

UNIVERSITATEA TEHNICĂ A MOLDOVEI

Cu titlu de manuscris
C.Z.U.:332.7(478)(043.2)

MARIAN MARIA-LILIANA

**DEZVOLTAREA MANAGEMENTULUI IMOBILULUI COMERCIAL ÎN
REPUBLICA MOLDOVA**

521.03. ECONOMIE ȘI MANAGEMENT ÎN DOMENIUL DE ACTIVITATE
Rezumatul tezei de doctor în științe economice

CHIȘINĂU, 2023

Teza a fost elaborată în cadrul Departamentului *Inginerie, Drept și Evaluarea Imobilului* al Universității Tehnice a Moldovei

Conducător științific:

ALBU, Svetlana, doctor habilitat, conferențiar universitar

Referenți oficiali:

BAJURA, Tudor, doctor habilitat, profesor cercetător, Institutul Național de Cercetări Economice, ASEM

ȘERBĂNOIU, Ion, doctor inginer, profesor universitar emerit, Universitatea Tehnică „Gheorghe Asachi” din Iași, România

Componenta Comisiei Consiliului Științific Specializat:

LITVIN, Aurelia, președinte, doctor habilitat, profesor universitar

CRUCERESCU, Cornelia, secretar științific, doctor, conferențiar universitar

BUZU, Olga, doctor habilitat, conferențiar universitar

GHEORGHÎȚA, Maria, doctor, profesor universitar

STRATILA, Alina, doctor, conferențiar universitar

Susținerea va avea loc la 19.01.2024, ora 14.00, în ședința Consiliul științific specializat D 521.03-23-69 la Universitatea Tehnică a Moldovei, pe adresa: str. Dacia, 41, corpul de studii nr. 10, sala 229, Chișinău, Republica Moldova, MD-2062.

Teza de doctor și rezumatul pot fi consultate la biblioteca Universității Tehnice a Moldovei (www.librarv.utm.md) și pe pagina web a ANACEC (www.cnaa.md)

Rezumatul a fost expeditat la “15” decembrie 2023

Secretar științific al Consiliului Științific Specializat
CRUCERESCU, Cornelia, dr.conf.univ.

semnătura

Conducător științific
ALBU, Svetlana, dr.hab., conf.univ.

semnătura

Autor
MARIAN, Maria-Liliana

semnătura

CUPRINS

REPERELE CONCEPTUALE ALE CERCETĂRII	3
CONȚINUTUL TEZEI.....	7
CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI	26
BIBLIOGRAFIE.....	29
LISTA PUBLICAȚIILOR AUTORULUI LA TEMA TEZEI.....	31
ADNOTARE.....	32
ANNOTATION.....	33
АННОТАЦИЯ.....	34

REPERELE CONCEPTUALE ALE CERCETĂRII

Actualitatea și importanța temei abordate. În Republica Moldova, sectorul imobiliar are importanță strategică în scopul dezvoltării echilibrate și viabile a sistemelor economice și sociale ce dețin un grad ridicat de complexitate. Din acest considerent, dezvoltarea sectorului imobiliar joacă un rol major în relansarea economiei naționale. Imobilul cu destinație comercială ocupă o treime din sectorul imobiliar. Referindu-ne la piața primară, constatăm că în ultimii ani în medie cca 30% din autorizațiile de construire sunt eliberate pentru dezvoltarea bunurilor imobile comerciale, acestora revenindu-le cota de cca 17% din investițiile în imobilizările corporale în Republica Moldova și 50% (5,17 miliarde lei în 2021) din totalitatea investițiilor în bunurile imobile (rezidențiale, nerezidențiale, terenuri) [1]. Anual sunt realizate lucrări de construcții în clădirile nerezidențiale în valoare de cca 2 miliarde lei (peste 27% din valoarea tuturor lucrărilor de construcții). Pe piața secundară investițiile în tranzacțiile imobiliare au depășit 2,2 miliarde lei în 2021, numărul tranzacțiilor cu imobile comerciale fiind aproape constant (fluctuația în medie în ultimii 5 ani a constituit 0,6%) [2]. Piața imobilului comercial este cea mai profitabilă din sectorul imobiliar al Republicii Moldova. Deși este cu mult mai îngustă decât cea a imobilului rezidențial și, corespunzător, numărul de tranzacții cu imobile comerciale este mult mai mic, din punct de vedere al atractivității investiționale, imobilul cu destinație comercială deține întâietate.

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

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

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

Investitorii străini joacă un rol important (deși eterogen) pe piețele imobilului comercial din întreaga lume. În Europa, intra-regional și transregional, investițiile în imobile comerciale au reprezentat în medie 42% din investițiile anilor 2006 - 2015. Investitorii din afara țării sunt sursa principală de fonduri în Europa Centrală și de Est, Țările Baltice și Luxemburg. În mărime absolută, cele mai mari investiții străine vizează Franța, Germania și Regatul Unit. Până la jumătatea anului 2022 în mai multe țări din Area Economică Europeană (Suedia, Țările de Jos, Finlanda, Danemarca, Franța, Germania, Polonia și Luxemburg), volumul investițiilor din ultimele patru trimestre a egalat sau a depășit cu mult 1% din PIB. În alte țări, volumul investițiilor în imobile comerciale a depășit 0,5% din PIB [4].

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

Sectorul imobiliar comercial este foarte important nu numai pentru sectorul bancar, ci și pentru fondurile de investiții și companiile de asigurări. Fondurilor de investiții le revine cea mai mare parte a tranzacțiilor cu o pondere de aproximativ 50% în perioada cuprinsă între a doua jumătate a anului 2021 și prima jumătate a anului 2022, investitorii privați reprezintă puțin peste 30% din totalul tranzacțiilor cu imobile comerciale, urmați de asiguratori și fonduri de pensii, care reprezintă circa 10%. Activele administrate de fondurile de investiții alternative (FIA) imobiliare au crescut cu 597 de miliarde EUR în primul trimestru din 2017, ajungând la 1 060 de miliarde EUR în trimestrul al treilea din 2021 [5].

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

în 2025, un sistem pentru dezvoltarea, producerea și diseminarea indicatorilor privind piețele fizice de imobile comerciale (inclusiv indicele prețurilor, indicele chiriilor, indicele randamentului chiriilor, ratele neocupării și construcții noi).

Descrierea situației în domeniul de cercetare și identificarea problemelor de cercetare. Puține cercetări științifice au fost consacrate studierii managementului imobilului cu destinație comercială, fiecare autor fiind original prin aplicarea diverselor metode de cercetare și a recomandărilor propuse în domeniul investigat. Un aport considerabil la studierea rolului și importanței sectorului imobiliar în dezvoltarea durabilă a economiei naționale îl au oamenii de știință autohtoni Albu S.[6],[7], Bajura T.[8], Buzu O.[9], Albu I.[10], Gheorghîța M.[11], Țurcanu N.[12], Sanduța T.[13], Leșan A.[14] ș.a. În lucrările specialiștilor menționați au fost analizate aspecte ce vizează managementul imobiliar, managementul investițional în construcții, managementul proiectelor, dezvoltarea imobilului, managementul proprietății, managementul facilităților, dar nu au fost luate în vizor aspectele eficientizării managementului imobilelor cu destinație comercială. Problematika managementului imobilului comercial a fost studiată și de unii autori din spațiul românesc precum: Anica-Popa A.[15], Zorlentan T.[16], Stupu M.[17], Ichim A.[18], Burduș E.[19], Nicolescu O.[20] ș.a. Însă trebuie remarcat faptul că autorii români au analizat problematica managementului imobilului comercial sub aspectul managementului general la nivelul întreprinderilor comerciale.

Un interes deosebit, în opinia noastră, reprezintă cercetările autorilor străini: Adams D.[21], Barrett S.[22], Squires G.[23], Healey P.[24], Черняк В.З.[25], Иванов В.В.[26], Новиков Б.Д.[27], Коростелев С.П.[28] ș.a. prin diversitatea aspectelor teoretice, dar și celor practice privind abordările conceptuale ale managementului imobiliar. David Adams, în anul 1982, publică un articol în care descrie valorile de bază ale managementului facilităților privind integrarea persoanelor, proceselor și spațiilor. În anul 1983, la Universitatea Cornell sunt introduse primele programe universitare de specializare în managementul facilităților. Graham Squires și Ervin Heurkens analizează abordările internaționale ale dezvoltării imobiliare. Autorul rus Коростелев С.П. vine cu idei interesante privind teoria și practica evaluării în scopul dezvoltării și administrării imobiliare, iar conaționalii săi Иванов В.В. și Хан О.К. analizează atât algoritmul managementului imobilului în diferite stadii ale ciclului de viață, cât și scopurile și sarcinile gestiunii bunurilor imobile în diferite etape ale ciclului de viață.

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

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

Obiectivele cercetării sunt: concretizarea definiției categoriei de imobile comerciale și clasificarea conform abordării manageriale; identificarea problemelor managementului imobilului comercial și ale patrimoniului construit cu potențial

comercial în condițiile Republicii Moldova; analiza imobilului comercial și a patrimoniului construit cu potențial comercial din Republica Moldova; elaborarea structurii organizatorice moderne a întreprinderii de consultanță specializată în management imobiliar; elaborarea concepției-cadru a managementului patrimoniului construit și amplasat în mun. Chișinău; elaborarea propunerilor în vederea eficientizării activității de consultanță privind investițiile imobiliare.

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

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

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

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

CONȚINUTUL TEZEI

Aspecte teoretice și conceptuale privind managementul și dezvoltarea imobilului comercial. Managementul în calitate de domeniu de studiu, definit cu claritate, apare în prima jumătate a secolului XX. Atunci fiind puse bazele managementului științific, ca rezultat al intensificării preocupărilor pentru aplicarea metodelor științifice în procesul de analiză și interpretare a proceselor economice concrete.

Punctul de plecare al managementului imobilului se regăsește în secolul al XIX-a, odată cu dezvoltarea și tehnologizarea proprietăților imobiliare. În funcție de etapa de viață în care se află imobilul (construcție sau exploatare), managementul presupune aplicarea diferitor metode și tehnici. Astfel, în *etapa de construcție*, managementul este concentrat asupra proceselor și rezultatului, implicând elementele atât ale *școlii clasice de management*, cât și ale *școlii cantitative de management*. Managementul în *etapa de exploatare* a imobilului, în special comercial, se axează pe principiile, metodele și procedeele *școlii sistemice și contextuale de management*.

Actualmente, managementul imobilului nu se concentrează asupra gestiunii proceselor realizate în incinta edificiului, ci asupra creării condițiilor solicitate de utilizatori, asupra menținerii și dezvoltării capacităților și calităților imobilului, în scopul obținerii unui profit maxim posibil. În cadrul managementului imobiliar, cu precădere a imobilului comercial, în ultimele decenii s-au conturat două concepte: (1) managementul financiar-comercial (numit și managementul proprietății MP), care are drept scop principal creșterea rentabilității prin sporirea valorii bunului imobil și a profitului generat de acesta; (2) managementul administrativ-gospodăresc (numit și managementul facilităților MF), care are drept scop principal menținerea și sporirea calităților funcționale și a serviciilor prestate de bunul imobil.

Atât MP cât și MF sunt activități distincte, care pot fi realizate independent una de alta. Însă există funcții care se intercalează, se repetă, activități dependente care permit a susține că ambele direcții de management sunt orientate spre sporirea rentabilității bunurilor imobile, dacă MP este orientat spre sporirea profiturilor, atunci MF pune accent pe reducerea costurilor, ambele fiind orientate spre asigurarea utilității maxime a bunului imobil. Examinând managementul imobilului în aspect conceptual, *constatăm că MF reprezintă abordarea managementului „ca proces”, iar MP reprezintă abordarea managementului „ca activitate” pe piața imobiliară.*

Scopul principal al managementului eficient al imobilului constă în asigurarea intereselor economice și sociale ale proprietarilor și utilizatorilor bunului imobil, a statului și societății în general. Una din căile de asigurare a intereselor sociale, și anume, a calității și siguranței imobilului este cadrul regulatoriu al domeniului. Referindu-ne la aspectul legal al managementului proprietăților imobiliare în R. Moldova, remarcăm faptul că *cadrul legislativ este creat și se află în continuă actualizare, pe când cadrul*

normativ, în mare parte rămâne a fi cel din perioada URSS. Dar și actele normative existente reglementează, cu mici excepții, doar sectorul imobilului locativ.

În comparație cu reglementările (standarde, recomandări, ghiduri profesionale) la nivel european sau cel existent în țările economic dezvoltate, Republica Moldova urmează a elabora, adapta și implementa un număr impunător de documente normative specifice domeniului.

Deosebirea *abordării profesioniste* a managementului imobilului constă în faptul că *activitatea urmează a fi desfășurată complex și continuu în trei direcții: economică, juridică și inginerescă*. Scopul și sarcinile managementului imobiliar la diferite etape ale ciclului de viață a construcției diferă (tab.1).

Tabelul 1. Scopul și sarcinile managementului imobiliar pe etape ale ciclului de viață

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

Tabelul 1. continuare

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

Sursa: elaborat de autor în baza [26].

Unul dintre rolurile principale ale managementului bunurilor imobile este de a crea o legătură între proprietarul bunurilor imobile și potențialul locatar sau chiriaș, oferind oportunitate pentru proprietarii care doresc să se distanțeze de chiriași. O astfel de abordare permite utilizarea eficientă a proprietății administrate de către managerii profesioniști. În țările occidentale, piața serviciilor de management a imobilului comercial este un sector important al economiei, care creează o parte semnificativă a PIB al țărilor respective. Liderul incontestabil în acest domeniu este compania daneză ISS, care este unul din primii cinci, mari angajatori din lume și reunește 530.000 de angajați la nivel mondial. Venitul anual al companiei este de aproximativ 10 miliarde dolari [29]. În Rusia, spre exemplu, există aproximativ 100 companii de management, dintre care 15 sunt concentrate pe gestionarea a peste 1 milion de m² fiecare [30]. La Moscova, aproximativ 10% din spațiile de birouri și aproximativ 2-3% din spațiile comerciale sunt administrate de companii externe de management profesional, iar în

Sankt-Petersburg, respectiv - 15% și cca 5% [31]. În Polonia, ponderea proprietății imobiliare comerciale transferate către managementul profesionist extern ajunge la 95% în segmentul imobiliar de birouri, 40% în imobiliare de retail și aproximativ 40% în segmentul imobiliar logistic [30].

Examinând piața serviciilor de management imobiliar din Republica Moldova, s-a constatat lipsa firmelor specializate în servicii de management imobiliar; existența unui număr mare de agenții imobiliare care oferă preponderent servicii de intermediere la tranzacțiile de vânzare-cumpărare sau închiriere a bunurilor imobile; existența unui număr redus de firme care își diversifică serviciile față de cele de intermediere a tranzacțiilor; existența unui număr redus de companii care oferă servicii ample de administrare a bunurilor imobile; lipsa companiilor specializate în administrarea bunurilor imobile comerciale. Prin urmare, *constatăm lipsa abordării profesionale a managementului imobilului comercial în Republica Moldova.*

Pentru dezvoltarea imobilului, inclusiv a celui comercial, de-a lungul anilor s-au conturat patru modele de bază. Aceste modele de dezvoltare imobiliară se bazează pe cele recunoscute de Healey (1991) [24] și discutate în continuare de Ratcliffe și colab. (2009) [32]. Adams și Tiesdell (2012) [21] sintetizează principalele caracteristici ale acestora, după cum urmează:

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

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

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

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

În Republica Moldova, în diferite etape de dezvoltare putem identifica aplicarea elementelor din cadrul tuturor modelelor.

Modelele de echilibru sunt utile la înțelegerea dezvoltării imobiliare în condiții de stabilitate relativă a piețelor imobiliare active și absența dominației pe piață a marilor operatori, condiții care nu corespund situației din Republica Moldova.

Modelul instituțional în țara noastră poate fi identificat prin instrumente de interdicții din partea mediului instituțional, precum impunerea unor reglementări, limitări atât în etapa de construcție, reconstrucție, reabilitare, cât și în etapa de exploatare a bunurilor imobile, dar și prin instrumente de susținere și motivare.

Elemente ale modelului bazat pe rolul de agenție pot fi întâlnite în Republica Moldova în cazul inițierii de către APL sau APC a unor proiecte de interes comunitar, care implică și necesitatea dezvoltării unor regiuni. În acest caz, autoritățile, prin diverse metode, încearcă să susțină dezvoltatorii.

Modelul de dezvoltare imobiliară bazat pe evenimente în Republica Moldova este aplicat în particular de către firmele de dezvoltare (construcții) care își planifică activitatea pentru viitor. Și cu toate că modelul oferă posibilități de corelare a caracteristicilor instituționale ale dezvoltării imobiliare cu procesele emergente reale de dezvoltare imobiliară prin încorporarea unor factori complecși și dinamici, în condițiile Republicii Moldova acest lucru are un caracter puternic influențat politic și, după cum demonstrează practica, cu conotație temporară.

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

Definirea și clasificarea imobilului comercial în accepțiune managerială.

Diferite sisteme juridice acceptă variate definiții ale bunului imobil. Diferența dintre ele rezultă din gradul de detaliere și din extensia listei obiectelor considerate bunuri imobile. De exemplu, în legislația SUA este considerat bun imobil „pământul și totul ce este mai mult sau mai puțin legat de el. Dreptul de proprietate asupra pământului se extinde mai jos de linia solului până la centrul pământului și mai sus de linia solului până la cer”. Codul funciar suedez prevede că „bun imobiliar este pământul”. În legislația Federației Ruse, noțiunea bun imobil cuprinde, „terenurile, subsolul, obiectele acvatice, precum și totul ce este legat de pământ, adică obiectele care nu pot fi deplasate fără a cauza prejudicii considerabile destinației lor, inclusiv pădurile, culturile perene, edificiile. Din categoria bunurilor imobiliare fac parte aeronavele, navele maritime și navele cosmice pasibile înregistrării” [9].

În Republica Moldova, noțiunea *bun imobil* a suportat o schimbare considerabilă, actual fiind considerat ca „terenul înscris în Registrul bunurilor imobile sub număr cadastral propriu”. Însă schimbările conceptuale definitorii din 2019 incluse în Codul Civil nu s-au reflectat în toate actele conexe. Codul Funciar acceptă în calitate de bun imobil atât terenul, cât și obiectele aferente acestuia, pe când Codul Civil subânțelege prin bun imobil doar terenul, lucrurile și lucrările atașate permanent sunt considerate doar parte componentă a acestuia.

Autorul consideră necesară ajustarea definiției din Codul Funciar și propune următoarea formulare a articolului 2¹ alineatul trei: „*Sectoarele de teren înregistrate în Registrul bunurilor imobile sub număr cadastral distinct constituie bunuri imobile parte componentă a cărora sunt obiectele aferente (solul, bazinele de apă închise, pădurile, plantațiile multianuale, clădirile, construcțiile, edificiile etc.), strămutarea cărora este imposibilă fără a cauza pierderi directe destinației lor*”.

Definiția *bun imobil comercial* nu există în Republica Moldova, însă sintagma poate fi observată în diverse clasificări. Generalizând opiniile de finitorii de bun imobil, aspectul semantic „comercial”, criteriile și conținutul clasificărilor practicate atât la nivel internațional, cât și național, observăm că prin „bunuri imobile comerciale” se

subânțeleg bunurile imobile care funcționează în sfera circulației mărfurilor prin intermediul cărora se obține profitul comercial.

În totalitatea bunurilor imobile ale oricărei țări există o categorie distinctă, în virtutea deținerii unor valori suplimentare, recunoaștere legală, reglementări și restricții în procesul de exploatare și întreținere. Această categorie cuprinde bunurile imobile cu valoare istorică și arhitecturală sau în unele surse numit și patrimoniu construit. Practica demonstrează că majoritatea obiectivelor de patrimoniu construit (în special amplasate în orașul Chișinău), care se află în proprietate privată și sunt în stare funcțională, sunt utilizate de către proprietari în scopuri comerciale.

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

În corespundere cu respectiva definiție corelată cu abordarea managerială, autorul propune clasificarea bunurilor imobile comerciale (fig. 1) în bunuri imobile care generează venit și bunuri imobile care creează condiții pentru generarea venitului. De asemenea, autorul propune în calitate de categorie separată „patrimoniu cultural / arhitectural”, care include toate construcțiile funcționale și/sau cele care pot fi renovate, reabilitate în scopul introducerii în circuitul comercial.

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

Analiza pieței imobilului comercial din Republica Moldova. Managementul imobilului comercial este imposibil fără percepția pieței imobiliare, a caracteristicilor specifice acestui segment, a factorilor ce o caracterizează. În lipsa analizei pieței imobiliare este imposibil a lua decizii strategice argumentate și corecte din orice punct de vedere.

Analiza pieței imobilului comercial din Republica Moldova efectuată de autor permite a afirma că: piața imobilului comercial din Republica Moldova în ultimul deceniu este caracterizată preponderent prin segmentul secundar; rata investițiilor în imobile comerciale în Republica Moldova constituie cca 50% din suma investițiilor realizate în bunuri imobile; pe parcursul ultimilor 9 ani, piața imobiliară din Republica Moldova a trecut prin faza de creștere (2013-2018) urmată de declin (2019-2021) și revigorare bruscă în 2022; segmentul comercial al pieței imobiliare din Republica Moldova are un volum relativ constant și este comparativ stabil față de alte segmente ale pieței imobiliare; din punct de vedere teritorial, cea mai activă este piața imobilului comercial din municipiul Chișinău, din numărul total al tranzacțiilor cu imobile comerciale, 42% fiind înregistrate în municipiul Chișinău.

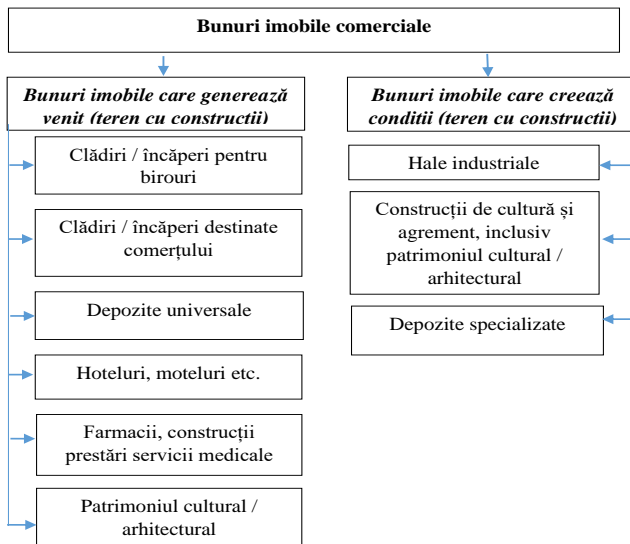


Fig. 1. Clasificarea bunurilor imobiliare comerciale

Sursa: elaborat de autor.

În termeni valorici (conform prețurilor unitare - euro per metru pătrat) în medie pe segmentul imobilului comercial din municipiul Chișinău (per total) se constată o fluctuație anuală pronunțată, însă o dinamică pozitivă în perioada 2016-2022, precum și o diferențiere sectorială considerabilă; segmentarea mai detaliată a categoriei de imobile comerciale oferă un tablou diferit. În perioada 2016-2021, pentru obiectivele destinate comerțului amplasate în zonele centrale ale sectoarelor administrative ale capitalei observăm o dinamică medie anuală negativă de cca 3%, iar pentru cele amplasate la periferiile sectoarelor - de cca 2,5%; pe segmentul imobilului comercial destinat birourilor constatăm aceeași dinamică a prețurilor cu o reducere în medie anuală de cca 2%; imobilele comerciale amplasate în centrul sectoarelor sunt de cca 2,5 ori mai scumpe față de cele amplasate la periferia acestora; spre deosebire de spațiile comerciale, prețurile birourilor amplasate în centrul sectoarelor sunt doar de cca 1,6 ori mai mari față de prețurile celor amplasate la periferia sectoarelor administrative; prețurile imobilelor destinate comerțului sunt de 2 ori mai scumpe față de cele destinate birourilor; un grup aparte în categoria imobilelor comerciale destinate comerțului sunt centrele comerciale specializate, care au comportat fluctuații valorice mult mai mari.

Într-o evaluare aproximativă la nivel sectorial, valoarea tranzacțiilor anuale cu imobile comerciale în Republica Moldova are o dinamică pozitivă și constituie peste 13087 mln. lei la nivelul anului 2020 (tab.2).

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

Tabelul 2. Estimarea valorică a volumului tranzacțiilor cu imobile comerciale

Indicator	2017	2018	2019	2020
1	2	3	4	5
Nr. înregistrări tranzacții de vânzare – cumpărare a clădirilor comerciale în Chișinău	193	998	969	905
Preț în medie (Chișinău), euro/mp	580,8	696,6	609	784,4
Suprafața convențională în medie (Chișinău), mp/tranzacție	780	780	780	780
Valoarea estimativă a tranzacțiilor cu imobilele comerciale din Chișinău, mln euro	87,43	542,26	460,29	553,71
Nr. înregistrări tranzacții de vânzare– cumpărare a clădirilor comerciale, total R.Moldova	2695	2433	2394	2230
Nr. înregistrări tranzacții exclusiv Chișinău	2502	1435	1425	1325
Preț în medie (altele decât Chișinău), euro/mp	193,60	232,20	203,00	261,47
Suprafața convențională în medie (altele decât Chișinău), mp/tranzacție	390	390	390	390
Valoarea estimativă a tranzacțiilor cu imobilele comerciale (altele), mln euro	188,91	129,95	112,82	135,11
Valoarea estimativă a tranzacțiilor cu imobilele comerciale din R.Moldova, mln euro	276,34	672,21	573,11	688,82
Valoarea estimativă a tranzacțiilor cu imobilele comerciale din R.Moldova, mlrd lei (curs 1€:19lei)	5,25	12,77	10,89	13,09

Sursa: elaborat de autor.

Patrimoniul cultural reprezintă o resursă ideală pentru o dezvoltare durabilă, cu condiția să fie pus în valoare. Unicitatea reprezintă motivul pentru care patrimoniul cultural este atât de apreciat. Conform Registrului monumentelor de stat și Registrului monumentelor locale, în mun. Chișinău este amplasat un număr de 821 monumente construite. Analizând lista bunurilor imobile declarate monumente arhitecturale și gruparea lor după destinație, constatăm că 152 imobile (aproximativ 35%) din totalul monumentelor istorice aparțin segmentului comercial al pieței imobiliare. Aceste imobile sunt amplasate preponderent în sectorul administrativ Centru al orașului Chișinău, unde prețurile depășesc valoarea de 3000 euro pentru un metru pătrat de spațiu comercial și 1400 euro pentru un metru pătrat de spațiu pentru birouri, iar prețurile pentru un ar de teren amplasat în sect. Centru și destinat construcțiilor depășesc 40 000 euro.

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

Problemele cu care se confruntă segmentul imobiliar respectiv cuprind: aspectele legale și de reglementare tehnică; aspectele tehnice cu referire la materialele specifice lucrărilor de restaurări și tehnologii de construcții speciale corelate cu condițiile caracteristice zonei (seismicitate ridicată, alunecări de teren etc.). Însă principalele probleme țin de lipsa sau insuficiența mijloacelor financiare pentru reabilitarea și includerea în circuitul economic a patrimoniului construit, păstrându-i valoarea culturală. Sursele de finanțare a activităților de evidență, de studiere, de punere în valoare, de salvare, de protejare, de conservare și de restaurare a monumentelor în Republica Moldova se rezumă la bugetul de stat și bugetele locale (care practic nu au suficiente mijloace); din contul plăților pentru arendă, incluzând și chiria pentru terenul aferent zonelor de protecție ale monumentelor (care la moment nu se reglementează și sumele sunt neglijabile); defalcările beneficiului din turism (procedură neformalizată, deci nu lucrează); venitul întreprinderilor care îngăduesc protecția monumentelor; beneficiul organelor asigurării de stat, în concordanță cu acordurile încheiate; venituri și donații ale organizațiilor care ocrotesc monumentele, în baza statutului acestora; fondurile și donațiile unor persoane fizice și/sau juridice care de asemenea nu funcționează corespunzător așteptărilor. O oportunitate pentru patrimoniul istoric construit este „filantropia procentuală”, care cu regret nu este mediatizată suficient, nici utilizată în special în domeniul păstrării patrimoniului cultural construit. De facto, putem vorbi doar de mijloacele alocate de la buget, sume destul de modeste, și banii alocați prin proiecte cu finanțare internațională.

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

Contribuții la dezvoltarea managementului imobilului comercial în condițiile Republicii Moldova.

Managementul bunurilor imobile presupune crearea, menținerea și dezvoltarea continuă a calităților utile ale terenurilor și îmbunătățirilor acestora. În procesul de realizare a celor menționate vom apela la activitatea de dezvoltare. Dezvoltarea (adesea se aplică termenul „development”), în comparație cu sistemele tradiționale de gestiune, acordă o atenție deosebită fazei pre-investiționale a proiectului. Cea mai importantă etapă a acestei faze este cercetarea pieței în vederea selectării direcției de dezvoltare a bunului imobil care va asigura respectarea principiului „*cele mai bune și eficiente utilizări*”. În practica relațiilor economice distingem două scheme ale procesului de dezvoltare: (1) dezvoltatorul nu-și asumă riscurile financiare și lucrează doar pentru onorariu – fee development și (2) dezvoltatorul execută lucrările, fiind unicul organizator al proiectului imobiliar, ocupându-se și de elaborarea schemei financiare a proiectului - speculative development.

Modelul de dezvoltare, fiind axat pe abordarea sistemică, conduce la sporirea esențială a eficienței proiectului imobiliar prin diminuarea costurilor. În comparație cu formele tradiționale de organizare a procesului investițional (tab.3), atragerea unei firme specializate în dezvoltarea imobiliară permite diminuarea cheltuielilor totale

pentru gestiunea proiectului (nu mai puțin de 40%), precum și diminuarea termenelor de execuție a construcției cu 7-25%; diminuarea costului manoperei lucrărilor de construcții-montaj cu 5-15%; diminuarea costului construcției cu 10-20%. Deci, costul total al lucrărilor de gestiune a proiectului, utilizând serviciile unei companii specializate, în cazul în care aceasta va îndeplini toate funcțiile implicite, poate constitui până la 14%.

Tabelul 3. Structura cheltuielilor proiectului investițional imobiliar

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

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

Sursa: elaborat de autor

Cele menționate, demonstrează posibilitatea și necesitatea utilizării sistemului de „development” în procesul de management al bunurilor imobile în etapa de reconstrucție (dezvoltare) în scopul eficientizării procesului de management prin sporirea utilității bunului imobil.

Însă proiectul de dezvoltare nu se rezumă doar la etapa de construcție. Adesea se confundă estimarea valorii cu estimarea eficienței proiectului investițional în domeniul imobiliar. În tabelul 4 propunem comparația acestor activități.

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

În urma analizei situației din Republica Moldova s-a constatat lipsa întreprinderilor specializate în prestarea serviciilor de management imobiliar pentru categoria bunurilor imobile comerciale, și doar existența unui număr mic pe segmentul imobilului rezidențial. Competitivitatea și răspândirea serviciilor de management imobiliar pe segmentul comercial este determinată de costul acestora. Costurile de gestionare a operațiunilor pot fi formate în funcție de conceptul de buget deschis sau buget închis.

Tabelul 4. Compararea evaluării proprietății imobiliare cu evaluarea eficienței proiectului investițional în domeniul imobiliar

Criteriul de comparație	Evaluarea proprietății imobiliare	Evaluarea eficienței proiectului investițional
1	2	3
Obiectul evaluării	Drepturile asupra proprietății imobiliare expuse pe piață.	Setul de acțiuni ale tuturor participanților prevăzute de proiectul de investiții.
Scopul evaluării	Elaborarea informației valorice necesare pentru efectuarea unei tranzacții reale sau potențiale.	Determinarea oportunității executării acțiunilor respective sau nu.
Reglementarea activității	Evaluarea bunurilor imobile poate fi realizată exclusiv de evaluatori calificați în conformitate cu legislația R.Moldova.	Evaluarea proiectelor investiționale nu este reglementată și poate fi realizată de orice specialist cu studii superioare economice.
Rezultatul evaluării	Servește ca bază la luarea deciziei de către participanții la tranzacție sau de către organele statale.	Este parte a documentației de proiect, reprezintă un instrument de convingere a tuturor membrilor proiectului în oportunitatea realizării acestuia.
Cerințe de calificare	Sunt prestabilite în mod legislativ și urmărită respectarea de către ARFC.	Sunt prestabilite de beneficiar și managerii proiectului.
Responsabilitate	Morală (reputațională) și materială (la decizia instanței de judecată).	Morală (reputațională).
Determinarea valorii	Exprimarea cantitativă a gradului de utilitate a proprietății imobiliare. Valoarea proprietății reflectă valoarea drepturilor patrimoniale asupra acestei proprietăți care poate fi grevată prin anumite obligațiuni. Valoarea este rezultatul opiniei profesionale a evaluatorului.	Exprimarea cantitativă a corespunderii proiectului scopului și intereselor (reale sau potențiale) participanților la proiect. Eficiența proiectului reflectă valoarea drepturilor asupra veniturilor viitoare generate de proiect determinate de anumite obligațiuni prevăzute pentru realizarea proiectului. Prin noțiunea „valoare” adesea se presupun costuri, de exemplu, valoarea de deviz, valoarea reparațiilor capitale etc.
Abordările aplicabile	Prin piață, prin venit, prin costuri.	Doar prin venit.
Fluxul de numerar	Se actualizează la data evaluării. Fluxul de numerar este prognozat de regulă, considerând inflația.	Elementele separate ale fluxului de numerar (venituri, costuri) se estimează pentru etapele concrete ale proiectului (de regulă un an), adică consecutivitatea efectelor. În calcul se practică fluxurile de numerar nominale (fără inflație).
Considerarea impozitelor	Se consideră fluxul de numerar fără a considera incidența impozitelor (excepție face impozitul pe bunurile imobile).	Sunt considerate impozitele, inclusiv pentru fiecare participant la proiect.
Rata	Se aplică rata de capitalizare sau rata de actualizare estimată.	Se aplică în calitate de rată de actualizare o valoare normativă sau rată de rentabilitate reală.
Considerarea incertitudinii și riscului	Riscul se consideră în mărimea ratei de actualizare.	În fluxul de numerar se includ rezerve; calculul sensibilității sau analiza scenariilor.

Tabelul 4. continuare

1	2	3
Varietatea evaluărilor	Valoarea se axează pe datele extrase de pe piață sau datele efective.	Eficiențe pot fi apreciate atâtea, câți participanți sunt implicați în realizarea proiectului.
Indicatorii valorii și eficienței proiectului	Valoarea netă actuală – VAN Rata internă de recuperare – RIR	Venitul actualizat net sau efectul integral (pe proiect). Rata internă de rentabilitate – RIR

Sursa: adaptat de autor la condițiile Republicii Moldova în baza [28].

În țările dezvoltate se practică trei scheme principale de plată pentru serviciile unei companii de management imobiliar: (1) remunerare fixă; (2) remunerare fixă plus un procent din plățile de chirie; (3) un procent variabil dintr-o sumă fixă a remunerației (ținând cont de gradul de ocupare a obiectului de control). Remunerarea fixă se stabilește în principal în cazul managementului facilităților, în funcție de metru pătrat de suprafață propice închirierii. Dacă compania este angajată într-un management complex și nu doar în MF, atunci se utilizează o schemă de remunerare fixă plus suma unui procent din plățile de închiriere (aproximativ 1%) și un procent din non-core: venituri inițiate de compania de management imobiliar (aproximativ 10%). Un procent variabil al unei sume fixe (cu acordul părților) a remunerației pentru societatea de administrare se stabilește când se recomandă stimularea intermedierei active a imobilelor comerciale pentru creșterea gradului de ocupare a spațiului închiriat transferat conducerii [33].

Generalizând, constatăm că costul serviciilor de management al imobilului comercial depinde de următorii factori: tipul imobilului (în funcție de destinația funcțională) și clasa de calitate, dimensiunea zonelor transferate pentru management; rentabilitatea imobilului (nivelul venitului brut, profitului, venitului net din exploatare); gama de servicii de management prestate (management în zone funcționale separate sau management integrat); organizarea managementului (externă, internă, combinație de externalizare a funcțiilor (serviciilor) individuale de management).

Printr-o analiză comparativă a aspectelor teoretice, practicilor internaționale și situației existente în Republica Moldova au fost punctate aspectele forte și slabe, oportunitățile și amenințările cu care se confruntă activitatea de management imobiliar profesionist în țara noastră (fig.2).

Printre punctele slabe ale managementului imobiliar comercial în R.Moldova constatăm „numărul mic al firmelor specializate”, iar anterior s-a menționat lipsa celor specializate în managementul imobilului comercial. Considerăm posibil a dezvoltarea activității de management imobiliar profesionist prin dezvoltarea societăților comerciale existente. Pentru aceasta, este necesară modificarea structurii organizatorice a întreprinderii.

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

Fig. 2. Analiza SWOT a managementului imobiliar profesionist în Republica Moldova.
Sursa: elaborat de autor.

Autorul propune o structură organizatorică a companiei specializate (fig.3), care reflectă o viziune sistemică asupra managementului imobiliar. Această structură va permite prestarea serviciilor complexe, concomitent oferind posibilitatea soluționării problemelor în mod sistemic.

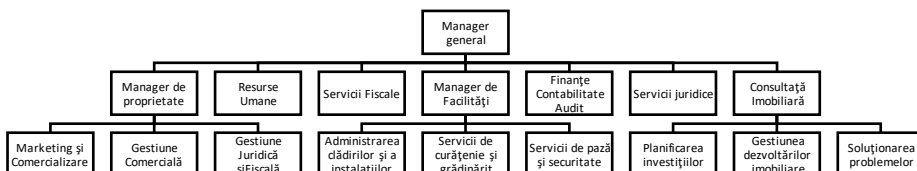


Fig. 3. Structura organizatorică a unei companii imobiliare.
Sursa: elaborat de autor.

În urma implementării acestei structuri, agenții economici vor putea reduce considerabil prețul serviciilor (tab.5) prestate în mod separat fără a reduce calitatea acestora. Reducerea prețurilor va permite atragerea noilor clienți, precum și crearea unui portofoliu cu clienții pe termen lung.

Tabelul 5. Reducerea prețului serviciilor de management imobiliar în urma implementării structurii organizatorice propuse de autor

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

Sursa: elaborat de autor.

Managementul imobilului cuprinde o multitudine de sarcini de diferită apartenență profesională și adesea managerul imobiliar trebuie să soluționeze probleme de ordin tehnic, economic, juridic, organizațional. Prin urmare, abordarea sistemică capabilă să creeze un sistem eficient de management al imobilului trebuie să asigure atingerea scopurilor proprietarului în corespundere cu principiile caracteristice managementului imobiliar. Schema principală de management al bunului imobil elaborată, aplicând abordarea sistemică, o vom numi *concepția managementului imobilului*.

Autorul propune *concepția-cadru pentru managementul patrimoniului construit amplasat în municipiul Chișinău*. Sunt descrise conținuturile etapelor procesului de management, sursele de informație necesare pentru concretizarea managementului unei construcții concrete, sunt propuse schemele de bază de dezvoltare a imobilelor cu valoare culturală (tab.6), precum și modalitatea de alegere a strategiei optime. Autorul propune a aplica un *sistem de monitorizare a implementării programelor de management imobiliar*. Sistemul de monitorizare reprezintă un mecanism de executare a unei supravegheri permanente asupra celor mai importante rezultate curente în urma realizării tuturor proiectelor în condițiile incerte ale

conjuncturii pieței, precum și în contextul implementării în Republica Moldova a standardelor UE în domeniul construcțiilor și managementului bunurilor imobile.

Tabelul 6. Scheme de bază de dezvoltare a imobilelor cu valoare culturală

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

Sursa: elaborat de autor.

Scopul principal al elaborării sistemului de monitoring constă: (1) în descoperirea devierilor de la planul calendaristic și bugetul proiectelor aparte ce conduc la micșorarea eficienței activității manageriale; (2) analiza cauzelor care au provocat aceste devieri și elaborarea propunerilor cu privire la corectarea corespunzătoare a direcțiilor activității manageriale cu scopul normalizării ei și sporirii eficienței. Crearea sistemului de monitorizare se va baza pe respectarea următoarelor principii:

Principiu 1. Alegerea pentru supraveghere a celor mai importante direcții.

Principiul 2. Formarea sistemului de indicatori informativi pentru fiecare direcție.

Principiul 3. Elaborarea sistemului indicatorilor estimativi de generalizare pentru fiecare direcție.

Principiul 4. Stabilirea periodicității raportării.

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

Principiul 5. Analiza cauzelor care au provocat devierea rezultatelor reale față de cele previzionale.

Principiul 6. Evidențierea rezervelor și posibilităților de normalizare a situației.

Principiul 7. Argumentarea propunerilor cu privire la schimbările din planul calendaristic și bugetul realizării proiectelor manageriale în perioada curentă.

Acest sistem ar fi util atât pentru compania de management, precum și pentru proprietarul bunului imobil. Sistemul de monitorizare a implementării programelor manageriale trebuie corectat concomitent cu schimbarea scopurilor proprietarului bunului imobil, precum și a companiei de management imobiliar.

Eficientizarea activității serviciului de consultanță imobiliară prin aplicarea metodei Utilității globale maxime. Având în vedere caracteristicile specifice și particularitățile bunurilor imobile, problema consultației în vederea planificării investiției devine destul de complicată. Pentru simplificarea procesului de selectare a bunurilor imobile comerciale în scopul exploatarei rentabile ulterioare, autorul propune

aplicarea metodei utilității globale maxime (fig.4). Această metodă va permite ordonarea bunurilor imobile în funcție de potențialul investițional și de exploatare eficientă ulterioară.

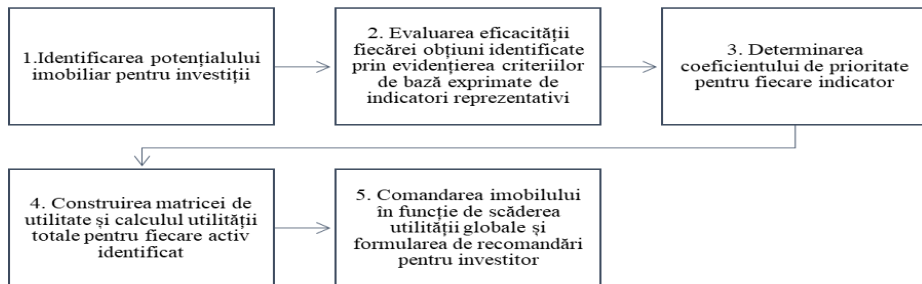


Fig.4. Algoritmul metodei Utilității globale maxime

Sursa: elaborat de autor.

Propunem următoarele criterii de ordonare:

- Criteriul economico-financiar prin următorii indicatori: valoarea actuală netă (VAN); nivelul de risc (R); rata internă de rentabilitate (RIR).
- Criteriul lichidității prin indicatorii: termenul de recuperare (TR); durata de viață economică rămasă (DVER).
- Criteriul celei mai bune utilizări prin indicatorul: nivelul importanței bunului imobil (NI).

Coeficientul de prioritate a fiecărui criteriu se va stabili de către consultant în urma discuției cu investitorul, în funcție de atitudinea acestuia față de risc și profitabilitate. Atenționăm că obiectivele cu risc sporit au și o profitabilitate potențială mai mare, și invers. De exemplu, în cazul solicitării de către investitor a recuperării cât mai repede a investițiilor cu profitabilitate maximă, cea mai mare prioritate va fi acordată criteriului celei mai bune utilizări, VNAT și termenului de recuperare. În cazul unei atitudini moderate, prioritatea va fi acordată indicatorilor RIR și duratei de viață economică rămasă.

La următorul pas se va construi matricea utilităților cu elementele x_{ij} . Fiecare element al matricei se calculează pentru criteriul de maxim prin expresia:

$$x_{ij} = \frac{x_i - x_{i \min}}{x_{i \max} - x_{i \min}}, \quad (1)$$

iar pentru fiecare criteriu de minim prin expresia:

$$x_{ij} = \frac{x_{i \max} - x_i}{x_{i \max} - x_{i \min}}, \quad (2)$$

în care: x_i – valoarea indicatorului i asociată proiectului j , $x_{i \min}$ – valoarea minimă a indicatorului i ; $x_{i \max}$ – valoarea maximă a indicatorului i .

Urmează calculul utilității globale pentru fiecare bun imobil ca suma produselor elementelor matricei utilităților (vectorul coloană corespunzător proiectului) și

coeficienților de prioritate atribuți fiecărui indicator.

Bunurile imobile vor fi ordonate în descreșterea valorii utilității globale maximale. În baza acesteia, investitorul potențial va putea selecta acele bunuri imobile, care maxim corespund intereselor sale.

Valoarea actuală netă (VAN) sau NPV (net present value) se determină ca diferența dintre fluxul de numerar actualizat (care cuprinde profitul potențial și deprecierea anuală a bunului imobil) și investițiile (prețul de procurare a bunului imobil). În scopul prezentei analize, rata de actualizare recomandăm a fi determinată prin metoda investițiilor de alternativă [6]. Metoda se bazează pe principiul: investițiile cu riscuri similare vor avea rate de actualizare egale. În cazul bunurilor imobile, considerăm posibilă compararea cu depozitarea banilor în instituțiile financiar-creditate.

Nivelul de risc recomandăm a fi determinat prin metoda expert, evaluând factorii menționați în tabelul 7. Factorii sunt propuși de autor în urma sintezei literaturii de specialitate [28], [34], [20],[13], [11].

Tabelul 7. Estimarea nivelului de risc al afacerilor imobiliare

Nr. d/o	Factorii de risc	Probabilitatea apariției		
		nivel redus 1-3	nivel mediu 4-6	nivel înalt 7-9
Riscuri juridice				
1	Posibilitatea pierderii dreptului de proprietate	3		
2	Imposibilitatea recuperării pierderilor în urma erorilor juridice la încheierea contractelor		6	
3	Posibilitatea apariției pretențiilor de la terți		4	
4	Grevări neidentificate ale bunului imobil	3		
5	Erori în actele cadastrale	2		
Riscuri administrative				
1	Probabilitatea creșterii cotei impozitului de bunuri imobile / pe avere		4	
2	Apariția noilor cerințe din partea APL		4	
3	Adoptarea unor limitări în utilizarea funcțională (ex.: interzicerea utilizării în scopuri de producere)	3		
4	Adoptarea unor limitări pentru căile de acces la bunul imobil (ex.: acces doar pietonal)		4	
Riscuri macroeconomice				
1	Decizii politice care condiționează sporirea cheltuielilor			8
2	Ritmul redus al dezvoltării economice		6	
3	Politica economico-financiară a Guvernului nefavorabilă			8
4	Creșterea inflației			9
5	Condiții nefavorabile pentru creditarea ipotecară		6	
Total risc		11	34	25
Număr de factori		14		
Nivelul riscului (metoda mediei ponderate)		5,0		

Sursa: elaborat de autor.

Metoda expert presupune determinarea nivelului de risc, bazându-ne pe păreri expertilor. Modalitatea de aplicare a metodei expert poate fi diferită, experții pot lucra separat după care urmează o generalizare a părerilor, fiind estimat nivelul de risc, aleg cea mai argumentată părere, sau experții vor lucra în comun, exprimând în final o părere comună. În calitate de experți propunem apelarea la specialiștii *practicieni pe piața bunurilor imobile, în special la evaluatori ai bunurilor imobile cu experiență practică de peste 10 ani.*

Rata internă de rentabilitate (RIR) reprezintă rata de actualizare (a) pentru care fluxurile pozitive de numerar devin egale cu cele negative, adică, valoarea netă actuală totală devine nulă. Altfel spus, $RIR = a$, pentru care $VNAT(a) = 0$.

Termenul de recuperare (T) reprezintă perioada de timp, începând cu momentul transmiterii în locațiune, pe parcursul căreia suma acumulată a fluxurilor de numerar obținute egalează cheltuielile tranzacționale (investițiile). Pentru manageri, indicatorul *termen de recuperare* se consideră că are o capacitate de informare mai mare comparativ cu rata rentabilității investițiilor, deci, reprezintă mai mult interes pentru analiză.

Durata de viață economică rămasă (DVER). Viața economică a unui imobil reprezintă acea perioadă de timp în care imobilul generează venituri. Durata de viață economică rămasă reprezintă diferența dintre durata de viață economică și vârsta efectivă a bunului imobil.

Criteriul celei mai bune utilizări este exprimat prin indicatorul *nivelul importanței bunului imobil (NI)*. Acest indicator asigură flexibilitatea deciziei în funcție de caracteristicile calitative ale bunului imobil. Corectitudinea determinării acestui indicator depinde în mare măsură de experiența și cunoștințele managerului imobiliar. Indicatorii sunt determinați de autor în urma analizei literaturii de specialitate și contrapunerii cu opinia practicienilor pe piața imobiliară (realtori, manageri de proiect și evaluatori ai bunurilor imobile). Modalitatea de calcul a nivelului de importanță a bunului imobil se propune în tabelul 8.

Tabelul 8. Determinarea nivelului de importanță a bunului imobil comercial

<i>Indicatorul</i>	<i>Soluția posibilă</i>	<i>Aprecierea soluției</i>	<i>Importanța, %</i>
1	2	3	4
Locația	Centrul localității	4	12
	Zona central a localității	3	
	Zona central a sectorului administrativ	2	
	Zonă periferică a localității	1	
Amplasarea în clădire	Clădire separată	5	10
	Parter	4	
	Etaj	3	
	Demisol	2	
	Ultim etaj	2	

Tabelul 8. continuare

1	2	3	4
Acces	Două intrări	3	10
	O intrare din strada centrală	2	
	O intrare din strada secundară	1	
Fluctuația	Medie	3	8
	Mare (lângă ascensor, escalator, scara centrală)	2	
	Mică (ieșirea pentru cazuri excepționale, zona sanitaro-tehnică, la colt)	1	
Suprafața	Până la 500 m.p.	5	8
	500 - 1000 m.p.	4	
	1000 – 5000 m.p.	3	
	5000 – 10 000 m.p.	2	
	Mai mult de 10 000 m.p.	1	
Parcare	Mixtă	3	10
	Subterană	2	
	Supraterană	1	
	Lipsă	0	
Compartimentare	Mixt	3	10
	Deschisă (open space)	2	
	Cu pereți din zidărie	1	
Concurența	Concurenți nu există	3	10
	Există concurenți în localitate	2	
	Există concurenți în sector	1	
	Există concurenți în cartier	0	
Diversificarea funcțională	Monofuncțională	1	12
	Bifuncțională	2	
	Multifuncțională	3	
Teren	Proprietate privată	3	10
	Proprietate municipală	1	
	Mixt	2	
	Lipsă	0	
Total pe obiect			100

Sursa: elaborat de autor.

Pentru cea mai bună soluție, nivelul importanței NI=3,48, iar pentru cea mai rea soluție NI=0,8. Indicatorul va permite compararea bunurilor imobile după aspectul cumulativ al parametrilor calitativi importanți pentru bunurile imobile comerciale.

Analiza și calculele (studiu de caz) efectuate de autor demonstrează aplicabilitatea metodei utilității globale maxime în activitatea de consultanță imobiliară. Avantajul metodei constă în capacitatea de a considera la maxim preferințele investitorului, atitudinea acestuia față de corelația risc–profitabilitate, precum și respectarea principiului celei mai bune utilizări.

CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI

Cercetările efectuate au permis formularea următoarelor concluzii:

1. În funcție de etapa de viață la care se află imobilul (construcție sau exploatare), managementul imobilului presupune aplicarea diferitor metode și tehnici de management. Astfel, în etapa de construcție, managementul este concentrat asupra proceselor și rezultatului, implicând elementele atât ale școlii clasice de management, cât și ale școlii cantitative de management. Managementul în etapa de exploatare a imobilului, în special comercial, se axează pe principiile, metodele și procedeele școlii sistemice și contextuale de management. (Subcapitolul 1.1).

2. În ultimele decenii, în cadrul managementului imobiliar, în special a imobilului comercial, a apărut conceptul ”managementul financiar-comercial” (numit și managementul proprietății - MP) și conceptul ”managementul administrativ-gospodăresc” (numit și managementul facilităților - MF). MP și MF sunt două activități distincte, independente una de cealaltă, dar constatăm că există și funcții care se repetă, activități interdependente, care ne permit a afirma că ambele direcții de management sunt orientate spre sporirea rentabilității bunurilor imobile. În timp ce MP este orientat înspre creșterea profiturilor, MF pune accent pe diminuarea costurilor, ambele având scopul de a asigura utilitatea maximă a bunului imobil. Analizând managementul imobilului din punct de vedere conceptual, concluzionăm că MF constituie abordarea managementului „ca proces”, iar MP constituie abordarea managementului „ca activitate” pe piața imobiliară. (Subcapitolul 1.1).

3. Scopul unui management eficient al imobilului constă în asigurarea intereselor sociale și economice atât ale utilizatorilor bunului imobil, cât și ale proprietarilor acestuia și nu în ultimul rând a statului și a societății în general. Abordarea profesionistă a managementului imobilului implică desfășurarea activităților continuu și complex în trei direcții: economică, juridică și inginerescă. În urma analizei situației existente în Republica Moldova constatăm lipsa abordării profesioniste a managementului imobilului comercial, atât cu referință la domeniul privat cât și la domeniul public. (Subcapitolul 1.2).

4. Deoarece cadrul de reglementare al domeniului imobiliar constituie una dintre căile prin care se asigură interesele sociale, în special siguranța și calitatea imobilului, constatăm faptul că în Republica Moldova, cadrul normativ, în mare parte, rămâne a fi cel din perioada sovietică. Actele normative existente reglementează, cu mici excepții, doar sectorul imobilului locativ. Comparând reglementările existente în țara noastră cu reglementările țărilor Uniunii Europene sau cele existente în țările economice dezvoltate, constatăm necesitatea elaborării, adoptării și implementării unui număr impunător de documente normative specifice domeniului în Republica Moldova. (Subcapitolul 1.2).

5. În practica mondială pentru dezvoltarea imobilului, inclusiv a celui comercial, se identifică patru modele de bază: de echilibru, instituționale, de agenție, de succesiune a evenimentelor. În funcție de problemele existente, în special sociale și/sau economice, la diferite niveluri decizionale (APC, APL, agent economic) urmează a fi aplicat modelul adecvat de dezvoltare imobiliară care va permite atingerea rezultatelor

scontate. În Republica Moldova poate fi observată aplicarea fragmentară a acestora la diferite nivele decizionale, dar considerabila influență a factorilor politici nu permit atingerea nivelului scontat al rezultatelor prognozate. (Subcapitolul 1.3).

6. Definiția bun imobil comercial nu există în Republica Moldova, însă sintagma poate fi observată în diverse clasificări. Generalizând opiniile definatorii ale bunului imobil, aspectul semantic comercial, criteriile și conținutul clasificărilor practicate atât la nivel internațional, cât și național, observăm că prin bunuri imobile comerciale se subînțeleg bunurile imobile care funcționează în sfera circulației mărfurilor, prin intermediul cărora se obține profitul comercial. (Subcapitolul 2.1).

7. În totalitatea bunurilor imobile există o categorie distinctă în virtutea deținerii unor valori suplimentare, recunoaștere legală, reglementări și restricții în procesul de exploatare și întreținere, și anume, imobile cu valoare istorică numite și patrimoniu construit. Practica demonstrează că majoritatea obiectivelor de patrimoniu construit, care se află în proprietate privată și sunt în stare funcțională, se utilizează de către proprietari în scopuri comerciale. (Subcapitolul 2.1).

8. Piața imobilului comercial din Republica Moldova posedă caracteristici distincte în comparație cu alte segmente de piață (spre exemplu imobilul rezidențial). Ponderea majoritară în volumul bunurilor imobile cu destinație comercială revine segmentul secundar. Însă, rata investițiilor în imobile comerciale constituie cca 50% din totalul investițiilor în bunurile imobile. În ultimii zece ani, piața imobiliară a trecut prin fază de creștere (2013-2018), declin (2019-2021) și o revigorare bruscă în anul 2022. Segmentul de piață a imobilului comercial are un volum relativ constant și este comparativ stabil față de alte segmente ale pieței imobiliare. Din punct de vedere teritorial cea mai activă este piața imobilului comercial din mun. Chișinău, revenindu-i cca 42% din numărul tranzacțiilor înregistrate. La nivelul anului 2020, într-o evaluare aproximativă la nivel sectorial, valoarea tranzacțiilor anuale cu imobile comerciale în R.Moldova are o dinamică pozitivă și constituie peste 13087 mln. lei. Comparând valoarea estimată cu indicatorii oferiți de Biroul Național de Statistică constatăm o discrepanță considerabilă din 2018, fapt care poate fi explicat prin modificarea metodologiei aplicate de BNS. Prin urmare considerăm că datele BNS trebuie utilizate cu precauție în politicile statului și prognozele macroeconomice. (Subcapitolul 2.2).

9. Patrimoniul cultural reprezintă o resursă ideală pentru o dezvoltare durabilă, cu condiția să fie pus în valoare. Aproximativ 35% din totalul monumentelor istorice amplasate în capitală aparțin segmentului comercial al pieței imobiliare. Aceste imobile sunt amplasate preponderent în sectorul administrativ Centru al orașului Chișinău, unde prețurile pentru spațiile comerciale depășesc 3000 euro/m.p., pentru birouri depășesc 1400 euro/m.p., iar prețurile pentru teren destinat construcțiilor depășesc 40 000 euro/ar. (Subcapitolul 2.3).

10. Segmentul patrimoniului construit se confruntă cu o serie de probleme precum: aspecte legale și de reglementare tehnică; aspecte tehnice cu referire la materialele specifice lucrărilor de restaurare și la tehnologiile de construcții speciale, corelate cu condițiile caracteristice zonei (seismicitate ridicată, alunecări de teren etc.). Lipsa sau insuficiența mijloacelor financiare pentru reabilitarea și includerea în circuitul

economic al patrimoniului construit păstrându-i valoarea culturală, constituie principalele probleme cu care se confruntă segmentul patrimoniului construit. În Republica Moldova sursele de finanțare se rezumă la bugetul de stat, bugetele locale și la proiectele cu finanțare internațională. Considerăm că o oportunitate pentru patrimoniul construit ar fi „filantropia procentuală”, care practic nu este utilizată în domeniul protejării patrimoniului construit. Analizând practicile internaționale și situația existentă în Republica Moldova putem concluziona că fără implicarea statului, procesul de salvagardare a patrimoniului construit nu poate fi realizat cu succes. (Subcapitolul 2.3).

În baza cercetărilor efectuate și a rezultatelor obținute, se recomandă:

1. Recomandăm Ministerului Agriculturii și Industriei Alimentare, ajustarea definiției bunurilor imobile din Codul Funciar și propunem următoarea formulare a articolului 2¹ alineatul trei: „*Sectoarele de teren înregistrate în Registrul bunurilor imobile sub număr cadastral distinct constituie bunuri imobile parte componentă a căruia sunt obiectele aferente (solul, bazinele de apă închise, pădurile, plantațiile multianuale, clădirile, construcțiile, edificiile etc.), strămutarea cărora este imposibilă fără a cauza pierderi directe destinației lor*”. (Subcapitolul 2.1).

2. Propunem Ministerului Agriculturii și Industriei Alimentare, Agenției Relații Funciare și Cadastru aplicarea în actele normative a următoarei definiții a imobilului comercial: *Bunul imobil comercial reprezintă terenul înregistrat în Registrul bunurilor imobile sub număr cadastral distinct, parte componentă a căruia sunt clădirile, construcțiile subterane care nemijlocit generează venit sau creează condiții pentru obținerea venitului*. Respectiv, propunem clasificarea bunurilor imobile comerciale în *bunuri imobile care generează venit și bunuri imobile care creează condiții pentru obținerea venitului*. Propunem ca și categorie separată **patrimoniul cultural / arhitectural**, care include toate construcțiile funcționale și/sau cele care pot fi renovate, reabilitate în scopul introducerii în circuitul comercial. Acest concept de clasificare simplifică percepția și alegerea soluțiilor eficiente de gestiune a bunurilor imobile în funcție de cerințele și preferințele curente existente pe piața imobiliară. (Subcapitolul 2.1).

3. Recomandăm agenților economici din R.Moldova utilizarea modelului de dezvoltare în procesul de management al bunurilor imobile în etapa de creare, reconstrucție (dezvoltare) în scopul sporirii utilității bunului imobil (teren cu îmbunătățiri). (Subcapitolul 3.1).

4. Propunem firmelor de consultanță imobiliară implementarea structurii organizatorice elaborată de autor. Implementarea acestei structuri va permite atragerea și menținerea clienților (în special, a celor plecați peste hotare), care vor fi scutiți de soluționarea unor probleme specifice, își vor putea reduce cheltuielile și pierderile de timp. (Subcapitolul 3.2).

5. Propunem atât firmelor de consultanță imobiliară (la nivel de obiect), cât și administrațiilor publice locale, aplicarea concepției-cadru pentru eficientizarea managementului bunului imobil cu valoare istorică amplasat în municipiul Chișinău, care reprezintă schema de principiu a procesului, etapelor, conținutului managementului

imobiliar elaborată, aplicând abordarea sistemică. (Subcapitolul 3.3).

6. Propunem firmelor de consultanță imobiliară, în scopul eficientizării activității sale, aplicarea metodei *Utilității globale maxime* modificate de autor pentru aplicabilitate pe piața imobiliară, în special din Republica Moldova. Avantajul metodei constă în capacitatea de a considera la maxim preferințele investitorului, atitudinea acestuia față de corelația risc–profitabilitate, precum și respectarea principiului celei mai bune utilizări a bunului imobil. (Subcapitolul 3.4).

BIBLIOGRAFIE

1. ALBU, S., **MARIAN, M.-L.** Particularitățile pieței imobilului comercial din Republica Moldova. În: Patrimoniu construit: aspecte tehnice, economice și juridice – probleme și propuneri. Chișinău: ED-COLOR, 2023, p. 232. CZU: P44, ISBN 978-9975-45-981-5.
2. ASP: Agenția Servicii Publice [citată 22.10.2021]. Disponibil: <https://asp.gov.md>.
3. Biroul Național de Statistică. Valoarea lucrărilor de construcții pe elemente de structură a lucrărilor și pe ani. [citată 10.12.2022]. Disponibil: https://statistica.gov.md/ro/statistic_indicator_details/45.
4. Report on vulnerabilities in the EU commercial real estate sector. In: European Systemic Risk Board, 2018 ISBN 978-92-9472-066-5 DOI 10.2849/07201 EU catalogue No DT-06-18-242-EN-N, [citată:26.03.2023]. Disponibil: file:///C:/Users/User/Downloads/esrb.report181126_vulnerabilities_EU_commercial_real_estate_sector.en.
5. Vulnerabilities in the EEA commercial real estate sector. In: European Systemic Risk Board, 2023 ISBN 978-92-9472-299-7, doi:10.2849/92721, DT-08-23-018-EN-N, [citată:26.03.2023], Disponibil: file:///C:/Users/User/Downloads/report_vulnerabilities_EU_commercial_real_estate_sector.en%20-%2001.2023.
6. ALBU S., ALBU I., USTUROI L. Management investițional (în construcții). Chișinău: Tehnica-UTM, 2016, p. 316. ISBN 978-9975-45-447-6.
7. USTUROI L., ALBU S. Development: dezvoltarea imobilului. Curs universitar. Chișinău: Tehnica-UTM, 2009, p. 91.
8. BAJURA T., ALBU S. Teoria modernă a evaluării patrimoniului. În: Economie și Sociologie, 2010, nr. 1, pp. 142-158. ISSN 1857-4130.
9. BUZU O., MATCOV A. Evaluarea bunurilor imobile: teorie și practică. Chișinău: F.E.P. Tipografia Centrală, 2003. - 258 p. ISBN 9975-78-226-4.
10. ALBU S., ALBU I. Piața imobiliară. Lucrare științifico-metodică privind analiza pieței imobiliare (exemplul mun. Chișinău). Chișinău: Tehnica-UTM, 2014, p. 144. ISBN 978-9975-45-308-0.
11. GHEORGHIȚĂ M. Riscul – componentă inevitabilă a activității de antreprenoriat. În: Studia Universitatis Moldaviae (Seria Științe Exacte și Economice). 2013, Vol 67, nr. 7, pp. 113-116. ISSN 1857-2073.
12. ȚURCANU N., ALBU I., BOTNARU M. Metode moderne de planificare a proiectelor de construcții. În: Materialele Conferinței Științifico-Practice Internaționale „Abordări moderne privind drepturile patrimoniale”, 12-13 mai 2022. Chișinău: MS Logo, 2022, pp.378-386. ISBN 978-9975-3541-0-3.
13. SANDUȚA T., POGONII O. Particularitățile determinării ratei de actualizare la evaluarea bunurilor imobile comerciale. În: Lucrările Conferinței UTM, 2014, Chișinău: Editura Tehnica-UTM, pp. 570-573.
14. LEȘAN A. Dezvoltarea pieței imobiliare a Republicii Moldova prin prisma analizei repartizării

територіалe дупă региунe де дезволтаре. Чишнăу: Техника-UTM, 2021, p.92. ISBN: 978-9975-45-669-2.

15. ANIC-POPA A. Managementul proprietății imobiliare. București: Editura Economică, 2013. - 220 p. ISBN 978-973-709-685-2.
16. ZORLENTAN T. Managementul organizației. București: Editura Economica, 1998, p.44-46.
17. STUPU M. Investiții și consultanță. Clasificarea spațiilor de birouri: clasa A, B și C. 17 noiembrie 2017 [citat 20.11.20]. Disponibil: <https://mihaistupu.ro> > clasificarea-spatiilor-de-birouri/
18. ICHIM A. Monumentul: tradiție și viitor. În: Lucrările simpozionului 8-11 septembrie 1999, Iași. Iași: Helios, 2000, p. 190. ISBN 9739362141.
19. BURDUȘ E., POPA I. Fundamentele managementului organizației. București: Editura Pro Universitaria, 2018, p.159. ISBN: 9786062608781.
20. OVIDIU NICOLESCU. Ghidul managerului eficient. Volumul 2. București: Editura Tehnica, 1994, - 164 p. ISBN: 973-31-0461-2.
21. ADAMS D., TIESDELL S. Shopping Places: Urban Planning, Design and Development. London: Routledge, 2012, p. 368. ISBN 9780415497978.
22. BARRETT S., STEWART M., UNDERWOOD J. The Land Market and the Development Process. În: Occasional Paper 2, School of Advanced Urban Studies, University of Bristol, 1981. Vol. 16, nr. 3, pp. 179-242. DOI:10.1016/0305-9006(81)90005-2.
23. SQUIRES G., HEURKENS E. International Approaches to Real Estate Development. London: Routledge, 2014, p. 254. ISBN 9780415828581.
24. HEALEY P. Models of the Development Process: A review. În: Journal of Property Research, 1991, vol.3, nr.8, pp. 219-238. DOI:10.1080/09599919108724039.
25. ЧЕРНЯК В.З. Управление недвижимостью. Москва: Экзамен, 2007. - 320 с. ISBN 5-377-00110-2.
26. ИВАНОВ В.В., ХАН О.К. Управление недвижимостью. Москва: ИНФРА-М, 2007. - 446 с. ISBN 978-5-16-003071-5.
27. НОВИКОВ Б.Д. Рынок и оценка недвижимости в России. Москва: Экзамен, 2000. - 512 с. ISBN 5-8212-0053-9.
28. КОРОСТЕЛЕВ С.П. Теория и практика оценки для целей девелопмента и управления недвижимостью. Москва: Маросейка, 2009, с. 418. ISBN 978-5-903271-30-6.
29. ASHWORTH A., PERERA S. Routledge Cost Studies of Building. 2015. - 570 pages. ISBN 9781138017351
30. ТРУХИНА Н.И., КАЛАБУХОВ Г.А., КИСТЕРЕВ А.Ю. Управление стоимостью недвижимости в системе девелопмента // Инновационная наука, 2017, Т. 1, № 4, с. 197-200. ISBN 978-5-9908032-0-6
31. БЛИНОВА Т.Г. Использование методов мониторинга в управлении обеспечением энергетической эффективности объектов недвижимости // Экономика и предпринимательство, 2015, № 6-3 (59-3), с. 765-769.
32. RATCLIFFE J., STUBB M., KEEPING M. Urban Planning and Real Estate Development. London: Routledge, 2009, p.696. ISBN 9780203935729.
33. PELLICER E., YEPES V., TEIXEIRA J. Construction Management 2013. - 336 pages. ISBN 978-1-118-53957-6
34. МАЗУР И.И., ШАПИРО В.Д., ОЛЬДЕРОГГЕ Н.Г. Девелопмент. Москва: Экономика, 2004, с.528. ISBN: 5-282-02312-1.

LISTA PUBLICAȚIILOR AUTORULUI LA TEMA TEZEI

Lucrări științifice, monografii colective

1. ALBU, Svetlana., MARIAN, Maria-Liliana. Particularitățile pieței imobilului comercial din Republica Moldova. În: Patrimoniul construit: aspecte tehnice, economice și juridice – probleme și propuneri. Chișinău: ED-COLOR, 2023, pp. 34-43. CZU: P44, ISBN 978-9975-45-981-5.

Articole în reviste științifice

1. MARIAN, Maria-Liliana. The traditional Moldovan dwelling from the sec. XVIII-XX from the perspective of the construction materials and solutions used. In: Journal of Social Sciences. 2021, nr. 4(3), pp. 71-78. ISSN 2587-3490.10.52326/jss.utm.2021.4(3).08. B+
2. ALBU, Svetlana., MARIAN, Maria-Liliana. Development of the framework concept of the management of the property with historical value located in the municipality of Chișinău. In: Journal of Social Sciences. 2022, Vol. V, no. 4, pp. 119 – 131. ISSN 2587-3490, doi.org/10.52326/jss.utm.2022.5(4).11. B+
3. MARIAN, Maria-Liliana. Analysis of Moldova's built cultural heritage with commercial potential. In: Technium Business and Management, 2023, nr.3, pp. 126–138. ISSN 2821-4366. <https://doi.org/10.47577/business.v3i.9224>.

Articole în culegeri științifice

1. MARIAN, Maria-Liliana. Patrimoniul industrial al Republicii Moldova. In: Patrimoniul arhitectural: aspecte tehnice, economice și juridice. 27-28 octombrie 2021, Chișinău. Chișinău: MS Logo, 2021, pp. 166-174. ISBN 978-9975-3464-3-6.
2. MARIAN, Maria-Liliana. Principii de conservare și restaurare a patrimoniului arhitectural. In: Problematika patrimoniului arhitectural în Republica Moldova. Evaluarea imobilului conform standardelor internaționale de evaluare. 11-13 noiembrie 2020, Chișinău. Chișinău: MS Logo, 2020, pp. 129-136. ISBN 978-9975-3481-3-3.
3. VASCAN, Grigore; MARIAN, Maria-Liliana. Tehnologii de conservare și restaurare a patrimoniului cultural. In: Problematika patrimoniului arhitectural în Republica Moldova. 11-13.11. 2020, Chișinău. Chișinău: MS Logo, 2020, pp. 169-176. ISBN 978-9975-3481-3-3.
4. MARIAN, Maria-Liliana. Valorificarea patrimoniului arhitectural prin imobile cu destinație comercială. In: Abordări moderne privind drepturile patrimoniale. 12-13 mai 2022, Chisinau. Chișinău: MS Logo, 2022, pp. 83-88. ISBN 978-9975-3541-0-3
5. MARIAN, Maria-Liliana. Managementul imobilului cu destinație comercială din Republica Moldova. In: Dezvoltarea economico-socială durabilă a euroregiunilor și a zonelor transfrontaliere. Vol.42, 28 octombrie 2022, Iași, România. Iași, România: Performantica, 2022, pp. 299-306. ISSN 2971- 8740 ISSN- L 2971-8740.

ADNOTARE

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ANNOTATION

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

АННОТАЦИЯ

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

Кишинев, 2022.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

MARIAN MARIA-LILIANA

DEZVOLTAREA MANAGEMENTULUI BUNURILOR IMOBILE COMERCIALE ÎN
REPUBLICA MOLDOVA

521.03. ECONOMIE ȘI MANAGEMENT ÎN DOMENIUL DE ACTIVITATE

Rezumatul tezei de doctor în științe economice

Aprobat spre tipar: 30.11.2023	Formatul hârtiei 60x84 1/16
Hârtie ofset. Tipar RISO	Tirajul 30 ex
Coli de tipar: 2,25	Comanda nr. 125

MD-2004, Chișinău, bd. Ștefan cel Mare și Sfânt, 168, UTM
MD-2045, Chișinău, str. Studenților, 9/9, Editura „Tehnica-UTM”