funcționează în baza *planurilor de afacere* realiste și administratorii monitorizează creativ îndeplinirea lor.

Obiectiv B4: 35% dintre *asociațiile* reprezentative de IMM-uri dispun de capacitate instituțională să ofere *cursuri* de instruire noilor lor membri de formare a competențelor antreprenoriale de nivelurile inferioare.

C. Informarea și asistarea focalizată a segmentelor-țintă de IMM-uri pentru reducerea costurilor lor de tranzacții.

Sarcina definitorie a Direcției strategice C: Asigurarea satisfacerii cuprinzătoare a *nevoilor informaționale și de asistență* a asociațiilor reprezentative și a membrilor lor privind reglementările de stat, oportunitățile de finanțare (programe, fonduri, bănci) și activitatea în subsectoarele respective (I) prin crearea, administrarea și dezvoltarea (i) *sistemului de informare* focalizată – exactă, concretă, cuprinzătoare și în timp util, – adecvată competențelor antreprenoriale reale ale IMM-urilor corespunzătoare, (ii) a sistemului de acordare a *serviciilor de asistență* pentru complinirea competențelor antreprenoriale și (II) prin formarea la asociațiile de IMM-uri și la uniunile lor a *capacităților* proprii de informare și de asistență pentru membrii lor.

Obiectiv C1: 50% dintre asociații create dispun de capacități instituționale să acorde membrilor săi infoproduse conform nevoilor lor informaționale.

Obiectiv C2: 25% dintre asociații create dispun de capacități instituționale să acorde membrilor săi, în special celor noi, servicii de asistență pentru complinirea nivelurilor inferioare de competență antreprenorială.

Obiectiv C3: *Centrul multifuncțional distribuit* de consultații este funcțional începând cu anul 3 de implementare a Programului și acordă servicii individualizate informaționale și de asistență abonaților săi dintre membrii asociațiilor reprezentative de IMM-uri cel puțin la 50% dintre asociații.

Obiectiv C4: *Sistemul de informare* focalizată este funcțional din trimestrul 2 al anului 1 de implementare a Programului și în dezvoltare continuă pentru a distribui infoproduse conform nevoilor specifice ale asociațiilor de IMM-uri din diverse ramuri de activitate.

Obiectiv C5: *Sistemul de acordare a serviciilor de asistență* pentru complinirea competențelor antreprenoriale este funcțional începând cu trimestrul 3 al anului 1 de implementare a Programului și în dezvoltare continuă, acordând servicii conform nevoilor de asistență ale membrilor asociațiilor de IMM-uri din diverse ramuri de activitate.

D. Construirea de lanțuri valorice noi cu valoare adăugată maxim posibilă, în special orientate spre export precumpănitor în formă de cooperative, inclusiv ca rezultat al cooperării cu primăriile și centrele raionale învecinate.

Sarcina definitorie a Direcției strategice D: impulsionează prin metode de informare și de asistență de tip *consultanță* a asociațiilor de IMM-uri să identifice, să mențină și să dezvolte *avantaje competitive* în folosul membrilor săi prin construirea de lanțuri valorice adecvate (1)

avantajelor competitive identificate și (2) resurselor și capacităților întreprinderilor micro, mici sau mijlocii participante la ele în forme corespunzătoare de cooperare economică.

Obiectiv D1: Începînd cu anul 2 de implementare a Programului *mecanismul instituțional de identificare, menținere și dezvoltare a avantajelor competitive* în ramurile din domeniile prioritare de activitate este deplin funcțional și identifică cîte cel puțin 15 avantaje competitive pe an.

Obiectiv D2: Cel puțin 15% dintre asociații vor avea funcționale cîte cel puțin 3 *lanțuri valorice*, încă cel puțin 15% - cîte cel puțin 2 lanțuri valorice și încă cel puțin 15% dintre asociații – cîte cel puțin 1 lanț valoric.

Obiectiv D3: IMM-uri din toate *raioanele învecinate* ale MC vor participa la unele lanțuri valorice fondate de către IMM-urile din asociațiile reprezentative din MC.

E. Crearea mecanismelor instituționale pentru generarea de *înlesniri sistemice* pentru întreprinderile mici, micro, în special start-up-uri.

Sarcina definitorie a Direcției strategice E: asigurarea *cooperării directe* a PMC, a subdiviziunilor ei, a întreprinderilor municipale și a primăriilor de suburbii cu IMM-urile din asociațiile reprezentative înființate în cadrul Programului în formă (1) de contractare a lor prin *concursuri focalizate* pe capacitățile economice ale diferitelor categorii de întreprinderi – micro, mici, mijlocii, (2) de acordare IMM-urilor din aceleași asociații în condiții avantajoase a unor *spații renovate* pentru desfășurarea activităților lor de bază și (3) de alte *forme adecvate* pentru capacitățile IMM-urilor.

Obiectiv E1: *Mecanismul instituțional de achiziționare* a produselor și serviciilor IMM-urilor din asociațiile reprezentative ale lor este funcțional din al treilea trimestru al primului an de implementare a Programului.

Obiectiv E2: 90% din achizițiile pasibile de a fi *livrate de către IMM-uri* către PMC, subdiviziunile ei și întreprinderile municipale sînt contractate de la IMM-urile din asociațiile înființate în cadrul Programului și, echivalent, 70% din achizițiile efectuate de către primăriile din suburbii.

Obiectiv E3: Începînd cu anul 2 de implementare a Programului PMC acordă în condiții avantajoase de chirie *spații renovate*, inclusiv în cadrul parcurilor industriale, pentru desfășurarea activității a cel puțin 50 de întreprinderi micro și 10 mici.

Anexa B.10. Sinteza rezultatelor chestionării online a IMM-urilor (iulie-august 2023)

Peste 90% dintre respondenți reprezintă SRL-urile, restul fiind SA și ÎI. Geografic, majoritatea companiilor respondente sînt înregistrate în orașul Chișinău (cca 60%), 25% – în suburbiile capitalei, restul – în afara Municipiului. Ca regiune de bază pentru desfășurarea activității antreprenoriale, majoritatea au indicat orașul Chișinău (70%), 10% – suburbia, 20% – în afara mun. Chișinău.

65% dintre respondenți sînt plătitori de TVA; 60% dintre companii nici nu importă, nici nu exportă, 20% sînt importatoare, 10% – exportatoare, 10% – și importă, și exportă. Regimul de impozitare pe care l-au ales majoritatea (70%) este 12% din profit, regim general; restul achită 4% din rulaj.

Pe criteriu de sex, 60% dintre respondenți sînt bărbați, 40% – femei. Dezagregat pe categorii de vîrstă, jumătate dintre respondenți sînt din categoria 31-40 de ani, 30% – 41-60 de ani, 15% – 20-30 de ani, restul au peste 60 de ani.

Marea majoritatea dintre respondenți sînt fondatori sau administratori ai companiilor. În ceea ce privește durata activității antreprenoriale, 30% dintre respondenți activează în afaceri mai mult de 9 ani, altele 30% activează 4-9 ani, 25% – 1-3 ani, restul – mai puțin de 1 an.

Majoritatea covârșitoare a respondenților sînt întreprinderi micro (~ 80%), restul fiind relativ omogen mici și mijlocii.

Dintre **problemele cu care se confruntă IMM-urile**, în ordinea scăderii importanței acestea sînt:

1. Pregătirea profesională a angajaților
2. Costul finanțării (dobînda creditelor)
3. Barierele administrative pentru dezvoltarea afacerii
4. Calitatea proastă a infrastructurii (rețele, drumuri etc.)
5. Lipsa angajaților
6. Mărimea impozitelor
7. Sărăcia/lipsa cumpărătorilor
8. Procedurile complicate de obținere a creditelor
9. Concurența neloială
10. Neclaritatea informației din legislația de profil
11. Schimbările frecvente a legislației de profil
12. Frecvența controalelor autorităților
13. Proceduri complicate ale organelor de control
14. Barierele pentru export
15. Prețul resurselor energetice

Printre **principalele bariere administrative** pe care respondenții le-au notat în *formă liberă*, sînt:

- Lipsa posibilității contractării persoanelor fizice ca parteneri

- Costul creditului scump impus de BNM
- Netransparența/lipsa de echitate la alocarea granturilor de către ODA
- Lipsa angajaților
- Licențierea, proceduri complicate a obținerii actelor permissive; procedurile de autorizari,
- Impozitele foarte mari (pentru un nou antreprenor e nevoie sa fie sustinut de catre stat si sa nu fie atit de impozitat caci din aceasta cauza lumea pleaca si nu reusesc sa isi mentina o afacere aici in RM), lipsa angajatilor e o problema la fel majora, nu se gasesc specialisti din cauza emigrarii si in acest sens este lipsa de cumparatori; proceduri birocratice, Impozite mari, in special taxa de cazare de 5 %
- Multe verificari in documente primare
- Primirea notificarii de comert. Este o procedura complicata mai ales -depunerea cererii online (foarte sofisticata procedura, inceata-> pina ce se incarca nomenclatorul, adresele), fizic practic este imposibil, deoarece programarea este incarcata, in rezultat este posibila. Perfectarea cererii depuse online timp de 10 zile - e prea mare perioada. Ar trebui sa se ofere o prioritate, 3 zile lucratoare - ar fi bine. Fizic o primesti imediat.

Obiectivele prioritare pentru următorii ani pe care le planifică respondenții pentru afacerea pe care o dețin sînt următoarele:

1. Promovarea producției/serviciilor pe piața externă
2. Lansarea unor produse/servicii noi
3. Modernizarea mijloacelor de producție/de deservire
4. Promovarea producției/serviciilor pe piața externă
5. Îmbunătățirea managementului companiei
6. Creșterea capacităților profesionale a angajaților

Reieșind din obiectivele prioritare, respondenții intenționează să realizeze următoarele **acțiuni**:

1. Modernizarea afacerii din resursele proprii
2. Atragerea finanțării sub formă de grant sau credit preferențial
3. Mărirea numărului de angajați
4. Atragerea unui credit de la o bancă comercială
5. Atragerea unui împrumut non-bancar
6. Strămutarea afacerii în altă țară

În ceea ce privește gradul de informare pe care îl au respondenții **despre programele publice** destinate susținerii dezvoltării IMM-urilor, cca 70% au declarat că cunosc despre aceste programe.

În ceea ce privește **sursele de finanțare a afacerilor**, respondenții preferă să apeleze la următoarele surse, în ordinea priorităților:

1. Majoritatea apelează în primul rînd la resursele proprii și la programe de finanțare nerambursabilă/preferențială
2. În al doilea rînd, mulți apelează la împrumuturi de la persoane fizice (prietenii, rude etc.)

3. Cel mai rar antreprenorii apelează la instituțiile de micro-finanțare și la creditele oferite de băncile comerciale

Referitor la **accesul la finanțări nerambursabile** sau la condiții preferențiale din partea statului/fondurile europene destinate IMM-urilor, 65% din respondenți au declarat că nu au beneficiat niciodată de acestea, 60% dintre aceștia invocând motivul că nu au depus niciodată o cerere de finanțare, restul că au depus dar au primit refuz). Printre cauzele mai des menționate de ce nu au depus cerere de finanțare sînt: cerințele prea dure privind gajarea bunurilor proprii, faptul că nu există finanțare pentru segmentul de piață în care activează antreprenorul, lipsa de informare cu privire la oportunitățile de finanțare existente, valoarea finanțării este prea mică, precum și faptul că respondenții nu au încredere în obiectivitatea deciziilor comisiilor de concurs.

Referitor la finanțarea din programele de asistență externă prin intermediul **băncilor comerciale**, 90% din respondenți au declarat că nu au beneficiat de asemenea finanțări, 45% dintre aceștia din cauză că nu cunosc despre asemenea oportunitate, 20% din cauza mărimii gajului solicitat, 15% din cauză că nu au avut nevoie, restul din cauză că rata dobînzii nu a fost convenabilă sau că procedura de accesare a finanțării este anevoioasă.

Respondenții consideră că **principalele instituții care ar trebui să contribuie la soluționarea problemelor antreprenoriale** cu care se confruntă sînt, după cum urmează:

1. În primul rînd: Guvernul, Ministerul Economiei, Parlamentul.
2. În al doilea rînd: Asociațiile profesionale și de ramură, Băncile comerciale naționale și instituțiile financiare internaționale.
3. În al treilea rînd: Primăria Mun. Chișinău.
4. În al patrulea rînd: Instituțiile financiare internaționale și relațiile personale.

În ceea ce privește **contribuția Primăriei Mun. Chișinău**, principalele acțiuni pe care le văd respondenții că ar trebui realizate cît mai curînd de către Primărie sînt:

- scăderea impozitelor și taxelor locale
- servicii de consultanță pentru IMM (implementare ISO, suport IT, 1C etc.)
- informarea permanentă și în timp util a întreprinzătorilor privind modificările în diferite acte normative de interes pentru întreprinzători, deschiderea de centre logistice municipale (depozite, oficii, terminal vamal) destinate IMM-urilor înregistrate în mun. Chișinău
- finanțare la condiții preferențiale
- deschiderea de parcuri industriale/zone libere pt IMM-urile în mun. Chișinău
- asistarea întreprinzătorilor în pregătirea cererilor de finanțare la diferite fonduri.

Activitatea Primăriei în domeniul dezvoltării IMM, 50% dintre respondenții o apreciază neutru, 25% - mai degrabă satisfăcător, 15% - satisfăcător categoric. Restul de 10% o apreciază drept nesatisfăcătoare parțial sau absolut.

În ceea ce privește măsurile realizate de Primăria mun. Chișinău care au afectat **pozitiv** activitatea IMM-urilor, respondenții au menționat următoarele: fluxul transportului s-a îmbunătățit după crearea benzii separate pentru transportul public, reabilitarea infrastructurii, calitatea și accesibilitatea transportului public, licitația locurilor de vânzare, oferirea de spații etc.

În ceea ce privește măsurile realizate de Primăria mun. Chișinău care au afectat **negativ** activitatea IMM-urilor, respondenții au menționat următoarele: impozitele și taxele sînt prea mari pentru antreprenori (mai ales începători), faptul că nu există comunicare, fiecare antreprenor face ce vrea (produs, serviciu) dar nu ce ar trebui să facă sau ce lipsește în țara noastră, creșterea taxelor și impozitelor, lipsa parcarilor, lichidarea locurilor de vânzare, majorarea taxei de cazare de la 3% la 5% în anul 2023, interzicerea organizării de evenimente în perioada covid, reparații îndelungate de străzi, ambuteiaje în oraș, transport public ineficient în oraș, infrastructură rutieră nerezolvată - ocoliri în jurul orașului, poduri, centrul orașului impracticabil din cauza organizării dese evenimente, lipsa comunicării cu antreprenorii etc.

Cu referire la **domeniile prioritare pentru creșterea profesională** a antreprenorilor, aceștia menționează că prioritar sînt practicile de marketing, dezvoltarea, distribuția și promovarea produselor, identificarea surselor de finanțare a afacerii și pregătirea dosarelor, precum și digitalizarea proceselor (contabile, logistica, circuitul informațional, procese decizionale).

ANEXA B.11: TENTATIVĂ DE PROGRAM MUNICIPAL DE DEZVOLTARE A IMM PENTRU 2024-2025

LISTA DE TABELE, DIAGrame ȘI SCHEME ALE PROGRAMULUI

TABELE

Tabel 1. Sinteza indicatorilor de bază ai sectorului IMM din municipiul Chișinău

Tabel 2. Rentabilitatea capitalului propriu pe activități, sectorul IMM și Mari, mun. Chișinău, 2015-2021

Tabel 3. Rentabilitatea activelor pe activități, sectorul IMM și Mari, mun. Chișinău, 2015-2021

Tabel 4. Raportul pârghiei financiare pe activități, sectorul IMM și Mari, mun. Chișinău, 2015-2021

Tabel 5. Acumulările din taxele de membru pentru asociațiile nou formate, 2024-2030

Tabel 6. Scenariul nr. 1 pentru Bugetul 2024-2030

Tabel 7. Scenariul nr. 2 pentru Bugetul 2024-2030

Tabel 8. Dependența funcțională dintre rezultate, efecte și impacturi pe Direcțiile strategice

Tabel 9. Indicatori de monitorizare pe direcții strategice a mersului de implementare a Programului

DIAGrame

Diagrama 1. IMM-uri active (fără venit/cu venit) din mun. Chișinău, 2015-2021

Diagrama 2. Nr. de angajați declarați, IMM vs Mari, mun. Chișinău, 2015-2021

Diagrama 3. Ponderea cifrei de afaceri, IMM vs Mari, mun. Chișinău, 2015-2021

Diagrama 4. Cifra de afaceri, IMM vs Mari, mun. Chișinău, 2015-2021

Diagrama 5. Venit din vânzări per angajat, IMM total vs Mari, mun. Chișinău, 2015-2021

SCHEME

Schema 1. Dependența funcțională dintre direcțiile strategice și dintre rezultatele lor sinergetice

Schema 2. Sursele de generare a riscurilor pentru implementarea Programului

ABREVIERI

APL	Administrația Publică Locală
BNS	Biroul Național de Statistică (al RM)
CAF	Coeficientul autonomiei financiare
CI	Coeficientul de îndatorare
CMC	Consiliul Municipal Chișinău
CMDA	Centrul Municipal pentru Dezvoltarea Antreprenoriatului
IMM	Întreprinderi Mici și Mijlocii
MDED	Ministerul Dezvoltării Economice și Digitalizării
OECD	Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică
ODA	Organizația de Dezvoltare a Antreprenoriatului
PMDSÎMM	Programul municipal de dezvoltare a sectorului IMM în mun. Chișinău pentru anii 2023-2030
PMC	Primăria Municipiului Chișinău
ROA	Rata rentabilității activelor totale
ROE	Rentabilitatea capitalului propriu
ROS	Rata rentabilității comerciale
RPF	Pîrghia financiară
RV	Rentabilitatea vânzărilor
SDT-II	Strategia de dezvoltare teritorială, etapa II

REZUMAT

Programul de dezvoltare a sectorului IMM-urilor din municipiul Chișinău se bazează pe conceptul de dezvoltare a sectorului IMM din municipiu ca un tot întreg, dar nu ca o mulțime aleatorie de entități atomare. Abordarea nemijlocită a dezvoltării IMM-urilor ca entități răslețe implică în mod univoc dezvoltarea afacerilor individuale din cadrul fiecărei întreprinderi micro, mici și mijlocii din municipiu. Pe lângă numărul copleșitor de asemenea entități în municipiu- peste 35 mii de unități (peste 60% din totalul de IMM-uri funcționale în țară) – ele se caracterizează printr-o amănunțită varietate de genuri de activitate, precum și de o diversitate nu mai mică de condiții concrete în care ele activează. Abordarea directă (la nivel individual), integratoare și nediscriminatorie a IMM-urilor ca obiect al dezvoltării devine, în atare situație, o sarcină insurmontabilă în principiu nu numai pentru Primăria capitalei, dar și pentru executivul național.

Totodată, IMM-urile autentice se caracterizează, în virtutea genezei lor social-economice, printr-un întreg evantai de handicapuri în raport cu întreprinderile mari și chiar cu cele mijlocii aflate la limita superioară a clasificării: competențe antreprenoriale (manageriale, financiare, juridice, de marketing etc) reduse, oferte salariale necompetitive, capacități inexistente sau extrem de reduse pentru a depăși barierele administrative, pentru a accede la informații necesare și adecvate pentru funcționarea și dezvoltarea afacerii etc. Aceste handicapuri determină o fragilitate economico-financiară mult prea sporită a acestui gen de entități economice, ceea ce generează un înalt grad de efemeritate a afacerilor mici și micro. Acest fapt, la rândul său, prin falimentarea sau închiderea micilor afaceri, generează un exod nestăvil al brațelor de muncă din țară, ceea ce deja se resimte ca plasare a țării pe muchia colapsului demografic.

Depășirea acestor handicapuri generice și nevoia de a aborda în principiu întreaga diversitate și mulțime a IMM-urilor din municipiu dictează în cel mai imperios și univoc mod abordarea IMM-urilor ca elemente / componente ale unui tot întreg cum este sectorul IMM din municipiu. Legislația RM nu definește conceptul de dezvoltare a sectorului IMM, deși oferă anumite repere sugestive în acest sens. Astfel, al. (3) al Art. 1 din Legea Nr. LP179/2016 din 21.07.2016 *cu privire la întreprinderile mici și mijlocii* statuează: „Prezenta lege are ca obiective **asigurarea și creșterea competitivității și performanțelor** întreprinderilor micro, mici și mijlocii, precum **și facilitarea ajustării prompte la schimbările economice și tehnologice**”. Această prevedere referitoare la **totalitatea** IMM-urilor a fost valorificată integral pentru conceptualizarea dezvoltării sectorului IMM.

În scopul identificării conceptului respectiv – dezvoltarea sectorului IMM din municipiu – a fost efectuată o amplă și sistemică **analiză strategică a sectorului IMM din municipiu** conform unei metodologii special elaborate pentru această lucrare. Analiza strategică însăși, metodologia elaborării ei, precum și rezultatele elaborării sînt prezentate în Anexa II care dispune de propriile anexe A și B1-B10. Datorită acestei analize a devenit posibilă identificarea și formularea atît a conceptului de dezvoltare a sectorului IMM din municipiu, cît și a misiunii Programului corespunzător împreună cu direcțiile strategice de dezvoltare și obiectivele strategice respective.

Viziunea generată de analiza SWOT privind viitorul realist al sectorului IMM din mun. Chișinău, formulată sintetizat și structurat sistemic în misiunea strategică, se implementează pe 5 direcții strategice **reciproc complementare** și reciproc interdependente, ceea ce reflectă unitatea lor *organică* ca și pe cea a obiectului lor – sectorul IMM din municipiu. Aceste cinci direcții sînt structurate astfel:

- F. *Comunicarea socială instituționalizată cu IMM-urile și asistarea lor în comunicarea lor cu terții.*
- G. *Îmbunătățirea competențelor manageriale ale IMM-urilor.*
- H. *Informarea și asistarea focalizată a segmentelor-țintă de IMM-uri pentru reducerea costurilor lor de tranzacții.*
- I. *Construirea de lanțuri valorice noi cu valoare adăugată maxim posibilă, în special orientate spre export precumpănitor în formă de cooperative, inclusiv ca rezultat al cooperării cu primăriile și centrele raionale învecinate.*
- J. *Crearea mecanismelor instituționale pentru generarea de înlesniri sistemice pentru întreprinderile mici, micro, în special start-up-uri.*

Planul complex de acțiuni al PMC/CMC pentru anii 2023-2030 în vederea implementării Programului corespunzător are drept axă directoare a implementării sale direcția strategică A (vezi conținutul ei în Anexa II, Cap. VII.3.): anume această direcție furnizează tuturor celorlalte direcții fluxul de IMM-uri structurat pe interesele vitale ale afacerilor lor, care IMM-uri sînt deja viu interesate să participe nemijlocit la implementarea acțiunilor concrete ale celorlalte direcții strategice.

Direcțiile strategice cu obiectivele lor strategice și acțiunile din Planul complex sînt orientate spre obținerea pe parcursul celor 7 ani de implementare, începînd chiar cu anul 2 și, respectiv, 3, a următoarelor rezultate sinergetice:

- A. IMM-urile integrate în asociații reprezentative participă la dialog competent și eficient cu Legislativul, Guvernul, APC și APL, ceea ce ridică eficacitatea și eficiența politicilor economice.
- B. Competențele antreprenoriale, în special cele manageriale, sînt îmbunătățite la marea majoritate a IMM-urilor participante la prezentul Program, ceea ce reduce rata de închideri și de falimente ale afacerilor, propulsînd creșterea celorlalte afaceri micro, mici și mijlocii.
- C. Costurile de tranzacție se află în continuă scădere pentru IMM-urile participante la Program, ceea ce ridică substanțial gradul de informare economică a IMM-urilor și capacitatea lor de a face față reglementărilor de stat cu toate efectele benefice pentru buna funcționare a afacerilor lor.
- D. Lanțurile valorice prin care sînt valorificate avantajele competitive durabile ale IMM-urilor participante sînt funcționale, ceea ce asigură creșterea și stabilitatea pozitivă a afacerilor respective.

Direcția E comportă un rol auxiliar, deși important, pentru sprijinirea economico-financiară directă, curentă și imediată a IMM-urilor din municipiu, deși la o scară relativ redusă. Aceste rezultate sinergetice generează o gamă largă de efecte și, respectiv, impacturi deosebit de importante și pozitive la nivel de economie a municipiului și la nivel de economie națională (Cap. V).

Gestionarea riscurilor de implementare a Programului este împărțită pe trei surse de apariție a riscurilor care țin de (1) obiectul Programului – sectorul IMM din municipiu, (2) mediul instituțional în care se implementează Programul și (3) modul însuși de implementare a Programului (Cap.VI). Gestiunea riscurilor menționate este integrată în însuși Planul complex de implementare: direcțiile strategice de implementare a Programului au ca efect major diminuarea riscurilor sistemice pentru buna funcționare a sectorului IMM din municipiu, Planul de comunicare al instituției abilitate pentru implementarea Programului conține toate acțiunile

necesare pentru identificarea riscurilor instituționale și de aplanare a lor, iar riscurile de categoria (3) sînt tratate în manualele de implementare a direcțiilor strategice.

Monitorizarea mersului implementării Programului (CAP. VII) cuprinde, în calitate de obiect al ei, trei sfere care, de fapt, reprezintă cele trei surse de apariție a riscurilor pentru buna desfășurare a Programului. Totodată, ținînd seama de unitatea organică a direcțiilor strategice ale Programului, indicatorii de monitorizare reflectă specificul fiecărei direcții strategice.

CAPITOLUL I: INTRODUCERE

Prezentul *Program municipal de dezvoltare a sectorului IMM în municipiul Chișinău pentru anii 2023-2030*, împreună cu *Planul complex de acțiuni al PMC/CMC pentru anii 2023-2030 în vederea implementării Programului* respectiv (Anexa I), abordează sectorul IMM în integritatea sa ca un tot întreg alcătuit din segmente / subansambluri / subsisteme distincte. Aceste documente nu abordează întreprinderile micro, mici și mijlocii ca pe niște entități autonome, răzlețe, ci exclusiv prin prisma integrării lor în sectorul IMM. Această abordare este riguros fundamentată în analiza strategică a sectorului IMM (**Anexa II**).

Cele două documente-scop au fost întocmite în baza unei metodologii de analiză strategică *croită* special pentru obiectul-scop – sectorul IMM din municipiul Chișinău – și care este expusă în Anexa II cu anexele corespunzătoare. Programul-scop împreună cu Planul complex de acțiuni reflectă rezultatele analizei strategice a sectorului IMM din municipiul Chișinău și anume:

- 5) Obiectivele strategice fundamentate și parametrizate;
- 6) Obiectivele intermediare prin a căror realizare se ajunge la cele finale – cele strategice;
- 7) Obiectivele pe orizonturi de realizare – cele pe termen scurt, mediu și lung (cu pasul de 1 an);
- 8) Riscurile posibile pentru realizarea obiectivelor strategice și cauzele lor.

Programul oferă, în baza analizei strategice, o *viziune* cuprinzătoare asupra stării optime a sectorului IMM din municipiul Chișinău. Această stare este fezabilă în condiții concrete identificate și este măsurată prin anumiți indicatori relevanți pentru starea sectorului. Programul satisface condițiile necesare și cele suficiente formulate în analiza strategică și care alcătuiesc împreună cadrul causal al realizării obiectivelor.

Programul-scop cuprinde, de asemenea, *direcțiile strategice* de activitate ale *subiectului* care va implementa Programul – Primăria și instituțiile corespunzătoare existente – ca instrument de implementare a Programului.

Obiectivele Programului pot fi realizate prin aplicarea *sistemică și consecventă* a Planului de acțiuni. Aceste acțiuni, pornind de la starea actuală a sectorului, construiesc în timp, treptat și coordonat, întregul mecanism instituțional și setul de condiții necesare care asigură formarea noii stări a sectorului IMM – a stării-scop descrisă de obiectivele strategice. Starea optimă este definită de sistemul obiectivelor strategice *realizate/atinse*.

Planul de acțiuni este *complex*: el nu este un șir liniar de acțiuni, ci el reprezintă un *sistem* de acțiuni strâns interdependente (inter-corelate) și structurate (1) pe direcții de activitate, (2) pe orizonturi de aplicare, (3) focalizate pe realizarea obiectivelor pe termen scurt, mediu și lung.

Atît conținutul Programului, cît și acțiunile din Planul corespunzător (Anexa I) de implementare a Programului este congruent cu prevederile unui șir de acte normative a căror listă este prezentată în Anexa B1 a Anexei III. Respectarea prevederilor din actele normative menționate este necesară pentru ca mecanismele instituționale reprezentate în documentele-scop să se integreze în mod firesc și armonios în sistemul instituțional deja existent prin care statul, ca expresie instituțională supremă a suveranității poporului Moldovei, inclusiv la nivel de APL, își realizează politicile față de sectorul IMM național.

Programul, în plinătatea sa, inclusiv obiectivele strategice, este proiectat și construit astfel încît să reprezinte o *extensie* pe cît de firească, pe atît de logică a *Strategiei de dezvoltare socio-economică și spațială durabilă etapa II: justificarea tehnică și conceptul planului regional de amenajare a teritoriului* (SDT-II) și a obiectivelor ei: tabelul de complementaritate și de

congruență a obiectivelor strategice ale Programului cu cele ale SDT-II este prezentat în Anexa B.8. a Anexei III.

Întrucât Programul este conceput ca instrument de *dezvoltare a sectorului IMM ca un tot întreg*, dar nu a întreprinderilor respective în parte (tehnic este imposibil a asigura dezvoltarea întreprinderilor în parte), el se axează pe conceptul corespunzător. Legislația în vigoare nu definește conceptul de dezvoltare a sectorului IMM, ci se referă explicit la întreprinderi în parte: Legea Nr. LP179/2016 din 21.07.2016 *cu privire la întreprinderile mici și mijlocii* decretează că „Scopul prezentei legi constă în promovarea *dezvoltării durabile a întreprinderilor micro, mici și mijlocii*” (al. (2), art. 1). Iar la al (1), Art. 1 Legea declară că: „Prezenta lege stabilește [...] *măsurile de suport din partea statului pentru [...] dezvoltarea lor*”.

O sugestie privind felul în care ar putea fi înțeles termenul de dezvoltare aplicat la sectorul IMM l-ar putea oferi al. (3) al Art. 1 din legea de profil: „Prezenta lege are ca obiective **asigurarea și creșterea competitivității și performanțelor** întreprinderilor micro, mici și mijlocii, precum **și facilitarea ajustării prompte la schimbările economice și tehnologice**”. Această prevedere referitoare la *totalitatea* IMM-urilor a fost valorificată integral pentru conceptualizarea dezvoltării sectorului IMM.

Analiza strategică a identificat conținutul conceptului de dezvoltare a sectorului IMM: dezvoltarea sectorului IMM constă în **întărirea și diversificarea capacității sectorului IMM în ansamblu de a gestiona procesul de realizare a intereselor vitale ale celor mai variate și cuprinzătoare segmente de IMM-uri** (Anexa II, Cap. VI). Prin *interese vitale* sînt desemnate acele interese a căror nerealizare determină, imediat sau în ultimă instanță, scăpătarea afacerii pînă la închiderea sau falimentul ei, soldată, firește, cu pierderea locurilor de muncă.

Piedicile în calea realizării intereselor vitale ale IMM-urilor reprezintă problemele cu care ele se confruntă. Analiza unei baze extinse de cercetări ale problemelor cu care se confruntă IMM-urile în Republica Moldova au scos la iveală următoarele clase de probleme:

- I. **Reglementările de stat:** barierele administrative pentru dezvoltarea afacerii, frecvența controalelor autorităților, schimbările frecvente ale legislației, proceduri complicate ale organelor de control, barierele pentru export, reglementări extrem de împovărătoare, diverse, complexe, care reclamă profesionalism special pentru respectarea lor.
- II. **Forța de muncă precară:** lipsa brațelor de muncă, capacitatea profesională slabă a angajaților (forță de muncă puțină, incompetentă, nedisciplinată și neloială), incompetență și iresponsabilitate la nivel managerial. Forța de muncă – cea calificată și cea necalificată – a devenit de prin 2015-2016 insuficientă pentru funcționarea întreprinderilor – și a celor mari, și a celor medii și mici, - continuînd să descrească tot mai repede.
- III. **Acces îngreuiat la piața de desfacere internă și externă,** concurența neloială, piață internă îngustă și slab-solvabilă (sărăcia sau lipsa cumpărătorilor), piețele străine sînt greu penetrabile, dar și exportul este anevoios – procedural și politic – corupția; concurență și concentrare mărită din partea întreprinderilor multinaționale, fapt cauzat de globalizare și integrarea economică (importurile). Piața internă de consum se află într-un proces tot mai accelerat de îngustare/restrîngere, iar accesul la piața externă este extrem de anevoios sau – pentru unele categorii de întreprinderi sau de mărfuri – blocat și cu un profit sub posibilitatea de dezvoltare.

- IV. **Povara fiscală:** mărimea impozitelor. Aici intră și neclaritatea modului în care se calculează anumite impozite; povara fiscală, agravată de administrarea fiscală deosebit de complexă, este o frână importantă pentru dezvoltarea întreprinderilor, înainte de toate, a IMM-urilor.
- V. **Acces îngreuiat la finanțare:** costul finanțării (dobânda creditelor), procedurile complicate de obținere a creditelor, accesul la finanțe de un **preț comparabil cu veniturile și profiturile potențiale** din folosirea acestora este extrem de limitat și cu totul neîndestulător pentru dezvoltarea, funcționarea sau supraviețuirea întreprinderilor – ori a celor mari, ori a celor medii și mici – în diferită măsură.
- VI. **Mediu economic nesigur/incert:** politica economică a Guvernului (inconsecventă, contradictorie, parțială, părtinitoare, nesistemică, electoralistă), prețul resurselor energetice, schimbările frecvente ale legislației.
- VII. **Sistemul judecătoresc** ineficient, corupt, imprevizibil, lipsit de orice încredere și absolut incapabil să protejeze legea, inclusiv drepturile de proprietate.
- VIII. **Accesul la informația social-economică** necesară pentru activitatea și dezvoltarea afacerilor.
- IX. **Comunicarea socială:** sectorul IMM cu APC+APL.

Prin urmare, dezvoltarea sectorului IMM din municipiu constă în întărirea și diversificarea capacității lui de (1) a promova și (2) de a implementa soluționarea problemelor de mai sus în sprijinul celor mai variate și cuprinzătoare segmente de IMM-uri. Dezvoltarea sectorului are ca efect direct **reducerea sărăciei** și, de asemenea, produce efecte demografice benefice. Altfel spus, Programul de dezvoltare a sectorului IMM din municipiu are o **importanță de nivel strategic național**. Luând în calcul aportul sectorului IMM din municipiu la PIB, Programul reprezintă contribuția crucială a municipiului la dezvoltarea socială și economică a țării.

Capacitatea *sectorului* de a promova soluționarea problemelor IMM-urilor din municipiu este o capacitate *sinergetică* a componentelor sectorului, dar nu este o însușire a IMM-urilor în parte. Această capacitate se obține prin structurarea sectorului pe segmente de interese ale diferitelor categorii de IMM-uri – micro, mici și mijlocii, pe domenii de activitate, pe piețe de aprovizionare și pe cele de desfacere etc. Structurarea sectorului se produce prin integrarea diferitelor categorii de IMM-uri în variate *forme asociative* de reprezentare și de realizare a celor mai diverse interese vitale ale lor.

În ultimă instanță, dezvoltarea sectorului se axează pe realizarea intereselor vitale ale IMM-urilor – dezvoltarea *securizată a avantajelor competitive* ale afacerilor lor. Aceste interese sînt cele *antreprenoriale*, deoarece administratorii IMM-urilor acționează strict în cadrul antreprenoriatului. Aceste interese converg spre grijile ce țin de securizarea și mărirea profitului. Aceasta se poate obține, *pe căi legale*, strict ca urmare a îmbunătățirii competențelor manageriale în vederea ridicării productivității, asigurării stabilității financiare a afacerii, gestiunii riscurilor (generate de amenințările din mediu) și valorificării oportunităților identificate în mediul întreprinderii concrete.

La nivel tehnic, procesul de dezvoltare a sectorului IMM din municipiul Chișinău se reduce la procesul de constituire *direcționată* a celor mai variate structuri instituționale cu adevărat *reprezentative* ale intereselor membrilor lor (diverse asociații, uniuni, cooperative, consorțieri, parteneriate, întovărășiri, syndicate, federații etc.). Aceste variate forme asociative și/sau de cooperare sînt toate orientate, într-un fel sau altul, spre diminuarea riscurilor venite din mediul sectorului IMM în ansamblu și spre valorificarea oportunităților din mediul lui ca sector, adică

a *avantajelor competitive* existente pe piețele lor țintă. Prin aceste forme asociative sectorul IMM există și funcționează ca o *platoșă de protecție* a funcționalității întreprinderilor care sînt *membri* ai lui. În afara procesului de constituire a celor mai variate forme asociative și de cooperare nu este posibilă dezvoltarea sectorului IMM din municipiul Chișinău.

Istoria secolului 20 și cea și mai recentă a țărilor dezvoltate economic (UE, SUA, Canada, „tigrii asiatici”) demonstrează fără nici o excepție (excluzînd, firește, economiile socialiste ale acestui secol) că fără un sector dezvoltat al IMM-urilor (adică un sector deplin structurat) dezvoltarea economică a țării respective este **în principiu imposibilă**. Toate economiile acestor țări au început cu structurarea sectorului IMM din ele, pornind de la IMM-urile din capitalele acestor țări. Bineînțeles, dezvoltarea acestui sector constituie o condiție necesară, dar nu și suficientă pentru succesul economic al unei țări (vezi Anexa II, Cap. VI).

Întrucît întreprinderile micro, mici și, în mare parte, și cele mijlocii nu dispun nici de cunoștințe și nici de resurse minime pentru a se asocia în vederea reprezentării și promovării intereselor lor social-economice, fără o asistență din exteriorul sectorului IMM acest proces de asociere și de cooperare economică nu poate porni, fapt adevărat de întreaga istorie a micului antreprenariat din 1988 pînă azi – 35 de ani de eșecuri, inclusiv la nivel de municipiul Chișinău. Această constatare prezentă în mai multe studii de profil efectuate pentru IMM-urile din Republica Moldova în general și pentru cele din municipiul Chișinău în particular impune în mod univoc axarea Programului de dezvoltare a sectorului IMM din municipiul Chișinău pe asistarea proactivă a IMM-urilor conștiente de interesele lor vitale în efortul lor de asociere în cele mai diverse forme care să reprezinte cît mai fidel și nediscriminatoriu interesele tuturor membrilor lor.

Condiția necesară a dezvoltării sectorului IMM. Îmbunătățirea *competențelor antreprenoriale* reprezintă o condiție necesară a securizării și măririi profitului, dar ea nu este, *în cazul IMM-urilor* (nu și al întreprinderilor mari), în condițiile concurențiale și ale celor stabilite de reglementările de stat, nici pe departe suficientă. Fiecare IMM în parte este un agent minuscul pe piața dominată de către companiile mari și acest agent este neputincios să reziste ca afacere în condițiile expansiunii ferme a întreprinderilor mari pe care o atestă datele statistice.

Spre deosebire de întreprinderile mari, IMM-urile, din cauza micimii lor firești, nu dispun de propriile servicii juridice, de cele de consultanță, de informare, de relații cu publicul și de comunicare socială cu autoritățile publice, de efectul de scară al produselor lor, de studii de piață, de acces sigur la finanțare, de relații cu întreprinzătorii din alte țări etc. În această situație de handicap generic îmbunătățirea competențelor antreprenoriale chiar și la nivelul optim pe economia respectivă nu poate asigura depășirea acestui handicap complex și generat de micimea IMM-urilor.

Condiția suficientă a dezvoltării sectorului IMM. Aceste handicapuri pot fi depășite cu destulă eficacitate și eficiență în cazul coordonării și realizării intereselor antreprenoriale ale IMM-urilor prin cele mai variate forme de *cooperare* și pe cele mai variate direcții și cu cele mai variate scopuri. Cooperările respective se fac în funcție de natura handicapului și de metodele specifice de depășire a lui. Înlăturarea acestor handicapuri reprezintă condiția suficientă de securizare și de mărire – pe căi legale – a profitului fiecărei IMM participante la cooperările corespunzătoare. În afara cooperării / asocierii nici o IMM nu va izbuti să obțină un profit durabil, să își securizeze locurile de muncă.

Din cauza existenței acestor două condiții – cea necesară și cea suficientă – Programul, prin misiunea sa, este orientat spre asigurarea satisfacerii lor: (a) asistarea sectorului IMM din municipiu în îmbunătățirea competențelor sale antreprenoriale în calitate de condiție necesară

și (b) inițierea și asistarea IMM-urilor în efortul lor de cooperare în vederea depășirii handicapurilor respective în calitate de condiție suficientă a succesului IMM-urilor *ca sector*.

CAPITOLUL II: ANALIZA SITUAȚIEI

II.1. Constatări generale

1. Numărul efectiv de IMM-uri operaționale, adică active, în capitală ar fi de cca 25 mii întreprinderi, cu cca 30% mai puțin decât cea declarată conform datelor BNS (cca 36 mii întreprinderi înregistrate). Cele mai inactive IMM-uri sînt întreprinderi de tip Micro. Situația este practic similară pentru toate sectoarele economice.
2. Conform sectorului de activitate a IMM-urilor, ca număr de întreprinderi **domină** întreprinderile din sectorul **Comerț**⁵³. În acest sector este concentrată și majoritatea personalului angajat din sectorul IMM din mun. Chișinău, urmat de sectorul **industrii prelucrătoare**. Distribuția de personal între cele 3 tipuri de IMM-uri (micro, mici, mijlocii) este practic egală, cu cca 30-33% pe fiecare tip de IMM.
3. În sectorul IMM activează cu 15% mai mult personal decât în sectorul întreprinderilor mari. **Totodată, se constată o tendință de micșorare a numărului de angajați în sectorul IMM. Dacă tendința se va menține, în cca 10-15 ani, numărul de angajați în întreprinderile mari va depăși numărul de angajați din IMM.** Exodul de personal din sectorul IMM nu va rezulta, cu cea mai mare probabilitate, în creșterea numărului de angajați din întreprinderile mari, ci se va solda cu pierderi demografice grave. IMM-urile vor avea deficit în creștere de forță de muncă, costuri privind salariul în creștere și drept rezultat – scăderea competitivității față de întreprinderile mari. **Aceasta este cea mai gravă tendință, deoarece aceasta lovește direct în existența însăși a sectorului IMM.**
4. IMM-urile din mun. Chișinău declară de trei ori mai des lipsa de profit față de întreprinderile mari. Cu cît mai mic este IMM-ul, cu atît mai rar acesta înregistrează un profit. IMM-urile de tip **micro** nu înregistrează de circa trei ori mai des profit decât IMM-urile mici și mijlocii. **Fiecare a doua întreprindere de tip micro raportează lipsa de profit.**
5. Întreprinderile mari din mun. Chișinău predomină asupra sectorului IMM în ceea ce privește realizarea cifrei de afaceri (cota de piață) practic în toate sectoarele economice, totodată tendința evoluției acestui indicator este în defavoarea sectorului IMM.
6. Doar în 1/3 din sectoarele economice IMM-urile înregistrează **vînzări** totale mai mari decât întreprinderile mari din aceleași sectoare. **De notat este că sectorul comerțului nu este printre aceste sectoare, înregistrînd doar 40% din vînzările totale înregistrate de întreprinderile mari.** Acest fapt vădește un grad substanțial de monopolizare a sectorului comerțului în municipiul Chișinău. Iar, ținînd seama de faptul că marea majoritate a IMM-urilor activează tocmai în sectorul comerțului, această **monopolizare crescîndă reprezintă cel mai mare pericol pentru întregul sector de IMM-uri din Chișinău.** Monopolizarea sectorului comerțului de către întreprinderile mari reprezintă un pericol general din cauza că lansarea în afaceri comerciale reprezintă doar un prim pas pentru micii întreprinzători ca apoi, în caz de asigurare a unui venit stabil în acest sector, ei se pot deja lansa în alte sectoare axate pe producție. Acest factor al monopolizării crescînde este principalul care alimentează tendința cea mai gravă pentru sectorul IMM-urilor consemnat la punctul 3.

⁵³ Comerț cu ridicata și cu amănuntul, întreținerea și repararea autovehiculelor și a motocicletelor

7. Un IMM din mun. Chișinău înregistrează vânzări de cca 2,4 ori mai mici raportat la angajat decât o întreprindere mare. Tendința din ultimii 5-6 ani este ca această diferență să crească în favoarea întreprinderilor mari. Deci productivitatea măsurată prin vânzări raportate la personal este mai mare în cazul întreprinderilor mari, înregistrându-se o tendință în defavoarea IMM-urilor.
8. Legitatea principală: Indicatorii de rezultat/eficiență (volumul de vânzări, profitul net) și de eficacitate (ROA, ROS, ROE, RA, mai puțin RV) ai IMM-urilor se înrăutățesc odată cu diminuarea mărimii întreprinderii. Cu cât întreprinderea este mai mică, cu atât ea este mai ineficientă economic. Ineficiența economică la rîndul său se răsfrînge în final asupra bunăstării economice a proprietarilor și angajaților.
9. IMM-urile, în primul rînd, au un rol social și doar apoi economic, dat fiind faptul că asigură concentrarea/menținerea populației active în țară. Performanța întreprinderilor mari raportată la ineficiența IMM-urilor, este contraproductivă din punct de vedere social-demografic.

Acest fapt adevărește cu prisosință legitatea expusă în Anexa II, Subanexa A.2.2. Conceptul de dezvoltare a IMM-urilor la subiectul Creșterea IMM-urilor. **Conform legității reproduse în acel subparagraf de la un anumit punct al creșterii întreprinderilor mari creșterea lor se poate produce exclusiv pe seama eliminării IMM-urilor, începînd cu cele micro, apoi cele mici , apoi cele mijlocii și apoi chiar outsiderii dintre cele mari.**

Această legitate proprie capitalismului nereglementat urmează a fi îngrădită prin aplicarea unei politici focalizate din partea CMC și Primăriei prin aplicarea consecventă și ferm direcționată a împuternicirilor acestor două instituții îngemănate. În caz contrar întregul *Program complex de dezvoltare a sectorului IMM-urilor din municipiu* va fi compromis, adică nici un obiectiv strategic al lui nu va putea fi în principiu realizat.

Tabel 1. Sinteza indicatorilor de bază ai sectorului IMM din municipiul Chișinău

DOMENIU / IMM / media 7 ani	Numărul de angajați	Cota % din total angajați	Numărul de întreprinderi	Numărul de întreprinderi efectiv active	Cota întreprinderi active	Venitul din vânzări, mln lei	Cota % din vânzări total	Productivitatea, Vânzări/Angajați	Numărul de întreprinderi care au primit profit	Cota întreprinderi care au primit profit (din cele active)	RV	ROA	ROS	ROE	RPF	CAF	CI
											optim >20%	optim >10%	optim >15%	optim >20%	optim < 2,5	optim > 0,6	optim < 0,5
Activitati de cazare si alimentatie publica	9 174	5,26%	1 275	868	68%	2 091	2,3%	0,23	388	45%	44,7%	-0,4%	-2,0%	-5,9%	7,3	0,14	0,9
Activitati de servicii administrative si activitati de servicii suport	7 478	4,29%	1 338	896	67%	2 889	3,1%	0,39	619	69%	23,3%	3,6%	4,3%	17,1%	4,8	0,21	0,8
Activitati financiare si asigurari	2 569	1,47%	866	600	69%	1 262	1,4%	0,49	455	76%	52,3%	4,9%	29,6%	19,6%	4,1	0,25	0,7
Activitati profesionale, stiintifice si tehnice	12 662	7,26%	4 008	2 698	67%	3 765	4,1%	0,30	2 171	80%	46,7%	9,9%	17,5%	38,4%	4,1	0,26	0,7
Administratie publica si aparare; asigurari sociale obligatorii	233	0,13%	5	3	61%	21	0,0%	0,09	2	70%	36,1%	0,2%	-22,0%	0,3%	1,7	0,33	0,4
Agricultura, silvicultura si pescuit	3 110	1,78%	590	320	54%	1 093	1,2%	0,35	208	65%	22,3%	-0,7%	-4,8%	-87,9%	7,5	0,07	0,9
Alte activitati de servicii	3 119	1,79%	920	659	72%	492	0,5%	0,16	346	53%	38,1%	3,8%	4,0%	16,1%	4,3	0,24	0,8
Arta, activitati de recreere si de agrement	3 443	1,97%	474	275	58%	637	0,7%	0,18	150	55%	31,7%	0,0%	-1,5%	-0,6%	2,7	0,39	0,6
Comert cu ridicata si cu amanuntul; intretinerea si repararea autovehiculelor si a motocicletelor	48 226	27,64%	12 907	8 611	67%	46 021	50,0%	0,95	5 039	59%	19,9%	4,3%	4,0%	17,1%	4,2	0,24	0,8
Constructii	13 893	7,96%	2 174	1 420	65%	7 554	8,2%	0,54	1 024	72%	23,0%	4,0%	7,8%	17,2%	4,5	0,23	0,8
Distributia apei; salubritate, gestionarea deseurilor, activitati de decontaminare	433	0,25%	60	39	66%	210	0,2%	0,49	28	70%	16,6%	4,0%	-0,2%	26,9%	0,0	0,10	0,9
Industria extractiva	595	0,34%	45	28	62%	204	0,2%	0,34	16	58%	34,6%	3,1%	10,4%	5,1%	2,9	0,52	0,5
Industria prelucratoare	24 111	13,82%	2 552	1 839	72%	9 132	9,9%	0,38	1 154	63%	24,8%	3,8%	5,3%	9,7%	2,6	0,38	0,6
Informatii si comunicatii	11 162	6,40%	1 966	1 339	68%	4 235	4,6%	0,38	1 055	79%	35,8%	9,7%	8,5%	-95,8%	-11,0	0,04	1,0
Invatamant	3 709	2,13%	383	268	70%	576	0,6%	0,16	176	66%	42,7%	2,2%	6,7%	4,8%	2,4	0,44	0,6
Productia si furnizarea de energie electrica si termica, gaze, apa calda si aer conditionat	157	0,09%	58	19	32%	131	0,1%	0,83	13	71%	17,4%	1,9%	22,6%	-0,4%	-7,4	-1,86	2,9
Sanatate si asistenta sociala	6 653	3,81%	617	496	80%	1 484	1,6%	0,22	327	66%	38,0%	6,5%	7,7%	13,3%	2,1	0,48	0,5
Transport si depozitare	12 960	7,43%	1 721	1 259	73%	6 878	7,5%	0,53	858	68%	22,1%	3,2%	3,7%	6,7%	2,1	0,47	0,5
Tranzactii imobiliare	10 799	6,19%	2 736	1 730	63%	3 290	3,6%	0,30	1 231	71%	57,0%	2,8%	19,9%	7,5%	2,8	0,36	0,6
VALORI MEDII	174 486	100,00%	34 696	23 365	67%	91 965	100%	0,53	15 260	65%							

IMM-urile în mun. Chișinău

Circa 30% din IMM înregistrate în mun. Chișinău nu raportează careva venituri din vânzări, deci efectiv, cel puțin oficial, acestea nu au activitate economică. Numărul efectiv de IMM-uri operaționale în municipiu s-ar ridica la circa 25 mii unități.

Totuși, tendința este spre ameliorare, cota IMM-urilor inactive s-a redus constant în ultimii 5 ani cu cca 5%. Acest fapt denotă ori intrarea în activitate, ori intrarea entității într-un câmp de activitate legal.

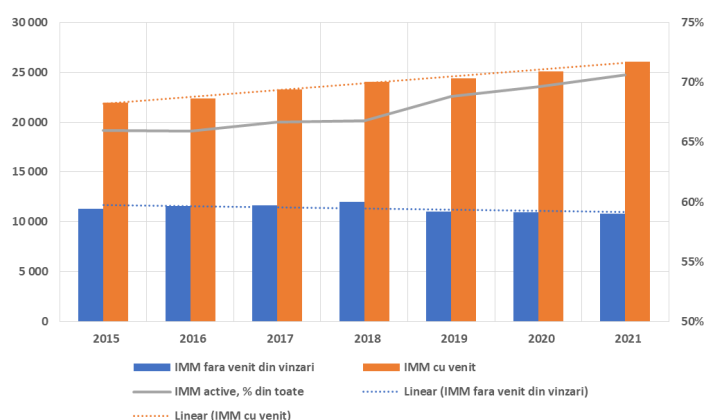
După tipul IMM-urilor, întreprinderile micro formează grupul principal al întreprinderilor IMM inactive în mun. Chișinău. IMM mici și mijlocii inactive onstituie mai puțin de 3% din IMM inactive în mun. Chișinău.

Circa 34% din întreprinderi micro sînt inactive, cu tendința de ameliorare în ultimii 5 ani de raportare (de la 38% în 2015, la 34% în 2021⁵⁴). Cota întreprinderilor micro inactive, pe sectoare economice, corespunde în mare măsură cotei în numărul total de întreprinderi din sector. O anume legitate majoră dintre gradul de inactivitate și de sectorul de activitate nu s-a constatat, cu excepția a 3 sectoare. În câteva sectoare cota IMM-urilor inactive depășește întrucîtva media generală de 34% și anume în sectorul agricol și silvicol (40%), artei și recreerii (42%), producției de energie, distribuției apă, gaze etc. (75%)

II.2. Personalul IMM-urilor

Peste 170 mii persoane activează în IMM-urile din municipiu. Numărul de angajați în IMM-uri depășește cu cca 15% nr. de angajați din întreprinderile mari. Proporția angajaților în ultimii ani IMM vs mari este relativ stabilă, dar se constată o creștere mai rapidă a numărului de angajați din întreprinderile mari. **Dacă tendința se va menține, în cca 15 ani, numărul de angajați din întreprinderile mari va depăși numărul de angajați din IMM-uri. Această tendință vădește un proces de destructurare avansată și crescîndă a economiei Moldovei în ansamblu:**

Diagrama 1. IMM-uri active (fără venit/cu venit) din mun. Chișinău, 2015-2021

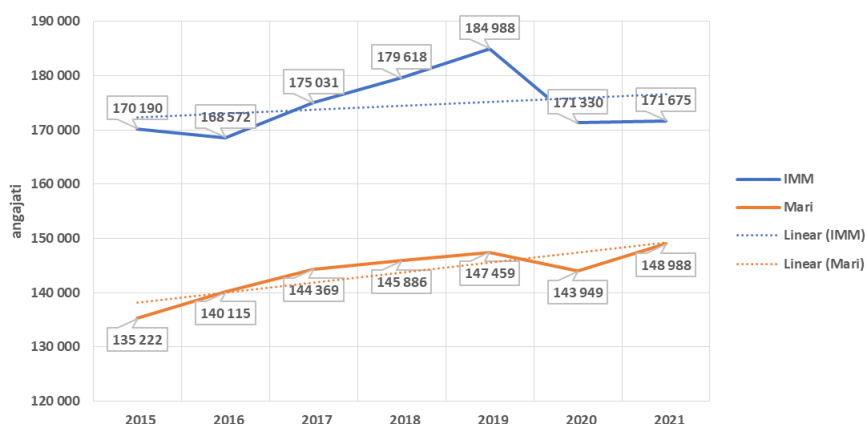


⁵⁴ **DISCLAIMER:** Din decembrie 2022 au intrat în vigoare modificările la Legea cu privire la întreprinderile mici și mijlocii nr.179/2016 care au stabilit noi criterii de atribuire la sectorul IMM. Modificările au permis sporirea numărului de întreprinderi care ar putea beneficia de oportunități de susținere antreprenorială din partea statului. Din punct de vedere statistic, modificările au condus la reclasificarea IMM-urilor pe categorii de IMM conform noilor criterii, dar și completarea numărului de IMM-uri cu întreprinderi care anterior nu satisfăceau criteriile de încadrare. Datele statistice produse și publicate de BNS în 2023, privind rezultatele activității IMM în anul 2022, au fost elaborate în baza noilor prevederi ale Legii cu privire la IMM. S-a constatat o diferență semnificativă a unor indicatori statistici de rezultat dintre anii 2021 și 2022 produși conform metodologiilor diferite de încadrare a întreprinderilor în categoria IMM. Totodată, Elaboratorul a efectuat analiza în baza datelor statistice pentru perioada 2015-2021, dezagregate pînă la nivel de sectoare economice, informație deocamdată indisponibilă pentru anul 2022. Astfel pentru a nu periclita procesul analitic și a nu distorsiona inutil concluziile Analizei, Elaboratorul a folosit date statistice omogene din punct de vedere al metodologiei de calcul.

economia ei nu reprezintă un sistem, ci un conglomerat aleatoriu de entități economice (cu toate urmările nefaste firești pentru un asemenea proces).

În comparație cu anul de referință 2015, numărul angajaților pe întregul sector al IMM-urilor a crescut în 2021 cu 0,9%, iar în comparație cu anul 2019 când s-au înregistrat cele mai înalte valori la toți indicatorii sectorului IMM și ai sectoarelor de activitate componente, numărul total pe sector al angajaților a scăzut cu 7,8%.

Diagrama 2. Nr. de angajați declarați, IMM vs Mari, mun. Chișinău. 2015-2021

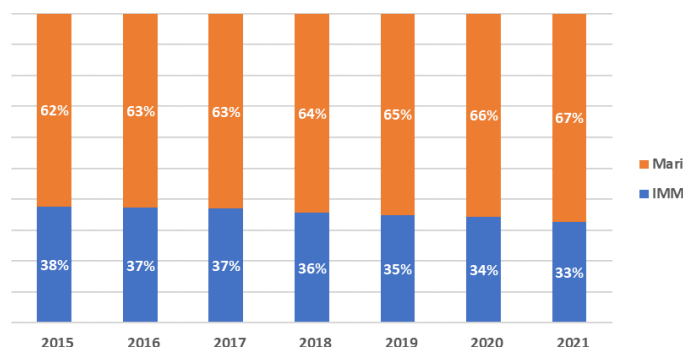


În raport cu anul 2019, cel imediat de dinaintea epidemiei covid-19,

sectoarele de activitate care au suferit cele mai grave pierderi de forță de muncă au fost *Comerțul* cu -5427 sau -12,1%, *Activități profesionale, științifice și tehnice* cu -1807 sau -16,0%, *Industria prelucrătoare* cu -1522 sau -6,8%, *Activități de cazare și alimentație publică* cu -1464 sau -16,7% și *Activități de servicii administrative și activități de servicii suport* cu -1318 sau -17,8%.

În contrast cu sectorul IMM, numărul de angajați per economie al întreprinderilor mari a crescut cu 13766 angajați sau 10,2% (sectorul IMM – cu 1485 și, respectiv 0,9%). Iar sectorul de activitate cu cea mai mare creștere de angajați a fost anume *Comerțul* care a crescut cu 13331 angajați sau 48,7%.

Diagrama 3. Ponderea cifrei de afaceri, IMM vs Mari, mun. Chișinău, 2015-2021



Distribuția personalului pe tip de IMM este relativ omogenă, dar se atestă o tendință constantă de mărire a numărului de angajați în întreprinderile de tip Mic și Mijlociu, în paralel cu reducerea angajaților din întreprinderile de tip Micro.

Cei mai mulți angajați activează în sectorului comerțului (44 mii persoane) și industriei prelucrătoare (22 mii persoane)

II.3. Eficiența IMM-urilor

IMM-urile declară de cca trei ori mai des lipsa de profit comparativ cu întreprinderile mari. În medie, 51% dintre IMM-uri declară lipsa de profit, față de 15% din întreprinderile mari.

Cu cât mai mică este întreprinderea, cu atât mai rar înregistrează un profit. Întreprinderile de tip Micro nu înregistrează profit de cca trei ori mai des decât întreprinderile Mici și cele Mijlocii. În medie, 55% dintre întreprinderile Micro declară lipsa de profit, în comparație cu cele Mici și

Mijlocii, cu cca 26% și 23% corespunzător. Totodată, constatăm tendința constantă de scădere a numărului de IMM-uri fără profit, în 2021 s-a redus cu cca 25% față de anul 2015.

Cele mai nerentabile activități exercitate de IMM-uri sînt din sectorul producției și distribuției gazelor, energiei și apei; cazare și alimentație publică, artă și agrement, agricultură, industria extractivă.

Cota IMM-urilor în cifra de afaceri totală produsă în municipiu scade constant în ultimii 7 ani, cu cca 1% anual, ceea ce reflectă efecte cumulative ale politicilor în sectorul IMM la nivel central și la nivel de municipiu.

Cca 50% din vânzări revin IMM-urilor care activează în sectorul comerțului, urmate de IMM-urile din sectoarele industriei prelucrătoare (9%), construcțiilor (8%), transporturilor și depozitării (7%), informației și comunicațiilor (6%).

Productivitatea întreprinderilor măsurate prin raportul dintre volumul vânzărilor și numărul de angajați, arată că IMM-urile

sînt mai ineficiente decît întreprinderile Mari. Astfel un IMM înregistrează vânzări per angajat de cca 2,4 ori mai puțin decît o întreprindere mare. Un IMM, în 2021, a înregistrat vânzări per angajat de cca 660 mii lei, în comparație cu o întreprindere mare – cca 1,57 mln lei. Tendința din ultimii 5-6 ani este ca aceasta diferență să crească în favoarea întreprinderilor mari.

În funcție de sector, productivitatea muncii măsurată prin venituri raportate la numărul de angajați, un nivel peste media de 660 mii lei per angajat, înregistrează IMM-uri din doar **4 din 19 sectoare economice**, printre care: comerț cu cca 1,2 mln lei per angajat, distribuția apei, salubritate – cu cca 1,1 mln lei, activități profesionale – 0,69 mln lei, producția și furnizarea de energie electrică și termică cu cca 0,77 mln lei.

II. 4. Eficacitatea IMM-urilor

Analiza indicatorilor financiari a demonstrat că performanța întreprinderilor din municipiu, inclusiv a IMM-urilor, este nesatisfăcătoare. Cel mai frecvent întâlniți 3 indicatori care măsoară rentabilitatea sînt rata rentabilității comerciale (ROS), rata rentabilității activelor totale (ROA) și rata rentabilității capitalului propriu (ROE). Deși rentabilitatea vânzărilor (RV) este la un nivel

Diagrama 4. Cifra de afaceri, IMM vs Mari, mun. Chișinău, 2015-2021, mii lei

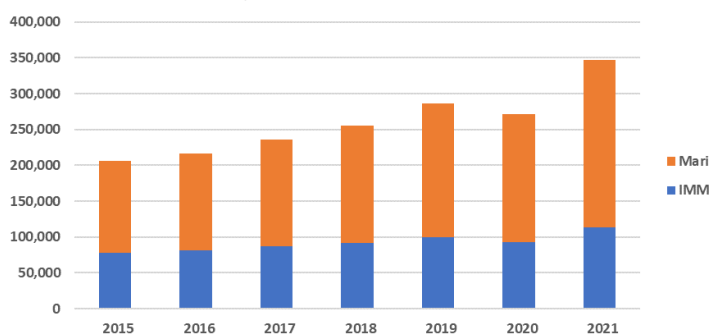
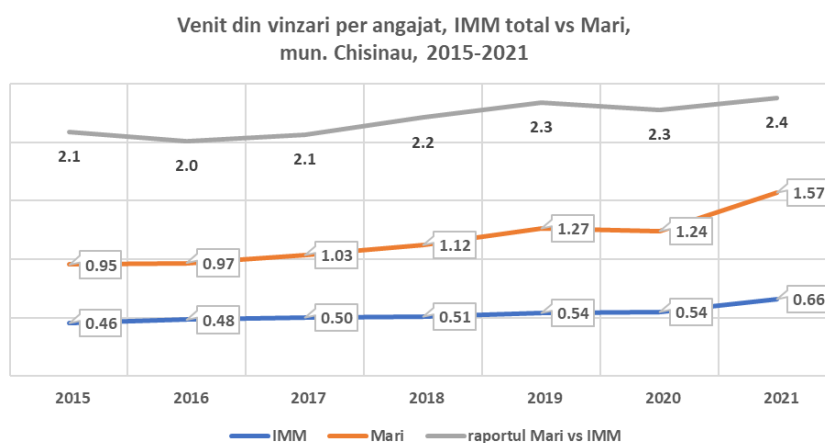


Diagrama 5. Venit din vânzări per angajat, IMM total vs Mari, mun. Chișinău, 2015-2021



optim practic pentru toate domeniile, restul indicatorilor se situează sub nivelul optim recomandat.

Tabel 2. Rentabilitatea capitalului propriu pe activități, sectorul IMM și Mari, mun. Chișinău, 2015-2021

DOMENIU / ROE optim > 15%	IMM	MARI	MIJLOCII	MICI	MICRO
Activitati de cazare si alimentatie publica	-5,9%	12,2%	-13,3%	-12,1%	40,3%
Activitati de servicii administrative si activitati de servicii suport	17,1%	15,1%	18,4%	18,5%	14,4%
Activitati financiare si asigurari	19,6%	25,9%	11,5%	14,3%	29,4%
Activitati profesionale, stiintifice si tehnice	38,4%	19,9%	14,1%	22,5%	72,1%
Administratie publica si aparare; asigurari sociale obligatorii	0,3%	-0,6%	-0,9%	2,8%	13,2%
Agricultura, silvicultura si pescuit	-87,9%	6,9%	18,1%	-1,0%	-162,6%
Alte activitati de servicii	16,1%	0,0%	1,4%	22,6%	-67,5%
Arta, activitati de recreere si de agrement	-0,6%	0,7%	2,3%	-4,1%	24,7%
Comert cu ridicata si cu amanuntul; intretinerea si repararea autovehiculelor si a	17,1%	18,6%	22,8%	15,6%	12,9%
Constructii	17,2%	19,9%	20,2%	18,8%	74,4%
Distributia apei; salubritate, gestionarea deseurilor, activitati de decontaminare	26,9%	0,2%	-54,7%	26,0%	38,1%
Industria extractiva	5,1%	1,7%	6,4%	15,7%	0,9%
Industria prelucratoare	9,7%	9,4%	9,2%	11,7%	2,3%
Informatii si comunicatii	-95,8%	7,0%	20,3%	78,3%	3,2%
Invatamant	4,8%	1,1%	1,7%	13,5%	15,8%
Productia si furnizarea de energie electrica si termica, gaze, apa calda si aer conditionat	-0,4%	-1,4%	7,7%	-0,1%	1,5%
Sanatate si asistenta sociala	13,3%	6,8%	10,3%	20,2%	9,4%
Transport si depozitare	6,7%	-1,3%	15,2%	6,3%	3,5%
Tranzactii imobiliare	7,5%	97,6%	32,5%	5,9%	4,5%

Rentabilitatea capitalului propriu sau ROE (return on equity) – este suma venitului în valoare relativă (%) returnată de la investițiile proprii. Acest indicator ne arată mărimea venitului pe care întreprinderea îl obține de la 1 MDL capital propriu investit în afacere.

Rentabilitatea capitalului propriu (ROE) înregistrează valori acceptabile (preferabil peste rata dobânzii la instrumentele financiare cu risc redus sau la depozitele pe termen mediu). Întreprinderile mari au indicatori ROE mai slabi decât IMM-urile, deoarece ele au nevoie de investiții tot mai mari, inclusiv din surse proprii (capital propriu), pentru a-și menține pozițiile pe piață, iar IMM-urile distribuie dividende (diminuează capitalul propriu) pentru a acoperi nevoile curente ale fondatorilor. Iată de ce, în ciuda faptului că IMM-urile au profit net mult mai mic decât firmele mari, indicatorul ROE pentru IMM în medie este mai mare.

Realitățile economiei RM au demonstrat faptul că acest indicator (ROE) urmează a fi considerat cu prudență în analiza economică. Faptul că IMM-urile cu o cotă în numărul total al întreprinderilor de tocmai 98%, dețin o cotă de doar 41% în total capital propriu al companiilor din RM, denunță existența unei probleme majore. Mai multe studii ale acestui fenomen au arătat că întreprinderile, în special IMM-urile, preferă să distribuie profiturile între fondatori (fapt ce conduce la diminuarea capitalului propriu), profitul nefiind valorificat în procesul economic, și constituie **o consecință a instabilității politice și economice în RM.**

Rentabilitatea activelor (ROA)

Acest indicator mai este numit marjă de profit. Valoarea coeficientului depinde foarte mult de industria în care întreprinderea își desfășoară activitatea.

Afacerile care au nevoie de active fixe costisitoare de regulă înregistrează un coeficient de rentabilitate a activelor nu prea mare, dacă însă acest coeficient este mic, o idee ar fi *închirierea unui activ, decât menținerea unuia care nu își îndreptățește existența economică.*

Rentabilitatea activelor (ROA) este o măsură a succesului afacerii. Deseori avem situații în care o afacere investește bani în dezvoltare, dar profiturile nu cresc. Numai întreprinderile din sectorul IT și cele de activități profesionale, științifice și tehnice ating pragul minim recomandat de 10%.

Analiza acestui indicator demonstrează că nu numai că este foarte important să existe investiții stabile în active pentru a avea rezultate pozitive (profit net), dar și să fie efectuată o analiză profundă de către specialiști competenți în elaborarea unui business plan care să demonstreze eficacitatea acestor investiții.

Tabel 3. Rentabilitatea activelor pe activități, sectorul IMM și Mari, mun. Chișinău, 2015-2021

7 ani

DOMENIU / ROA optim > 10%	IMM	MARI	MIJLOCII	MICI	MICRO
Activitati de cazare si alimentatie publica	-0,4%	9,5%	0,9%	1,4%	-3,4%
Activitati de servicii administrative si activitati de servicii suport	3,6%	6,1%	7,7%	5,9%	1,6%
Activitati financiare si asigurari	4,9%	6,0%	4,9%	5,8%	5,8%
Activitati profesionale, stiintifice si tehnice	9,9%	4,2%	4,9%	6,8%	14,6%
Administratie publica si aparare; asigurari sociale obligatorii	0,2%	0,1%	-1,0%	-0,6%	-7,8%
Agricultura, silvicultura si pescuit	-0,7%	3,1%	-1,8%	0,5%	-0,1%
Alte activitati de servicii	3,8%	0,0%	0,8%	7,2%	3,1%
Arta, activitati de recreere si de agrement	0,0%	3,0%	2,0%	-0,5%	-3,5%
Comert cu ridicata si cu amanuntul; intretinerea si repararea autovehiculelor si a motocicletelor	4,3%	6,8%	8,5%	5,8%	1,5%
Constructii	4,0%	7,5%	5,7%	6,0%	1,2%
Distributia apei; salubritate, gestionarea deeurilor, activitati de decontaminare	4,0%	0,1%	6,1%	10,6%	-5,4%
Industria extractiva	3,1%	1,4%	4,0%	6,1%	0,5%
Industria prelucratoare	3,8%	5,0%	4,7%	5,0%	0,8%
Informatii si comunicatii	9,7%	4,5%	9,9%	11,2%	9,0%
Invatamant	2,2%	0,7%	0,9%	6,2%	6,0%
Productia si furnizarea de energie electrica si termica, gaze, apa calda si aer conditionat	1,9%	0,5%	1,7%	-1,7%	3,4%
Sanatate si asistenta sociala	6,5%	4,2%	5,7%	11,5%	3,2%
Transport si depozitare	3,2%	-0,6%	7,5%	3,6%	1,4%
Tranzactii imobiliare	2,8%	6,8%	5,7%	2,9%	1,7%

Indicatorii stabilității financiare

Pe lângă indicatorii ai rentabilității, a fost efectuată analiza structurii surselor de finanțare a IMM-urilor. Obiectivul analizei îl constituie stabilirea ponderii și evoluției principalelor categorii de surse ce participă la acoperirea mijloacelor economice ale întreprinderii. Atât studiile anterioare, cât și chestionarea efectuată de către Consultant au demonstrat că una dintre cele mai grave problemele ale IMM-urilor este **accesul la finanțare**. Astfel, au fost analizați următorii indicatori:

Pîrghia financiară (RPF) reprezintă măsura în care o afacere folosește bani împrumutați. De asemenea, evaluează solvabilitatea întreprinderii și structura capitalului. Un nivel ridicat al datoriei la capitalul propriu înseamnă, în general, că o afacere a fost agresivă în finanțarea

dezvoltării sale cu datoriile. Acest lucru poate duce la câștiguri volatile ca urmare a cheltuielilor suplimentate cu dobânzile.

Tabel 4. Raportul pîrghiei financiare pe activități, sectorul IMM și Mari, mun. Chișinău, 2015-2021

DOMENIU / RPF optim <2,5	IMM	MARI	MIJLOCII	MICI	MICRO
Activitati de cazare si alimentatie publica	7,3	4,5	8,0	5,2	-20,4
Activitati de servicii administrative si activitati de servicii suport	4,8	2,5	2,5	2,8	13,9
Activitati financiare si asigurari	4,1	4,6	3,0	2,9	5,7
Activitati profesionale, stiintifice si tehnice	4,1	5,5	3,2	3,6	6,1
Administratie publica si aparare; asigurari sociale obligatorii	1,7	2,3	1,0	2,8	0,3
Agricultura, silvicultura si pescuit	7,5	2,4	0,7	-0,2	128,1
Alte activitati de servicii	4,3	0,0	1,9	3,4	-10,4
Arta, activitati de recreere si de agrement	2,7	2,9	1,8	2,7	-3,8
Comert cu ridicata si cu amanuntul; intretinerea si repararea autovehiculelor si a motocicletelor	4,2	2,8	2,8	2,9	9,0
Constructii	4,5	2,7	3,6	3,1	3,1
Distributia apei; salubritate, gestionarea deseurilor, activitati de decontaminare	0,0	1,4	-14,2	2,8	3,8
Industria extractiva	2,9	0,2	3,6	2,4	1,9
Industria prelucratoare	2,6	1,9	2,0	2,3	9,1
Informatii si comunicatii	-11,0	1,6	2,2	8,8	-1,2
Invatamant	2,4	1,5	2,4	2,5	2,4
Productia si furnizarea de energie electrica si termica, gaze, apa calda si aer conditionat	-7,4	5,3	1,4	1,7	-3,0
Sanatate si asistenta sociala	2,1	1,7	1,9	1,9	2,9
Transport si depozitare	2,1	2,3	2,1	1,7	3,4
Tranzactii imobiliare	2,8	-2,5	7,5	2,4	2,8

Coeficientul de îndatorare (CI) reprezintă raportul datoriilor la total valoarea patrimoniului activului întreprinderii, adică cât din patrimoniu a fost procurat din resurse împrumutate.

Norma $0 \leq CI \leq 0,5$. Dacă CI este aproape de 0 denotă că întreprinderea nu are datorii considerabile față de capitalul propriu, ceea ce înseamnă că întreprinderea este stabilă financiar.

Coeficientul autonomiei financiare (CAF) reprezintă capacitatea întreprinderii de a-și acoperi activele din resursele proprii, numit capital propriu. În ce măsură întreprinderea a fost capabilă să își procure averea din resursele proprii.

Așadar, urmare a analizei se atestă **un grad sporit de îndatorare al IMMurilor și nevoia lor de sprijin pentru acces la finanțe**. Acest paradox poate fi explicat astfel:

- Fenomenul evaziunii fiscale a dus la deteriorarea acestor indicatori prin micșorarea profitului net și respectiv a capitalului propriu;
- Datorită fenomenului evaziunii fiscale, atât antreprenorii începători, cât și cei cu experiență, neavînd dovada provenienței surselor financiare disponibile, sînt nevoiți să le contabilizeze sub formă de împrumuturi de la fondatori, rude, angajați etc. În final, în loc ca aceste sume să fie contabilizate sub formă de aport al fondatorilor la capitalul propriu, ele devin parte din capitolul datoriei pe termen scurt sau termen lung, afectînd negativ indicatorii de performanță ai întreprinderii și micșorînd considerabil șansele întreprinderii de a obține un credit bancar.

- c) Neavînd încredere în ziua de mîine, unii fondatori micșorează capitalul propriu prin achitarea dividendelor, iar în situația în care au nevoie de surse financiare reinvestesc aceste sume extrase înapoi în afaceri sub formă de împrumuturi, de asemenea afectînd negativ indicatorii de performanță ai întreprinderii.
- d) Preponderent, nivelul de calificare al fondatorilor de IMM-uri nu este suficient ca acesta să înțeleagă gravitatea acestei probleme, iar unii din ei atrag atenția la raportul privind situația financiară a întreprinderii doar cînd primesc refuz la cererea de acordare a unui credit.

II.5. Concluzii

Ritmul de creștere al IMM-urilor este mai scăzut în medie decît cel al concurenților din întreprinderile mari, (această dinamică începînd încă înainte de izbucnirea epidemiei de covid-19), din cauza unor provocări structurale multidimensionale și profunde, cum ar fi accesul limitat la credite și subcapitalizarea afacerilor. De asemenea, sarcinile administrative excesive dictate de diverse reglementări de stat afectează simțitor potențialul de creștere al IMM-urilor.

În același timp, competitivitatea și chiar supraviețuirea IMM-urilor este amenințată din ce în ce mai mult de formele multilaterale de concurență neloială, care rezultă din caracterul tot mai globalizat al economiei naționale. În primul rînd, din acțiunea marilor importatori de mărfuri și servicii (de obicei întreprinderi mari și mijlocii), care se bazează pe importul masiv de mărfuri pentru comercializare pe piața națională sau materie primă pentru necesitățile proprii de producție, la costuri de import mai mici decît valoarea producției naționale echivalente. În același timp, întreprinderile micro și mici, din cauza cheltuielilor de tranzacție inaccesibile și lipsa capacităților logistice (precum spații de stocare pentru achiziții en-gros), sînt axate pe piața națională de mărfuri și materie primă, mai scumpă, cu efect final asupra competitivității produselor și serviciilor livrate, care conduce în final la îngustarea treptată a cotelor pe piețele tradiționale ale sectorului IMM deținute de întreprinderile micro și mici. Dezvoltarea comerțului electronic, serviciilor poștale internaționale, reducerea timpului de livrare, de asemenea influențează cota de piață a IMM-urilor din sectorul de producere, de comerț etc.

Ritmurile lente de creștere a productivității IMM-urilor se poate explica prin costul semnificativ al inovării, digitalizării, re tehnologizării, care constituie privilegiul exclusiv al întreprinderilor mari și, mai puțin, mijlocii, în timp ce asistența și instrumentele financiare pentru re tehnologizare ar trebui să fie ușor accesibile și întreprinderilor mici și micro, inclusiv celor care își desfășoară activitatea în artizanatul tradițional, în serviciile sociale, care au nevoie de investiții în modernizarea activelor pentru a-și menține competitivitatea.

Destabilizarea pieței forței de muncă afectează covîrșitor IMM-urile sub forma unor niveluri tot mai ridicate ale deficitului de cadre, pe fundalul unei deteriorări a standardelor în materie de drepturi ale lucrătorilor, diminuării veniturilor reale ale populației. Forța de muncă scade în mod accelerat, motivul principal fiind scăderea ratei natalității suprapusă, în cazul țării noastre, peste o emigrare masivă.

CAPITOLUL III: VIZIUNEA ȘI OBIECTIVELE DE DEZVOLTARE A SECTORULUI IMM

III.1. Viziunea strategică

Viziunea strategică oferă o imagine a viitorului și a locului obiectului Programului strategic – sectorul IMM din municipiul Chișinău – în acel viitor. Evoluția din cel puțin ultimul deceniu a traiectoriei mediului de afaceri, inclusiv a climatului investițional, nu poate fi caracterizată de cât una în permanentă înrăutățire. Extrapolând pentru următorii 5-10 ani această evoluție negativă a mediului de afaceri în mod liniar sau chiar și în mod logaritmic, evitând evoluția exponențială cea cu totul pesimistă, următoarele procese din mediul de afaceri vor continua, în caz general, să se înrăutățească:

- a) Oferta pe piața muncii a brațelor de muncă va scădea în continuare, micșorându-se în termeni de cantitate și, mai ales, de calitate, cu toată siguranța, tot mai accelerat;
- b) Concurența sectorului IMM cu firmele mari pentru brațe de muncă în general și cu unele categorii dintre ele, în particular, pentru piețele de desfacere și cu o altă categorii și pentru piețele de aprovizionare va fi tot mai înverșunată;
- c) Presiunea fiscală și cea a reglementărilor de stat tinde să devină tot mai apăsătoare pentru întregul sector al IMM, în special pentru întreprinderile micro și cele mici.

Deloc imposibila prăbușire a sectorului IMM-urilor va marca, în cazul producerii ei, colapsul economiei naționale în ansamblu. Cu toate acestea, potențialul performanțelor economico-financiare ale sectorului IMM, în special al celor din municipiul Chișinău, este, practic, cu totul nevalorificat, care valorificare reprezintă o oportunitate pe cât de *singulară*, pe atât de eficace și de eficientă. Anume o asemenea oportunitate se desprinde în mod univoc din rezultatele analizei SWOT⁵⁵.

La ora actuală, inclusiv întreaga perioadă de după 1988 de când au apărut primele IMM-uri în economia moldovenească (*Legea URSS cu privire la activitatea cooperativelor*), sectorul IMM se caracterizează prin performanțe economico-financiare, cu anumite excepții, destul de slabe (vezi **Anexa II, Paragraful IV.6.**). Cauza acestor performanțe slabe constituie efectul sinergic negativ al următoarelor însușiri actuale ale sectorului IMM (sinteza punctelor lui slabe):

- 1) *micimea* economico-financiară generică a IMM-urilor, ceea ce predetermină pentru ele *avantaje competitive efemere* / nedurabile cu toate urmările negative – venituri mici și nesigure, închiderea și/sau falimentarea afacerilor;
- 2) competențe *antreprenoriale* precare, în special cele manageriale;
- 3) *capacitățile organizatorico-informaționale* ale IMM-urilor prea slabe pentru a face față nivelului ridicat în economia moldovenească al *costurilor* de tranzacție;
- 4) caracterul accentuat *atomar* al sectorului IMM.

Aceste patru însușiri determină **fragilitatea economico-financiară** deosebit de accentuată a IMM-urilor *autentice* în ansamblu, deci și a sectorului respectiv. Aceste patru însușiri reprezintă

⁵⁵ Viziunea se bazează pe rezultatele analizei SWOT din care sînt extrase punctele slabe care împiedică IMM-urile să facă față amenințărilor și să valorifice oportunitățile. Dintre aceste puncte slabe sînt selectate cele pe care subiectul care va implementa schimbările este în stare, în termenele prevăzute (în cazul de față perioada 2023/24-2030), să le înlăture prin aplicarea **competențelor** sale *juridice* (împuternicirilor) și *profesionale* (analitice, manageriale și comunicaționale) și a **resurselor** disponibile. Iar acele puncte slabe a căror înlăturare nu ține de împuternicirile și resursele subiectului dat sînt tratate drept **riscuri** pentru implementarea Planului de acțiuni sau drept piedici care trebuiesc ocolite prin metode disponibile.

pedica centrală pentru IMM-uri de a rezista cu succes la cele 9 categorii de probleme (I-IX) cu care se confruntă sectorul (vezi Cap. I). Transformarea efectelor acestor însușiri negative în opusul lor constituie rezultatul dezvoltării sectorului IMM din municipiul Chișinău în sensul definit în Capitolul I pentru acest concept al dezvoltării. Acest sens al dezvoltării reprezintă acea oportunitate singulară, eficace și eficientă de a contribui la valorificarea potențialului de creștere a performanțelor economico-financiare ale sectorului. Astfel, valorificarea acestei oportunități contribuie la formarea noilor însușiri – deja pozitive – ale sectorului IMM din municipiul Chișinău, însușiri care reflectă noua stare a sectorului.

Noua stare posibilă a sectorului IMM din mun. Chișinău este caracterizată prin următoarele însușiri:

10. Capacități manageriale suficiente pentru planificarea afacerilor, satisfacerea cerințelor procedurale la subvenționare și la finanțare, precum și la cerințele *micșorate* ale organelor de control;
11. Evidență financiar-contabilă optimă pentru satisfacerea cerințelor procedurale la subvenționare și la finanțare, precum și la asigurarea unei stabilități financiare suficiente pentru IMM-uri;
12. Acces înlesnit la finanțe pentru întreprinderile micro și mici atât în scopuri investiționale, cât și în scopuri de asigurare a funcționării curente (capital circulant);
13. Capacități și performanțe economico-financiare și logistice suficiente pentru a vinde produsele proprii pe piața externă în UE, CSI, Orientul Apropiat, Asia de Sud, cea de Sud-Est și Răsăritul Depărtat;
14. Sectorul este performant sub aspect social și economic în baza structurării sale avansate pe **interesele** IMM-urilor de majoritatea categoriilor, interese reprezentate, promovate și apărate de capacitățile sale instituționale, precum și pe **lanțuri valorice** cu valoare adăugată înaltă (ca efect al *inovațiilor* masiv aplicate și al efectului sinergetic al firmelor micro și mici și *outsourcing*) în formă de asociații și cooperative (inclusiv federații) de IMM-uri de diferite categorii și specializări;
15. IMM-urile sînt informate la nivel optim (exact, coerent și în timp util) în ceea ce privește schimbările legislației, procedurile de aplicare de către autorități a normelor corespunzătoare, modul de satisfacere fără costuri tranzacționale semnificative a cerințelor legale față de diferite aspecte de funcționare a IMM-urilor, oportunitățile investiționale și cele de aprovizionare și desfacere;
16. Întreprinderile micro nu sînt controlate decît o dată la 5 ani, iar cele mici – la 3 ani, controlul urmărind nu atît pedepsirea lor, cît asistarea lor în corectarea sau depășirea greșelilor depistate;
17. Întreprinderile mici și micro participă pe larg în calitate de întreprinderi *subcontractate* (de *outsourcing*) la toate activitățile Primăriei municipiului și ale primăriilor din suburbii în vederea implementării planurilor lor de dezvoltare a municipiului și a localităților respective;
18. Întreprinderile mici și micro dispun de stabilitate financiară de nivel suficient să ofere salarii competitive pentru forța de muncă suficient de calificată, disciplinată, loială și disponibilă ca număr, fapt ce îngustează nișele subsolvabile pe seamă îmbunătățirii solvabilității cererii de pe ele.

Pentru ca aceste potențiale însușiri să devină realitate ele trebuie construite strict **directionat** și **treptat**, pornind de la însușirile actuale ale IMM-urilor (a punctelor lor slabe și tari, cele tari servind drept reazem și resursă pentru înlăturarea celor slabe) raportate la mediul în care ele funcționează (sistemul de amenințări și cel de oportunități), precum și de la **capacitățile instituționale relevante** ale CMC și PMC.

III.2. Misiunea strategică

În vederea realizării acestei viziuni **misiunea** Programului municipal de dezvoltare a sectorului IMM-urilor este de

a asigura un grad cât mai avansat de structurare a sectorului IMM-urilor

prin impulsionearea, stimularea și promovarea înființării și asigurarea funcționării variatelor forme asociative de (1) reprezentare și (2) realizare a intereselor vitale ale diverselor categorii și segmente ale IMM-urilor, precumpănitor ale celor micro și mici,

în special ca urmare a întăririi capacității lor de comunicare socială (instituțională) între ele, cu autoritățile de resort și cu mediul de afaceri,

în vederea identificării, menținerii și dezvoltării avantajelor competitive ale afacerilor lor.

Sau, **în esență:**

a structura sectorul IMM-urilor prin diverse forme asociative și de cooperare pentru dezvoltarea securizată a avantajelor competitive ale afacerilor lor.

III.3. Principiul fundamental de construire a noii realități

Întrucât numărul de IMM-uri-țintă tinde spre 35 mii de unități (dintre care mici – peste 3500, iar micro – cca 31 mii), PMC nu are capacitate instituțională pentru a lucra nici cu 5% din numărul lor total. În scopul cuprinderii cât mai multe IMM-uri printre beneficiarii Planului de acțiuni, unica soluție organizatorică ar fi ca instituția abilitată a Primăriei să lucreze nu direct cu proprietarii/managerii/reprezentanții unor IMM-uri aparte, ci exclusiv cu asociațiile *representative* ale lor. În situația sa actuală, sectorul IMM-urilor nu dispune de capacitate informațională, organizatorică, socială în general, de a se autoorganiza pentru a înființa asociații cu adevărat reprezentative, adică asociații în care proprietarii IMM-urilor, în special ai celor micro și mici, să aibă suficientă încredere instituțională și morală. Iar asociațiile existente nu acoperă nici 1% din numărul total al IMM-urilor mici și mijlocii și nici 0,1% din numărul celor micro care alcătuiesc grosul angajaților și managerilor de IMM-uri.

Această stare „non-asociativă” a sectorului, mai exact, cu o atitudine de adversitate față de asociații (din motive subiective, dar și obiective), dată fiind natura acestei adversități „anti-asociative”, nu poate fi depășită în principiu din interiorul sectorului și cu eforturile lui. De aceea, sarcina impulsioneării procesului de constituire a unor asociații cu adevărat reprezentative poate să îi revină exclusiv APL-urilor și nicidecum APC-urilor. În cazul nostru este vorba de CMC și PMC. Pornind de la considerentele enunțate, principiul de bază al activității Primăriei (instituției abilitate) în vederea înfăptuirii oricăror acțiuni din direcțiile strategice formulate este de a lucra cu sectorul IMM-urilor, cu diverse segmente ale lui **exclusiv prin mijlocirea asociațiilor reprezentative** specializate pe diferite categorii de interese *comune* și cele *colective* ale unor segmente *concrete* de IMM-uri.

Prin urmare, **activitatea de înființare a diverselor forme asociative ale IMM-urilor** (de la asociații pe criterii de specializare până la cooperative de întreprinzător) **constituie nu numai un principiu de bază, dar și o componentă-cheie a Planului de acțiuni** (componentă a Direcției A).

III.4. Direcțiile și obiectivele strategice și obiective specifice

Fundamentarea și descrierea tehnică a direcțiilor și obiectivelor strategice este prezentată în Anexa II, Cap. VII și VIII.

A. *Comunicarea socială instituționalizată cu IMM-urile și asistarea lor în comunicarea lor cu terții.*

Sarcina definitorie a Direcției strategice A: **impulsionarea, stimularea și promovarea înființării și asigurarea funcționării variatelor forme asociative de reprezentare a intereselor vitale ale diverselor categorii și segmente ale IMM-urilor, precumpănitor ale celor micro și mici.**

Obiectiv A1: Cel puțin 100 de asociații de reprezentare a intereselor IMM-urilor cu un efectiv total de cel puțin 6000 de membri au fost formate ca urmare a funcționării ***mecanismului de formare ciclică*** permanentă a noilor asociații prin implementarea a cel puțin 21 de campanii de informare a IMM-urilor din domeniile prioritare.

Obiectiv A2: Cel puțin 100 de asociații de reprezentare a intereselor IMM-urilor cu un efectiv total de cel puțin 6000 de membri sînt deplin funcționale în regim autonom ca urmare a funcționării mecanismului de asigurare a formării ***capacităților de comunicare socială*** a asociațiilor.

Obiectiv A3: 20% dintre administratorii IMM-urilor participante la Program dispun de capacități de comunicare cu personalul, autoritățile de profil, asociațiile de IMM-uri și cu clientela de bază și dispun de un ***Plan de comunicare*** în curs de implementare.

Obiectiv A4: 50% dintre asociații au participat cel puțin cîte o dată la implementarea unei strategii de comunicare în vederea ***promovării soluțiilor*** de nivel APC/Guvern/Parlament ale unor probleme ale IMM-urilor.

B. *Îmbunătățirea competențelor manageriale ale IMM-urilor.*

Sarcina definitorie a Direcției strategice B: Formarea, adîncirea și diversificarea continuă și focalizată a a ***competențelor antreprenoriale*** generale și speciale – motivate, verificabile și direct aplicabile – la administratorii și personalul-cheie al IMM-urilor participante la Program prin crearea, administrarea și dezvoltarea permanentă a ***sistemului de cursuri*** de instruire corespunzătoare.

Obiectiv B1: 90% dintre administratorii IMM-urilor participante la program dispun de ***competențe antreprenoriale*** de nivelul A; 50% - de nivelul B; 25% - de nivelul C și 5% - de nivelul D.

Obiectiv B2: 90% dintre administratorii IMM-urilor participante la Program cunosc și aplică corect ***procedurile*** necesare pentru a obține finanțările prin concurs și cele cerute de către reglementările de stat.

Obiectiv B3: 50% dintre IMM-urile participante la Program funcționează în baza *planurilor de afacere* realiste și administratorii monitorizează creativ îndeplinirea lor.

Obiectiv B4: 35% dintre *asociațiile* reprezentative de IMM-uri dispun de capacitate instituțională să ofere *cursuri* de instruire noilor lor membri de formare a competențelor antreprenoriale de nivelurile inferioare.

C. Informarea și asistarea focalizată a segmentelor-țintă de IMM-uri pentru reducerea costurilor lor de tranzacții.

Sarcina definitorie a Direcției strategice C: Asigurarea satisfacerii cuprinzătoare a *nevoilor informaționale și de asistență* a asociațiilor reprezentative și a membrilor lor privind reglementările de stat, oportunitățile de finanțare (programe, fonduri, bănci) și activitatea în subsectoarele respective (I) prin crearea, administrarea și dezvoltarea (i) *sistemului de informare* focalizată – exactă, concretă, cuprinzătoare și în timp util, – adecvată competențelor antreprenoriale reale ale IMM-urilor corespunzătoare, (ii) a sistemului de acordare a *serviciilor de asistență* pentru complinirea competențelor antreprenoriale și (II) prin formarea la asociațiile de IMM-uri și la uniunile lor a *capacităților* proprii de informare și de asistență pentru membrii lor.

Obiectiv C1: 50% dintre asociații create dispun de capacități instituționale să acorde membrilor săi infoproduse conform nevoilor lor informaționale.

Obiectiv C2: 25% dintre asociații create dispun de capacități instituționale să acorde membrilor săi, în special celor noi, servicii de asistență pentru complinirea nivelurilor inferioare de competență antreprenorială.

Obiectiv C3: *Centrul multifuncțional distribuit* de consultații este funcțional începând cu anul 3 de implementare a Programului și acordă servicii individualizate informaționale și de asistență abonaților săi dintre membrii asociațiilor reprezentative de IMM-uri cel puțin la 50% dintre asociații.

Obiectiv C4: *Sistemul de informare* focalizată este funcțional din trimestrul 2 al anului 1 de implementare a Programului și în dezvoltare continuă pentru a distribui infoproduse conform nevoilor specifice ale asociațiilor de IMM-uri din diverse ramuri de activitate.

Obiectiv C5: *Sistemul de acordare a serviciilor de asistență* pentru complinirea competențelor antreprenoriale este funcțional începând cu trimestrul 3 al anului 1 de implementare a Programului și în dezvoltare continuă, acordând servicii conform nevoilor de asistență ale membrilor asociațiilor de IMM-uri din diverse ramuri de activitate.

D. Construirea de *lanțuri valorice* noi cu valoare adăugată maxim posibilă, în special orientate spre export precumpănitor în formă de cooperative, inclusiv ca rezultat al cooperării cu primăriile și centrele raionale învecinate.

Sarcina definitorie a Direcției strategice D: impulsionează prin metode de informare și de asistență de tip *consultanță* a asociațiilor de IMM-uri să identifice, să mențină și să dezvolte *avantaje competitive* în folosul membrilor săi prin construirea de lanțuri valorice adecvate (1) avantajelor competitive identificate și (2) resurselor și capacităților întreprinderilor micro, mici sau mijlocii participante la ele în forme corespunzătoare de cooperare economică.

Obiectiv D1: Începând cu anul 2 de implementare a Programului *mecanismul instituțional de identificare, menținere și dezvoltare a avantajelor competitive* în ramurile din domeniile prioritare de activitate este deplin funcțional și identifică câte cel puțin 15 avantaje competitive pe an.

Obiectiv D2: Cel puțin 15% dintre asociații vor avea funcționale câte cel puțin 3 *lanțuri valorice*, încă cel puțin 15% - câte cel puțin 2 lanțuri valorice și încă cel puțin 15% dintre asociații – câte cel puțin 1 lanț valoric.

Obiectiv D3: IMM-uri din toate *raioanele învecinate* ale MC vor participa la unele lanțuri valorice fondate de către IMM-urile din asociațiile reprezentative din MC.

E. Crearea mecanismelor instituționale pentru generarea de *înlesniri sistemice* pentru întreprinderile mici, micro, în special start-up-uri.

Sarcina definitorie a Direcției strategice E: asigurarea *cooperării directe* a PMC, a subdiviziunilor ei, a întreprinderilor municipale și a primăriilor de suburbii cu IMM-urile din asociațiile reprezentative înființate în cadrul Programului în formă (1) de contractare a lor prin *concursuri focalizate* pe capacitățile economice ale diferitelor categorii de întreprinderi – micro, mici, mijlocii, (2) de acordare IMM-urilor din aceleași asociații în condiții avantajoase a unor *spații renovate* pentru desfășurarea activităților lor de bază și (3) de alte *forme adecvate* pentru capacitățile IMM-urilor.

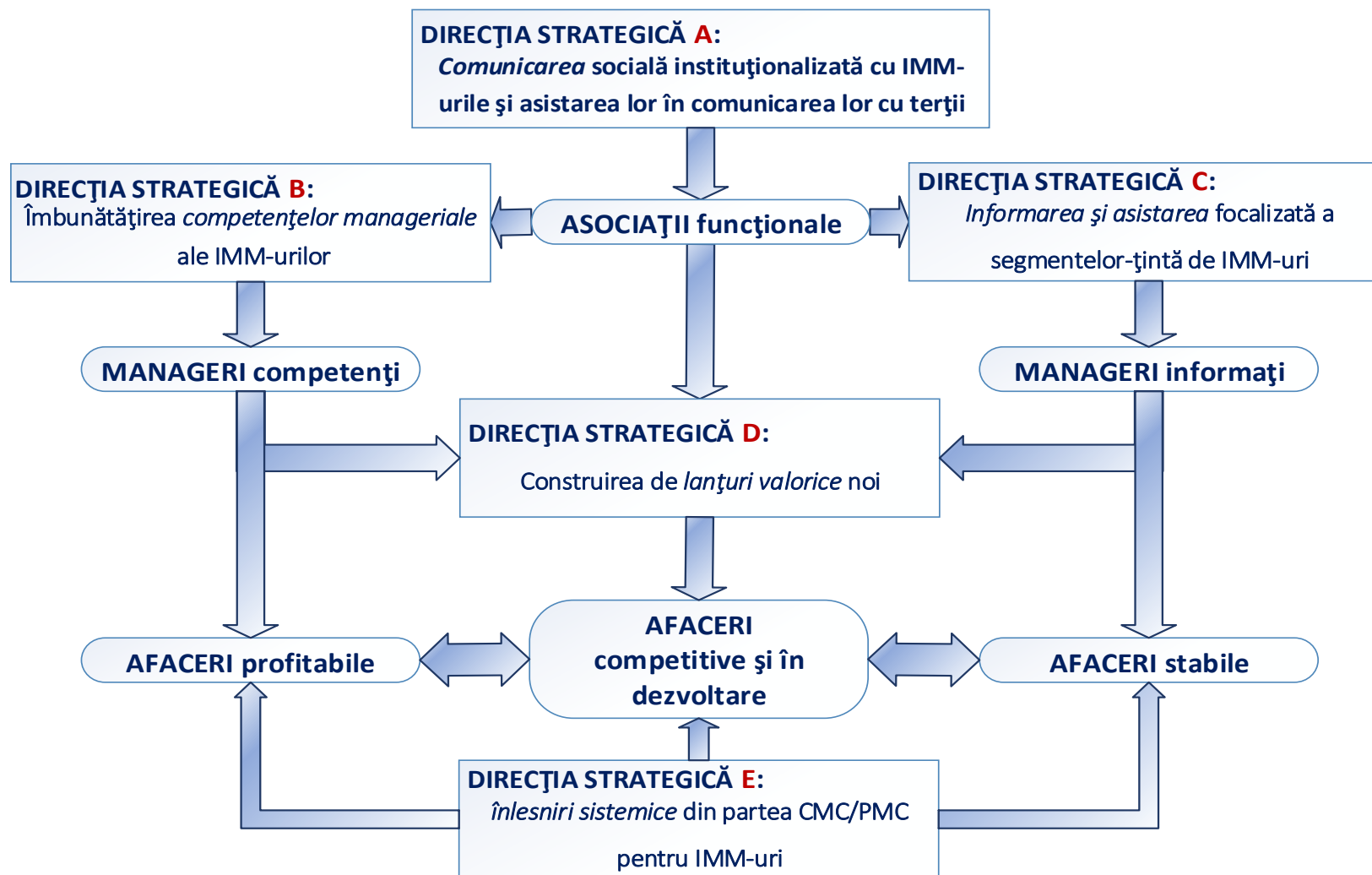
Obiectiv E1: *Mecanismul instituțional de achiziționare* a produselor și serviciilor IMM-urilor din asociațiile reprezentative ale lor este funcțional din al treilea trimestru al primului an de implementare a Programului.

Obiectiv E2: 90% din achizițiile pasibile de a fi *livrate de către IMM-uri* către PMC, subdiviziunile ei și întreprinderile municipale sînt contractate de la IMM-urile din asociațiile înființate în cadrul Programului și, echivalent, 70% din achizițiile efectuate de către primăriile din suburbii.

Obiectiv E3: Începând cu anul 2 de implementare a Programului PMC acordă în condiții avantajoase de chirie *spații renovate*, inclusiv în cadrul parcurilor industriale, pentru desfășurarea activității a cel puțin 50 de întreprinderi micro și 10 mici.

Planul complex de acțiuni al PMC/CMC pentru anii 2023-2030 în vederea implementării prezentului Program (Anexa I) cuprinde toate acțiunile necesare pentru realizarea obiectivelor strategice formulate – atât a celor calitative, cât și a celor cantitative.

Schema 1. Dependența funcțională dintre direcțiile strategice și dintre rezultatele lor sinergetice



CAPITOLUL IV: RESURSE POTENȚIALE ȘI ALOCATE

Bugetul aferent Programului a fost estimat în baza datelor generale din Analiza strategică (Anexa II, Cap. VII și VIII) și în baza tarifelor medii existente la moment pe piața autohtonă pentru astfel de lucrări și servicii. Pentru fiecare obiectiv a fost elaborat bugetul cu identificarea cheltuielilor aferente.

Direcția strategică A

Bugetul direcției strategice A pentru perioada 2024-2030 este de 10,8 mln. lei (2024 - 560 mii. lei, 2025 -766 mii lei, 2026 -1297 mii lei, 2027 -1656 mii lei, 2028 -2072 mii lei, 2029 -2190 mii lei, 2030 -2268 mii lei).

Cu scopul de a obține un randament sporit din formarea asociațiilor, se propune elaborarea de ghiduri, planuri de comunicare și strategiilor de comunicare, precum și a campaniilor de informare.

Bugetul obiectivului A1, care presupune crearea mecanismului de formare ciclică permanentă a noilor asociații de reprezentare a intereselor IMM-urilor, este de 5,3 mln. lei pentru întreaga perioadă de 7 ani.

Crearea mecanismului de asigurare a formării capacităților de comunicare socială a asociațiilor (obiectiv A2) presupune elaborarea metodologiei, planului și sistemului de competențe de comunicare instituțională, dar și organizarea de cursuri de comunicare instituțională pentru asociațiile noi formate. Bugetul obiectivului A 2 este de 4,2 mln. lei pentru aceeași perioadă.

Bugetul obiectivului A4 în mărime de 1,3 mln. lei este alocat pentru promovarea intereselor sectorului IMM la nivel de guvern și APC și presupune elaborarea strategiilor de promovare a intereselor IMMurilor.

Ținem să menționăm faptul că cheltuielile privind obiectivele direcției A pot fi micșorate substanțial prin acumularea de surse provenite din taxe de membru al asociațiilor noi formate. Un studiu efectuat arată că taxa anuală de membru în asociațiile de întreprinzători în Republica Moldova variază de la 2000 la 19000 lei pe an per membru, unele din acestea percep și taxe unice pentru noi membri (de la 500 la 5000 lei).

S-au simulat acumulările din taxele de membru pentru asociațiile nou formate în tabelul de mai jos:

Tabel 5. Acumulările din taxele de membru pentru asociațiile nou formate, 2024-2030

Anul	Membri noi	Membri total	Tarif anual, lei	Incasări anual, lei	Incasări cumulativ, lei
2024	380		0	0	0
2025	520	900	400	360 000	360 000
2026	700	1 600	400	640 000	1 000 000
2027	900	2 500	450	1 125 000	2 125 000
2028	1 100	3 600	450	1 620 000	3 745 000
2029	1 250	4 850	500	2 425 000	6 170 000
2030	1 250	6 100	500	3 050 000	9 220 000

Aceste surse acumulate de aproximativ 9,2 mln. Lei la un tarif anual per membru de 400-500 lei, pot acoperi o parte substanțială a bugetului necesar ca, de exemplu, cheltuieli pentru salarizarea angajaților (secretar, contabil etc), deci cheltuielile privind obiectivul A1 pot fi micșorate de la 5,3 mln. lei la 1,5 mln. lei. De asemenea, din aceleași surse, sau prin achitarea cursurilor organizate, conform obiectivului A2, pot fi diminuate cheltuielile aferente acestui obiectiv de la 4.2 mln. lei la 0.3 mln. lei.

Direcția strategică B

Bugetul direcției strategice B pentru perioada 2024-2030 este de 19.2 mln. lei (2024 - 1055 mii lei, 2025 -1715 mii lei, 2026 -1225 mii lei, 2027 -2697.5 mii lei, 2028 -3256.9 mii lei, 2029 -3824.8 mii lei, 2030 -4421.1 mii lei).

Bugetul obiectivului B1 este de 10,9 mln. lei și presupune crearea mecanismului de formare ciclică permanentă a competențelor antreprenoriale ale administratorilor de IMM-uri. Pentru a atinge acest obiectiv se propune crearea de produse informaționale pentru campaniile de informare a micilor întreprinzători privind dezvoltarea competențelor antreprenoriale. Obiectivele B2 și B3 sînt axate pe explicarea și însușirea procedurilor necesare pentru a obține finanțări și la participarea la lanțurile valorice avînd un buget de 1,5 mln. lei și 6,8 mln. lei respectiv. Bugetul direcției strategice B poate fi micșorat substanțial prin aplicarea unei taxe de participare la cursurile de formare ciclică permanentă a competențelor antreprenoriale ale administratorilor de IMM-uri în mărime de la 800 pînă la 1000 lei per participant, ceea ce va permite diminuarea bugetului cu 8 – 14 mln. Lei.

Direcția strategică C

Bugetul direcției strategice C pentru perioada 2024-2030 este de 5.4 mln. lei (2024 - 600 mii lei, 2025 -530 mii lei, 2026 -620 mii lei, 2027 -800 mii lei, 2028 -920 mii lei, 2029 -980 mii lei, 2030 - 990 mii lei).

Obiectivele direcției strategice C sînt axate pe informarea focalizată privind implementarea programului, distribuirea continuă a infoproduselor conform nevoilor specifice ale asociațiilor de IMM-uri din diverse ramuri de activitate.

Direcția strategică D

Bugetul direcției strategice D pentru perioada 2024-2030 este de 13.6 mln. lei (2025 -1780 mii lei, 2026 -2330 mii lei, 2027 -2350 mii lei, 2028 -2365 mii lei, 2029 -2380 mii lei, 2030 -2395 mii lei).

Obiectivele direcției strategice D sînt axate pe crearea mecanismului instituțional de identificare, menținere și dezvoltare a avantajelor competitive în ramurile din domeniile prioritare prin asigurarea participării a numărului maxim de asociații la valorificarea lanțurilor valorice create.

Aproape în totalitate bugetul Direcției D va fi valorificat pentru identificarea cerințelor tehnologice, manageriale, economice și financiare față de întreprinderile din ramura în care a fost identificat avantajul competitiv concret și pentru a cărui producere a fost proiectat lanțul valoric corespunzător ca ele să poată forma acest lanț valoric. Sursele planificate la acest capitol vor fi

alocate pentru efectuarea studiilor privind analiza strategică a structurii ramurilor economice (inclusiv analiza ei instituțională), proiectarea lanțurilor valorice și elaborarea planului de construire a lanțurilor valorice proiectate, formei de cooperare optime pentru aceste lanțuri și a planului de exploatare a acestora.

La o cercetare de acest fel se investighează o singură ramură – un subsector concret cu producere de bunuri cât mai omogene care satisfac o aceeași trebuință socială. Ca urmare a acestei cercetări vor fi identificate 2-5 avantaje competitive de diverse tipuri dintre care majoritatea vor putea fi aprobate spre implementare. O cercetare de acest fel durează circa 6-8 luni și se efectuează de către o echipă de consultanță profesionistă. O asemenea cercetare, în funcție de complexitatea ramurii și a lanțurilor valorice necesare, poate să coste 30-45 mii de euro în prețurile anului 2023 (600-900 mii lei). Ea poate fi efectuată în etape, fiecare etapă fiind contractată separat. Bineînțeles, va fi nevoie și de un caiet de sarcini adecvat scopului cercetării.

Direcția strategică E

Bugetul direcției strategice E pentru perioada 2024-2030 este de 0,3 mln. lei (2024 -320 mii lei). Aceste mijloace sînt prevăzute pentru efectuarea unui studiu privind crearea mecanismului instituțional de achiziționare a produselor și serviciilor IMM-urilor.

Bugetul total pentru perioada 2024-2030, în varianta lui inițială, este de 49,4 mln. lei, dar după cum s-a menționat mai sus, există o oportunitate cu o probabilitate diferită de 0 de micșorare substanțială a acestuia. Au fost elaborate 2 scenarii posibile ale bugetului (Tab. 6 și Tab. 7). Deci, în cazul în care se recurge la varianta ce presupune încasarea de către asociațiile noi formate a unor taxe anuale de participare pentru membrii acestora și de asemenea se va încasa taxe pentru cursurile de instruire organizate, bugetul total poate fi micșorat de la 49,4 mln. lei la 31,2 mln. lei.

Tabelul 6. Scenariul nr. 1 pentru Bugetul 2024-2030

Scenariul nr. 1	ANUL							
	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	TOTAL
DIRECTIA						2 190 000	2 268 000	10 809 000
DIRECTIA A	560 000	766 000	1 297 000	1 656 000	2 072 000	000	2 268 000	10 809 000
DIRECTIA B	1 055 000	1 715 000	2 225 000	2 697 500	3 256 875	3 824 844	4 421 055	19 195 273
DIRECTIA C	600 000	530 000	620 000	800 000	920 000	980 000	990 000	5 440 000
DIRECTIA D		1 780 000	2 330 000	2 350 000	2 365 000	2 380 000	2 395 000	13 600 000
DIRECTIA E	320 000	0	0	0	0	0	0	320 000
TOTAL	2 535 000	4 791 000	6 472 000	7 503 500	8 613 875	9 374 844	10 074 055	49 364 273

Tabelul 7. Scenariul nr. 2 pentru Bugetul 2024-2030

Scenariul nr. 2	ANUL							
DIRECTIA	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	TOTAL
DIRECTIA A	560 000	416 000	462 000	406 000	422 000	430 000	438 000	3 134 000
DIRECTIA B	420 000	850 000	1 000 000	1 187 500	1 421 875	1 714 844	2 081 055	8 675 273
DIRECTIA C	600 000	530 000	620 000	800 000	920 000	980 000	990 000	5 440 000
DIRECTIA D		1 780 000	2 330 000	2 350 000	2 365 000	2 380 000	2 395 000	13 600 000
DIRECTIA E	320 000	0	0	0	0	0	0	320 000
TOTAL	1 900 000	3 576 000	4 412 000	4 743 500	5 128 875	5 504 844	5 904 055	31 169 273

CAPITOLUL V: IMPACTUL REZULTATELOR PROGRAMULUI

Direcțiile strategice cu obiectivele lor strategice și acțiunile din Planul complex sînt orientate spre obținerea următoarelor rezultate sinergetice:

- A. IMM-urile integrate în asociații reprezentative participă la dialog competent și eficient cu Legislativul, Guvernul, APC și APL.
- B. Competențele antreprenoriale, în special cele manageriale, sînt îmbunătățite la marea majoritate a IMM-urilor participante la prezentul Program.
- C. Costurile de tranzacție se află în continuă scădere pentru IMM-urile participante la Program.
- D. Lanțurile valorice prin care sînt valorificate avantajele competitive durabile sînt funcționale.

Direcția E comportă un rol auxiliar, deși important, pentru sprijinirea economico-financiară directă, curentă și imediată a IMM-urilor din municipiu, deși la o scară relativ redusă.

Rezultatele de obținut generează efecte imediate, iar acestea, la rîndul lor, – impacturi mai largi și cu reverberații în timp: obiective = rezultate ⇒ efecte ⇒ impacturi. Dependența funcțională dintre rezultate, efecte și impacturi este prezentată mai compact în tabel:

Tabel 8. Dependența funcțională dintre rezultate, efecte și impacturi pe Direcțiile strategice

Direcțiile strategice	Rezultatele sinergetice	Efecte	Impacturi
A.	IMM-urile integrate în asociații reprezentative participă la dialog competent , deci eficace, și eficient cu Legislativul, Guvernul, APC și APL.	Procesul de reglementare a activității de antreprenariat ia în calcul capacitățile funcționale ale sectorului IMM.	Formarea unui mediu de afaceri mai prielnic, inclusiv un climat investițional pentru activitatea IMM-urilor și, drept urmare, pentru dezvoltarea social-economică a Țării, în special, a municipiului Chișinău.
B.	Competențele antreprenoriale , în special cele manageriale, sînt îmbunătățite la marea majoritate a IMM-urilor participante la prezentul Program.	Managementul IMM-urilor devine mai eficient, analiza pieței-țintă mai exactă și, drept urmare, afacerile devin mai stabile .	Stabilitatea afacerilor asigură venituri stabile pentru angajați cu efecte sociale benefice pentru familiile lor, permite efectuarea unor investiții punctuale cu efecte atît asupra productivității

			muncii, cît și asupra întăririi poziției pe piață , precum și valorificarea unor noi piețe sau segmente de piață.
C.	Costurile de tranzacție se află în continuă scădere pentru IMM-urile participante la Program.	Evitarea de către IMM-uri a tranzacțiilor riscante și a celor inconsistente și, respectiv, concentrarea pe tranzacții fezabile și eficiente, ceea ce determină resurse folosite mai eficace și mai eficiente și afaceri mai performante .	Creșterea robusteții economico-financiare a IMM-urilor care au izbutit să evite costurile de tranzacții.
D.	Lanțurile valorice prin care sînt valorificate avantajele competitive durabile sînt funcționale.	Afacerile care sînt bazate pe lanțuri valorice sînt mai stabile și mai prospere , suferind mai puțin de penuria forței de muncă .	Întărirea poziției pe piață a IMM-urilor integrate în diverse lanțuri valorice. Valorificarea directă a unor piețe externe devine posibilă.

Efectele și impacturile identificate constituie, de fapt, un rezultat al efectului cumulativ al mai multor rezultate sinergetice dintre cele prezentate, ceea ce relevă **interdependența puternică** și adîncă dintre aceste rezultate. Astfel, un dialog competent ar fi fost imposibil fără competențe antreprenoriale îmbunătățite, chiar dacă asociațiile ar fi fost funcționale sub aspect de reprezentare a intereselor. Și viceversa, oricît de îmbunătățite ar deveni competențele antreprenoriale, fie și ale tuturor IMM-urilor din țară, fără integrarea lor în asociații de reprezentare a intereselor lor, un dialog competent, eficace și eficient cu contragenții menționați ar fi fost în principiu imposibil. Și atunci ar fi fost imposibile și efectele și impacturile corespunzătoare.

La fel, micșorarea pînă la eliminare a costurilor de tranzacție fără o îmbunătățire în paralel a competențelor antreprenoriale nu ar fi produs nici un efect, deoarece ar fi fost imposibilă discernerea tranzacțiilor inconsistente și riscante de cele fezabile și eficiente. Și viceversa, competențele antreprenoriale, în condițiile unor costuri de tranzacție înalte, cum sînt ele astăzi, nu și-ar fi găsit aplicabilitatea decît în situații foarte simple și reduse ca varietate, ceea ce nu ar fi generat nici efectele pe linia direcției strategice B, nici pe cea a direcției strategice C.

Costurile de tranzacții nu ar fi fost posibil să fie micșorate sau, în unele cazuri, chiar eliminate, dacă IMM-urile beneficiare ale produselor informaționale și ale serviciilor de asistență nu ar fi fost integrate mai întîi în asociații de reprezentare a intereselor lor. Anume focalizarea directă a acestor produse și servicii de asistență pe interesele concrete ale membrilor asociațiilor întemeiate anume

pe aceste interese, asigură, fac posibilă eliminarea și/sau diminuarea costurilor respective de tranzacții.

În mod echivalent, integrarea IMM-urilor în asociații de reprezentare a intereselor face posibilă însușirea competențelor antreprenoriale mai eficientă și mai rapidă, deoarece modul de predare a acestor cursuri este axat pe interesele concrete ale IMM-urilor din asociațiile funcționale.

Dependența dintre funcționarea însăși a lanțurilor valorice și competențele antreprenoriale este mai mult decât evidentă. Iar asocierea mai multor IMM-uri pentru crearea unui lanț valoric ar fi fost cu totul imposibilă din lipsa de încredere reciprocă și de cunoașterea unor parteneri / asociați competenți fără activarea acestor IMM-uri în asociații funcționale de reprezentare a intereselor anume a acestor IMM-uri.

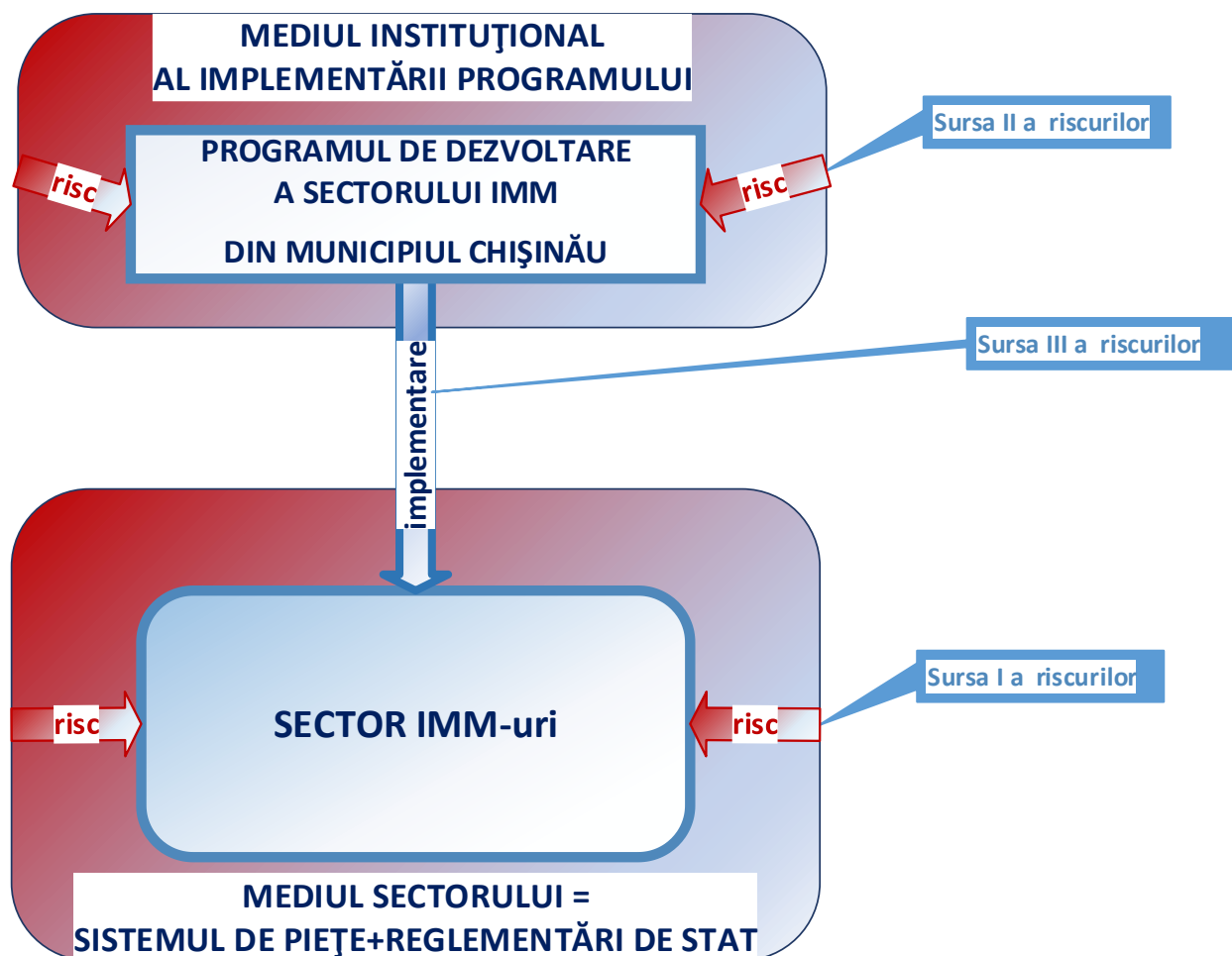
Aceste interdependențe funcționale puternice dintre rezultatele sinergetice reflectă **complementaritatea reciprocă** de esență a direcțiilor strategice, împreună cu obiectivele lor strategice, fapt determinat de caracterul *sistemic* și *organic* al întregului Program de dezvoltare a sectorului IMM din municipiul Chișinău. Eliminarea oricărei dintre direcțiile strategice sau, respectiv, a oricărui obiectiv strategic conduce în mod univoc la insuccesul întregului Program, deoarece fiecare obiectiv poate fi realizat numai în măsura în care celelalte obiective sînt realizate: fiecare direcție strategică alimentează prin rezultatele acțiunilor sale curente, intermediare și finale acțiunile tuturor celorlalte direcții care, la rîndul lor, sînt legate funcțional de îndeplinirea acțiunilor direcției respective. Această legătură reflectă caracterul sistemic al unui sector IMM funcțional, deci structurat pe interesele componentelor sale – IMM-uri de diferite categorii specifice diverselor sectoare.

În afara de aceste efecte și impacturi generate în mod direct de rezultatele sinergetice pe direcțiile strategice, mai sînt și impacturi complexe generate de efectul cumulativ al impacturilor identificate pe linia fiecărei direcții strategice. Astfel, aceste impacturi determină, la rîndul lor, impacturi cumulative la nivel de municipiu și, prin rezonanța piețelor-țintă, la nivel de întreaga economie națională și societate. Aceste impacturi complexe se manifestă în dezvoltarea economiei, creșterea nivelului de viață, stabilizarea economico-financiară a familiilor și, drept urmare, reducerea emigrării și a sărăciei.

CAPITOLUL VI: RISCURI DE IMPLEMENTARE

Clasificarea riscurilor poate fi făcută după o mare mulțime de criterii. Pentru Programul de față s-a recurs la o clasificare pe cât de rectilinie, pe atât de simplă pentru a ușura conceptualizarea riscurilor esențiale și a le gestiona cu maximă eficacitate și eficiență. Riscurile au fost împărțite după cele trei surse de bază ale apariției lor:

Schema 2. Sursele de generare a riscurilor pentru implementarea Programului



Sursa I. *Mediul social-economic* al sectorului IMM. Acest mediu generează riscuri sistemice a căror eventuală realizare pune în pericol nu numai calitatea funcționării IMM-urilor ca entități autonome, dar și existența însăși a acestui sector pe termen lung. Aceste riscuri sînt de natură economică, politică, socială și, înainte de toate, demografică. Totodată, aceste riscuri reflectă și procesele geopolitice și geoeconomice la nivel mondial și la cel regional, mai ales că Republica Moldova se află exact în regiunea celor mai intense la ora actuală procese geopolitice violente.

Sursa II. *Mediul instituțional* în care va funcționa Programul, mai exact, instituția abilitată pentru organizarea implementării lui generează riscuri de ordin politic, politico-administrativ și bugetar-financiar. Este vorba aici, înainte de toate, de Primăria municipiului Chișinău cu subdiviziunile ei

de profil, de preturi, precum și, firește, de Consiliul Municipal Chișinău, de modul în care el se va configura sub aspect de procese decizionale și de modul de funcționare a lui. Hotărârile Guvernului, ca și procesul legislativ, reprezintă – ca potență – atât o sursă de oportunități pentru buna desfășurare a Programului, cât și ca sursă de riscuri.

Sursa III. Factorii interni ai instituției abilitate pentru implementarea Programului constituie o sursă de riscuri interne pentru buna desfășurare a implementării Programului. Acești factori se reduc la deficiențe ce țin de **(1)** competențele manageriale necesare pentru implementarea Programului, de **(2)** setul de împuterniciri de care va dispune instituția în ceea ce privește atragerea și mînuirea resurselor necesare pentru efectuarea tuturor acțiunilor din Planul complex de acțiuni și **(3)** de abilitățile de comunicare instituțională care, pornind de la principiile de implementare a direcțiilor strategice ale Programului, reprezintă o abilitate de nivel strategic pentru succesul lui.

Mecanismul și pîrghiile de gestiune a riscurilor au fost încorporate direct în acțiunile Programului prin care el se implementează. Cele mai esențiale dintre ele sînt expuse în continuare.

Sursa I de riscuri este reprezentată de procesele macroeconomice (distructive), de cele geoeconomice, inclusiv cele regionale și de politicile economice ale statului. Procesele geoeconomice de orice nivel ar fi ele țin de nivelul evenimentelor de forță majoră și nu țin de nivelul competenței de gestiunii riscurilor. Cît privește riscurile de nivel macroeconomic și, mai ales, cele de nivel microeconomic **Programul însuși** constituie o pîrghie de gestiune anume a acestui gen de riscuri, inclusiv a celor generate de anumite aspecte ale politicilor economice. Întrucît Programul este focalizat anume pe îmbunătățirea funcționării sectorului IMM, adică pe valorificarea oportunităților oferite de mediul sectorului respectiv și pe contracararea amenințărilor (riscurilor) din același mediu, el, prin funcționarea sa, reduce atât influența riscurilor respective, cât și exclude o parte dintre ele.

Acest efect al Programului de diminuare a riscurilor sistemice pentru afacerile micro, mici și mijlocii din municipiul Chișinău este produs de către direcția strategică A care, prin acțiunile ei, asigură funcționarea direcțiilor strategice B, C și D, iar acestea, la rîndul lor, sînt orientate, respectiv, (1) spre îmbunătățirea competențelor manageriale ale IMM-urilor cuprinse în Program (direcția B), (2) spre ridicarea nivelului și calității de informare a IMM-urilor corespunzătoare și spre asistarea lor în depășirea unor probleme generice (direcția C) și (3) spre identificarea avantajelor competitive și construirea lanțurilor valorice de valorificare a acestora, ceea ce asigură stabilitatea și creșterea economico-financiară a IMM-urilor participante la aceste lanțuri valorice, iar aceasta se obține inclusiv prin excluderea și diminuarea riscurilor sistemice pentru asemenea afaceri (direcția D). Astfel, efectul sinergetic al tuturor acestor direcții strategice constă în diminuarea esențială a riscurilor generice și a celor sistemice cu care se confruntă sectorul IMM-urilor în ansamblu și IMM-urile în parte.

Riscurile generate de **Sursa II** urmează a fi diminuate și, respectiv, tratate / prelucrate prin aplicarea **Planului de comunicare** socială al instituției abilitate care se întocmește în fiecare an și este focalizat nu numai pe comunicarea instituțională cu sectorul IMM, dar și cu toate subdiviziunile și entitățile care au o atribuție de nivel decizional sau informațional la obiectivele și resursele Programului. Înfăptuirea acestui Plan de comunicare se focalizează pe informarea

cuprinzătoare și în timp util a tuturor factorilor individuali și colectivi de decizie și de atitudine care ar putea influența în mod pozitiv sau negativ modul de implementare al Programului. Prin urmare, ca efect al implementării unui asemenea Plan de comunicare, decidenții vizați vor lua decizii care se vor răsfrînge asupra mersului implementării Programului în condiții de informare corectă și completă și de atitudine clară, univocă a lor față de rezultatele preconizate ale Programului în ansamblu și ale fiecărei acțiuni ale Planului complex de acțiuni în parte.

Riscurile generate de **Sursa III** sînt diminuate pînă la eliminare de aplicarea consecventă a **manualului de implementare** a fiecărei direcții strategice în parte. În **Anexa II** Analiza strategică (vezi **Capitolul VIII**) este descrisă amănunțit modalitatea de implementare a fiecărei direcții. Manualele respective pe fiecare direcție strategică *operaționalizează* principiile de implementare a direcției respective și explicitează condițiile de implementare a lor. Aceste condiții și principii de implementare reduc la maximum riscurile de implementare a acțiunilor pe fiecare direcție în parte, ținînd seama în mod imperativ de interdependența organică dintre rezultatele sinergetice ale fiecărei direcții strategice cu cele ale celorlalte direcții. În afară de aceasta, instituția abilitată dispune de o pîrghie importantă cum este *outsourcing-ul* (**subcontractarea**) prin care se asigură nivelul necesar de competențe pentru buna înfăptuire a tuturor acțiunilor din fiecare direcție strategică.

Cele mai grave riscuri sînt cele care ar putea afecta buna desfășurare a acțiunilor direcției strategice A: „*Comunicarea* socială instituționalizată cu IMM-urile și asistarea lor în comunicarea lor cu terții”. De rezultatele acțiunilor acestei direcții depind întru totul acțiunile și rezultatele respective ale direcțiilor strategice B, C și D. Mai mult, o parte importantă a rezultatelor acestor trei direcții servesc drept intrări / bază pentru lansarea unor importante acțiuni ale direcției A. Această interdependență organică dintre funcționarea tuturor direcțiilor strategice, ele toate fiind axate, ca mecanisme de implementare, pe direcția-axă A, reflectă natura sistemică a Programului însuși care, prin acest caracter sistemic al său, urmărește generarea unor efecte sinergetice la nivel de sector IMM din municipiul Chișinău. Elininarea riscurilor pentru buna desfășurare a procesului de implementare a direcției strategice A este principala cheie a succesului întregului Program.

CAPITOLUL VII. MONITORIZARE ȘI EVALUARE

Monitorizarea mersului implementării Programului cuprinde, în calitate de obiect al ei, trei sfere care, de fapt, reprezintă cele trei surse de apariție a riscurilor pentru buna desfășurare a Programului, adică pentru căpătarea rezultatelor preconizate:

- 4) Mediul instituțional și cel social-economic în care funcționează sectorul IMM din municipiu;
- 5) Mediul instituțional în care instituția abilitată implementează Programul și Planul corespunzător;
- 6) Activitatea însăși a instituției abilitate de implementare a Planului de acțiuni.

Pentru cazul 1) direcția strategică C, în virtutea ofertei sale de servicii de asistență și de produse informaționale pentru IMM-urile participante la Program, monitorizează mediul în care funcționează sectorul IMM din municipiu, inclusiv dinamica reglementărilor de stat. Reglementările de stat sînt cele care generează amenințări și oportunități pentru sectorul în cauză, iar direcția strategică C informează sectorul IMM cu privire la schimbările respective. Această informare se înfăptuiește exact prin metode de monitorizare.

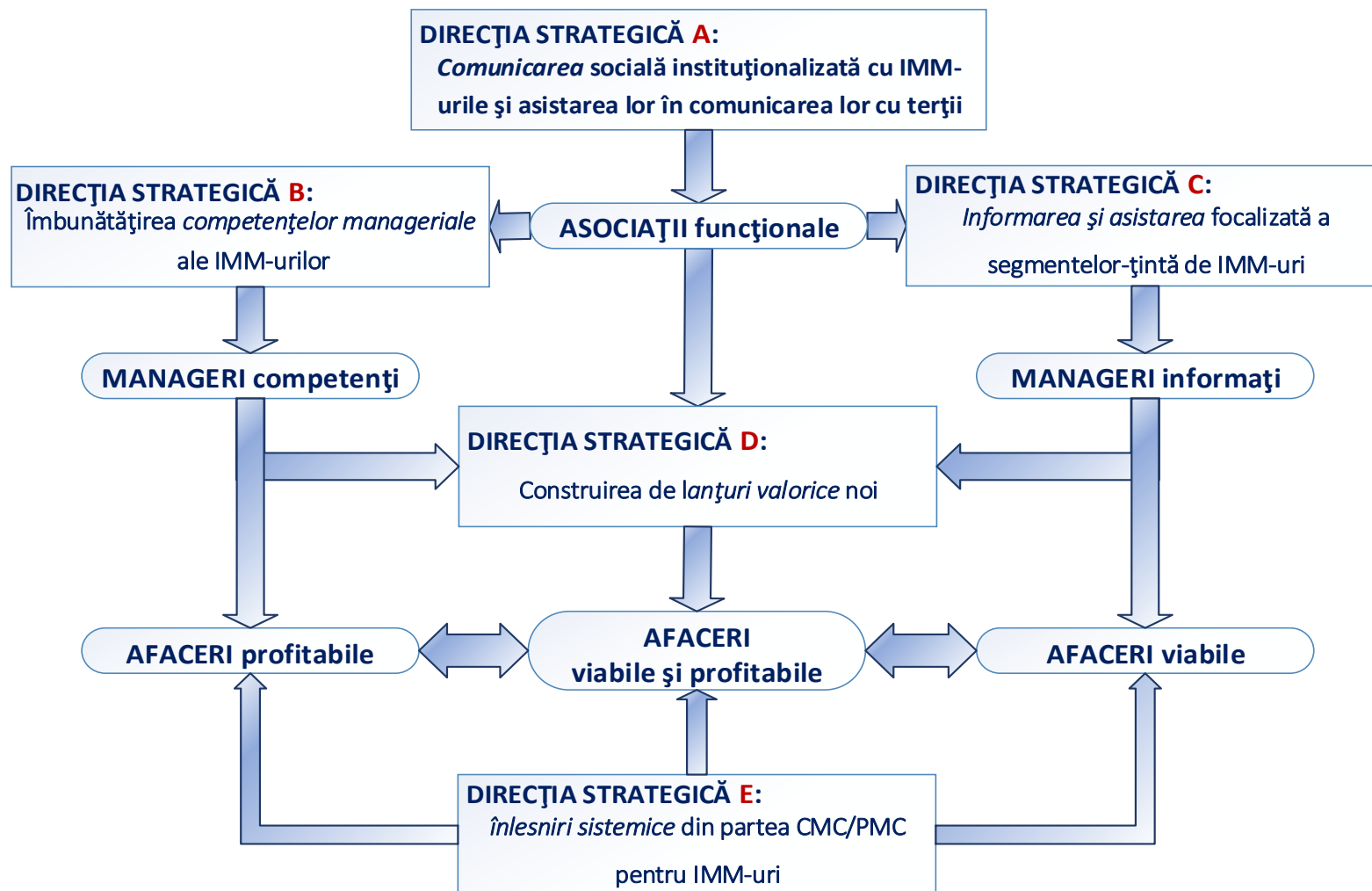
Tabel 9. Indicatori de monitorizare pe direcții strategice a mersului de implementare a Programului

	Direcția strategică / Obiectivul	Acțiunea	Indicatorul și valoarea planificată	Metoda de măsurare	Responsabil
	Direcția A / Comunicarea Instituțională		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Număr de asociații înregistrate ▪ Ședințe cu APC ▪ Strategii de comunicare elaborate / implementate ▪ Campanii de informare a IMM desfășurate ▪ Propuneri de reglementare aprobate de APC ▪ Acorduri de colaborare semnate ▪ Buget planificat de APL pt susținerea direcției A 	Raportare anuală CMDA	CMDA
	Direcția B / competențe manageriale		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Raport al studiului de cercetare a 	Raportare anuală CMDA	CMDA

	Direcția strategică / Obiectivul	Acțiunea	Indicatorul și valoarea planificată	Metoda de măsurare	Responsabil
			<p>problemelor, competențelor</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Programe de instruire elaborate ▪ Seminare / cursuri de instruire desfășurate ▪ Audiență seminare / cursuri de instruire ▪ Baza de date a IMM beneficiarilor creată ▪ Buget planificat de APL pt susținerea direcției 		
	Direcția C / informare și asistare IMM		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produse informaționale elaborate și distribuite ▪ Consultanți contractați pt asistența IMM-urilor ▪ Servicii de asistență prestate IMM-urilor ▪ Baza de date a IMM beneficiarilor creată ▪ Buget planificat de APL pt susținerea direcției C 	Raportare anuală CMDA	CMDA
	Direcția D / lanțuri valorice		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cercetări ramurale realizate ▪ Lanțuri valorice proiectate 	Datele BNS Raportare anuală CMDA	CMDA
	Direcția E / înlesniri sistemice		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cooperative de IMM-uri create in baza lanțurilor valorice proiectate 		

	Direcția strategică / Obiectivul	Acțiunea	Indicatorul și valoarea planificată	Metoda de măsurare	Responsabil
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cifra de afaceri IMM ▪ Numărul de IMM active / inactive ▪ Profit net cumulat ▪ Nr de IMM profit / pierderi ▪ Numărul de angajați IMM ▪ Buget planificat de APL pt susținerea direcției D sio E 		

DEPENDENȚA FUNCȚIONALĂ DINTRE DIRECȚIILE STRATEGICE ȘI DINTRE REZULTATELE LOR SINERGETICE



Directia / obiectivul strategic	Descrierea	Responsabil	Perioada
Dir. A	Comunicarea socială instituționalizată cu IMM-urile și asistarea lor în comunicarea lor cu terții.		
Obiectiv A1.	Crearea mecanismului de formare ciclică permanentă a noilor asociații de reprezentare a intereselor IMM-urilor		
2024	Lucrări pregătitoare		
	Elaborarea, în baza caietelor de sarcini corespunzătoare, a manualelor privind planificarea și implementarea direcțiilor strategice A, B, C, D și E.		
	Identificarea primelor 7-9 ramuri prioritare tranșa nr. 1		
	Elaborarea, în baza caietului de sarcini corespunzător a Strategiei instituției abilitate de comunicare a PMC și a sa cu asociațiile de IMM-uri		
	Elaborarea Planului de comunicare a CMDA pentru anul 2024, consemnarea a 3 campanii de informare		
	Elaborarea, în baza caietului de sarcini corespunzător a manualului de proiectare și desfășurare a campaniilor de informare		
	Elaborarea ghidului secretarului executiv de asociatie		
	Selectarea, angajarea și instruirea secretarilor executivi a asociatiilor municipale de IMM		
	Proiectarea și desfășurarea a 3 campanii de informare: nr. 1, 2 și 3		
2025	înregistrarea a cel puțin 6 asociații cu IMM-uri din ramurile prioritare cu un efectiv total de cel puțin 380 de membri		
	Identificarea următoarelor 7-9 ramuri prioritare pentru formarea asociațiilor reprezentative		
	Selectarea, angajarea și instruirea secretarilor executivi a asociatiilor municipale de IMM		
	Proiectarea și desfășurarea a 3 campanii de informare: nr. 1, 2 și 3		
2026	înregistrarea a cel puțin 9 asociații cu IMM-uri din ramurile prioritare cu un efectiv total de cel puțin 520 de membri		
	Identificarea următoarelor 7-9 ramuri prioritare pentru formarea asociațiilor reprezentative		
	Selectarea, angajarea și instruirea secretarilor executivi a asociatiilor municipale de IMM		
	Proiectarea și desfășurarea a 3 campanii de informare: nr. 1, 2 și 3		
2027	înregistrarea a cel puțin 12 asociații cu IMM-uri din ramurile prioritare cu un efectiv total de cel puțin 700 de membri		
	Identificarea următoarelor 7-9 ramuri prioritare pentru formarea asociațiilor reprezentative		
	Selectarea, angajarea și instruirea secretarilor executivi a asociatiilor municipale de IMM		
	Proiectarea și desfășurarea a 3 campanii de informare: nr. 1, 2 și 3		
2028	înregistrarea a cel puțin 16 asociații cu IMM-uri din ramurile prioritare cu un efectiv total de cel puțin 900 de membri		
	Identificarea următoarelor 7-9 ramuri prioritare pentru formarea asociațiilor reprezentative		
	Selectarea, angajarea și instruirea secretarilor executivi a asociatiilor municipale de IMM		
	Proiectarea și desfășurarea a 3 campanii de informare: nr. 1, 2 și 3		
2029	înregistrarea a cel puțin 20 asociații cu IMM-uri din ramurile prioritare cu un efectiv total de cel puțin 1100 de membri		
	Identificarea următoarelor 7-9 ramuri prioritare pentru formarea asociațiilor reprezentative		
	Selectarea, angajarea și instruirea secretarilor executivi a asociatiilor municipale de IMM		
	Proiectarea și desfășurarea a 3 campanii de informare: nr. 1, 2 și 3		

Directia / obiectivul strategic	Descrierea	Responsabil	Perioada
	Înregistrarea a cel puțin 23 asociații cu IMM-uri din ramurile prioritare cu un efectiv total de cel puțin 1250 de membri		
2030	Identificarea următoarelor 7-9 ramuri prioritare pentru formarea asociațiilor reprezentative		
	Selectarea, angajarea și instruirea secretarilor executivi a asociațiilor municipale de IMM		
	Proiectarea și desfășurarea a 3 campanii de informare: nr. 1, 2 și 3		
	Înregistrarea a cel puțin 23 asociații cu IMM-uri din ramurile prioritare cu un efectiv total de cel puțin 1250 de membri		
Obiectiv A2.	Crearea mecanismului de asigurare a formării capacităților de comunicare socială a asociațiilor		
2025	Elaborarea în baza caietului de sarcini corespunzător, eventual, prin outsourcing, și aprobarea de către instituția abilitată a sistemului de competențe de comunicare instituțională		
	Elaborarea în baza caietului de sarcini corespunzător, eventual, prin outsourcing, și aprobarea de către instituția abilitată a sistemului de 4 cursuri de comunicare instituțională.		
	Organizarea și desfășurarea pentru primele cel puțin 15 asociații a cursului nr. 1 de comunicare instituțională: competențe elementare: 3 zile a câte 3 ore.		
2026	Elaborarea în baza caietului de sarcini corespunzător a Metodologiei de întocmire a Planului de comunicare instituțională		
	Organizarea și desfășurarea pentru primele cel puțin 15 asociații a cursului nr. 2 de comunicare instituțională, inclusiv întocmirea Planului de comunicare a asociației: 5 zile a câte 3 ore.		
	Primele 15 asociații au elaborat și aprobat Planuri de comunicare a asociațiilor și le implementează		
	Organizarea și desfășurarea pentru următoarele cel puțin 12 asociații a cursului nr. 1 de comunicare instituțională: competențe elementare: 3 zile a câte 3 ore.		
2027	Organizarea și desfășurarea pentru următoarele cel puțin 12 asociații a cursului nr. 2 de comunicare instituțională, inclusiv întocmirea Planului de comunicare a asociației: 5 zile a câte 3 ore.		
	Organizarea și desfășurarea pentru primele cel puțin 15 asociații a cursului nr. 3 de comunicare instituțională, inclusiv tehnici de negociere: 5 zile a câte 3 ore.		
	Organizarea și desfășurarea pentru următoarele cel puțin 16 asociații a cursului nr. 1 de comunicare instituțională: competențe elementare: 3 zile a câte 3 ore.		
2028	Organizarea și desfășurarea pentru următoarele cel puțin 16 asociații a cursului nr. 2 de comunicare instituțională, inclusiv întocmirea Planului de comunicare a asociației: 5 zile a câte 3 ore.		
	Organizarea și desfășurarea pentru primele 15 asociații a cursului nr. 4 de comunicare instituțională: 5 zile a câte 3 ore.		
	Organizarea și desfășurarea pentru următoarele cel puțin 12 asociații a cursului nr. 3 de comunicare instituțională, inclusiv tehnici de negociere: 5 zile a câte 3 ore.		
	Organizarea și desfășurarea pentru următoarele cel puțin 20 de asociații a cursului nr. 1 de comunicare instituțională: competențe elementare: 3 zile a câte 3 ore.		
2029	Organizarea și desfășurarea pentru următoarele cel puțin 20 asociații a cursului nr. 2 de comunicare instituțională, inclusiv întocmirea Planului de comunicare a asociației: 5 zile a câte 3 ore.		
	Organizarea și desfășurarea pentru următoarele cel puțin 12 asociații a cursului nr. 4 de comunicare instituțională: 5 zile a câte 3 ore.		
	Organizarea și desfășurarea pentru următoarele cel puțin 16 asociații a cursului nr. 3 de comunicare instituțională, inclusiv tehnici de negociere: 5 zile a câte 3 ore.		

Directia / obiectivul strategic	Descrierea	Responsabil	Perioada
	Organizarea și desfășurarea pentru următoarele cel puțin 23 de asociații a cursului nr. 1 de comunicare instituțională: competențe elementare: 3 zile a câte 3 ore.		
2030	Organizarea și desfășurarea pentru următoarele cel puțin 23 asociații a cursului nr. 2 de comunicare instituțională, inclusiv întocmirea Planului de comunicare a asociației: 5 zile a câte 3 ore.		
	Organizarea și desfășurarea pentru următoarele cel puțin 16 asociații a cursului nr. 4 de comunicare instituțională: 5 zile a câte 3 ore.		
	Organizarea și desfășurarea pentru următoarele cel puțin 20 asociații a cursului nr. 3 de comunicare instituțională, inclusiv tehnici de negociere: 5 zile a câte 3 ore.		
	Organizarea și desfășurarea pentru următoarele cel puțin 23 de asociații a cursului nr. 1 de comunicare instituțională: competențe elementare: 3 zile a câte 3 ore.		
Obiectiv A3.	Formarea capacităților de comunicare socială a IMM-urilor participante la Program		
2027	350 (35+105+210) doritori dintre administratorii IMM-urilor întocmesc planuri de comunicare cu asistența secretarilor executivi după principiul acordării serviciilor de asistență		
2028	910 (70+210+630) doritori dintre administratorii IMM-urilor întocmesc planuri de comunicare cu asistența secretarilor executivi după principiul acordării serviciilor de asistență		
2030	1365 (105+315+945) doritori dintre administratorii IMM-urilor întocmesc planuri de comunicare cu asistența secretarilor executivi după principiul acordării serviciilor de asistență		
Obiectiv 4.	Promovarea intereselor sectorului IMM la nivel de guvern și APC		
2026	Elaborarea, în baza caietului de sarcini corespunzător, a Metodologiei de elaborarea a strategiei de comunicare pentru promovarea intereselor		
	Identificarea printre asociațiile funcționale a celor mai stringente interese, selectarea celor prioritare și formarea coalițiilor de promovare a setului nr.1 de interese		
	Elaborarea strategiei de promovare a setului nr. 1 de interese, aprobarea și lansarea Strategiei nr. 1.		
2027	Implementarea strategiei nr. 1 de promovare a intereselor		
	Identificarea printre asociațiile funcționale a celor mai stringente interese, selectarea celor prioritare și formarea coalițiilor de promovare a setului nr.2 de interese		
	Elaborarea strategiei de promovare a setului nr. 2 de interese, aprobarea și lansarea Strategiei nr. 2.		
2028	Implementarea strategiei nr. 1 de promovare a intereselor		
	Implementarea strategiei nr. 2 de promovare a intereselor		
	Identificarea printre asociațiile funcționale a celor mai stringente interese, selectarea celor prioritare și formarea coalițiilor de promovare a setului nr.3 de interese		
	Elaborarea strategiei de promovare a setului nr. 3 de interese, aprobarea și lansarea Strategiei nr. 3.		
2029	Implementarea strategiei nr. 1 de promovare a intereselor		
	Implementarea strategiei nr. 2 de promovare a intereselor		
	Implementarea strategiei nr.3 de promovare a intereselor		

Directia / obiectivul strategic	Descrierea	Responsabil	Perioada
	Identificarea printre asociațiile funcționale a celor mai stringente interese, selectarea celor prioritare și formarea coalițiilor de promovare a setului nr.4 de interese		
	Elaborarea strategiei de promovare a setului nr. 4 de interese, aprobarea și lansarea Strategiei nr. 4.		
2030	Implementarea strategiei nr. 1 de promovare a intereselor		
	Implementarea strategiei nr. 2 de promovare a intereselor		
	Implementarea strategiei nr.3 de promovare a intereselor		
	Implementarea strategiei nr.4 de promovare a intereselor		
	Identificarea printre asociațiile funcționale a celor mai stringente interese, selectarea celor prioritare și formarea coalițiilor de promovare a setului nr.5 de interese		
	Elaborarea strategiei de promovare a setului nr. 4 de interese, aprobarea și lansarea Strategiei nr. 5.		
Dir. B	Îmbunătățirea competențelor manageriale ale IMM-urilor.		
Obiectiv B1.	Crearea mecanismului de formare ciclică permanentă a competențelor antreprenoriale ale administratorilor de IMM-uri		
2024	Elaborarea, în baza caietelor de sarcini corespunzătoare, a sistemului conceptual unitar al activității de antreprenoriat pentru cazul Republicii Moldova și a ierarhiei competențelor antreprenoriale		
	Elaborarea produselor informaționale pentru campaniile de informare nr. 1, 2 și 3		
	Elaborarea, în baza caietului de sarcini corespunzător, a metodologiei de elaborare, predare și evaluare a cursurilor și de evaluare a lectorilor și cursanților, inclusiv în baza ramurilor prioritare		
	Elaborarea, în baza caietelor de sarcini corespunzătoare, a cursurilor nr. 1, 2 și 3.		
	Predarea cursurilor nr. 1, 2 și 3 pentru torentul 1 de cursanți (cei din asociațiile formate în 2024)		
2025	Elaborarea produselor informaționale pentru campaniile de informare nr. 4, 5 și 6		
	Elaborarea, în baza caietelor de sarcini corespunzătoare, a cursurilor nr. 4, 5, 6 și 7.		
	Predarea cursurilor nr. 1, 2 și 3 pentru torentul 2 de cursanți (cei din asociațiile formate în 2025)		
	Predarea cursurilor nr. 4, 5, 6 și 7 pentru torentul 1 de cursanți (cei din asociațiile formate în 2024)		
2026	Elaborarea produselor informaționale pentru campaniile de informare nr. 7, 8 și 9		
	Elaborarea, în baza caietelor de sarcini corespunzătoare, a cursurilor nr. 8, 9, 10 și 11.		
	Predarea cursurilor nr. 1, 2 și 3 pentru torentul 3 de cursanți (cei din asociațiile formate în 2026)		
	Predarea cursurilor nr. 4, 5, 6 și 7 pentru torentul 2 de cursanți (cei din asociațiile formate în 2025)		
	Predarea cursurilor nr. 8, 9, 10 și 11 pentru torentul 1 de cursanți (cei din asociațiile formate în 2024)		
	Elaborarea, în baza caietelor de sarcini corespunzătoare, a cursurilor speciale nr. 1, 2 și 3.		
	Predarea cursurilor speciale nr. 1, 2, 3.		
2027	Elaborarea produselor informaționale pentru campaniile de informare nr. 10, 11 și 12		
	Elaborarea, în baza caietelor de sarcini corespunzătoare, a cursurilor nr. 12, 13, 14 și 15.		
	Predarea cursurilor nr. 1, 2 și 3 pentru torentul 4 de cursanți (cei din asociațiile formate în 2027)		
	Predarea cursurilor nr. 4, 5, 6 și 7 pentru torentul 3 de cursanți (cei din asociațiile formate în 2026)		
	Predarea cursurilor nr. 8, 9, 10 și 11 pentru torentul 2 de cursanți (cei din asociațiile formate în 2025)		
	Predarea cursurilor nr.12, 13, 14 și 15 pentru torentul 1 de cursanți (cei din asociațiile formate în 2024)		

Directia / obiectivul strategic	Descrierea	Responsabil	Perioada
	Elaborarea, în baza caietelor de sarcini corespunzătoare, a cursurilor speciale nr. 4, 5 și 6.		
	Predarea cursurilor speciale nr. 1, 2, 3.		
	Predarea cursurilor speciale nr. 4, 5, 6.		
2028	Elaborarea produselor informaționale pentru campaniile de informare nr. 13, 14 și 15.		
	Elaborarea, în baza caietelor de sarcini corespunzătoare, a cursurilor nr. 16, 17, 18 și 19.		
	Predarea cursurilor nr. 1, 2 și 3 pentru torentul 5 de cursanți (cei din asociațiile formate în 2028)		
	Predarea cursurilor nr. 4, 5, 6 și 7 pentru torentul 4 de cursanți (cei din asociațiile formate în 2027)		
	Predarea cursurilor nr. 8, 9, 10 și 11 pentru torentul 3 de cursanți (cei din asociațiile formate în 2026)		
	Predarea cursurilor nr.12, 13, 14 și 15 pentru torentul 2 de cursanți (cei din asociațiile formate în 2025)		
	Predarea cursurilor nr.16, 17, 18 și 19 pentru torentul 1 de cursanți (cei din asociațiile formate în 2024)		
	Elaborarea, în baza caietelor de sarcini corespunzătoare, a cursurilor speciale nr. 7, 8 și 9.		
	Predarea cursurilor speciale nr. 1, 2, 3.		
	Predarea cursurilor speciale nr. 4, 5, 6.		
Predarea cursurilor speciale nr. 7, 8, 9.			
2029	Elaborarea produselor informaționale pentru campaniile de informare nr. 16, 17 și 18.		
	Elaborarea, în baza caietelor de sarcini corespunzătoare, a cursurilor nr. 20, 21, 22 și 23.		
	Predarea cursurilor nr. 1, 2 și 3 pentru torentul 6 de cursanți (cei din asociațiile formate în 2029)		
	Predarea cursurilor nr. 4, 5, 6 și 7 pentru torentul 5 de cursanți (cei din asociațiile formate în 2028)		
	Predarea cursurilor nr. 8, 9, 10 și 11 pentru torentul 4 de cursanți (cei din asociațiile formate în 2027)		
	Predarea cursurilor nr.12, 13, 14 și 15 pentru torentul 3 de cursanți (cei din asociațiile formate în 2026)		
	Predarea cursurilor nr.16, 17, 18 și 19 pentru torentul 2 de cursanți (cei din asociațiile formate în 2025)		
	Predarea cursurilor nr.20, 21, 22 și 23 pentru torentul 1 de cursanți (cei din asociațiile formate în 2024)		
	Elaborarea, în baza caietelor de sarcini corespunzătoare, a cursurilor speciale nr. 10, 11 și 12.		
	Predarea cursurilor speciale nr. 1, 2, 3.		
	Predarea cursurilor speciale nr. 4, 5, 6.		
Predarea cursurilor speciale nr. 7, 8, 9.			
Predarea cursurilor speciale nr. 10, 11, 12.			
2030	Elaborarea produselor informaționale pentru campaniile de informare nr. 19, 20 și 21.		
	Elaborarea, în baza caietelor de sarcini corespunzătoare, a cursurilor nr. 24, 25, 26 și 27.		
	Predarea cursurilor nr. 1, 2 și 3 pentru torentul 7 de cursanți (cei din asociațiile formate în 2030)		
	Predarea cursurilor nr. 4, 5, 6 și 7 pentru torentul 6 de cursanți (cei din asociațiile formate în 2029)		
	Predarea cursurilor nr. 8, 9, 10 și 11 pentru torentul 5 de cursanți (cei din asociațiile formate în 2028)		
	Predarea cursurilor nr.12, 13, 14 și 15 pentru torentul 4 de cursanți (cei din asociațiile formate în 2027)		
	Predarea cursurilor nr.16, 17, 18 și 19 pentru torentul 3 de cursanți (cei din asociațiile formate în 2026)		
Predarea cursurilor nr.20, 21, 22 și 23 pentru torentul 2 de cursanți (cei din asociațiile formate în 2025)			

Directia / obiectivul strategic	Descrierea	Responsabil	Perioada
	Predarea cursurilor nr.24, 25, 26 și 27 pentru torentul 1 de cursanți (cei din asociațiile formate în 2024)		
	Predarea cursurilor speciale nr. 1, 2, 3.		
	Predarea cursurilor speciale nr. 4, 5, 6.		
	Predarea cursurilor speciale nr. 7, 8, 9.		
	Predarea cursurilor speciale nr. 10, 11, 12.		
Obiectiv B2.	Crearea mecanismului de formare ciclică permanentă a abilităților de a aplica corect procedurile necesare pentru a obține finanțările prin concurs și cele cerute de către reglementările de stat.		
2024	Identificarea și prioritizarea problemelor procedurale cu care se confruntă administratorii de IMM-uri și integrarea cunoștințelor despre urmarea lor în cursurile de predat din seria 1 și seria 2		
Permanent anual	Unele dintre primele cursuri (din seria 1 și seria 2) predate la Obiectivul 1 se vor axa pe explicarea și însușirea procedurilor necesare pentru a obține finanțările prin concurs și cele cerute de către reglementările de stat.		
Obiectiv B3.	Crearea mecanismului de evaluare ciclică permanentă a planurilor de afacere ale membrilor asociațiilor pentru a-i ajuta.		
	Competențele antreprenoriale formate în baza cursurilor însușite și nevoia de a-și dezvolta afacerile, inclusiv prin accesul la finanțare și la participarea la lanțurile valorice impun nevoia de a urma un plan de afacere		
Permanent anual	Adunările anuale ale asociațiilor evaluează performanțele afacerilor membrilor lor cu scopul de a contribui la depășirea problemelor, inclusiv prin asistarea la întocmirea planurilor de afacere.		
Obiectiv B4.	Crearea mecanismului de formare ciclică permanentă în asociații a cursurilor croite pe nevoile membrilor lor.		
2026	Asociațiile formate în 2024 dispun, în baza cotizațiilor și chetelor efectuate de către membrii lor, să angajeze lectori care să proiecteze și să predea cursuri croite exact pe nevoile membrilor lor		
Permanent anual	Identificarea în fiecare cu asociațiile cu o vechime de la formare de cel mult 3 ani.		
Dir C.	Informarea și asistarea focalizată a segmentelor-țintă de IMM-uri pentru reducerea costurilor lor de tranzacții.		
Obiectiv C1.	50% dintre asociații create dispun de capacități instituționale să acorde membrilor săi infoproduse conform nevoilor lor informaționale.		
2026	Asociațiile cu o vechime de înființare și activitate de cel mult 2 ani, în urma utilizării produselor informaționale din anii precedenți, distribuie acele produse cu un conținut actualizat noilor lor membri.		
2027	Asociațiile cu o vechime de înființare și activitate de cel mult 2 ani, în urma utilizării produselor informaționale din anii precedenți, distribuie acele produse cu un conținut actualizat noilor lor membri.		
2028	Asociațiile cu o vechime de înființare și activitate de cel mult 2 ani, în urma utilizării produselor informaționale din anii precedenți, distribuie acele produse cu un conținut actualizat noilor lor membri.		
2029	Asociațiile cu o vechime de înființare și activitate de cel mult 2 ani, în urma utilizării produselor informaționale din anii precedenți, distribuie acele produse cu un conținut actualizat noilor lor membri.		
2030	Asociațiile cu o vechime de înființare și activitate de cel mult 2 ani, în urma utilizării produselor informaționale din anii precedenți, distribuie acele produse cu un conținut actualizat noilor lor membri.		

Directia / obiectivul strategic	Descrierea	Responsabil	Perioada
Obiectiv C2.	25% dintre asociații create dispun de capacități instituționale să acorde membrilor săi, în special celor noi, servicii de asistență pentru complinirea nivelurilor inferioare de competență antreprenorială.		
2028	Asociațiile cu o vechime de înființare și activitate de cel mult 3 ani, în urma aplicării permanente a metodei de asistență "instruire la locul de muncă", acordă serviciile de consultanță de care membrii lor au beneficiat în anii precedenți, noilor lor membri.		
2029	Asociațiile cu o vechime de înființare și activitate de cel mult 3 ani, în urma aplicării permanente a metodei de asistență "instruire la locul de muncă", acordă serviciile de consultanță de care membrii lor au beneficiat în anii precedenți, noilor lor membri.		
2030	Asociațiile cu o vechime de înființare și activitate de cel mult 3 ani, în urma aplicării permanente a metodei de asistență "instruire la locul de muncă", acordă serviciile de consultanță de care membrii lor au beneficiat în anii precedenți, noilor lor membri.		
Obiectiv C3.	Centrul multifuncțional distribuit de consultații este funcțional începând cu anul 3 de implementare a Programului și acordă servicii individualizate informaționale și de asistență abonaților săi dintre membrii asociațiilor reprezentative de IMM-uri cel puțin la 50% dintre asociații.		
2027	Angajarea, în baza abonamentelor achitate de membrii asociațiilor înregistrate, și instruirea a primilor 20 de consultanți pentru Centrul multifuncțional distribuit de consultații și asistență.		
2028	Angajarea, în baza abonamentelor achitate de membrii asociațiilor nregistrate, și instruirea următorilor 5 de consultanți pentru Centrul multifuncțional distribuit de consultații și asistență.		
2029	Angajarea, în baza abonamentelor achitate de membrii asociațiilor nregistrate, și instruirea următorilor 10 de consultanți pentru Centrul multifuncțional distribuit de consultații și asistență.		
2030	Angajarea, în baza abonamentelor achitate de membrii asociațiilor nregistrate, și instruirea următorilor 10 de consultanți pentru Centrul multifuncțional distribuit de consultații și asistență.		
Obiectiv C4.	Sistemul de informare focalizată este funcțional din trimestrul 2 al anului 1 de implementare a Programului și în dezvoltare continuă pentru a distribui infoproduse conform nevoilor specifice ale asociațiilor de IMM-uri din diverse ramuri de activitate.		
2024	Elaborarea seturilor de produse informaționale pentru cele trei campanii de informare în anul curent.		
	Elaborarea, în baza caietelor de sarcini corespunzătoare, a produselor informaționale de mai multe niveluri de complexitate care să elucideze modul de depășire a celor 9 celor mai frecvente categorii de probleme ale micului antreprenoriat focalizate pe interesele primelor 6 asociații înregistrate.		
2025	Elaborarea, în baza caietului de sarcini corespunzător și în corelare cu nivelul cursurilor predate, a instrumentelor de informare focalizată a primelor 6 asociații de profil (buletine informative - "Curierul juridic", "Exportatorul", "Bariere administrative" etc., pagină pe rețele de socializare, sit Internet etc., grupuri de Viber, Telegram etc.).		
	Elaborarea, în baza caietelor de sarcini corespunzătoare și în corelare cu nivelul cursurilor predate, a produselor informaționale de mai multe niveluri de complexitate care să elucideze modul de depășire a celor 9 celor mai frecvente categorii de probleme ale micului antreprenoriat focalizate pe interesele următoarelor 9 asociații înregistrate.		

Directia / obiectivul strategic	Descrierea	Responsabil	Perioada
	Elaborarea, în baza caietului de sarcini corespunzător și în corelare cu nivelul cursurilor predate, a instrumentelor de informare focalizată a următoarelor 9 asociații de profil (buletine informative - "Curierul juridic", "Exportatorul", "Bariere administrative" etc., pagină pe rețele de socializare, sit Internet etc., grupuri de Viber, Telegram etc.).		
2026	Elaborarea, în baza caietelor de sarcini corespunzătoare și în corelare cu nivelul cursurilor predate, a produselor informaționale de mai multe niveluri de complexitate care să elucideze modul de depășire a celor 9 celor mai frecvente categorii de probleme ale micului antreprenariat focalizate pe interesele următoarelor 12 asociații înregistrate.		
	Elaborarea, în baza caietului de sarcini corespunzător și în corelare cu nivelul cursurilor predate, a instrumentelor de informare focalizată a următoarelor 12 asociații de profil (buletine informative - "Curierul juridic", "Exportatorul", "Bariere administrative" etc., pagină pe rețele de socializare, sit Internet etc., grupuri de Viber, Telegram etc.).		
2027	Elaborarea, în baza caietelor de sarcini corespunzătoare și în corelare cu nivelul cursurilor predate, a produselor informaționale de mai multe niveluri de complexitate care să elucideze modul de depășire a celor 9 celor mai frecvente categorii de probleme ale micului antreprenariat focalizate pe interesele următoarelor 16 asociații înregistrate.		
	Elaborarea, în baza caietului de sarcini corespunzător și în corelare cu nivelul cursurilor predate, a instrumentelor de informare focalizată a următoarelor 16 asociații de profil (buletine informative - "Curierul juridic", "Exportatorul", "Bariere administrative" etc., pagină pe rețele de socializare, sit Internet etc., grupuri de Viber, Telegram etc.).		
2028	Elaborarea, în baza caietelor de sarcini corespunzătoare și în corelare cu nivelul cursurilor predate, a produselor informaționale de mai multe niveluri de complexitate care să elucideze modul de depășire a celor 9 celor mai frecvente categorii de probleme ale micului antreprenariat focalizate pe interesele următoarelor 20 asociații înregistrate.		
	Elaborarea, în baza caietului de sarcini corespunzător și în corelare cu nivelul cursurilor predate, a instrumentelor de informare focalizată a următoarelor 20 asociații de profil (buletine informative - "Curierul juridic", "Exportatorul", "Bariere administrative" etc., pagină pe rețele de socializare, sit Internet etc., grupuri de Viber, Telegram etc.).		
2029	Elaborarea, în baza caietelor de sarcini corespunzătoare și în corelare cu nivelul cursurilor predate, a produselor informaționale de mai multe niveluri de complexitate care să elucideze modul de depășire a celor 9 celor mai frecvente categorii de probleme ale micului antreprenariat focalizate pe interesele următoarelor 23 asociații înregistrate.		
	Elaborarea, în baza caietului de sarcini corespunzător și în corelare cu nivelul cursurilor predate, a instrumentelor de informare focalizată a următoarelor 23 asociații de profil (buletine informative - "Curierul juridic", "Exportatorul", "Bariere administrative" etc., pagină pe rețele de socializare, sit Internet etc., grupuri de Viber, Telegram etc.).		
2030	Elaborarea, în baza caietelor de sarcini corespunzătoare și în corelare cu nivelul cursurilor predate, a produselor informaționale de mai multe niveluri de complexitate care să elucideze modul de depășire a celor 9 celor mai frecvente categorii de probleme ale micului antreprenariat focalizate pe interesele următoarelor 23 asociații înregistrate.		
	Elaborarea, în baza caietului de sarcini corespunzător și în corelare cu nivelul cursurilor predate, a instrumentelor de informare focalizată a următoarelor 23 asociații de profil (buletine informative - "Curierul juridic", "Exportatorul", "Bariere administrative" etc., pagină pe rețele de socializare, sit Internet etc., grupuri de Viber, Telegram etc.).		

Directia / obiectivul strategic	Descrierea	Responsabil	Perioada
Obiectiv C5.	Sistemul de acordare a serviciilor de asistență pentru complinirea competențelor antreprenoriale este funcțional începând cu trimestrul 3 al anului 1 de implementare a Programului și în dezvoltare continuă, acordând servicii conform nevoilor de asistență ale membrilor asociațiilor de IMM-uri din diverse ramuri de activitate.		
2024	Elaborarea, în baza caietelor de sarcini corespunzătoare și în corelare cu nivelul cursurilor predate, a listei de servicii de asistență de mai multe niveluri de complexitate care să complinească copetențele antreprenoriale ale beneficiarilor pentru depășirea celor 9 celor mai frecvente categorii de probleme ale micului antreprenoriat focalizate pe interesele primelor 6 asociații înregistrate.		
	Acordarea, în baza metodei de instruire la locul de muncă și în corelare cu nivelul cursurilor însușite, a serviciilor de asistență focalizată pentru primele 6 asociații de profil.		
	Acordarea, în baza metodei de instruire la locul de muncă și în corelare cu nivelul cursurilor însușite, a serviciilor de asistență focalizată pentru sub-beneficiarii din primele 6 asociații de profil.		
2025	Elaborarea, în baza caietelor de sarcini corespunzătoare și în corelare cu nivelul cursurilor predate, a listei de servicii de asistență de mai multe niveluri de complexitate care să complinească copetențele antreprenoriale ale beneficiarilor pentru depășirea celor 9 celor mai frecvente categorii de probleme ale micului antreprenoriat focalizate pe interesele următoarele 9 asociații înregistrate.		
	Acordarea, în baza metodei de instruire la locul de muncă și în corelare cu nivelul cursurilor însușite, a serviciilor de asistență focalizată pentru următoarele 9 asociații de profil.		
	Acordarea, în baza metodei de instruire la locul de muncă și în corelare cu nivelul cursurilor însușite, a serviciilor de asistență focalizată pentru sub-beneficiarii din următoarele 9 asociații de profil.		
2026	Elaborarea, în baza caietelor de sarcini corespunzătoare și în corelare cu nivelul cursurilor predate, a listei de servicii de asistență de mai multe niveluri de complexitate care să complinească copetențele antreprenoriale ale beneficiarilor pentru depășirea celor 9 celor mai frecvente categorii de probleme ale micului antreprenoriat focalizate pe interesele următoarele 12 asociații înregistrate.		
	Acordarea, în baza metodei de instruire la locul de muncă și în corelare cu nivelul cursurilor însușite, a serviciilor de asistență focalizată pentru următoarele 12 asociații de profil.		
	Acordarea, în baza metodei de instruire la locul de muncă și în corelare cu nivelul cursurilor însușite, a serviciilor de asistență focalizată pentru sub-beneficiarii din următoarele 12 asociații de profil.		
2027	Elaborarea, în baza caietelor de sarcini corespunzătoare și în corelare cu nivelul cursurilor predate, a listei de servicii de asistență de mai multe niveluri de complexitate care să complinească copetențele antreprenoriale ale beneficiarilor pentru depășirea celor 9 celor mai frecvente categorii de probleme ale micului antreprenoriat focalizate pe interesele următoarele 16 asociații înregistrate.		
	Acordarea, în baza metodei de instruire la locul de muncă și în corelare cu nivelul cursurilor însușite, a serviciilor de asistență focalizată pentru următoarele 16 asociații de profil.		
	Acordarea, în baza metodei de instruire la locul de muncă și în corelare cu nivelul cursurilor însușite, a serviciilor de asistență focalizată pentru sub-beneficiarii din următoarele 16 asociații de profil.		

Directia / obiectivul strategic	Descrierea	Responsabil	Perioada
2028	Elaborarea, în baza caietelor de sarcini corespunzătoare și în corelare cu nivelul cursurilor predate, a listei de servicii de asistență de mai multe niveluri de complexitate care să complinescă competențele antreprenoriale ale beneficiarilor pentru depășirea celor 9 celor mai frecvente categorii de probleme ale micului antreprenariat focalizate pe interesele următoarele 20 asociații înregistrate.		
	Acordarea, în baza metodei de instruire la locul de muncă și în corelare cu nivelul cursurilor însușite, a serviciilor de asistență focalizată pentru următoarele 20 asociații de profil.		
	Acordarea, în baza metodei de instruire la locul de muncă și în corelare cu nivelul cursurilor însușite, a serviciilor de asistență focalizată pentru sub-beneficiarii din următoarele 20 asociații de profil.		
2029	Elaborarea, în baza caietelor de sarcini corespunzătoare și în corelare cu nivelul cursurilor predate, a listei de servicii de asistență de mai multe niveluri de complexitate care să complinescă competențele antreprenoriale ale beneficiarilor pentru depășirea celor 9 celor mai frecvente categorii de probleme ale micului antreprenariat focalizate pe interesele următoarele 23 asociații înregistrate.		
	Acordarea, în baza metodei de instruire la locul de muncă și în corelare cu nivelul cursurilor însușite, a serviciilor de asistență focalizată pentru următoarele 23 asociații de profil.		
	Acordarea, în baza metodei de instruire la locul de muncă și în corelare cu nivelul cursurilor însușite, a serviciilor de asistență focalizată pentru sub-beneficiarii din următoarele 23 asociații de profil.		
2030	Elaborarea, în baza caietelor de sarcini corespunzătoare și în corelare cu nivelul cursurilor predate, a listei de servicii de asistență de mai multe niveluri de complexitate care să complinescă competențele antreprenoriale ale beneficiarilor pentru depășirea celor 9 celor mai frecvente categorii de probleme ale micului antreprenariat focalizate pe interesele următoarele 23 asociații înregistrate.		
	Acordarea, în baza metodei de instruire la locul de muncă și în corelare cu nivelul cursurilor însușite, a serviciilor de asistență focalizată pentru următoarele 23 asociații de profil.		
	Acordarea, în baza metodei de instruire la locul de muncă și în corelare cu nivelul cursurilor însușite, a serviciilor de asistență focalizată pentru sub-beneficiarii din următoarele 23 asociații de profil.		
Dir. D	Construirea de lanțuri valorice noi cu valoare adăugată maxim posibilă, în special orientate spre export precumpănit în formă de cooperative, inclusiv ca rezultat al cooperării cu primăriile și centrele raionale învecinate.		
Obiectiv D1.	Crearea mecanismul instituțional de identificare, menținere și dezvoltare a avantajelor competitive în ramurile din domeniile prioritare		
2025	Elaborarea, în baza caietului de sarcini corespunzător, a metodologiei de identificare a avantajelor competitive în sectoarele prioritare identificate		
	Identificarea primelor 3-5 ramuri prioritare în care să fie identificate avantajele competitive		
	Identificarea, prin <i>outsourcing</i> , în baza caietelor de sarcini corespunzătoare pentru fiecare ramură prioritară, a câte 2-5 avantaje competitive și proiectarea lanțurilor valorice respective.		

Directia / obiectivul strategic	Descrierea	Responsabil	Perioada
	Identificarea IMM-urilor capabile să construiască prin cooperare primele 12-25 lanțuri valorice: lanțurile 1-20.		
	Construirea lanțurilor valorice nr. 1-20		
2026	Construirea lanțurilor valorice nr. 1-20		
	Identificarea următoarelor 3-5 ramuri prioritare în care să fie identificate avantajele competitive		
	Identificarea, prin <i>outsourcing</i> , în baza caietelor de sarcini corespunzătoare pentru fiecare ramură prioritară, a câte 2-5 avantaje competitive și proiectarea lanțurilor valorice respective.		
	Identificarea IMM-urilor capabile să construiască prin cooperare următoarele 7-15 lanțuri valorice: lanțurile 21-40.		
	Construirea lanțurilor valorice nr. 21-40		
2027	Construirea lanțurilor valorice nr. 21-40		
	Identificarea următoarelor 3-5 ramuri prioritare în care să fie identificate avantajele competitive		
	Identificarea, prin <i>outsourcing</i> , în baza caietelor de sarcini corespunzătoare pentru fiecare ramură prioritară, a câte 2-5 avantaje competitive și proiectarea lanțurilor valorice respective.		
	Identificarea IMM-urilor capabile să construiască prin cooperare următoarele 7-15 lanțuri valorice: lanțurile 41-60.		
	Construirea lanțurilor valorice nr.41-60.		
2028	Construirea lanțurilor valorice nr.41-60.		
	Identificarea următoarelor 3-5 ramuri prioritare în care să fie identificate avantajele competitive		
	Identificarea, prin <i>outsourcing</i> , în baza caietelor de sarcini corespunzătoare pentru fiecare ramură prioritară, a câte 2-5 avantaje competitive și proiectarea lanțurilor valorice respective.		
	Identificarea IMM-urilor capabile să construiască prin cooperare următoarele 7-15 lanțuri valorice: lanțurile 61-80.		
	Construirea lanțurilor valorice nr. 61-80.		
2029	Construirea lanțurilor valorice nr. 61-80.		
	Identificarea următoarelor 3-5 ramuri prioritare în care să fie identificate avantajele competitive		
	Identificarea, prin <i>outsourcing</i> , în baza caietelor de sarcini corespunzătoare pentru fiecare ramură prioritară, a câte 2-5 avantaje competitive și proiectarea lanțurilor valorice respective.		
	Identificarea IMM-urilor capabile să construiască prin cooperare următoarele 7-15 lanțuri valorice: lanțurile 81-100.		
	Construirea lanțurilor valorice nr. 81-100.		
2030	Construirea lanțurilor valorice nr. 81-100.		
	Identificarea următoarelor 3-5 ramuri prioritare în care să fie identificate avantajele competitive		
	Identificarea, prin <i>outsourcing</i> , în baza caietelor de sarcini corespunzătoare pentru fiecare ramură prioritară, a câte 2-5 avantaje competitive și proiectarea lanțurilor valorice respective.		
	Identificarea IMM-urilor capabile să construiască prin cooperare următoarele 7-15 lanțuri valorice: lanțurile 101-120.		
	Construirea lanțurilor valorice nr. 101-120.		
Obiectiv D2.	Asigurarea participării a nu mai puțin de 50 de asociații la valorificarea e peste 100 de lanțuri valorice.		
2025	IMM-urile din cel puțin 8 asociații participă la construirea primelor 20 de lanțuri valorice		
2026	IMM-urile din cel puțin 8 asociații participă la construirea primelor 20 de lanțuri valorice nr. 1-20		

Directia / obiectivul strategic	Descrierea	Responsabil	Perioada
	IMM-urile din cel puțin noi 8 asociații participă la construirea următoarelor 20 de lanțuri valorice nr. 21-40		
2027	IMM-urile din cel puțin noi 8 asociații participă la construirea următoarelor 20 de lanțuri valorice nr. 21-40		
	IMM-urile din cel puțin noi 8 asociații participă la construirea următoarelor 20 de lanțuri valorice nr. 41-60		
2028	IMM-urile din cel puțin noi 8 asociații participă la construirea următoarelor 20 de lanțuri valorice nr. 41-60		
	IMM-urile din cel puțin noi 8 asociații participă la construirea următoarelor 20 de lanțuri valorice nr. 61-80		
2029	IMM-urile din cel puțin noi 8 asociații participă la construirea următoarelor 20 de lanțuri valorice nr. 61-80		
	IMM-urile din cel puțin noi 8 asociații participă la construirea următoarelor 20 de lanțuri valorice nr. 81-100		
2030	IMM-urile din cel puțin noi 8 asociații participă la construirea următoarelor 20 de lanțuri valorice nr. 81-100		
	IMM-urile din cel puțin noi 8 asociații participă la construirea următoarelor 20 de lanțuri valorice nr. 101-120		
Obiectiv D3.	Asigurarea participării IMM-urilor din cel puțin 7 raioane învecinate la valorificarea lanțurilor valorice.		
2025	Identificarea localităților din raioanele învecinate și a IMM-urilor cu activitate nemijlocită în ele care să fie atrase la construirea lanțurilor valorice nr. 1-20.		
	Atragerea în fiecare an a câte cel puțin 3 IMM-uri din cel puțin 2 raioane învecinate la construirea lanțurilor valorice		
2026	Identificarea localităților din raioanele învecinate și a IMM-urilor cu activitate nemijlocită în ele care să fie atrase la construirea lanțurilor valorice nr. 21-40.		
	Atragerea în fiecare an a câte cel puțin 3 IMM-uri din cel puțin 2 raioane învecinate la construirea lanțurilor valorice		
2027	Identificarea localităților din raioanele învecinate și a IMM-urilor cu activitate nemijlocită în ele care să fie atrase la construirea lanțurilor valorice nr. 41-60.		
	Atragerea în fiecare an a câte cel puțin 3 IMM-uri din cel puțin 2 raioane învecinate la construirea lanțurilor valorice		
2028	Identificarea localităților din raioanele învecinate și a IMM-urilor cu activitate nemijlocită în ele care să fie atrase la construirea lanțurilor valorice nr. 61-80.		
	Atragerea în fiecare an a câte cel puțin 3 IMM-uri din cel puțin 2 raioane învecinate la construirea lanțurilor valorice		
2029	Identificarea localităților din raioanele învecinate și a IMM-urilor cu activitate nemijlocită în ele care să fie atrase la construirea lanțurilor valorice nr. 81-100.		
2030	Atragerea în fiecare an a câte cel puțin 3 IMM-uri din cel puțin 2 raioane învecinate la construirea lanțurilor valorice		
	Identificarea localităților din raioanele învecinate și a IMM-urilor cu activitate nemijlocită în ele care să fie atrase la construirea lanțurilor valorice nr. 101-120.		
	Atragerea în fiecare an a câte cel puțin 3 IMM-uri din cel puțin 2 raioane învecinate la construirea lanțurilor valorice		
Dir. E	Crearea mecanismelor instituționale pentru generarea de <u>inlesniri sistemice</u> pentru întreprinderile mici, micro, în special start-up-uri.		

Directia / obiectivul strategic	Descrierea	Responsabil	Perioada
Obiectiv E1.	Mecanismul instituțional de achiziționare a produselor și serviciilor IMM-urilor din asociațiile reprezentative ale lor este funcțional din al treilea trimestru al primului an de implementare a Programului.		
2024	Elaborarea Manualului de achiziții pentru contractarea separată a serviciilor și achizițiilor de la întreprinderile micro, mici și mijlocii, aprobarea și implementarea lui, inclusiv în primăriile din suburbii pe tot parcursul Programului.		
Obiectiv E2.	90% din achizițiile pasibile de a fi livrate de către IMM-uri către PMC, subdiviziunile ei și întreprinderile municipale sînt contractate de la IMM-urile din asociațiile înființate în cadrul Programului și, echivalent, 70% din achizițiile efectuate de către primăriile din suburbii.		
2024	Efectuarea primelor achiziții după noul sistem de achiziționare separată de la întreprinderi micro, mici și mijlocii.		
2025	Efectuarea următoarelor achiziții după noul sistem de achiziționare separată de la întreprinderi micro, mici și mijlocii.		
2026	Efectuarea următoarelor achiziții după noul sistem de achiziționare separată de la întreprinderi micro, mici și mijlocii.		
2027	Identificarea următoarelor 1500 de m.p. pentru a fi renovate ca spații de birouri, depozitare și/sau producere în folosul IMM-urilor participante la Program.		
	Efectuarea următoarelor achiziții după noul sistem de achiziționare separată de la întreprinderi micro, mici și mijlocii.		
2028	Efectuarea următoarelor achiziții după noul sistem de achiziționare separată de la întreprinderi micro, mici și mijlocii.		
2029	Efectuarea următoarelor achiziții după noul sistem de achiziționare separată de la întreprinderi micro, mici și mijlocii.		
2030	Efectuarea următoarelor achiziții după noul sistem de achiziționare separată de la întreprinderi micro, mici și mijlocii.		
Obiectiv E3.	Începînd cu anul 2 de implementare a Programului PMC acordă în condiții avantajoase de chirie spații renovate, inclusiv în cadrul parcurilor industriale, pentru desfășurarea activității a cel puțin 50 de întreprinderi micro și 10 mici.		
2024	Identificarea primelor 1500 de m.p. pentru a fi renovate ca spații de birouri, depozitare și/sau producere în folosul IMM-urilor participante la Program.		
2025	Identificarea următoarelor 1500 de m.p. pentru a fi renovate ca spații de birouri, depozitare și/sau producere în folosul IMM-urilor participante la Program.		
2026	Identificarea următoarelor 1500 de m.p. pentru a fi renovate ca spații de birouri, depozitare și/sau producere în folosul IMM-urilor participante la Program.		
2027	Identificarea următoarelor 1500 de m.p. pentru a fi renovate ca spații de birouri, depozitare și/sau producere în folosul IMM-urilor participante la Program.		
2028	Identificarea următoarelor 1500 de m.p. pentru a fi renovate ca spații de birouri, depozitare și/sau producere în folosul IMM-urilor participante la Program.		
2029	Identificarea următoarelor 1500 de m.p. pentru a fi renovate ca spații de birouri, depozitare și/sau producere în folosul IMM-urilor participante la Program.		
2030	Identificarea următoarelor 1500 de m.p. pentru a fi renovate ca spații de birouri, depozitare și/sau producere în folosul IMM-urilor participante la Program.		

SUBANEXA II BUGETUL TENTATIV AL PLANULUI COMPLEX DE ACȚIUNI 2024-2030

DIRECTIA / OBIECTIVUL STRATEGIC	DESCRIEREA	BUGET TOTAL	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Dir. A	Comunicarea socială instituționalizată cu IMM-urile și asistarea lor în comunicarea lor cu terții.	10.809.000	560.000	766.000	1.297.000	1.656.000	2.072.000	2.190.000	2.268.000
Obiectiv A1.	Crearea mecanismului de formare ciclică permanentă a noilor asociații de reprezentare a intereselor IMM-urilor	5.282.000	560.000	464.000	582.000	776.000	892.000	1.000.000	1.008.000
Obiectiv A2.	Crearea mecanismului de asigurare a formării capacităților de comunicare socială a asociațiilor	4.237.000		302.000	425.000	630.000	930.000	940.000	1.010.000
Obiectiv A3.	Formarea capacităților de comunicare socială a IMM-urilor participante la Program	-				-	-		-
Obiectiv A4.	Promovarea intereselor sectorului IMM la nivel de guvern și APC	1.290.000			290.000	250.000	250.000	250.000	250.000
Dir. B	Îmbunătățirea competențelor manageriale ale IMM-urilor.	19.195.273	1.055.000	1.715.000	2.225.000	2.697.500	3.256.875	3.824.844	4.421.055
Obiectiv B1.	Crearea mecanismului de formare ciclică permanentă a competențelor antreprenoriale ale administratorilor de IMM-uri	10.940.000	1.055.000	865.000	1.225.000	1.510.000	1.835.000	2.110.000	2.340.000
Obiectiv B2.	Crearea mecanismului de formare ciclică permanentă a abilităților de a aplica corect procedurile necesare pentru a obține finanțările prin concurs și cele cerute de către reglementările de stat.	1.500.000	-	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000
Obiectiv B3.	Crearea mecanismului de evaluare ciclică permanentă a planurilor de afaceri ale membrilor asociațiilor pentru a-i ajuta.	6.755.273	-	600.000	750.000	937.500	1.171.875	1.464.844	1.831.055
Obiectiv B4.	Crearea mecanismului de formare ciclică permanentă în asociații a cursurilor croite pe nevoile membrilor lor.	-			-	-	-	-	-
Dir C.	Informarea și asistarea focalizată a segmentelor-țintă de IMM-uri pentru reducerea costurilor lor de tranzacții.	5.440.000	600.000	530.000	620.000	800.000	920.000	980.000	990.000
Obiectiv C1.	50% dintre asociații create dispun de capacități instituționale să acorde membrilor săi infoproduse conform nevoilor lor informaționale.	-			-	-	-	-	-

DIRECTIA / OBIECTIVUL STRATEGIC	DESCRIEREA	BUGET TOTAL	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Obiectiv C2.	25% dintre asociații create dispun de capacități instituționale să acorde membrilor săi, în special celor noi, servicii de asistență pentru complinirea nivelurilor inferioare de competență antreprenorială.	-					-	-	-
Obiectiv C3.	Centrul multifuncțional distribuit de consultații este funcțional începând cu anul 3 de implementare a Programului și acordă servicii individualizate informaționale și de asistență abonaților săi dintre membrii asociațiilor reprezentative de IMM-uri cel puțin la 50% dintre asociații.	-				-	-	-	-
Obiectiv C4.	Sistemul de informare focalizată este funcțional din trimestrul 2 al anului 1 de implementare a Programului și în dezvoltare continuă pentru a distribui infoproduse conform nevoilor specifice ale asociațiilor de IMM-uri din diverse ramuri de activitate.	5.440.000	600.000	530.000	620.000	800.000	920.000	980.000	990.000
Obiectiv C5.	Sistemul de acordare a serviciilor de asistență pentru complinirea competențelor antreprenoriale este funcțional începând cu trimestrul 3 al anului 1 de implementare a Programului și în dezvoltare continuă, acordând servicii conform nevoilor de asistență ale membrilor asociațiilor de IMM-uri din diverse ramuri de activitate.	-	-	-	-	-	-	-	-
Dir. D	Construirea de lanțuri valorice noi cu valoare adăugată maxim posibilă, în special orientate spre export precumpănitor în formă de cooperative, inclusiv ca rezultat al cooperării cu primăriile și centrele raionale învecinate.	13.600.000	-	1.780.000	2.330.000	2.350.000	2.365.000	2.380.000	2.395.000
Obiectiv D1.	Crearea mecanismul instituțional de identificare, menținere și dezvoltare a avantajelor competitive în ramurile din domeniile prioritare	13.600.000		1.780.000	2.330.000	2.350.000	2.365.000	2.380.000	2.395.000
Obiectiv D2.	Asigurarea participării a nu mai puțin de 50 de asociații la valorificarea e peste 100 de lanțuri valorice.	-		-	-	-	-	-	-
Obiectiv D3.	Asigurarea participării IMM-urilor din cel puțin 7 raioane învecinate la valorificarea lanțurilor valorice.	-		-	-	-	-	-	-

DIRECTIA / OBIECTIVUL STRATEGIC	DESCRIEREA	BUGET TOTAL	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Dir. E	Crearea mecanismelor instituționale pentru generarea de <u>inlesniri sistemice</u> pentru întreprinderile mici, micro, în special start-up-uri.	320.000	-	-	-	-	-	-	320.000
Obiectiv E1.	Mecanismul instituțional de achiziționare a produselor și serviciilor IMM-urilor din asociațiile reprezentative ale lor este funcțional din al treilea trimestru al primului an de implementare a Programului.	320.000							320.000
Obiectiv E2.	90% din achizițiile pasibile de a fi <i>livrate de către IMM-uri</i> către PMC, subdiviziunile ei și întreprinderile municipale sînt contractate de la IMM-urile din asociațiile înființate în cadrul Programului și, echivalent, 70% din achizițiile efectuate de către primăriile din suburbii.	-	-	-	-	-	-	-	-
Obiectiv E3.	Începînd cu anul 2 de implementare a Programului PMC acordă în condiții avantajoase de chirie <i>spații renovate</i> , inclusiv în cadrul parcurilor industriale, pentru desfășurarea activității a cel puțin 50 de întreprinderi micro și 10 mici.	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL ANUAL		49.364.273	2.215.000	4.791.000	6.472.000	7.503.500	8.613.875	9.374.844	10.394.055

BUGETELE PE DIRECȚII STRATEGICE ȘI PE OBIECTIVE STRATEGICE

DIRECȚIA A

SURSE NECESARE PE CATEGORII DE DIRECȚII ȘI SCOPURI PROPUSE	MDL
A1. Crearea mecanismului de formare ciclică permanentă a noilor asociații de reprezentare a intereselor IMM-urilor	5 282 000
Elaborarea ghidului secretarului executiv de asociatie	18 000
Elaborarea Planului de comunicare a CMDA pentru anul 2024, inclusiv 3 campanii de informare	50 000
Elaborarea, în baza caietelor de sarcini corespunzătoare, a manualelor privind planificarea și implementarea direcțiilor strategice A	40 000
Elaborarea, în baza caietului de sarcini corespunzător a manualului de proiectare și desfășurare a campaniilor de informare	42 000
Elaborarea, în baza caietului de sarcini corespunzător a Strategiei instituției abilitate de comunicare a PMC și a sa cu asociațiile de IMM-uri	44 000
Identificarea primelor 7-9 ramuri prioritare tranșa nr. 1	0
Identificarea următoarelor 7-9 ramuri prioritare pentru formarea asociațiilor reprezentative	0
Înregistrarea a cel puțin 12 asociații cu IMM-uri din ramurile prioritare cu un efectiv total de cel puțin 700 de membri	450 000
Înregistrarea a cel puțin 16 asociații cu IMM-uri din ramurile prioritare cu un efectiv total de cel puțin 900 de membri	620 000
Înregistrarea a cel puțin 20 asociații cu IMM-uri din ramurile prioritare cu un efectiv total de cel puțin 1100 de membri	720 000
Înregistrarea a cel puțin 23 asociații cu IMM-uri din ramurile prioritare cu un efectiv total de cel puțin 1250 de membri	1 640 000
Înregistrarea a cel puțin 9 asociații cu IMM-uri din ramurile prioritare cu un efectiv total de cel puțin 520 de membri	350 000
Înregistrarea a cel puțin 6 asociații cu IMM-uri din ramurile prioritare cu un efectiv total de cel puțin 380 de membri	240 000
Lucrări pregătitoare	20 000
Proiectarea și desfășurarea a 3 campanii de informare: nr. 1, 2 și 3	708 000
Selectarea, angajarea și instruirea secretarilor executivi a asociațiilor municipale de IMM	340 000
A2. Crearea mecanismului de asigurare a formării capacităților de comunicare socială a asociațiilor	4 237 000
Elaborarea în baza caietului de sarcini corespunzător, eventual, prin outsourcing, și aprobarea de către instituția abilitată a sistemului de 4 cursuri de comunicare instituțională.	84 000
Elaborarea în baza caietului de sarcini corespunzător a Metodologiei de întocmire a Planului de comunicare instituțională	40 000

Elaborarea în baza caietului de sarcini corespunzător, eventual, prin outsourcing, și aprobarea de către instituția abilitată a sistemului de competențe de comunicare instituțională	48 000
Organizarea și desfășurarea pentru primele cel puțin 15 asociații a cursului nr. 3 de comunicare instituțională, inclusiv tehnici de negociere: 5 zile a câte 3 ore.	250 000
Organizarea și desfășurarea pentru următoarele cel puțin 12 asociații a cursului nr. 3 de comunicare instituțională, inclusiv tehnici de negociere: 5 zile a câte 3 ore.	200 000
Organizarea și desfășurarea pentru următoarele cel puțin 16 asociații a cursului nr. 3 de comunicare instituțională, inclusiv tehnici de negociere: 5 zile a câte 3 ore.	210 000
Organizarea și desfășurarea pentru următoarele cel puțin 20 asociații a cursului nr. 3 de comunicare instituțională, inclusiv tehnici de negociere: 5 zile a câte 3 ore.	320 000
Organizarea și desfășurarea pentru primele 15 asociații a cursului nr. 4 de comunicare instituțională: 5 zile a câte 3 ore.	250 000
Organizarea și desfășurarea pentru primele cel puțin 15 asociații a cursului nr. 1 de comunicare instituțională: competențe elementare: 3 zile a câte 3 ore.	170 000
Organizarea și desfășurarea pentru primele cel puțin 15 asociații a cursului nr. 2 de comunicare instituțională, inclusiv întocmirea Planului de comunicare a asociației: 5 zile a câte 3 ore.	245 000
Organizarea și desfășurarea pentru următoarele cel puțin 12 asociații a cursului nr. 4 de comunicare instituțională: 5 zile a câte 3 ore.	160 000
Organizarea și desfășurarea pentru următoarele cel puțin 12 asociații a cursului nr. 1 de comunicare instituțională: competențe elementare: 3 zile a câte 3 ore.	140 000
Organizarea și desfășurarea pentru următoarele cel puțin 12 asociații a cursului nr. 2 de comunicare instituțională, inclusiv întocmirea Planului de comunicare a asociației: 5 zile a câte 3 ore.	200 000
Organizarea și desfășurarea pentru următoarele cel puțin 16 asociații a cursului nr. 4 de comunicare instituțională: 5 zile a câte 3 ore.	210 000
Organizarea și desfășurarea pentru următoarele cel puțin 16 asociații a cursului nr. 1 de comunicare instituțională: competențe elementare: 3 zile a câte 3 ore.	180 000
Organizarea și desfășurarea pentru următoarele cel puțin 16 asociații a cursului nr. 2 de comunicare instituțională, inclusiv întocmirea Planului de comunicare a asociației: 5 zile a câte 3 ore.	260 000
Organizarea și desfășurarea pentru următoarele cel puțin 20 asociații a cursului nr. 2 de comunicare instituțională, inclusiv întocmirea Planului de comunicare a asociației: 5 zile a câte 3 ore.	320 000
Organizarea și desfășurarea pentru următoarele cel puțin 20 de asociații a cursului nr. 1 de comunicare instituțională: competențe elementare: 3 zile a câte 3 ore.	220 000

Organizarea și desfășurarea pentru următoarele cel puțin 23 asociații a cursului nr. 2 de comunicare instituțională, inclusiv întocmirea Planului de comunicare a asociației: 5 zile a câte 3 ore.	230 000
Organizarea și desfășurarea pentru următoarele cel puțin 23 de asociații a cursului nr. 1 de comunicare instituțională: competențe elementare: 3 zile a câte 3 ore.	500 000
Primele 15 asociații au elaborat și aprobat Planuri de comunicare a asociațiilor și le implementează	0
A3. Formarea capacităților de comunicare socială a IMM-urilor participante la Program	0
1365 (105+315+945) doritori dintre administratorii IMM-urilor întocmesc planuri de comunicare cu asistența secretarilor executivi după principiul acordării serviciilor de asistență	0
350 (35+105+210) doritori dintre administratorii IMM-urilor întocmesc planuri de comunicare cu asistența secretarilor executivi după principiul acordării serviciilor de asistență	0
910 (70+210+630) doritori dintre administratorii IMM-urilor întocmesc planuri de comunicare cu asistența secretarilor executivi după principiul acordării serviciilor de asistență	0
A4. Promovarea intereselor sectorului IMM la nivel de guvern și APC	1 290 000
Elaborarea, în baza caietului de sarcini corespunzător, a Metodologiei de elaborarea a strategiei de comunicare pentru promovarea intereselor	40 000
Elaborarea strategiei de promovare a setului nr. 1 de interese, aprobarea și lansarea Strategiei nr. 1.	250 000
Elaborarea strategiei de promovare a setului nr. 2 de interese, aprobarea și lansarea Strategiei nr. 2.	250 000
Elaborarea strategiei de promovare a setului nr. 3 de interese, aprobarea și lansarea Strategiei nr. 3.	250 000
Elaborarea strategiei de promovare a setului nr. 4 de interese, aprobarea și lansarea Strategiei nr. 4.	250 000
Elaborarea strategiei de promovare a setului nr. 4 de interese, aprobarea și lansarea Strategiei nr. 5.	250 000
Identificarea printre asociațiile funcționale a celor mai stringente interese, selectarea celor prioritare și formarea coalițiilor de promovare a setului nr.1 de interese	0
Identificarea printre asociațiile funcționale a celor mai stringente interese, selectarea celor prioritare și formarea coalițiilor de promovare a setului nr.2 de interese	0
Identificarea printre asociațiile funcționale a celor mai stringente interese, selectarea celor prioritare și formarea coalițiilor de promovare a setului nr.3 de interese	0
Identificarea printre asociațiile funcționale a celor mai stringente interese, selectarea celor prioritare și formarea coalițiilor de promovare a setului nr.4 de interese	0
Identificarea printre asociațiile funcționale a celor mai stringente interese, selectarea celor prioritare și formarea coalițiilor de promovare a setului nr.5 de interese	0
Implementarea strategiei nr. 1 de promovare a intereselor	0

Implementarea strategiei nr. 2 de promovare a intereselor	0
Implementarea strategiei nr. 3 de promovare a intereselor	0
Implementarea strategiei nr .4 de promovare a intereselor	0
TOTAL	10 809 000

DIRECȚIA B

SURSE NECESARE PE CATEGORII DE DIRECȚII ȘI SCOPURI PROPUSE	MDL
B1. Crearea mecanismului de formare ciclică permanentă a competențelor antreprenoriale ale administratorilor de IMM-uri	10 940 000
Elaborarea produselor informaționale pentru campaniile de informare nr. 1, 2 și 3	60 000
Elaborarea produselor informaționale pentru campaniile de informare nr. 10, 11 și 12	75 000
Elaborarea produselor informaționale pentru campaniile de informare nr. 13, 14 și 15.	80 000
Elaborarea produselor informaționale pentru campaniile de informare nr. 16, 17 și 18.	85 000
Elaborarea produselor informaționale pentru campaniile de informare nr. 19, 20 și 21.	90 000
Elaborarea produselor informaționale pentru campaniile de informare nr. 4, 5 și 6	65 000
Elaborarea produselor informaționale pentru campaniile de informare nr. 7, 8 și 9	70 000
Elaborarea, în baza caietelor de sarcini corespunzătoare, a sistemului conceptual unitar al activității de antreprenariat pentru cazul Republicii Moldova și a ierarhiei competențelor antreprenoriale	480 000
Elaborarea, în baza caietelor de sarcini corespunzătoare, a cursurilor nr. 1, 2 și 3.	75 000
Elaborarea, în baza caietelor de sarcini corespunzătoare, a cursurilor nr. 12, 13, 14 și 15.	100 000
Elaborarea, în baza caietelor de sarcini corespunzătoare, a cursurilor nr. 16, 17, 18 și 19.	100 000
Elaborarea, în baza caietelor de sarcini corespunzătoare, a cursurilor nr. 20, 21, 22 și 23.	100 000
Elaborarea, în baza caietelor de sarcini corespunzătoare, a cursurilor nr. 24, 25, 26 și 27.	100 000
Elaborarea, în baza caietelor de sarcini corespunzătoare, a cursurilor nr. 4, 5, 6 și 7.	100 000
Elaborarea, în baza caietelor de sarcini corespunzătoare, a cursurilor nr. 8, 9, 10 și 11.	100 000
Elaborarea, în baza caietelor de sarcini corespunzătoare, a cursurilor speciale nr. 1, 2 și 3.	75 000
Elaborarea, în baza caietelor de sarcini corespunzătoare, a cursurilor speciale nr. 10, 11 și 12.	75 000
Elaborarea, în baza caietelor de sarcini corespunzătoare, a cursurilor speciale nr. 4, 5 și 6.	75 000
Elaborarea, în baza caietelor de sarcini corespunzătoare, a cursurilor speciale nr. 7, 8 și 9.	75 000
Elaborarea, în baza caietului de sarcini corespunzător, a metodologiei de elaborare, predare și evaluare a cursurilor și de evaluare a lectorilor și cursanților, inclusiv în baza ramurilor prioritare	80 000
Predarea cursurilor nr. 1, 2 și 3 pentru torentul 1 de cursanți (cei din asociațiile formate în 2024)	360 000
Predarea cursurilor nr. 1, 2 și 3 pentru torentul 2 de cursanți (cei din asociațiile formate în 2025)	350 000
Predarea cursurilor nr. 1, 2 și 3 pentru torentul 3 de cursanți (cei din asociațiile formate în 2026)	245 000
Predarea cursurilor nr. 1, 2 și 3 pentru torentul 4 de cursanți (cei din asociațiile formate în 2027)	210 000

Predarea cursurilor nr. 1, 2 și 3 pentru torentul 5 de cursanți (cei din asociațiile formate în 2028)	197 500
Predarea cursurilor nr. 1, 2 și 3 pentru torentul 6 de cursanți (cei din asociațiile formate în 2029)	185 000
Predarea cursurilor nr. 1, 2 și 3 pentru torentul 7 de cursanți (cei din asociațiile formate în 2030)	195 455
Predarea cursurilor nr. 4, 5, 6 și 7 pentru torentul 1 de cursanți (cei din asociațiile formate în 2024)	350 000
Predarea cursurilor nr. 4, 5, 6 și 7 pentru torentul 2 de cursanți (cei din asociațiile formate în 2025)	245 000
Predarea cursurilor nr. 4, 5, 6 și 7 pentru torentul 3 de cursanți (cei din asociațiile formate în 2026)	210 000
Predarea cursurilor nr. 4, 5, 6 și 7 pentru torentul 4 de cursanți (cei din asociațiile formate în 2027)	197 500
Predarea cursurilor nr. 4, 5, 6 și 7 pentru torentul 5 de cursanți (cei din asociațiile formate în 2028)	185 000
Predarea cursurilor nr. 4, 5, 6 și 7 pentru torentul 6 de cursanți (cei din asociațiile formate în 2029)	195 455
Predarea cursurilor nr. 8, 9, 10 și 11 pentru torentul 1 de cursanți (cei din asociațiile formate în 2024)	245 000
Predarea cursurilor nr. 8, 9, 10 și 11 pentru torentul 2 de cursanți (cei din asociațiile formate în 2025)	210 000
Predarea cursurilor nr. 8, 9, 10 și 11 pentru torentul 3 de cursanți (cei din asociațiile formate în 2026)	197 500
Predarea cursurilor nr. 8, 9, 10 și 11 pentru torentul 4 de cursanți (cei din asociațiile formate în 2027)	185 000
Predarea cursurilor nr. 8, 9, 10 și 11 pentru torentul 5 de cursanți (cei din asociațiile formate în 2028)	195 455
Predarea cursurilor nr.12, 13, 14 și 15 pentru torentul 1 de cursanți (cei din asociațiile formate în 2024)	210 000
Predarea cursurilor nr.12, 13, 14 și 15 pentru torentul 2 de cursanți (cei din asociațiile formate în 2025)	197 500
Predarea cursurilor nr.12, 13, 14 și 15 pentru torentul 3 de cursanți (cei din asociațiile formate în 2026)	185 000
Predarea cursurilor nr.12, 13, 14 și 15 pentru torentul 4 de cursanți (cei din asociațiile formate în 2027)	195 455
Predarea cursurilor nr.16, 17, 18 și 19 pentru torentul 1 de cursanți (cei din asociațiile formate în 2024)	197 500
Predarea cursurilor nr.16, 17, 18 și 19 pentru torentul 2 de cursanți (cei din asociațiile formate în 2025)	185 000
Predarea cursurilor nr.16, 17, 18 și 19 pentru torentul 3 de cursanți (cei din asociațiile formate în 2026)	195 455
Predarea cursurilor nr.20, 21, 22 și 23 pentru torentul 1 de cursanți (cei din asociațiile formate în 2024)	185 000
Predarea cursurilor nr.20, 21, 22 și 23 pentru torentul 2 de cursanți (cei din asociațiile formate în 2025)	195 455
Predarea cursurilor nr.24, 25, 26 și 27 pentru torentul 1 de cursanți (cei din asociațiile formate în 2024)	195 455
Predarea cursurilor speciale nr. 1, 2, 3.	1 032 955
Predarea cursurilor speciale nr. 10, 11, 12.	380 455
Predarea cursurilor speciale nr. 4, 5, 6.	787 955
Predarea cursurilor speciale nr. 7, 8, 9.	577 955
B2. Crearea mecanismului de formare ciclică permanentă a abilităților de a aplica corect procedurile necesare pentru a obține finanțările prin concurs și cele cerute de către reglementările de stat.	1 500 000
Identificarea și prioritizarea problemelor procedurale cu care se confruntă administratorii de IMM-uri și integrarea cunoștințelor despre urmarea lor în cursurile de predat din seria 1 și seria 2	0

Organizarea de cursuri focalizate pe explicarea și însușirea procedurilor necesare pentru a obține finanțările prin concurs.	1 500 000
B3. Crearea mecanismului de evaluare ciclică permanentă a planurilor de afacere ale membrilor asociațiilor pentru a-i ajuta.	6 755 273
Adunările anuale ale asociațiilor evaluează performanțele afacerilor membrilor lor cu scopul de a contribui la depășirea problemelor, inclusiv prin asistarea la întocmirea planurilor de afacere.	0
Organizarea cursurilor de perfecționare pentru dezvoltarea competențelor antreprenoriale formate în baza cursurilor însușite cu scopul de a facilita accesul la finanțare și participarea la lanțurile valorice.	6 755 273
B4. Crearea mecanismului de formare ciclică permanentă în asociații a cursurilor croite pe nevoile membrilor lor.	0
Asociațiile formate în 2024 dispun, în baza cotizațiilor și chetelor efectuate de către membrii lor, să angajeze lectori care să proiecteze și să predea cursuri croite exact pe nevoile membrilor lor	0
Asociațiile formate în 2025-2030 dispun, în baza cotizațiilor vărsate de către membrii lor, să angajeze lectori care să proiecteze și să predea cursuri croite exact pe nevoile membrilor lor	0
TOTAL	19 195 273

DIRECȚIA C

SURSE NECESARE PE CATEGORII DE DIRECȚII ȘI SCOPURI PROPUSE	MDL
C1. 50% dintre asociații create dispun de capacități instituționale să acorde membrilor săi infoproduse conform nevoilor lor informaționale.	0
C2. 25% dintre asociații create dispun de capacități instituționale să acorde membrilor săi, în special celor noi, servicii de asistență pentru complinirea nivelurilor inferioare de competență antreprenorială.	0
C3. Centrul multifuncțional de consultații este funcțional începând cu anul 3 de implementare a Programului și acordă servicii individualizate informaționale și de asistență abonaților săi dintre membrii asociațiilor reprezentative de IMM-uri cel puțin la 50% dintre asociații.	0
C4. Formarea centrului multifuncțional de informare focalizată. Este funcțional din trimestrul 2 al anului 1 de implementare a Programului și în dezvoltare continuă pentru a distribui infoproduse conform nevoilor specifice ale asociațiilor de IMM-uri din diverse ramuri de activitate.	5 440 000

C5. Sistemul de acordare a serviciilor de asistență pentru complinirea competențelor antreprenoriale este funcțional începând cu trimestrul 3 al anului 1 de implementare a Programului și în dezvoltare continuă, acordând servicii conform nevoilor de asistență ale membrilor asociațiilor de IMM-uri din diverse ramuri de activitate.	0
TOTAL	5 440 000

DIRECȚIA D

SURSE NECESARE PE CATEGORII DE DIRECȚII ȘI SCOPURI PROPUSE	MDL
D1. Crearea mecanismului instituțional de identificare, menținere și dezvoltare a avantajelor competitive în ramurile din domeniile prioritare	13 600 000
D2. Asigurarea participării a nu mai puțin de 50 de asociații la valorificarea e peste 100 de lanțuri valorice.	0
D3. Asigurarea participării IMM-urilor din cel puțin 7 raioane învecinate la valorificarea lanțurilor valorice.	0
TOTAL	13 600 000

DIRECȚIA E

SURSE NECESARE PE CATEGORII DE DIRECȚII ȘI SCOPURI PROPUSE	MDL
E1. Mecanismul instituțional de achiziționare a produselor și serviciilor IMM-urilor din asociațiile reprezentative ale lor este funcțional din al trimestrul 3 al primului an de implementare a Programului.	320 000
E2. 90% din achizițiile pasibile de a fi livrate de către IMM-uri către PMC, subdiviziunile ei și întreprinderile municipale sînt contractate de la IMM-urile din asociațiile înființate în cadrul Programului și, echivalent, 70% din achizițiile efectuate de către primăriile din suburbii.	0
E3. Începînd cu anul 2 de implementare a Programului PMC acordă în condiții avantajoase de chirie spații renovate, inclusiv în cadrul parcurilor industriale, pentru desfășurarea activității a cel puțin 50 de întreprinderi micro și 10 mici.	0
TOTAL	320 000

