

Aprobat prin decizia  
Consiliului de administrare  
Nr. 16 din 30 decembrie 2025



# PLAN DE AFACERI 2026

*ECHIPĂ, EXACTITATE, EXCELENȚĂ!*

---

## Context general

---

Întreprinderea de Stat Specializată de Executare a Lucrărilor de Explozie „INMEX” își are începuturile într-o perioadă de avânt industrial și dezvoltare tehnologică, fiind creată la data de 1 iulie 1978, prin Hotărârea Consiliului de Miniștri al RSS Moldovenești nr. 445 din 30 decembrie 1977. Prima înregistrare a întreprinderii se atestă la data de 29 septembrie 1992 (Certificat de înregistrare MD 0016461) atribuindu-se Numărul de identificare de stat – cod fiscal nr. 1003600031981. Ulterior dreptul la activitate a fost prelungit prin Licența, cu Seria A MMI nr.0031146 eliberată de către Agenția Servicii Publice, Departamentul înregistrare și licențiere a unităților de drept, la data de 16 septembrie 2006.

Prin decizia privind înregistrarea modificărilor din 18 octombrie 2018, Agenția Servicii Publice admite modificările solicitate în actele de constituire ale Î.S. ”INMEX” și în datele înscrise în Registrul de stat al persoanelor juridice prin care: Ministerul Dezvoltării Regionale și Construcțiilor a Republicii Moldova este exclus din componența asociațiilor iar Agenția Proprietății Publice este inclusă în componența asociațiilor cu 100% din partea socială, astfel devenind fondator.

Întreprinderea de Stat „INMEX” este o entitate specializată în executarea lucrărilor cu materiale explozive de uz civil, activitate licențiată și reglementată la nivel național. Prin specificul său tehnic și expertiza acumulată de-a lungul anilor, INMEX deține un rol strategic în domenii precum construcțiile, exploatarea miniere și lucrările de demolare controlată, contribuind la proiecte de infrastructură și la asigurarea siguranței publice în operațiuni cu grad ridicat de risc.

Î.S ”INMEX” își desfășoară activitatea pe adresa juridică MD-2043, mun. Chișinău, str. Independenței 6/1 of.415, adresa de e-mail [anticamera@inmex.md](mailto:anticamera@inmex.md). Informațiile suplimentare pot fi accesate pe pagina web a întreprinderii [inmex.md](http://inmex.md) în conformitate cu HG nr. 728/2023 cu privire la site-urile web oficiale ale autorităților și instituțiilor publice și cerințele minime privind profilurile de socializare ale acestora.

---

## Capitolul I Scopul și obiectivele

---

Planul de Afaceri al Î.S. ”INMEX” reprezintă documentul de bază care stabilește direcțiile strategice, obiectivele operaționale și indicatorii financiari pentru anul 2026.

Acesta este întocmit în conformitate cu prevederile cadrului normativ în vigoare privind guvernarea întreprinderilor de stat și reflectă angajamentul conducerii față de o administrare eficientă, transparentă și orientată spre rezultate.

*Scopul* principal al Planului de Afaceri este de a asigura fundamentarea corectă a activităților întreprinderii, prin identificarea resurselor necesare, evaluarea capacităților interne și definirea unui set coerent de măsuri menite să optimizeze performanța economică și operațională. Documentul prezintă proiecțiile financiare, estimările de venituri și cheltuieli, scenariile de evoluție, precum și analiza riscurilor relevante pentru activitatea întreprinderii.

Prin abordarea structurilor de cost, a oportunităților de dezvoltare și a priorităților investiționale, Planul de Afaceri urmărește consolidarea stabilității financiare a Î.S. INMEX, îmbunătățirea eficienței proceselor interne și valorificarea sustenabilă a resurselor gestionate. Totodată, acesta servește drept instrument de planificare și control managerial, asigurând alinierea obiectivelor operaționale la mandatul stabilit de stat în calitate de fondator.

Totodată, Planul de Afaceri oferă și consiliului de administrație o bază analitică solidă pentru evaluarea performanței întreprinderii, formularea politicilor de dezvoltare și aprobarea deciziilor strategice. În acest sens, documentul contribuie la creșterea predictibilității activității, la fortificarea capacității de reacție în fața riscurilor și la asigurarea unei conduceri responsabile și eficiente.

Prin implementarea prezentului Plan de Afaceri, Î.S. INMEX își reafirmă angajamentul de a opera în mod performant, în interesul statului și al societății, respectând principiile de transparență, responsabilitate și utilizare eficientă a bunurilor publice.

## I.1 Cadrul legislativ și normative

Activitatea Întreprinderii de Stat „INMEX”, precum și procesul de elaborare și aprobare a Planului de Afaceri, se desfășoară în conformitate cu prevederile cadrului constituțional și normativ al Republicii Moldova, care reglementează guvernarea corporativă, administrarea patrimoniului public, planificarea economică și responsabilitățile autorităților publice în raport cu întreprinderile de stat.

Documentul a fost întocmit cu respectarea cadrului normativ incident, structurat conform ierarhiei juridice aplicabile:

1. Constituția Republicii Moldova din 29 iulie 1994;
2. Codul civil al Republicii Moldova nr. 1107-XV din 06.06.2002;
3. Codul muncii al Republicii Moldova nr. 154-XV din 28.03.2003;
4. Legea nr. 246 din 23.11.2017 cu privire la întreprinderea de stat și întreprinderea municipală;
5. Legea nr. 121-XVI din 04.05.2007 privind administrarea și deetatizarea proprietății publice;
6. Legea salarizării nr. 847-XV din 14.02.2002;
7. Hotărârea Guvernului nr. 484 din 18.10.2019 pentru aprobarea unor acte normative privind punerea în aplicare a Legii nr. 246/2017;
8. Hotărârea Guvernului nr. 351 din 10.06.2020 privind achiziționarea bunurilor, lucrărilor și serviciilor la întreprinderea de stat;
9. Hotărârea Guvernului nr. 480 din 28.03.2008 pentru aprobarea Regulamentului cu privire la modul de determinare și comercializare a activelor neutilizate;
10. Hotărârea Guvernului nr. 483 din 29.03.2008 privind darea în locațiune a activelor neutilizate;
11. Hotărârea Guvernului nr. 500 din 12.05.1998 privind casarea bunurilor uzate, raportate la mijloacele fixe;
12. Hotărârea Guvernului nr. 901 din 31.12.2015 privind transmiterea bunurilor proprietate publică;
13. Hotărârea Guvernului nr. 743 din 11.06.2002 privind salarizarea angajaților din unitățile cu autonomie financiară;
14. Hotărârea Guvernului nr. 136 din 10.02.2009 privind licitațiile cu strigare și cu reducere, cu modificările ulterioare;
15. Standardele naționale de contabilitate și actele Ministerului Finanțelor privind întocmirea situațiilor financiare, relația dintre raportarea financiară și planificarea bugetară, precum și cerințele de organizare a evidenței contabile;
16. Tratatul internațional la care Republica Moldova este parte;
17. Statutul Întreprinderii;
18. Alte acte normative relevante aplicabile domeniului de activitate.

Ținând cont de procesul continuu de armonizare a legislației naționale cu acquis-ul Uniunii Europene, precum și de necesitatea alinierii activității întreprinderii la standardele europene de transparență, eficiență și responsabilitate managerială, se subliniază că întreprinderea trebuie să manifeste capacitatea de ajustare permanentă la modificările cadrului normativ și la noile cerințe de conformitate.

---

## Capitolul II

### Analiza situației curente

---

Analiza situației curente urmărește evaluarea poziției actuale a Î.S. „INMEX” prin examinarea cadrului organizațional, a resurselor materiale și umane, a performanței economico-financiare și a contextului competitiv în care întreprinderea își desfășoară activitatea.

Această evaluare permite aprecierea nivelului de funcționare instituțională, a eficienței proceselor interne și a gradului de utilizare a resurselor disponibile, în concordanță cu cerințele legislației aplicabile și principiile guvernantei corporative.

Rezultatele analizei constituie baza pentru formularea direcțiilor strategice și pentru stabilirea măsurilor necesare dezvoltării întreprinderii, asigurând fundamentul tehnic și managerial al Planului de Afaceri.

#### II.1. Prezentarea generală a întreprinderii

Întreprinderea de Stat „INMEX” este o entitate publică fondată în conformitate cu legislația Republicii Moldova și își desfășoară activitatea în baza Statutului aprobat de fondator, cu respectarea prevederilor aplicabile întreprinderilor de stat. Întreprinderea are ca obiect principal prestarea serviciilor și executarea lucrărilor specifice domeniului său de competență, contribuind la realizarea funcțiilor economice, tehnice și de interes public prevăzute de legislație și de mandatul fondatorului.

Î.S. „INMEX” dispune de infrastructura necesară desfășurării activităților sale, incluzând echipamente specializate, resurse tehnice și logistice adecvate, precum și personal calificat pentru executarea lucrărilor cu grad ridicat de complexitate. Activitatea executivă se desfășoară în municipiul Chișinău, iar structura operațională este organizată printr-o secție în municipiul Bălți și două sectoare amplasate în municipiul Chișinău și în orașul Rezina, asigurând acoperirea teritorială necesară și operativitatea intervențiilor.

Administrarea și controlul întreprinderii sunt exercitate de următoarele organe, în conformitate cu legislația în vigoare și cu principiile de guvernanță corporativă aplicabile entităților publice:

- **Fondatorul**, în calitate de deținător al patrimoniului transmis în gestiune economică;
- **Consiliul de administrație**, organ colegial cu atribuții de administrare strategică;
- **Administratorul**, organ executiv responsabil de conducerea curentă a întreprinderii și implementarea deciziilor Consiliului de administrație;
- **Comisia de cenzori**, organ de control financiar-economic.

Activitatea managerială a întreprinderii este coordonată de organul executiv, în baza atribuțiilor stabilite prin Statut și prin legislația sectorială, iar supravegherea strategică este exercitată de Consiliul de administrație. Controlul asupra gestiunii economico-financiare este asigurat de Comisia de cenzori, în vederea garantării conformității cu principiile de transparență, legalitate și responsabilitate instituțională.

#### II.2. Structura organizațională și resursele umane

Structura organizațională a Î.S. „INMEX” este proiectată pentru a asigura desfășurarea eficientă a activităților operaționale, administrative și tehnice, prin intermediul subdiviziunilor specializate: producere, logistică, administrativ, economic, resurse umane și suport tehnic. Acestea contribuie la realizarea obiectivelor instituționale și la menținerea continuității activităților specifice domeniului.

Analiza resurselor umane relevă existența unor provocări semnificative care influențează stabilitatea și dezvoltarea întreprinderii. Structura de vârstă a personalului indică o predominanță a angajaților cu vârstă înaintată, datele interne arătând că aproximativ 70% dintre angajați au peste 55 de ani, în timp ce personalul sub 35 de ani reprezintă mai puțin de 5%. Această situație creează

vulnerabilități legate de asigurarea continuității activităților, transferul competențelor și adaptarea la evoluțiile tehnologice și normative.

La aceste aspecte se adaugă lipsa specialiștilor de profil pe piața muncii, ca urmare a faptului că instituțiile de învățământ profesional-tehnic și superior nu dispun de programe educaționale orientate spre domeniile specifice activităților întreprinderii. Colegiile, centrele de excelență și universitățile nu formează, în prezent, specialiști în lucrări cu explozivi, tehnologii tehnice conexe sau alte profesii esențiale pentru sector, ceea ce limitează posibilitatea de recrutare și impune perioade extinse de formare internă.

În acest context, pentru anul 2026, Î.S. „INMEX” își propune demararea unui proces amplu de restructurare organizațională, orientat spre modernizare, inovare și aliniere la cerințele legislației naționale și europene.

Procesul va viza:

- ajustarea structurii organizaționale la noile responsabilități instituționale;
- digitalizarea fluxurilor administrative și tehnice;
- modernizarea mecanismelor de gestionare a resurselor umane;
- optimizarea activităților operaționale și logistice;
- consolidarea culturii organizaționale bazate pe performanță, responsabilitate și transparență.

Un element central al restructurării îl constituie dezvoltarea profesională a personalului, necesară pentru menținerea competitivității și formarea unei noi generații de specialiști.

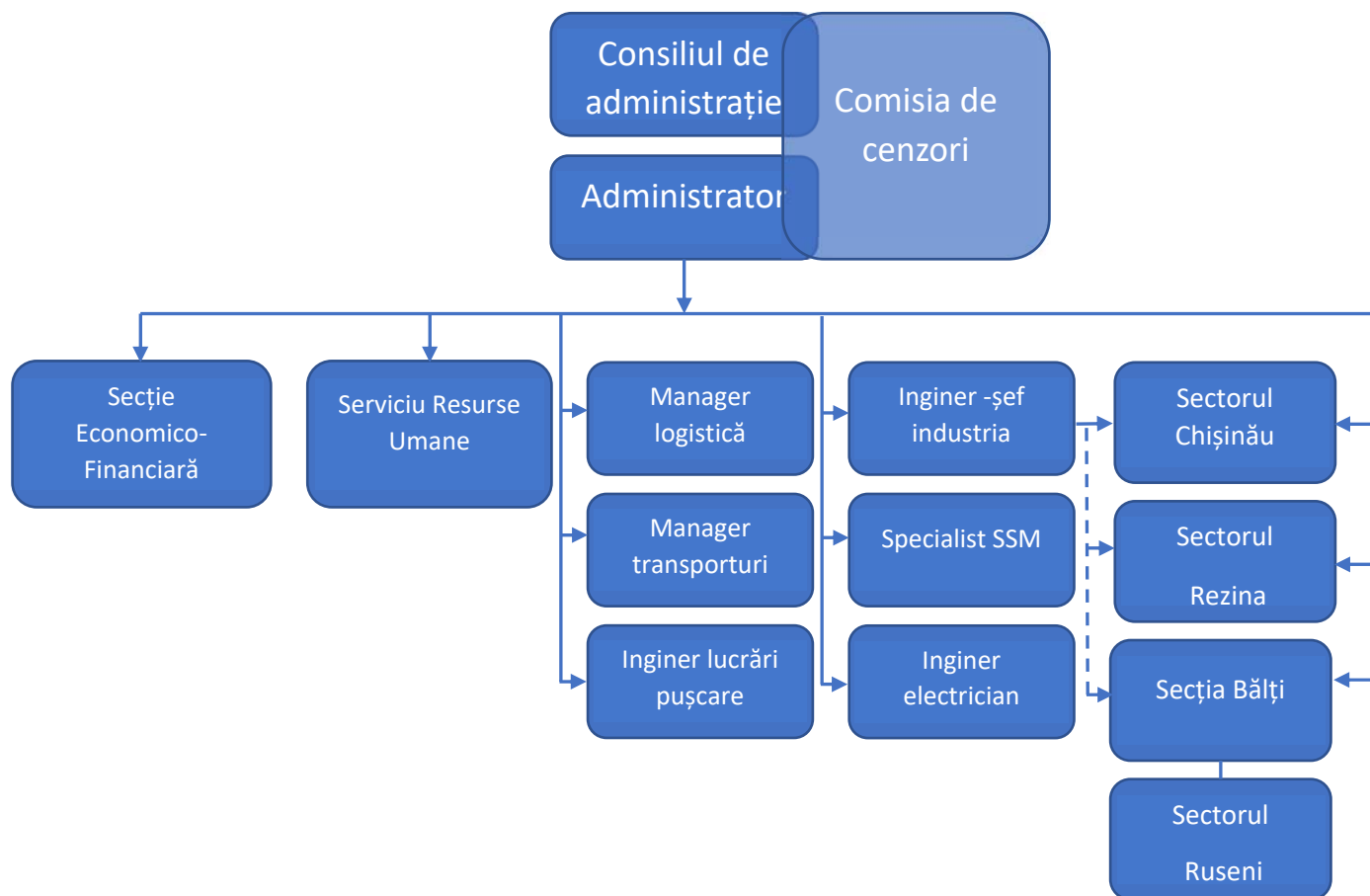
Pentru anul 2026 sunt planificate:

- instruire tehnice avansate pentru personalul operativ, inclusiv în domeniul lucrărilor cu explozivi;
- formări continue privind reglementările naționale și europene;
- cursuri de perfecționare în managementul proiectelor, achizițiilor, contabilității și guvernantei corporative;
- instruire privind digitalizarea și utilizarea tehnologiilor moderne;
- schimburi de experiență, vizite de studiu și parteneriate instituționale cu organizații din țară și din străinătate;
- inițierea unor colaborări educaționale pentru dezvoltarea unor module de formare adaptate necesităților întreprinderii.

Prin aceste măsuri, întreprinderea urmărește reechilibrarea structurii de vârstă, formarea unei rezerve de specialiști tineri și crearea unui mecanism eficient de transfer al competențelor, asigurând astfel continuitatea activităților și competitivitatea instituțională pe termen mediu și lung.

Succesul acestui proces va depinde de implicarea activă a organului executiv, responsabil de coordonarea transformării, mobilizarea resurselor necesare și implementarea coerentă a direcțiilor strategice stabilite pentru anul 2026.

## STRUCTURA ORGANIZATORICĂ



### III.3. Analiza activității operaționale

Activitatea operațională a întreprinderii s-a desfășurat în limitele resurselor existente, cu menținerea continuității serviciilor și respectarea parametrilor tehnici impuși de specificul domeniului. Capacitățile tehnice actuale permit asigurarea unui volum stabil de lucrări; totuși, modernizarea echipamentelor, standardizarea fluxurilor operaționale și optimizarea proceselor rămân direcții prioritare pentru creșterea eficienței în următorii ani.

Analiza activității operaționale relevă o serie de provocări care influențează performanța:

- uzura fizică și morală a unor categorii de echipamente și necesitatea planificării investițiilor în tehnologie;
- procese tehnologice care necesită actualizare pentru a răspunde standardelor moderne de calitate și siguranță;
- dependența de factori externi (furnizori, dinamica pieței, modificări ale cadrului de reglementare);
- lipsa unui sistem informatic integrat pentru planificarea, monitorizarea și controlul activităților operaționale.

În pofida acestor provocări, Î.S. „INMEX” dispune de un potențial semnificativ de dezvoltare, determinat de posibilitățile de diversificare a serviciilor, valorificarea infrastructurii existente și eficientizarea activităților interne.

Consolidarea acestor direcții poate genera creșterea capacității operaționale, reducerea costurilor, precum și îmbunătățirea calității serviciilor prestate.

Procesul de restructurare planificat pentru anul 2026 va integra aceste obiective operaționale, orientând întreprinderea spre modernizare tehnologică, digitalizare și implementarea unor standarde performante de management al activităților. În acest context, organul executiv va avea un rol esențial

în coordonarea schimbărilor, în identificarea soluțiilor optime și în asigurarea continuității serviciilor în condiții de eficiență și conformitate.

#### II.4. Analiza performanței financiare

Evaluarea performanței financiare a Î.S. „INMEX” pentru perioada recentă indică o activitate stabilă, desfășurată în limitele resurselor disponibile, dar marcată de marje reduse de rentabilitate și de o presiune constantă asupra costurilor operaționale. Veniturile întreprinderii depind în mod direct de dinamica cererii pentru serviciile prestate și de capacitatea internă de gestionare eficientă a cheltuielilor, în special în contextul evoluțiilor economice și al modificărilor de reglementare din sector.

Principalele constatări ale analizei financiar-economice sunt următoarele:

- fluctuații moderate ale veniturilor, generate de sezonalitatea activităților și de volumul contractelor aflate în derulare;
- ponderi ridicate ale cheltuielilor operaționale, cu impact semnificativ asupra rezultatului financiar, în special la nivelul costurilor administrative, de întreținere și logistică;
- necesitatea consolidării disciplinei financiare, prin mecanisme mai riguroase de planificare bugetară, control financiar și monitorizare a execuției;
- imperativul realizării unor investiții orientate spre creșterea eficienței tehnice, modernizarea echipamentelor și reducerea costurilor pe termen mediu și lung.

Pe baza acestor constatări, proiecțiile financiare incluse în prezentul Plan de Afaceri au fost formulate într-o manieră prudentă și fundamentată, ținând cont de riscurile operaționale, de constrângerile bugetare și de necesitatea alinierii la recomandările privind administrarea întreprinderilor de stat. Scenariile financiar-economice propuse urmăresc:

- îmbunătățirea structurii costurilor și eficientizarea cheltuielilor;
- consolidarea veniturilor prin diversificarea activităților;
- creșterea rentabilității și stabilirea unui trend financiar sustenabil;
- crearea premisele necesare pentru modernizarea tehnică și operațională.

În ansamblu, analiza reflectă necesitatea unei abordări financiare prudente, dar proactive, care să asigure stabilitatea economică a întreprinderii și să permită adoptarea unor măsuri investiționale menite să consolideze capacitatea operațională pe termen lung.

#### II.5. Analiza mediului extern

Î.S. „INMEX” își desfășoară activitatea într-un mediu extern dinamic, determinat de evoluțiile legislative, economice, tehnologice și concurențiale la nivel național și regional. Acest mediu influențează în mod direct capacitatea întreprinderii de a planifica, organiza și adapta procesele sale interne în funcție de cerințele sectorului și de tendințele pieței.

##### *1. Cadrul legislativ și politicile sectoriale*

Modificările periodice ale legislației privind administrarea întreprinderilor de stat, securitatea industrială, protecția mediului, eficiența energetică și utilizarea materialelor explozive determină necesitatea adaptării continue a proceselor interne. De asemenea, tendința de armonizare cu standardele europene impune un nivel sporit de transparență, responsabilitate și conformitate tehnică.

##### *2. Contextul economic și financiar*

Evoluțiile macroeconomice influențează costurile de operare și capacitatea întreprinderii de a-și gestiona resursele. Inflația, fluctuațiile prețurilor la materiale și utilaje, dinamica cursului valutar și creșterea costurilor de transport determină presiuni suplimentare asupra bugetului. Aceste condiții necesită o planificare financiară riguroasă și un control eficient al cheltuielilor.

##### *3. Piața și mediul concurențial*

Sectorul de activitate al Î.S. „INMEX” este caracterizat de o competiție tehnică specializată. Capacitatea de a rămâne competitiv depinde de:

- nivelul tehnic al echipamentelor utilizate,

- reputația profesională,
- conformitatea cu normele de securitate și calitate,
- promptitudinea în executarea lucrărilor.

Volumul cererii pentru serviciile prestate este influențat de proiectele de infrastructură, activitatea sectorului extractiv și dinamica investițiilor în construcții.

#### *4. Evoluțiile tehnologice și cerințele tehnice*

Creșterea standardelor privind siguranța operațională, eficiența energetică și protecția mediului impune modernizarea continuă a echipamentelor și actualizarea procedurilor operaționale. Ritmul rapid al inovării tehnologice creează atât presiuni financiare, cât și oportunități de diversificare și eficientizare.

#### *5. Lanțul de aprovizionare și relația cu furnizorii*

Activitatea întreprinderii depinde de furnizori autorizați pentru materiale, utilaje și servicii specializate. Stabilitatea lanțului de aprovizionare este afectată de disponibilitatea materialelor, evoluțiile prețurilor și respectarea termenelor de livrare. Gestionarea eficientă a acestor relații este esențială pentru continuitatea activității.

## **II.6. Concluzii asupra situației curente**

Evaluarea situației curente confirmă faptul că Î.S. „INMEX” dispune de o bază operațională stabilă și de resurse care permit continuitatea activităților, însă îmbunătățirea performanței generale necesită o abordare instituțională consolidată și orientată spre dezvoltare. Analiza relevă că menținerea competitivității într-un mediu extern complex și într-un cadru normativ în evoluție impune întreprinderii o adaptare permanentă, atât la nivel tehnic, cât și organizatoric.

În primul rând, rezultatele analizei evidențiază necesitatea modernizării infrastructurii tehnice, a proceselor operaționale și a sistemelor administrative, pentru a asigura conformitatea cu standardele naționale și europene, precum și reducerea riscurilor asociate activităților cu grad înalt de complexitate. Investițiile în echipamente, digitalizare și optimizarea fluxurilor de lucru devin factori determinanți pentru creșterea eficienței instituționale.

În al doilea rând, gestionarea eficientă a resurselor umane rămâne un pilon esențial. Consolidarea capacităților profesionale, menținerea personalului calificat, asigurarea instruirii continue și implementarea unui management performant al competențelor sunt condiții indispensabile pentru îmbunătățirea calității activităților prestate și pentru adaptarea la exigențele unui sector în schimbare.

Din punct de vedere financiar, analiza confirmă necesitatea unei discipline bugetare sporite și a unui control riguros asupra costurilor operaționale. Structura cheltuielilor, fluctuațiile pieței și presiunile externe reclamă un management financiar prudent, capabil să susțină investițiile strategice și, totodată, să mențină stabilitatea economică pe termen lung.

Din perspective internă și externă, situația actuală indică obligativitatea unei viziuni strategice orientate spre:

- eficientizarea proceselor interne și reducerea vulnerabilităților;
- diversificarea activităților și valorificarea resurselor existente;
- consolidarea capacității instituționale de reacție la schimbările legislative și economice;
- dezvoltarea unei culturi organizaționale bazate pe responsabilitate, performanță și conformitate.

Prezentul Plan de Afaceri integrează aceste concluzii și le transformă în direcții strategice, obiective măsurabile și acțiuni concrete, menite să asigure o evoluție sustenabilă a întreprinderii. Implementarea măsurilor propuse va permite Î.S. „INMEX” să-și îmbunătățească eficiența operațională, să-și consolideze poziția în sector și să-și îndeplinească mandatul public în conformitate cu standardele de guvernare corporativă aplicabile întreprinderilor de stat.

### Capitolul III Analiza SWOT

Am aplicat analiza SWOT ca instrument de evaluare strategică pentru determinarea situației interne a întreprinderii (puncte tari și puncte slabe) și condițiile mediului extern (oportunități și riscuri). Această analiză a permis fundamentarea direcțiilor de dezvoltare și orientarea deciziilor manageriale spre creșterea performanței instituționale.

<b>PUNCTE TARI:</b>	<b>PUNCTE SLABE:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Infrastructură operațională existentă, care permite continuarea activităților esențiale.</li> <li>- Personal cu experiență tehnică și cunoștințe practice în domeniul specific de activitate al întreprinderii.</li> <li>- Reputație stabilă în relația cu fondatorul și beneficiarii tradiționali ai serviciilor întreprinderii.</li> <li>- Capacitatea de adaptare la variațiile de sarcini operaționale și flexibilitate în organizarea activităților.</li> <li>- Statut juridic de întreprindere de stat, care oferă predictibilitate privind continuitatea activității.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel redus de modernizare tehnică și existența unor echipamente uzate moral și fizic.</li> <li>- Lipsa unui sistem informatic integrat de management al activităților și fluxurilor operaționale.</li> <li>- Costuri operaționale ridicate, influențate de întreținerea infrastructurii existente.</li> <li>- Insuficiența capacității de diversificare a serviciilor și dependența de un număr limitat de beneficiari.</li> <li>- Nevoie de consolidare a proceselor de planificare, raportare și control intern.</li> <li>- Procedură birocratizată și de lungă durată a achizițiilor.</li> <li>- Dependența de un singur furnizor de ME și SE.</li> </ul>
<b>OPORTUNITĂȚI:</b>	<b>RISCURI:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modernizarea tehnologică, inclusiv prin atragerea investițiilor și accesarea programelor guvernamentale de sprijin.</li> <li>- Diversificarea serviciilor și extinderea portofoliului de activități.</li> <li>- Dezvoltarea parteneriatelor prin colaborări cu alte întreprinderi de stat, instituții și organisme internaționale de profil.</li> <li>- Posibilitatea îmbunătățirii eficienței prin digitalizare și automatizarea unor procese.</li> <li>- Evoluția cadrului legislativ orientată spre creșterea transparenței și performanței.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fluctuații economice, creșterea costurilor la resursele de producție și presiunea inflaționistă.</li> <li>- Concurență mai puțin loială din partea operatorilor privați.</li> <li>- Modificări legislative care pot afecta activitatea sau condițiile de piață.</li> <li>- Riscuri operaționale asociate defecțiunilor tehnice și lipsei investițiilor.</li> <li>- Posibile modificări legislative legate de remunerarea muncii (ex. creșterea salariului minim pe economie).</li> </ul>

---

## Capitolul IV

### Obiective strategice

---

Obiectivele strategice ale Î.S. INMEX pentru 2026 sunt orientate spre consolidarea capacității operaționale, îmbunătățirea managementului intern și creșterea performanței economice. Aceste obiective sunt formulate în concordanță cu analiza situației curente, cu analiza SWOT și cu prevederile cadrului normativ aplicabil întreprinderilor de stat.

<b>OBIECTIVE GENERALE</b>	<b>OBIECTIVE SPECIFICE</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Asigurarea unei funcționări eficiente și transparente a întreprinderii, în conformitate cu standardele de guvernanta corporativă.</li><li>2. Creșterea eficienței operaționale prin modernizare tehnică și optimizare a proceselor interne.</li><li>3. Diversificarea și dezvoltarea portofoliului de servicii, în vederea creșterii veniturilor și consolidării poziției pe piață.</li><li>4. Îmbunătățirea managementului resurselor financiare, prin optimizarea cheltuielilor și sporirea capacității de generare a fluxurilor de numerar.</li><li>5. Dezvoltarea resurselor umane, prin instruire profesională, perfecționare și crearea unui mediu organizațional performantă.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Modernizarea echipamentelor critice și reducerea gradului de uzură tehnică cu cel puțin 20% pe parcursul perioadei de planificare.</li><li>2. Implementarea unui sistem informațional integrat pentru managementul activităților până la sfârșitul anului de planificare.</li><li>3. Reducerea cheltuielilor administrative și operaționale cu minimum 5–10%, prin măsuri de eficientizare.</li><li>4. Extinderea gamei de servicii prestate și identificarea a minimum două noi activități generatoare de venit.</li><li>5. Implementarea unui program anual de instruire profesională pentru personal, axat pe competențe tehnice și de management.</li><li>6. Creșterea gradului de transparență prin îmbunătățirea procedurilor de raportare internă și externă.</li><li>7. Identificarea producătorilor de explozivi de uz civil și diversificarea surselor.</li></ol>
<b>REZULTATE AȘTEPTATE</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Îmbunătățirea performanței economico-financiare a întreprinderii.</li><li>2. Creșterea fiabilității proceselor operaționale și reducerea riscurilor tehnice.</li><li>3. Consolidarea capacității organizatorice și întărirea culturii corporative.</li><li>4. Creșterea satisfacției beneficiarilor și îmbunătățirea imaginii instituționale.</li><li>5. Asigurarea sustenabilității pe termen mediu și lung.</li></ol>	

---

## Capitolul V

### Proiecțiile financiare

---

Proiecțiile financiare sunt elaborate pentru anul 2026 și includ scenarii privind veniturile, cheltuielile, rezultatul financiar, precum și cash-flow-ului anticipat.

#### V.1. Ipoteze generale

Proiecțiile financiare au fost construite pe baza următoarelor premise generale:

- menținerea cadrului legislativ și normativ actual aplicabil întreprinderilor de stat;
- niveluri estimate ale costurilor de producție, în concordanță cu tendințele pieței;
- evoluția stabilă a cererii pentru serviciile prestate;
- absența unor șocuri economice majore;
- implementarea măsurilor de eficientizare prevăzute în obiectivele strategice.

Totodată au fost identificate și ipoteze specifice care sunt luate în calcul la proiectarea veniturilor și cheltuielilor cum ar fi:

- Se presupune o creștere moderată a activității + 5,66 % față de anul 2025, pe motiv că cererea pentru lucrări de explozie controlată (carieră, demolări etc.) rămâne stabilă sau ușor crescătoare.
  - Costurile input-urilor (combustibil, explozibili) pot fi micșorate cu 3–7% față de 2025, din cauza inflației sau modificărilor prețurilor de pe piață, sau micșorarea volumelor.
  - Cheltuielile cu personalul cresc conform unui salariu mediu mai mare + eventual angajări minime (+ 18 % la salarii + 2 angajați noi, ipotetic).
  - Se mențin cheltuieli de audit, mentenanță, logistică și administrare la nivel similar sau ușor mai mare.

#### V.2. Proiecția veniturilor

Proiecția veniturilor pentru anul 2026 a Întreprinderii de Stat INMEX este fundamentată pe tendințele operaționale ale anului precedent, pe evoluția cererii pentru serviciile întreprinderii, precum și pe extinderea programelor și activităților tehnice aflate în implementare. O evaluare extinsă în baza a 5 ani precedenți nu este relevantă de desfășurat deoarece anul 2020 a fost unul marcat agresiv de perioada pandemică. Ulterior invazia neprovocată a Federației Ruse în Ucraina a perturbat dramatic securitatea regională generând consecințe grave de stagnare economică, dezvoltare a proiectelor de infrastructură dar și întreruperea lanțurile logistice.

Estimările pentru anul 2026 sunt construite pe trei scenarii – *pesimist, realist și optimist* – care permit evaluarea impactului atât al factorilor interni (capacitate operațională, eficiență, productivitate), cât și al celor externi (cererea de piață, prețurile la resurse, politica tarifară, lucrări contractate la nivel național).

Veniturile sunt proiectate din următoarele surse principale:

- **Servicii pușcare** ce constituie activitatea de bază a întreprinderii;
- **Alte venituri operaționale**, generate incidental, dar relevante pentru activitatea întreprinderii.

Planificarea pentru anul 2026 reflectă o creștere moderată, dar sustenabilă, datorată optimizării proceselor operaționale, consolidării capacităților tehnice și implementării unor proiecte de modernizare și digitalizare. În scenariul realist, veniturile totale sunt estimate să crească cu un ritm echilibrat, menținând în același timp un nivel adecvat al profitabilității și lichidității. Scenariile

pesimist și optimist permit evaluarea riscurilor și oportunităților, oferind o imagine completă asupra posibilelor evoluții financiare ale întreprinderii.

Această abordare asigură o planificare financiară prudentă, transparentă și adaptată realităților operaționale ale Î.S INMEX, oferind un fundament solid pentru deciziile strategice ale organului executiv și consiliului de administrație, în baza următoarelor estimări/predicții:

**Tabel 1. Structura veniturilor pe categorii**

Nr.	Categoria de venit	Descriere	Proiecție 2025	Creștere estimată (%)	Proiecție 2026
1	Venituri din activitatea de bază	Servicii tehnice, intervenții, operațiuni principale	22 260.0	5.66	23 520.0
2	Alte venituri operaționale	Închirieri, servicii ocazionale, penalități contractuale	0.0	0.0	0.0
<b>Total</b>					

**Tabel 2. Proiecția veniturilor pe scenarii**

Nr.	Indicator	Scenariu pesimist	Scenariu realist	Scenariu optimist
1	Venituri din activitatea de bază	23 520.0	23 990.4	24 470.2
2	Alte venituri	0	0	0
<b>Total</b>				

**Tabel 3. Dinamica anuală a veniturilor 2024–2026**

Perioada	Venituri totale	Ritm de creștere (%)	Observații
2024 (plan/fact)	23 599,5 /18 073.1	-30,6	Scădere față de plan
2025 (plan/real)	22 260.0/24 838.1	+ 112	Majorare față de plan
<b>2026 (proiecție)</b>	23 520.0	+ 5,66	Majorare față de plan 2025

**Tabel 4. Repartizarea veniturilor după ponderi (%)**

Categoria de venit	Pondere în total (%)	Observații
Activitatea de bază	100	
Alte venituri	0	
<b>Total</b>	<b>100%</b>	

**Tabel 5. Planificarea veniturilor și cheltuielilor pe trimestre**

Nr	Perioada	Volum m <sup>3</sup>	Venituri din vânzări, mii lei	Cheltuieli (șinecostul vânzărilor) mii lei	Profit până la impozitare, mii lei
1	Trimestrul I	168 000,0	4 704,0	4 467,8	236,2
2	Trimestrul II	210 000,0	5 880,0	5 584,8	295,2
3	Trimestrul III	252 000,0	7 056,0	6 701,8	354,2
4	Trimestrul IV	210 000,0	5 880,0	5 584,8	295,2
<b>Total pentru servicii:</b>		<b>840 000,0</b>	<b>23 520,0</b>	<b>22 339,2</b>	<b>1 180,8</b>

**Tabel 6. Repartizarea volumelor serviciilor de explozii pe trimestre**

Nr	Cariere sau alte surse	Volum mii m <sup>3</sup>				
		Trim. I	Trim. II	Trim. III	Trim. IV	Total:
1	Balatina	11,00	13,75	16,50	13,75	55,00
2	Brânzeni	21,00	26,25	31,50	26,25	105,00
3	Butești	12,00	15,00	18,00	15,00	60,00
4	Șapte-Bani	13,00	16,25	19,50	16,25	65,00
5	Zăicani	17,00	21,25	25,50	21,25	85,00
6	Bârnova	12,00	15,00	18,00	15,00	60,00
7	Duruitori	20,00	25,00	30,00	25,00	100,00
8	Beleaviți	25,00	31,25	37,50	31,25	125,00
9	Tezeu-Lux	24,00	30,00	36,00	30,00	120,00
<b>Total: secția BĂLȚI</b>		<b>155,00</b>	<b>193,75</b>	<b>232,50</b>	<b>193,75</b>	<b>775,00</b>
1	Natanol	6,00	7,50	9,00	7,50	30,00
2	Edilitate	2,00	2,50	3,00	2,50	10,00
<b>Total: sector CHIȘINĂU</b>		<b>8,00</b>	<b>10,00</b>	<b>12,00</b>	<b>10,00</b>	<b>40,00</b>
1	Slobodca II	5,00	6,25	7,50	6,25	25,00
2	LAFARGE Ciment (Moldova) SA	VFD	VFD	VFD	VFD	VFD
<b>Total: sector REZINA</b>		<b>5,00</b>	<b>6,25</b>	<b>7,50</b>	<b>6,25</b>	<b>25,00</b>
<b>Total servicii:</b>		<b>168,0</b>	<b>210,0</b>	<b>252,0</b>	<b>210,0</b>	<b>840,0</b>

**Tabel 7. Veniturile și cheltuielile serviciilor de explozie**

Nr	Cariere sau alte surse	Volum mii m3	Venituri din vânzări, mii lei	Cheltuieli (sinecostul vânzărilor), mii lei	Profit până la impozitare, mii lei
1	Balatina	55,0	1884,9	1790,3	94,6
2	Brânzeni	105,0	2287,9	2173,1	114,8
3	Butești	60,0	1827,6	1735,8	91,8
4	Șapte-Bani	65,0	1330,6	1263,8	66,8
5	Zăicani	85,0	2557,6	2429,2	128,4
6	Bârnova	60,0	1251,0	1188,2	62,8
7	Duruitori	100,0	3495,0	3319,5	175,5
8	Beleaviniți	125,0	2988,8	2838,8	150,0
9	Tezeu-Lux	120,0	2751,4	2613,3	138,1
<b>Total: secția BĂLȚI</b>		<b>775,0</b>	<b>20374,8</b>	<b>19352,0</b>	<b>1022,8</b>
1	Natanol	30,0	1313,1	1247,2	65,9
2	Edilitate	10,0	532,9	506,1	26,8
<b>Total: sector CHIȘINĂU</b>		<b>40,0</b>	<b>1846,0</b>	<b>1753,3</b>	<b>92,7</b>
1	Slobodca II	25,0	1299,2	1233,9	65,3
<b>Total: sector REZINA</b>		<b>25,0</b>	<b>1 299,2</b>	<b>1 233,9</b>	<b>65,3</b>
<b>Total servicii:</b>		<b>840</b>	<b>23 520,0</b>	<b>22 339,2</b>	<b>1 180,8</b>

### V.3 Proiecția cheltuielilor

Pentru o gestiune financiară eficientă și o alocare rațională a resurselor, Întreprinderea de Stat INMEX utilizează o structurare unificată a cheltuielilor, grupând toate costurile în trei categorii principale: **cheltuieli de producere**, **cheltuieli administrative** și **cheltuieli de suport**. Această clasificare asigură o delimitare clară între activitățile de bază ale întreprinderii, funcțiile de conducere și operațiunile de dezvoltare sau susținere tehnică, facilitând astfel procesele de bugetare, analiză, raportare și control financiar.

Cheltuielile de producere includ toate resursele necesare prestării serviciilor principale și funcționării infrastructurii operaționale. Acestea reflectă costurile directe generate de procesele tehnice, utilizarea materialelor, consumul de energie, întreținerea echipamentelor și logistica internă. Caracterul lor este predominant operațional, având impact direct asupra costului per serviciu și asupra performanței tehnice.

Cheltuielile administrative reprezintă costurile asociate funcțiilor de conducere, management, conformitate și guvernare corporativă. Acestea cuprind cheltuielile cu personalul administrativ, procesele suport de natură birocratică, serviciile profesionale și cheltuielile financiare. Ele sunt esențiale pentru asigurarea cadrului instituțional de funcționare, pentru coordonarea activităților întreprinderii și pentru respectarea obligațiilor legale.

Cheltuielile de suport includ costurile orientate către dezvoltarea infrastructurii, modernizarea tehnologică, digitalizarea proceselor, creșterea siguranței și conformității, precum și asigurarea unei funcționări durabile pe termen lung. Această categorie acoperă investițiile în active fixe și echipamente, proiectele de digitalizare, sistemele de sănătate și securitate în muncă, precum și fondurile de rezervă destinate acoperirii riscurilor și situațiilor neprevăzute.

Prin adoptarea acestei clasificări, Î.S. INMEX își consolidează capacitatea de analiză financiară, planificare strategică și control bugetar, permițând o utilizare eficientă a resurselor și o fundamentare argumentată a deciziilor de management. Structura contribuie la creșterea transparenței în utilizarea fondurilor publice și la întărirea guvernancei corporative, în conformitate cu bunele practici naționale și internaționale aplicabile întreprinderilor de stat.

### *Cheltuieli de producere (cheltuieli operaționale directe)*

Cheltuielile de producere vor constitui din totalitatea costurilor necesare pentru desfășurarea activităților de producere a materialelor explozive precum și prestare a serviciilor de pușcare în carierele de calcar dar și misiuni separate realizate prin explozii controlate a obiectivelor. Acestea includ resursele consumate în procesul de prestare a serviciilor, funcționarea infrastructurii tehnice și asigurarea continuității operaționale.

În această categorie intră toate cheltuielile legate direct de activitățile tehnice și productive ale Î.S. INMEX, precum: achiziția materiilor prime și materialelor consumabile, consumul de energie și utilități necesare funcționării operațiunilor, lucrările de mentenanță și reparațiile utilajelor, precum și costurile logistice asociate transportului intern, depozitării și manipulării materialelor. Tot aici sunt incluse și cheltuielile aferente implementării proiectelor tehnice, programelor operaționale și altor activități de natură productivă.

Aceste cheltuieli influențează în mod direct costul serviciilor prestate și sunt esențiale pentru asigurarea performanței operaționale, eficienței economice și competitivității întreprinderii.

<b>I. Cheltuieli de producere</b>		
1.1	Cheltuieli cu bunuri și servicii (legate direct de activitatea de bază)	14 587.2
1.2	Cheltuieli cu întreținerea și reparațiile	529.8
1.3	Cheltuieli legate de proiecte tehnice / programe operaționale	306.1
<b>TOTAL:</b>		<b>15 423.1</b>

### *Cheltuieli administrative (cheltuieli generale de conducere și gestiune)*

Cheltuielile administrative vor acoperi costurile necesare funcționării aparatului de conducere și gestionării activității întreprinderii la nivel strategic, organizatoric și instituțional.

Scopul acestor cheltuieli este asigurarea unei administrații eficiente, a conformității cu cadrul legal, precum și a unei guvernance corporative corespunzătoare.

Aceste cheltuieli includ costurile de personal administrativ descrise în tabelul de mai jos:

<b>II. Cheltuieli administrative</b>		
2.1	Cheltuieli cu personalul administrativ	2 699.7
2.2	Cheltuieli administrative și generale	2 185.1
2.3	Cheltuieli financiare	64.3
<b>TOTAL:</b>		<b>4 949.1</b>

Tot în această categorie se includ și cheltuielile financiare, cum ar fi dobânzile, comisioanele bancare sau diferențele de curs valutar.

### *Cheltuieli de suport (cheltuieli tehnice, strategice, de siguranță și dezvoltare)*

Cheltuielile de suport sunt destinate pentru acoperirea costurilor destinate susținerii, modernizării și dezvoltării pe termen lung a întreprinderii. Acestea au un rol strategic, fiind orientate către creșterea capacității tehnice, îmbunătățirea securității, digitalizarea proceselor și menținerea conformității operaționale.

Această include investițiile în infrastructură și active fixe — modernizări, construcții noi, reabilitări, achiziții de echipamente tehnologice, mijloace de transport și soluții IT. De asemenea, în această categorie sunt incluse cheltuielile pentru digitalizare (sisteme ERP, CRM, licențe software, modernizări IT), precum și cheltuielile de sănătate și securitate în muncă (SSM și PSI), care presupun instruire obligatorii, echipamente de protecție, verificări tehnice și servicii medicale de medicina muncii.

<b>III. Cheltuieli de suport</b>		
3.1	Cheltuieli de capital (investiții)	1 580.3
3.2	Proiecte de digitalizare	2 185.1
3.3	Cheltuieli pentru sănătate și securitate în muncă (SSM & PSI)	64.3
3.4	Cheltuieli neprevăzute / fond de rezervă	207.5
<b>TOTAL:</b>		<b>1 967.0</b>

Tot aici se regăsesc și cheltuielile neprevăzute sau fondurile de rezervă, destinate compensării riscurilor, fluctuațiilor de prețuri și situațiilor neanticipate. Cheltuielile de suport contribuie esențial la modernizarea continuă a întreprinderii, la dezvoltarea capacităților tehnice și la menținerea unui nivel înalt de siguranță și conformitate.

Aplicarea măsurilor de eficientizare și optimizare va contribui la reducerea presiunii asupra costurilor totale.

### **V.4. Proiecția rezultatelor financiare**

Proiecția rezultatelor financiare pentru anul 2026 oferă o imagine integrată asupra performanței anticipate a Î.S. INMEX, având la bază estimările de venituri și cheltuieli operaționale, administrative și de suport, precum și investițiile planificate. Rezultatul financiar este determinat prin calculul de diferență dintre veniturile totale estimate și cheltuielile totale, adică: *Rezultatul financiar = Venituri totale - Cheltuieli totale* ceea ce poate fi materializat astfel:

$$23\,520,0 - 22\,339,2 = 1\,180,8 \text{ lei}$$

Pentru a măsura eficiența producției, performanța operațională independent de structura de finanțare sau politica de amortizare, profitabilitatea operațională, eficiența generală a activității precum și a formula o imagine clară asupra profitului real generat pentru fiecare leu încasat în scopul fundamentării deciziilor manageriale, au fost examinați următorii indicatori de performanță financiară (KPI):

a. *Marja brută*

$$\text{Marja brută} = \frac{\text{Venituri} - \text{Costuri de producere}}{\text{Venituri}} \times 100\%$$

b. *EBITDA*

$$\text{EBITDA} = \text{Profit operațional} + \text{Amortizare} + \text{Dobânzi}$$

c. *Marja EBITDA*

$$\text{Marja EBITDA} = \frac{\text{EBITDA}}{\text{Venituri}} \times 100\%$$

d. *Rentabilitatea operațională (EBIT margin)*

$$\text{Marja EBIT} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Venituri}} \times 100\%$$

e. *Rentabilitatea netă*

$$\text{Rentabilitatea netă} = \frac{\text{Profitul Net}}{\text{Venituri}} \times 100\%$$

Indicatorii Cheie de Performanță (KPI) – financiari, operaționali, tehnici și organizaționali – reprezintă fundamentul prin care INMEX își va monitoriza progresul, optimiza procesele și își va asigura competitivitatea. KPI-ii financiari arată sănătatea economică și durabilitatea afacerii, cei operaționali reflectă eficiența internă și capacitatea de livrare, KPI-ii tehnici măsoară acuratețea, fiabilitatea și calitatea lucrărilor de explozie, iar KPI-ii organizaționali evaluează performanța echipelor, capacitatea de adaptare și eficiența managerială. Împreună, aceste patru categorii formează o imagine completă asupra performanței întreprinderii, susținând decizii strategice fundamentate, îmbunătățirea continuă și atingerea obiectivelor stabilite pentru 2026.

KPI-ii vor fi monitorizați constant conform indicatorilor descriși în Anexa nr.1 la Plan.

## V.5. Proiecția fluxurilor de numerar (Cash-flow)

Structura fluxurilor de numerar reflectă modul în care întreprinderea generează și utilizează lichiditățile în cadrul activităților sale economice. Pentru Î.S. INMEX, analiza fluxurilor de numerar reprezintă un instrument esențial de planificare și control financiar, deoarece ilustrează capacitatea reală a întreprinderii de a-și susține operațiunile, de a finanța investițiile și de a menține echilibrul financiar pe termen scurt și mediu. Fluxurile de numerar sunt structurate în trei categorii principale, conform practicilor internaționale de raportare financiară și cadrului normativ aplicabil întreprinderilor de stat din Republica Moldova.

### V.5.1. Fluxuri de numerar din activitatea operațională

Reprezintă încasările și plățile generate de activitățile de bază ale întreprinderii: prestarea serviciilor de pușcare, executarea lucrărilor industriale, activități conexe în conformitate cu licența deținută și se atribuie la:

#### **Încasările operaționale includ:**

- Venituri obținute din prestări servicii;
- Venituri din activități industriale și lucrări executate;
- Alte încasări aferente activității de bază.

### Plățile operaționale includ:

- Cheltuieli pentru achiziția materiilor prime, materialelor și consumabilelor;
- Cheltuieli salariale și contribuțiile aferente;
- Impozitele și taxele datorate statului;
- Plăți pentru utilități, reparații și servicii auxiliare.

Proiecția fluxului de numerar din activitatea operațională pentru anul 2026 se va realiza conform tabelului.

Nr.	Categoria operațională	Proiecție 2026 (MDL)
1	Încasări din prestări servicii	28 293.3
2	Încasări din lucrări de producție industrială	0
3	Alte încasări operaționale	122.0
<b>Total încasări operaționale</b>		<b>28 415.3</b>
4	Plăți pentru materii prime și materiale	18 087.2
5	Plăți pentru salarii	5 474.4
6	Contribuții sociale, medicale, impozite	2 737.2
7	Plăți pentru utilități	1 107.7
8	Plăți pentru servicii auxiliare	260.4
9	Cheltuieli administrative	2 249.4
10	Alte plăți operaționale	99.0
<b>Total plăți operaționale</b>		<b>=4+5+6+7+8+9+10 30 015.3</b>
<b>Flux net operațional</b>		<b>Total încasări – Total plăți 1 600.0</b>

Administrația întreprinderii va monitoriza continuu aceste fluxuri pentru o evaluare adecvată a sănătății financiare curente, considerându-i cei mai relevanți indicatori ai auto-sustenabilității întreprinderii.

### V.5.2. Fluxuri de numerar din activitatea de investiții

Această categorie cuprinde tranzacțiile legate de achiziția, modernizarea sau cedarea activelor pe termen lung. Pentru INMEX, activitatea investițională este strâns conectată cu obiectivele de dezvoltare tehnologică și modernizare a proceselor de producție.

#### Ieșirile de numerar investiționale includ:

- Procurarea de utilaje și echipamente tehnice;
- Investiții în infrastructura de producție;
- Reparații capitale și modernizări de active.

#### Intrările de numerar includ:

- Vânzarea sau casarea activelor neutilizate;
- Încasarea eventualelor compensații sau asigurări.

Fluxurile investiționale explică modul în care întreprinderea își dezvoltă baza tehnico-materială și influențează capacitatea de generare a veniturilor în anii următori, tendința de realizare va fi orientate spre:

Nr.	Categoria investițională	Proiecție (MDL)
1	Achiziție utilaje și echipamente	1 000.0
2	Reparații capitale	480.0
3	Investiții în infrastructură	20.3
4	Alte investiții	80.0
<b>Total plăți investiționale</b>		<b>=1+2+3+4 1 580,3</b>
5	Cedarea activelor (intrări de numerar)	0
<b>Flux net investițional</b>		<b>5 – Total plăți 1 580,3</b>

### V.5.3. Fluxuri de numerar din activitatea de finanțare

Această categorie reflectă mișcările de numerar generate de relația întreprinderii cu sursele de finanțare externe sau interne, precum și obligațiile financiare existente.

#### Intrările de numerar din finanțare includ:

- Împrumuturi contractate de la instituții financiare;
- Finanțări acordate de fondator (Statul);
- Alte surse de finanțare disponibile.

#### Ieșirile de numerar includ:

- Rambursarea creditelor;
- Plata dobânzilor;
- Achitarea obligațiilor financiare existente.

Fluxurile de finanțare determină sustenabilitatea capitalului întreprinderii și capacitatea de a acoperi necesitățile de dezvoltare fără a compromite stabilitatea financiară, proiecția fiind realizată după cum urmează:

Nr.	Categoria de finanțare	Proiecție 2026 (MDL)
1	Împrumuturi primite	1500.0
2	Rambursări împrumuturi	1500.0
3	Dobânzi achitate	12.9
4	Finanțare de la fondator	0.0
<b>Flux net de finanțare</b>		<b>1+4 – (2+3) -12.9</b>

### V.6. Analiza de sensibilitate

Analiza de sensibilitate reprezintă un instrument esențial de evaluare a riscurilor financiare asociate implementării planului de afaceri. Scopul acestei analize este de a examina modul în care modificările unor variabile cheie pot influența rezultatele economico-financiare ale întreprinderii, în special veniturile, costurile, profitabilitatea și fluxurile de numerar.

Pentru Î.S. INMEX, caracterizată prin activități tehnice, investiții în infrastructură și costuri operaționale semnificative, analiza de sensibilitate permite anticiparea impactului fluctuațiilor de preț, volum și costuri asupra stabilității financiare.

Prin acest instrument se urmărește:

- Identificarea variabilelor critice care influențează semnificativ performanța financiară;

- Evaluarea impactului schimbărilor asupra profitului operațional, EBITDA și fluxurilor de numerar;
- Fundamentarea deciziilor de management în condiții de incertitudine;
- Stabilirea unor limite minime și maxime pentru indicatorii financiari;
- Anticiparea situațiilor de risc și elaborarea măsurilor de mitigare.

Pentru INMEX, variabilele cele mai sensibile sunt:

*a) Volumul activităților prestate / capacitatea utilizată.* Orice variație în volumul lucrărilor executate influențează direct veniturile.

- Scăderea volumelor → reducerea veniturilor și presiune asupra marjelor.
- Creșterea volumelor → utilizare mai eficientă a resurselor fixe.

*b) Prețurile serviciilor prestate.* Modificările impuse de piață sau de reglementări afectează imediat venitul unitar și profitabilitatea.

*c) Costurile cu personalul.* Componentă majoră în structura costurilor de producție și administrative. Include riscul de creștere a salariilor minime, compensațiilor sau contribuțiilor obligatorii.

*d) Prețurile la materii prime (substanțe și mijloace explosive), energie și combustibil.* Pentru asigurarea procesului tehnologic de producere a materialelor necesare pentru prestarea serviciilor costurile proceselor operaționale directe au un impact imediat asupra fluxurilor de numerar și profitabilității.

*e) Investițiile și cheltuielile de capital.* Devieri în costurile proiectelor investiționale pot afecta:

- necesarul de finanțare,
- amortizarea viitoare,
- cash-flow-ului operațional.

*f) Cursurile valutare.* Fluctuațiile valutare pot genera variații în costurile de achiziție a materialelor de import. Aderarea Republicii Moldova la zona unică de plăți în euro (SEPA) reprezintă un pas strategic major pentru modernizarea sistemului financiar și integrarea economiei naționale în spațiul european. Întreprinderea va profita de beneficiile și avantajele extinse ale acestui sistem de plăți și anume:

- comisioane mai mici la transferurile internaționale în euro;
- eliminarea tarifelor suplimentare pentru plăți transfrontaliere;
- costuri predictibile și uniforme pentru întreprindere.

În concluzie se poate de reiterat că în urma analizei de sensibilitate indică faptul că performanța financiară a Î.S. INMEX este cel mai influențată de:

- variațiile volumului activității prestate;
- costurile operaționale (în special materiale explosive, energie, combustibil, materiale);
- nivelul cheltuielilor salariale;
- implementarea proiectelor investiționale.

Rezultatele analizei va permite organului executiv să identifice zonele critice de risc, să stabilească limite de toleranță financiară, să adopte măsuri proactive de ajustare a activității în funcție de evoluția scenariilor și cel mai important să minimizeze impactul negativ al fluctuațiilor economice.

---

## Capitolul VI

### Planul de acțiuni

---

Planul de acțiuni, Anexa nr.2, reprezintă instrumentul operațional prin care obiectivele strategice ale Î.S. INMEX sunt transformate în activități concrete, cu termene, responsabili și indicatori de monitorizare. Acesta asigură o abordare coerentă și planificată pentru modernizarea, dezvoltarea și eficientizarea activității întreprinderii. Planul de acțiuni pentru perioada de planificare include următoarele direcții prioritare:

- Modernizarea tehnică și infrastructurală;
- Digitalizarea și îmbunătățirea managementului informațional;
- Optimizarea proceselor operaționale și reducerea costurilor;
- Diversificarea serviciilor și dezvoltarea activităților generatoare de venit;
- Consolidarea capacităților instituționale și a resurselor umane;
- Îmbunătățirea guvernantei corporative și transparenței.

După aprobarea Planului de afaceri de către consiliul de administrație al întreprinderii, organul executiv va asigura ca Planul de acțiuni (Anexa nr.2) să fie pus în aplicare prin ordin intern cu desemnarea responsabililor atât la nivel administrativ cât și în subdiviziunile din subordine. În baza Planul de acțiuni va fi inițiat procesul detaliat de planificare a activităților pe domeniile de responsabilitate. Astfel acțiunile din plan vor fi reformulate în Obiective după principiul de planificare SMART (Specific, Măsurabil, Accesibil, Relevant, Bazat pe Timp). Obiectivele reformulate urmează a fi detaliate cu cel puțin 3-5 acțiuni specifice de implementare, asigurând formularea după același principiu SMART cu respectarea termenilor de realizare și rezultatele finale scontate.

**Tabelul**  
**de planificare și monitorizare a Indicatorilor Cheie de Performanță (KPI)**

Nr.	Indicator	Formula	Ținta	Scopul
<b>A. KPI FINANCIARI</b>				
1.	Venituri totale	23 520.0	Conform plan	Evaluarea succesului comercial
2.	Profit net	1 039.1	CA I: 471 000	Determinarea sustenabilității financiare
3.	Marja netă	Profit net / Venituri 4.4	CA I: 1 000 000	Analiza rentabilității
			CA I: 1 411 000	
			> 12%	
4.	EBITDA	Profit operațional + amortizare 494.2	Conform plan	Evaluarea performanței operaționale
5.	Cash-flow operațional	Încasări – Plăți 1600.0	Pozitiv	Gestionarea lichidităților
6.	Preț mediu per m <sup>3</sup> pușcat	Conform calculațiilor 28	28.00	Competitive cu concurenți
<b>B. KPI FINANCIARI</b>				
7.	Volumul masei pușcate (m <sup>3</sup> )	800000*2(5)/100	2-5% vs anul trecut	
8.	Gradul de utilizare a capacităților	Ore utilizate / Ore disponibile	> 85%	
9.	Respectarea termenelor de execuție	Lucrări finalizate la timp / total	> 95%	
10.	Numărul de servicii noi implementate	Total servicii noi	≥ 2	
11.	Productivitate per angajat	840 lei /2,4 mii m3	+5% (tone / angajat / lună)	

<b>C. KPI TEHNICI</b>				
12.	Frecvența defecțiunilor	Nr. defecțiuni / lună 2	Scădere anuală	Minimiza riscurile operaționale
13.	Durata medie de remediere	Timp total reparații / nr. defecțiuni	< 12 ore	Eficiența echipelor tehnice
14.	Procentul echipamentelor modernizate	Echipamente noi/total	> 20%	Modernizare continuă
15.	Număr incidente tehnice majore	0	0 incidente / 12 luni	Siguranța utilajelor, a echipamentelor de pușcare și managementul riscurilor
16.	Implementarea planului de diversificare tehnologică		2 noi echipamente/servicii instalate sau puse în exploatare	Dezvoltarea întreprinderii și diversificarea surselor de venit.
<b>D. KPI ORGANIZAȚIONALI</b>				
17.	Gradul de instruire al personalului	Nr. angajați instruiți / total 11/28= 60%	≥ 80%	Creșterea competențelor
18.	Implementarea controalelor interne	Implementate / planificate	100%	Conformitate și guvernare
19.	Gradul de satisfacție al beneficiarilor	Scor chestionare	> 90%	Calitatea serviciilor
20.	Gradul de satisfacție al angajaților	Scor chestionare	>75% în sondajul anual	Reduce fluctuația de personal și crește performanța.
21.	Numărul de accidente sau incidente de muncă	Rapoarte recepționate Verificări inopinate	0 incidente / 12 luni	Asigurarea implementării cerințelor SSM.

## PLANUL DE ACȚIUNI

Nr.	Acțiune	Termen	Responsabil	Rezultat așteptat
<b>A. MODERNIZARE TEHNICĂ</b>				
1.	Inventarierea tehnică și evaluarea gradului de uzură a echipamentelor	Trim. I	Manager în transporturi Inginer-șef	Raport tehnic complet
2.	Implementarea programului anual de exploatare, reparații și întreținere a automobilelor, agregatelor și utilajelor de producere	Permanent Raportare trimestrială	Manager în transporturi	Estimarea cheltuielilor: - de întreținere - de modernizare Cheltuielile neplanificate reduse cu 40%
3.	Achiziția sau recondiționarea echipamentelor critice	Trim. I-IV	Inginer-șef Manager Logistică	Reducerea riscurilor operaționale
4.	Studierea pieții de profil pentru identificarea oportunităților de achiziționare a echipamentelor, inclusive de forare.	Permanent Raportare trimestrială	Inginer-șef Manager Logistică	Analiza SWOT trimestrială 2-3 unități identificate inclusiv 1 de forare pentru achiziționare
<b>B. DIGITALIZAREA ȘI ÎMBUNĂTĂȚIREA MANAGEMENTULUI INFORMAȚIONAL</b>				
5.	Identificarea necesităților pentru un sistem informatic integrat în conformitate cu procesele operaționale identificate și puse în aplicare	Trim. I-III	Inginer-șef Contabil-șef Economist Manager logistică	Trim. I Procesele financiar-contabile digitalizate; Trim. II Procesele de producere digitalizate; Trim. III Procesele logistice și de aprovizionare digitalizate. Trim. IV necesitățile de digitalizare pentru anul 2027 sunt identificate.
6.	Digitalizarea arhivei și documentației interne	Trim IV	Specialist SSM Șef resurse umane	Acces rapid la informații și reducerea timpilor de procesare
<b>C. OPTIMIZARE OPERAȚIONALĂ ȘI REDUCEREA COSTURILOR</b>				
7.	Revizuirea proceselor interne și identificarea surselor de ineficiență	Trim. I	Contabil-șef	Raport detaliat pe cheltuielile: Directe (Inginer șef); Administrative (Economist); De suport (Manager logistică)

8.	Implementarea măsurilor de reducere a costurilor (energie, consumabile, logistică,)	Permanent	Contabil-șef	Reducerea cheltuielilor cu 5–10% Raport semestrial
9.	Optimizarea utilizării resurselor (echipamente, transport, personal)	Permanent	Administrația (Economist)	Creșterea productivității
<b>D. DIVERSIFICAREA SERVICIILOR</b>				
10.	Analiza oportunităților de extindere a portofoliului	Trim. I	Inginer-șef	Raport de justificare economică
11.	Pilotarea a minimum 2 noi servicii	Trim. II–IV	Administrator Inginer-șef Economist	Creșterea veniturilor
12.	Promovarea serviciilor către noi beneficiari	Permanent	Inginer-șef Economist	Minim 2-3 contracte semnate cu Operatorii economici din domeniul extractiv
13.	Creștere rentabilității activelor	Trimestrul I – III	Inginer-șef Economist Contabil-șef	Trim. I Raportul de analiză pe fiecare secție și sector cu propuneri concrete de business. Trim. II Implementarea a cel puțin 2 proiecte noi.
<b>E. RESURSE UMANE</b>				
14.	Evaluarea anuală și actualizarea continuă a necesităților de instruire obligatorie (SSM, PSI, explozivi)	Anual / Permanent	SSRU, Specialist SSM	Planul anual de instruire elaborat și aprobat NTD 20IAN26; Personal instruit și evaluat conform cerințelor legale, raport trimestrial.
15.	Organizarea instruirilor tehnice și normative conform legislației	Permanent Minim, conform programului anual	SSRU, Specialist SSM, Inginer-șef	Instruiri obligatorii efectuate; registre completate și verificate; Competențele profesionale dezvoltate.
16.	Actualizarea fișelor de post pentru toate funcțiile din întreprindere	Trimestrul I	SSRU	Fișe de post actualizate, aprobate și utilizate în evaluări și disciplină.
17.	Evaluarea necesităților de formare a specialiștilor din domeniul mineritului (forare, exploatare minereu, lucrări de pușcare în diferite medii), în colaborare cu instituțiile naționale de învățământ	Trimestrul I	SSRU Inginer-șef Specialist SSM	Demersuri oficiale expediate către Ministerul Educației și instituțiile relevante ; Ministerul Educației informat despre necesitățile educaționale în domeniul specific; Cel puțin 1–2 acorduri de colaborare semnate;

	(Centre de excelență, Colegii, Universități).			Raport de necesități de instruire pentru posturi critice, aprobat de administrator.
18.	Desfășurarea unui proces amplu de studiu, analiză și evaluare în vederea restructurării organizaționale, orientat spre modernizare, inovare managerială, eficientizarea proceselor interne și alinierea structurii întreprinderii la standardele legislației naționale și europene.	Trimestrul I – III	Administrator SSRU, Contabil-șef, Economist	<b>Trimestrul II:</b> Conceptul de restructurare elaborat și aprobat. <b>Trimestrul III:</b> Noua structură organizatorică operaționalizată și implementată în activitatea întreprinderii.
19.	Inventarierea anuală a dosarelor personale și verificarea conformității acestora	Anual / Permanent	SSRU, Specialist SSM	Dosare conforme și complete.
20.	Verificarea autorizațiilor și atestatelor necesare lucrărilor cu explozivi	Trimestrul I / la reînnoire	SSRU, Inginer-șef	Centralizator actualizat al personalului autorizat; Lipsa persoanelor neautorizate în activitățile operative.
21.	Evaluarea structurii de personal și identificarea riscurilor privind asigurarea continuității activităților	Trimestrul II	SSRU	Raport privind distribuția personalului pe funcții și niveluri de competență; Identificarea zonelor vulnerabile și propuneri de acoperire.
22.	Gestionarea și verificarea legală a actelor și procedurilor administrative de personal (petiții, cereri, contracte de muncă, modificări, încetări, sancțiuni).	Permanent / Anual (pentru verificarea generală)	SSRU, Cancelarie	Toate actele de personal sunt întocmite corect și la timp; Petițiile și cererile sunt soluționate în termenul legal, conform Codului administrativ; Trasabilitate completă a actelor administrative de personal.
23.	Organizarea schimbului de experiență și instruirilor specializate	Anual / după aprobare	Administrator, SSRU, Inginer-șef	Participări documentate; Creșterea competențelor tehnice.
<b>F. GUVERNANȚĂ CORPORATIVĂ</b>				
24.	Îmbunătățirea sistemului de raportare către consiliul de administrație	Permanent	Administrator	Transparență și control îmbunătățit.
25.	Implementarea politicilor de control intern în baza HG nr. 199/2013	Trim. I–IV	Administrator	Conformitate și reducerea riscurilor.
26.	Consolidarea procesului de audit intern	Permanent	Administrator	Contractul de prestare servicii sau asociere este semnat. Monitorizare continuă a riscurilor.

