

**ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN MOLDOVA**

**Cu titlu de manuscris**

**C.Z.U.339.137.2:334.72:64(478)(043)**

**OLGA TABUNȘCIC**

**ASIGURAREA COMPETITIVITĂȚII ÎNTREPRINDERILOR  
DIN ALIMENTAȚIA PUBLICĂ (cazul Republica Moldova)**

**521.03 – ECONOMIE ȘI MANAGEMENT**

**în domeniul de activitate**

Teza de doctor în științe economice

Conducător științific:

Cotelnic Ala, dr. hab., prof.univ.

Autor:

**CHIȘINĂU, 2020**

**©Olga Tabunšic, 2020**

## CUPRINS

<b>ADNOTARE</b> .....	<b>5</b>
Lista tabelelor.....	8
Lista figurilor .....	9
<b>LISTA ABREVIERILOR</b> .....	<b>11</b>
<b>INTRODUCERE</b> .....	<b>12</b>
<b>1. ABORDĂRI TEORETICE PRIVIND SERVICIUL ALIMENTAȚIEI PUBLICE ȘI ELEMENTE DE BAZĂ ALE COMPETITIVITĂȚII ACESTUIA</b> .....	<b>21</b>
1.1. Delimitări conceptuale privind serviciul de alimentație publică .....	21
1.2. Definierea competitivității întreprinderilor de alimentație publică și elementele de bază ale acesteia	38
1.3. Identificarea factorilor de influență ai competitivității întreprinderilor de alimentația publică.....	52
1.4. Concluzii la capitolul 1.....	62
<b>2. ANALIZA SITUAȚIEI EXISTENTE PE PIAȚA ÎNTREPRINDERILOR DIN ALIMENTAȚIA PUBLICĂ</b> .....	<b>65</b>
2.1. Rolul și importanța economică a sectorului alimentației publice .....	65
2.2. Analiza situației economice a sectorului alimentației publice .....	72
2.3. Analiza pieței de alimentație publică în municipiul Chișinău .....	84
2.4. Concluzii la capitolul 2.....	93
<b>3. DIRECȚII DE ASIGURARE ȘI SPORIRE A COMPETITIVITĂȚII ÎNTREPRINDERILOR DE ALIMENTAȚIE PUBLICĂ</b> .....	<b>95</b>
3.1 Identificarea problemelor existente și soluții de asigurare a competiivității unităților de alimentație publică din Republica Moldova .....	95
3.2. Impactul competențelor profesionale a angajaților asupra competitivității unităților de alimentație publică	105
3.3. Gestiunea competitivității personalului unităților de alimentație prin aplicarea abordării în bază de competențe .....	121
3.4. Metodologia de determinare a locației optime pentru întreprinderile de alimentație publică.....	131
3.4. Concluzii la capitolul 3 .....	140
<b>CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI</b> .....	<b>143</b>
<b>BIBLIOGRAFIE</b> .....	<b>149</b>
<b>ANEXE</b>	<b>162</b>
Anexa 1. Definiții privind termenul „alimentația publică” ca domeniu de activitate .....	163
Anexa 2. Principalele tipuri de UAP din R. Moldova și România.....	165

Anexa 3. Activitățile din domeniul alimentației publice conform CAEM rev.2.....	173
Anexa 4. Principalii indicatori ai activității întreprinderilor din sectorul alimentației publice, 2013-2018....	176
Anexa 5. Mobilitatea salariaților pe Activități economice, 2015-2017.....	177
Anexa 6. Numărul locurilor de muncă vacante în sectorul AP .....	178
Anexa 7. Unii indicatori economici ai activității de cazare și alimentație publică în țară și municipiul Chișinău .....	179
Anexa 8. Informații privind factorul digitalizării serviciilor AP.....	180
Anexa 9. Evoluția și potențialul modelului Food Tech și recoltarea feed- back.....	181
Anexa 10. Chestionar pentru manager .....	182
Anexa 11. Chestionar adresat angajaților.....	184
Anexa 12. Chestionar adresat consumatorilor.....	187
Anexa 13. Rezultatele chestionării angajaților.....	191
Anexa 14. Competențele specifice meseriei de bucătar .....	196
Anexa 15. Evaluarea factorilor de amplasare a UAP și identificarea parametrilor de bază a competitivității în bază de competențe a angajaților .....	206
Anexa 16. Evaluarea parametrilor de bază a competitivității în bază de competențe a angajaților .....	207
Anexa 17. Evaluarea factorilor cu influență asupra amplasării unei unități de alimentație publică de tipul - cafenea cu autoservire. ....	208
Anexa 18. Date privind experiența profesională a experților.....	209
Anexa 19. Determinarea numărului de consumatori pentru o zi de lucru în întreprinderile concurente .....	210
Anexa 20. Distanța dintre întreprinderile concurente și locul de amplasare a cafenelei noi	215
Anexa 21. Întreprinderi clienți și numărul de potențiali clienți.....	218
Anexa 22. Numărul maxim de clienți pentru o zi .....	224
Anexa 23. Raportul distanțelor de la întreprinderea - concurent până la întreprinderea - client	227
Anexa 24. Calcule privind determinarea locației optime a cafenelei noi.....	240
Anexa 25. Certificat de implementare al rezultatelor științifice în cadrul SRL „La Harap Alb”	241
Anexa 26. Certificat de implementare al rezultatelor cercătării în cadrul ASEM	242
<b>DECLARAȚIA PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII .....</b>	<b>243</b>
<b>CV-ul AUTORULUI.....</b>	<b>244</b>

## ADNOTARE

**Olga Tabunșic:** *Asigurarea competitivității întreprinderilor din alimentația publică (cazul Republica Moldova)*, teză de doctor în științe economice, Chișinău, 2020.

**Structura tezei:** teza constă din introducere, trei capitole, concluzii și recomandări, bibliografie, anexe. Textul de bază conține 148 de pagini, 52 de figuri, 31 de tabele, 26 anexe, 208 referințe. Rezultatele obținute sunt publicate în 15 lucrări științifice.

**Cuvinte-cheie:** competitivitate, concurență, strategii, unitate de alimentație publică, serviciu, serviciu de alimentație publică, competență.

**Domeniul de studiu:** 521.03 – Economie și management în domeniul de activitate.

**Scopul lucrării** constă în dezvoltarea abordărilor teoretice și metodologice în vederea asigurării competitivității întreprinderilor de alimentație publică.

**Obiectivele lucrării:** Conceptualizarea serviciului de alimentație publică ca segment distinct al economiei de piață; Evidențierea rolului și importanței economice a sectorului alimentației publice ca activitate economică separată; Conturarea stadiului actual al cunoașterii în domeniul competitivității întreprinderilor de alimentație publică; Identificarea factorilor de influență ai competitivității întreprinderilor de alimentație publică; Analiza situației economice a sectorului alimentației publice din Republica Moldova și a pieței de alimentație publică în municipiul Chișinău; Efectuarea unui sondaj în rândul managerilor, consumatorilor și angajaților; Elaborarea soluțiilor de asigurare a competitivității unităților de alimentație publică din Republica Moldova; Fundamentarea abordărilor conceptuale de gestiune a competitivității personalului organizației de AP în contextul implementării abordării bazate pe competențe; Determinarea locației optime pentru o UAP în mun. Chișinău în baza dezvoltării unui model matematic.

**Noutatea științifică a rezultatelor cercetării** constă în: Sistematizarea abordărilor cu privire la definirea conceptului „serviciu” și evidențierea unei clasificări a acestora, în funcție de componentele serviciului; ordonarea serviciilor de alimentație publică după modelul piramidei lui Maslow, bazată pe nivele, ce includ elementele distinctive ale serviciilor de alimentație publică, legate de consum, siguranță, apartenență socială, statut și autoafirmare; efectuarea studiului teoretic privind analiza comparativă a tipurilor de unități de alimentație publică în Moldova, România, Rusia, Franța; concretizarea conceptului de „competitivitate al întreprinderii de alimentație publică”, evidențierea componentelor de bază ale acesteia; identificarea factorilor de influență asupra competitivității întreprinderilor de alimentație publică și elaborarea soluțiilor de asigurare a competitivității unităților de alimentație publică; adaptarea modelului de identificare a locației optime pentru o unitate nouă de alimentație publică și elaborarea algoritmului acestuia; dezvoltarea modelului competențelor profesionale a specialiștilor din alimentația publică, orientat spre sporirea flexibilității forței de muncă.

**Problema științifică soluționată** constă în: fundamentarea teoretică și metodologică a factorilor de influență asupra activității unităților de alimentație publică, fapt care a confirmat necesitatea dezvoltării continue a competențelor profesionale ale angajaților din domeniu și oportunitatea dezvoltării unei metodologii de identificare a amplasării optime a unei unități de alimentație publică în funcție de tipul acesteia, în vederea asigurării competitivității unităților de alimentație publică.

**Semnificația teoretică** constă în: contribuțiile aduse la concretizarea noțiunilor de serviciu, serviciu de alimentație publică, competitivitatea întreprinderilor de alimentație publică, identificarea factorilor de influență asupra competitivității acestora, evidențierea criteriilor de evaluare a competitivității UAP, completarea modelului de identificare a amplasării optime a unității de alimentație publică, dezvoltarea modelului competențelor profesionale a specialiștilor din alimentația publică, orientat spre sporirea flexibilității forței de muncă.

**Valoarea aplicativă a lucrării:** este determinată de posibilitatea de a utiliza rezultatele de bază ale tezei pentru eficientizarea activității unităților de alimentație publică. Deasemenea aceste rezultate ale cercetării pot servi drept bază pentru cercetările ulterioare, mai profunde a factorilor care influențează competitivitatea UAP.

**Implementarea rezultatelor științifice:** Rezultatele științifice au fost implementate în unitatea de alimentație publică SRL „La Harap Alb” și sunt utilizate în procesul de instruire al studenților ASEM de la facultatea Business și Administrarea Afacerilor.

## АННОТАЦИЯ

к диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук *Обеспечение конкурентоспособности предприятий общественного питания (на примере Республики Молдова)*, автор **Ольга ТАБУНЩИК**, специальность 521.03 – Экономика и управление в сфере деятельности, Кишинев, 2020.

**Структура работы:** введение, три главы, общие выводы и рекомендации, библиография, приложения. Основной текст содержит 148 страницы, 52 фигур, 31 таблицы, 26 приложения, 208 ссылок. Результаты диссертации были изложены в 15 научных статьях.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, конкуренция, стратегии, предприятия общественного питания, услуга общественного питания, компетенция.

**Цель и задачи работы:** является разработка теоретико - методологических подходов к обеспечению конкурентоспособности предприятий общественного питания.

**Задачи исследования** – Концептуализация услуги общественного питания как отдельного сегмента рыночной экономики; Выявление современного состояния знаний в области конкурентоспособности предприятий общественного питания; Подчеркивание роли и экономического значения сектора общественного питания как отдельной экономической деятельности; Выявление факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятий общественного питания; Экономический анализ ситуации в секторе общественного питания Кишинёва; Проведение опроса менеджеров, потребителей и сотрудников ПОП; Разработка решений для обеспечения конкурентоспособности ПОП в Республике Молдова; Обоснование концептуальных подходов к конкурентоспособности персонала ПОП; Определение оптимального месторасположения ПОП в Кишинёве на основе разработки математической модели.

**Научная новизна и оригинальность исследования** состоит в: Систематизации подходов определения понятия «услуга» и выделение их классификации по компонентам услуги, согласно модели пирамиды Маслоу, основанной на уровнях, которые включают отличительные элементы услуг общественного питания, связанные с потреблением, безопасностью, социальной принадлежностью и самоутверждению; Проведение теоретического исследования по сравнительному анализу типов ПОП в Республике Молдова, Румынии, России, Франции; конкретизация понятия «конкурентоспособность ПОП», выделение его основных компонентов; выявление факторов, влияющих на конкурентоспособность ПОП и разработка решений для обеспечения конкурентоспособности ПОП; адаптация модели определения оптимального местоположения для нового ПОП и разработка модели профессиональных компетенций специалистов общественного питания, направленной на повышение гибкости рабочей силы.

**Важная решенная научная проблема исследования** состоит в: теоретическом и методологическом обосновании факторов, влияющих на деятельность ПОП, что подтвердило необходимость постоянного развития профессиональных навыков работников отрасли и возможность разработки методики определения оптимального местоположения объекта общественного питания в зависимости от его типа в целях обеспечения конкурентоспособности предприятий общественного питания.

**Теоретическое значение работы** состоит из: вклада внесённого в определение понятий - услуга общественного питания, конкурентоспособность ПОП; выявление факторов, влияющих на конкурентоспособность ПОП, выделение критериев для оценки конкурентоспособности ПОП, завершение модели определения оптимального местоположения ПОП, разработка модели профессиональных навыков специалистов общественного питания, направленной на повышение гибкости труда.

**Практическая значимость исследования** определяется возможностью использования основных результатов диссертации для оптимизации деятельности ПОП. Кроме того, эти результаты исследований могут послужить основой для дальнейших, более глубоких исследований факторов, влияющих на конкурентоспособность ПОП.

**Внедрение научных результатов.** Научные результаты были внедрены на предприятии общественного питания ООО «La Nara Alb» и используются в учебном процессе обучения студентов факультета «Бизнес и Деловое администрирование» Молдавской Экономической Академии.

## ANNOTATION

**Olga Tabunșic:** *Competitiveness insurance of public food enterprises (the case of the Republic of Moldova)*, doctoral thesis in economics science, Chisinau, 2020.

**Thesis structure:** the thesis consists in: introduction, three chapters, conclusions, recommendations, bibliography and annexes. The thesis base text contains: 148 pages, 52 figures, 31 tables, 26 annexes and 208 references. The final results are published in 15 scientific works.

**Keywords:** competitiveness, competition, strategies, catering unit, service, catering service, competence.

**Field of Study:** 521.03 - Economy and management in the catering service business.

**Purpose of the thesis** is to develop theoretical and methodological approaches to ensure the competitiveness of catering enterprises.

**Thesis objectives:** The concept of the public catering service as a distinct segment of the market economy; Highlighting the role and economic importance of the food sector; Outlining the current state of knowledge in the field of competitiveness of public catering enterprises; Identifying the influencing factors of the competitiveness of public catering enterprises; Economic analysis of the public catering sector in Republic of Moldova and market of the public food in Chisinau; Performing a survey among managers, consumers and employees in order to identify how public catering companies pursue the development of competitiveness and how much importance it has in the development of enterprises; Identifying the influencing factors on the competitiveness of food industry in the Republic of Moldova; Substantiation of conceptual approaches to managing the competitiveness of public food organization staff in the context of implementing the competency-based approach; Determining the optimal location for a public food business in Chisinau.

**The scientific novelty of the research consists in:** Systematized the approaches regarding the definition of the concept "service" and highlighting a classification of them, according to the components of the service; sorting public catering services according to the model of Maslow's pyramid; comparative analysis of the types of public catering units in Moldova, Romania, Russia, France; contouring the concept "public catering enterprise competitiveness"; identifying the factors which are influencing the competitiveness of public catering enterprises; implementing the model of identification of the optimal location for a new public catering business and elaborating its algorithm; development of the professional competency model for specialists from public alimentation business, oriented towards to increase the labor force flexibility.

**The solved scientific problem consists in** the theoretical and methodological base of the competitiveness of public catering business factor which established the need of developing an algorithm to increase the professional competency of the staff and a methodology for identifying the optimal location of a public catering company.

**The theoretical significance** consists in applying the conceptual approaches on public catering, in theories about the competitiveness of enterprises and also improving the methodology for estimating the competitiveness of public catering in the context of developing theoretical and methodological bases in this field.

**The applicative value of the thesis** consists in the implementation of the main scientific results for an efficiency activity of public catering companies. In the main time, the results can help for futures research of competitiveness factors of public catering companies.

**Implementation of scientific results.** The scientific results were implemented in SRL "La Harap Alb" and are proposed to be used in the training of students from ASEM Academy, faculty Business and Administration.

## Lista tabelelor

Tabelul 1.1. Abordări privind definirea termenului “serviciu”	24
Tabelul 1.2. Clasificarea serviciilor	27
Tabelul 1.3. Factori de competitivitate la nivelul firmei	52
Tabelul 1.4. Factorii externi și interni ai competitivității întreprinderii	55
Tabelul 1.5. Tehnicile, instrumentele și ingredientele gastronomiei moleculare	57
Tabelul 2.1. Contribuția sectorului AP, mii lei, prețuri curente	70
Tabelul 2. 2. Numărul de întreprinderi din alimentația publică	72
Tabelul 2. 3. Numărul de întreprinderi din alimentația publică după mărimea acestora	73
Tabelul 2.4. Repartizarea salariaților pe tipuri de activități economice, mii pers.	74
Tabelul 2. 5. Numărul de angajați în întreprinderile din alimentația publică	74
Tabel 2. 6. Numărul mediu de angajați la o UAP în funcție de mărimea acesteia, pers.	74
Tabelul 2.7. Mobilitatea salariaților în sectorul alimentației publice*, 2018, mii pers.	76
Tabelul 2.8. Numărul de salariați din domeniul AP, beneficiari de formare profesională continuă	76
Tabelul 2.9. Câștigul salarial mediu brut lunar în sectorul AP, lei	77
Tabelul 2. 10. Investiții în active materiale pe termen lung	78
Tabelul 2.11. Numărul structurilor de primire turistică colective cu funcții de servire a mesei	79
Tabelul 2.12. Indicii de utilizare netă a capacității de cazare turistică în funcțiune	80
Tabelul 2.13. Cheltuielile gospodăriilor casnice din Republica Moldova	80
Tabel 2 .14. Darea în folosință a întreprinderilor de alimentație publică, locuri, și volumul construcțiilor nefinisate, mun. Chișinău	86
Tabelul 2.15. Repartizarea unităților de alimentație publică din mun. Chișinău pe tipuri	88
Tabelul 2.16. Numărul întreprinderilor de alimentație publică amplasate autorizat în teritoriul or. Chișinău la 01.01.2019	91
Tabelul 2.17. Asigurarea populației cu locuri disponibile în UAP din orașul Chișinău pe sectoare la 01.01.2019	92
Tabelul 3.1. Matricea modelului competențelor profesionale ale angajaților	123
Tabelul 3.2. Ponderea parametrilor competitivității în bază de competențe	124
Tabelul 3.3. Harta de evaluare a parametrilor competitivității în bază de competențe a specialiștilor întreprinderii	126
Tabelul 3.4. Identificarea etapei de dezvoltare profesională	129
Tabelul 3.5. Identificarea statutului formal al specialistului înreprinderii de AP	129
Tabelul 3. 6. Identificarea nivelurilor verticale de dezvoltare profesională a specialistului întreprinderii de AP	130
Tabelul 3.7. Identificarea etapei de dezvoltare profesională și a statutului formal al specialistului din unitatea de AP	130
Tabelul 3.8. Întreprinderile concurente în zona cercetată	139
Tabelul 3.9. Cererea în locațiile propuse pentru amplasarea noii cafenele, persoane	140



## Lista figurilor

Fig. 1.1. Esența serviciilor de alimentație publică	23
Fig. 1.2. Proprietățile distinctive ale serviciilor de alimentație publică abordate prin modelul piramidei lui Maslow	28
Fig. 1.3. Clasificarea serviciilor de alimentație publică după tipul activității	31
Fig. 1.4. Subsectoarele alimentației publice în Franța	36
Fig. 1.5. Competitivitatea în management	39
Fig. 1.6. Schema de realizare a performanțelor competitive	40
Fig. 1.7. Ciclul conjuncturii de piață	42
Fig. 1.8. Ciclul de viață a produsului	42
Fig. 1.9. Mediul competitiv	43
Fig. 1.10. Caracterul relativist al competitivității întreprinderii pe diferite segmente de piață	44
Fig. 1.11. Competitivitatea în viziunea de marketing a întreprinderii	45
Fig. 1.12. (a) Competitivitatea ca obiect al managementului	46
Fig. 1.12. (b) Productivitatea ca obiect al managementului	46
Fig. 1.13. Satisfacția consumatorului ca instrumentariu de bază a competitivității	47
Fig. 1.14. Imaginea întreprinderii în asigurarea competitivității	48
Fig. 1.15. Niveluri de competitivitate a întreprinderilor	48
Fig. 1.16. Probleme organizatorico-economice cu influență negativă a competitivității UAP	49
Fig. 1.17. Factorii competitivității întreprinderii după Kotler F.	53
Fig. 1.18. Dependența competitivității întreprinderii de factorii calitate și caracteristici - cheie	54
Fig. 1.19. Factorii de formare a competitivității întreprinderii	56
Fig. 1.20. Nivelul de specializare și tipurile întreprinderilor în funcție de comportamentul lor pe piața concurențială	59
Fig. 1.21. Utilizarea outsourcing-ului business-proceselor (BPO) în Europa	59
Fig. 1.22. Outsourcing-ul ca parte componentă a metodei de sporire a competitivității întreprinderii	60
Fig. 1.23. Scopurile (a) și efectele (b) utilizării outsourcing-ului în companii	61
Fig. 1.24. Potențialul competitivității întreprinderii	61
Fig. 2.1. Evoluția numărului de angajați în sectorul AP	75
Fig. 2.2. Darea în exploatare a unităților de alimentație publică în perioada 2000-2018	79
Fig. 2.3. Cheltuielile de uz casnic pentru restaurante și hoteluri, UE, 2017, %	82
Fig. 2.4. Ponderea (în %) a unor indicatori ce caracterizează sectorul de cazare și alimentație publică din mun. Chișinău vs de total pe țară	85
Fig. 2.5. Structura pieței de AP din mun. Chișinău în dinamică în perioada 2013 - 01.01.2019	89
Fig. 3.1. Actorii de ”uberizare” a pieței serviciilor AP	97
Fig. 3.2. Factorul marketing pentru sănătate	98
Fig. 3.3. Factorul transparenței trasabilității alimentelor <i>Cash Investigation</i>	98
Fig. 3.4. Repartizarea respondenților-manageri după tipul UAP	101
Fig. 3.5. Aprecierea competitivității întreprinderii de către managerii-respondenți	102

Fig. 3.6. Răspunsurile managerilor-respondenți la întrebarea „Care este principala dificultate în funcționarea pe piața alimentației publice a companiei pe care o conduceți?”	102
Fig. 3.7. Repartizarea respondenților după tipul de activitate	107
Fig. 3.8. Structura respondenților după locul de activitate	107
Fig. 3.9. Structura respondenților după nivelul studiilor	108
Fig. 3.10. Structura angajaților în funcție de etapa de dezvoltare profesională la care se află	110
Fig. 3.11. Structura răspunsurilor respondenților privind nivelul de satisfacție de activitatea profesională	111
Fig. 3.12. Cauzele nesatisfăcției de activitatea profesională desfășurată de către angajați	112
Fig. 3.13. Cele mai importante calități pe care trebuie să le posedă angajatul în domeniul alimentației publice, în opinia respondenților	114
Fig. 3.14. Periodicitatea de frecventare a UAP de către respondenți	116
Fig. 3.15. Criterii pentru evaluarea întreprinderilor de alimentație publică în opinia respondenților - clienți	117
Fig. 3.16. Factorii calității producției culinare	119
Fig. 3.17. Ordonarea factorilor competitivității UAP în viziunea experților și clienților	120
Fig. 3. 18. Modelul de diagnosticare și gestiune a competitivității în bază de competențe a specialiștilor întreprinderii din sfera AP	127
Fig. 3.19. Elementele competitivității individuale a angajaților	131
Fig. 3.20. Dependența funcției cererii și distanțelor până la întreprinderile de AP din preajmă	134
Fig. 3. 21. Algoritmul modelului de identificare a locației optime pentru o unitate nouă de alimentație publică tip cafenea	137
Fig. 3.22. Harta electronică a sectorului delimitat pentru studiu	138

## LISTA ABREVIERILOR

AP	Alimentația Publică
BNS	Biroul Național de Statistică
CAEM	Clasificatorul activităților economice din Republica Moldova
CMC	Consiliul Municipal Chișinău
GOST (ГОСТ)	Государственный стандарт
HoReCa	Hotel / Restaurant / Cafenea
IMM	Întreprinderi mici și mijlocii
IT	Tehnologii Informaționale
PIB	Produsul Intern Brut
PTȘ	Progresul Tehnico Științific
RM	Republica Moldova
SAP	Servicii de Alimentație Publică
SING	Sistem Informațional Național Geografic
UAP	Unități de Alimentație Publică
UE	Uniunea Europeană
VAB	Valoarea absolută brută
incl.	inclusiv
mil.	milioane
pp.	punct procentual
unit.	unități

## INTRODUCERE

**Actualitatea și importanța problemei abordate.** În condițiile actuale concurența reprezintă un adevărat generator al performanței economice, iar competitivitatea – un factor cheie al succesului în lupta concurențială. Pe parcursul ultimelor decenii competitivitatea a devenit un concept îndelung dezbătut de economiștii din întreaga lume. Acest concept a apărut într-o perioadă de dezvoltare lină și continuă a activităților economice și s-a dezvoltat odată cu schimbările realizate la nivel internațional. În acest timp au fost elaborate multiple studii de către savanți, inclusiv sunt anual publicate rapoarte la nivel mondial, care au drept scop compararea mediului de afaceri și al competitivității în diferite țări. Fiind un concept extrem de complex, cercetările realizate pe parcursul anilor s-au referit la diferite niveluri de manifestare, la diferite domenii ale activităților economice, abordând diverse aspecte. Acest lucru pare a fi firesc, având în vedere importanța activității ca atare, impactul pe care îl are competitivitatea asupra agenților economici și a economiei în întregime.

Atât competitivitatea sectorului alimentației publice, cât și sectorul alimentației publice, în general, este un domeniu puțin explorat în cercetările savanților, în deosebi a celor autohtoni, dar care are o importanță economică și socială crescândă pentru economia națională.

Serviciile de alimentație publică reprezintă o componentă distinctă a economiei, orientată spre satisfacerea nevoilor de consum, în special de hrană a populației, având un rol important în viața economică și socială. Mutațiile din viața economică și socială din ultimii ani au dus la dezvoltarea serviciilor de alimentație și la creșterea rolului acestui sector de activitate în realizarea unei alimentații bazate pe principii științifice, sănătoase.

Relevanța sectorului de alimentație crește datorită faptului, că activitatea poate fi realizată atât de sinestătător cât și ca componentă a serviciului turistic. Alimentația deține rolul predominant pentru industria turismului. Pentru mulți turiști gastronomia reprezintă un element de bază în selecția destinațiilor turistice, iar produsul turistic care are drept principală motivație gastronomia a generat o formă de vacanță cunoscută sub denumirea „vacanță gastronomică”. Creșterea rolului serviciilor de alimentație s-a datorat și unor particularități ale vieții contemporane, precum creșterea gradului de urbanizare, modificările produse în obiceiurile de consum ale populației, intensificarea mobilității populației, creșterea numărului de călătorii turistice ș.a.

La baza succesului oricărei afaceri, inclusiv a celei din domeniul alimentației, se află avantajele competitive durabile ale bunurilor și serviciilor, pe care consumatorul le înțelege ca

proprietăți specifice și le diferențiază de altele. În acest context, competitivitatea o putem percepe ca o caracteristică relativă și integrală care reflectă diferența dintre un serviciu sau produs al companiei și serviciile/produsele concurenților și determină atractivitatea acestuia în viziunea consumatorului.

Importanța și actualitatea subiectului pe care ne propunem să-l cercetăm în prezenta teză este în creștere datorită accelerării schimbărilor de mediu; apariției de noi cerințe din partea consumatorilor, precum și schimbarea atitudinilor acestora; creșterii concurenței pentru resurse; internaționalizării afacerii; apariției de noi oportunități de afaceri, deseori absolut neașteptate; dezvoltării rețelelor informaționale, care fac posibilă difuzarea și recepționarea imediată a informațiilor; disponibilității largi a tehnologiilor moderne; schimbării rolului resurselor umane în cadrul organizației, precum și altor factori. Evident, toate aceste aspecte influențează și asupra sectorului alimentației, iar lupta concurențială între diferite unități ale acestui sector este tot mai aprigă.

**Gradul de studiere al problemei.** În teza de doctorat, cercetarea este axată pe competitivitatea întreprinderilor din alimentația publică. Analiza situației în domeniul de cercetare denotă că, la nivel internațional, abordarea competitivității a făcut obiectul unor studii și lucrări de valoare ale savanților Abramovitz M., Arron K., Chenery H., Denison E., Grossman G., Helpman E., Hume D., Kuznets S., Lucas R., Romer P., Solow R., care au cercetat competitivitatea economiei naționale prin prisma teoriilor clasice, neoclasice și endogene ale creșterii economice. O altă direcție de cercetare se referă la studiile care abordează competitivitatea economiei naționale prin prisma competitivității bunurilor și serviciilor, care dispun de avantaje competitive. În acest sens, sunt relevante lucrările savanților Ricardo D., Haberler G., Samuelson P., Stolper W., Rybczynski T., Norman V., Krugman P., ș.a. Fundamentele teoriei avantajelor competitive au fost puse de Porter Michael, în 1990, odată cu publicarea lucrării *Avantajele competitive ale națiunii*.

Problema competitivității se află în centrul atenției și savanților din Republica Moldova. Astfel menționăm cercetările academicianului Belostecinic Gr., care în lucrările sale analizează competitivitatea din punct de vedere al marketingului [4]. De asemenea academicianul Gr. Belostecinic în cercetările sale abordează competitivitatea la nivelul macro (al economiei naționale) în condițiile globalizării [5]. Aceeași preocupare științifică o găsim și la savantul Feuraș E. [48, 49]. Competitivitatea și factorii care o determină sunt analizați în lucrarea savantului Cotelnic A. [31]. Competitivitatea capitalului uman este studiată în lucrările savanților Movilă I. [186], Suslenco A. [105]. Preocuparea științifică a savantului Cobzari L. este competitivitatea sistemului financiar al

economiei în tranziție a Republicii Moldova [21,22,23]. Savantul Croitoru A., în lucrările științifice, abordează rolul managementului în sporirea competitivității băncilor comerciale [33]. Evaluarea mediului concurențial și a competitivității în viziunea de marketing este cercetată în lucrările savantului Moldovan V.[70]:

Competitivitatea este abordată sub diferite aspecte în mai multe teze de doctor și doctor habilitat. Astfel, competitivitatea economiei naționale din punct de vedere al asigurării securității economice a fost cercetată de Ignatiuc D., iar rezultatele cercetării prezentate în teza de doctorat [59]. Managementul strategic al competitivității capitalului uman pe piața muncii în condițiile dezvoltării regionale a fost tema de cercetare a dnei Movilă I., care a prezentat rezultatele în teza de doctor habilitat [71]. În baza analizei teoretice și a cercetării aplicative în teză au fost determinate măsuri de perfecționare a managementului competitivității capitalului uman al regiunii pe termen lung; a fost argumentată necesitatea planificării competitivității, construite modele și elaborată strategia de dezvoltare a capitalului uman în regiune. Importanța dezvoltării și utilizării conceptelor teoretice și metodologice ce țin de strategiile concurențiale de marketing în scopul îmbunătățirii nivelului de competitivitate în cadrul întreprinderilor din RM a fost cercetată de Duca D., iar rezultatele prezentate în teza de doctor ” Marketingul ca factor strategic al afacerii în condițiile intensificării concurenței” [37]. Asigurarea dezvoltării socioeconomice și competitivității internaționale a țării prin analiza situației actuale a capitalului științific din Republica Moldova și elaborarea, pornind de la aceasta, a mecanismelor de consolidare a poziției potențialului uman din sfera științei și inovării a constituit un alt aspect cercetat în tezele de doctorat a dnei Negru E. [74].

Aspectele economice de cercetare ale alimentației publice sunt mai modest prezente în cercetările savanților autohtoni. Menționăm cercetarea savantului Maleca I., care a promovat unele soluții și recomandări privind perfecționarea contabilității principalelor operații în activitatea unităților de alimentație publică [66]. Perfecționarea sistemului de management în restaurante [75] este domeniul de interes științific al cercetătoarei Negru R., care în lucrările sale a analizat specificul sistemului de management în restaurante, a determinat potențialul serviciilor de restaurante în Republica Moldova [76, p.112]. O altă cercetare realizată de Luca N. abordează eficientizarea activității ÎMM din alimentația publică din Republica Moldova prin elaborarea unor măsuri și activități în acest sens [65]. Aspectul de marketing al domeniului alimentației publice a fost cercetat de savanții Petrovici S. și Tăzlăvan D. [85]. Autorii formulează posibilități de aplicare a strategiilor de marketing în vederea perfecționării cadrului normativ în comerțul interior și alimentația publică.

Evidențierea celor mai importante probleme care apar în activitatea unităților de alimentație publică din R.Moldova cu indicarea unor căi de soluționare, care ar putea favoriza calitatea serviciilor prestate, dar ar spori și dezvoltarea ramurii, în general – reprezintă un alt aspect de interes științific al savanților Organ E. și Savciuc O. [84]. Totuși, în aceste preocupări științifice nu am găsit nici o cercetare privind competitivitatea întreprinderilor din alimentația publică. Tot odată, constatăm, că astfel de preocupări științifice există la cercetătorii din Federația Rusă. Astfel, menționăm teza de doctor în economie „Обеспечение конкурентоспособности предприятия общественного питания”, elaborată de Котельникова А., în care sunt cercetate unele aspecte ce țin de competitivitatea unităților de alimentație publică, inclusiv evidențierea unor probleme în acest sector, elaborarea unui model de evaluare a competitivității în întreprinderile de alimentație publică. Un alt cercetător, Хвастунов А.Н. [206] analizează competitivitatea în sectorul alimentației publice și vine cu propuneri în acest sens. Aspecte ce țin de eficientizarea gestiunii personalului în unitățile de alimentație publică le găsim la Миляева Л.Г., Бавыкина Е.Н. [184], ș.a.

Apreciind importanța elaborărilor în domeniul competitivității, precum și în cel al alimentației publice, este necesar de menționat că, până în prezent, nu a fost efectuată o cercetare complexă, dedicată analizei sistemice și complexe a competitivității sectorului alimentației publice din Republica Moldova. Pornind de la importanța domeniului de cercetare și insuficiența lui abordare în cercetările savanților, considerăm, că demersul științific înaintat de către noi, este unul important și necesar a fi cercetat.

**Scopul lucrării** constă în dezvoltarea abordărilor teoretice și metodologice în vederea asigurării competitivității întreprinderilor de alimentație publică.

Scopul înaintat a determinat necesitatea realizării următoarelor **obiective**:

- ✓ Conceptualizarea serviciului de alimentație publică ca segment distinct al economiei de piață;
- ✓ Evidențierea rolului și importanței economice a sectorului alimentației publice ca activitate economică separată, asociată cu producerea și vânzarea de produse culinare și activități de agrement;
- ✓ Conturarea stadiului actual al cunoașterii în domeniul competitivității întreprinderilor de alimentație publică;
- ✓ Identificarea factorilor de influență ai competitivității întreprinderilor de alimentație publică;

- ✓ Analiza situației economice a sectorului alimentației publice din Republica Moldova și a pieței de alimentație publică din municipiul Chișinău;
- ✓ Efectuarea unui sondaj în rândul managerilor, consumatorilor și angajaților în scopul identificării modului în care întreprinderile de alimentație publică urmăresc dezvoltarea competitivității, precum și importanța pe care aceasta o are la dezvoltarea întreprinderilor;
- ✓ Elaborarea soluțiilor de asigurare a competitivității unităților de alimentație publică din Republica Moldova;
- ✓ Fundamentarea abordărilor conceptuale de gestiune a competitivității personalului organizației de AP în contextul implementării abordării bazate pe competențe;
- ✓ Determinarea locației optime pentru o UAP în mun. Chișinău în baza dezvoltării unui model matematic.

În înaintarea ipotezei de cercetare, am pornit de la ceea ce există în câmpul teoriei științifice, cu privire la competitivitatea unității de alimentație publică. În această bază am elaborat chestionare adresate managerilor, angajaților din acest domeniu, dar și consumatorilor serviciilor respective cu scopul de a evidenția acești factori, care într-o măsură mai mare influențează competitivitatea acesteia.

În acest sens,

I1: Prima ipoteză constă în presupunerea că printre acești factori o importanță foarte mare o are calificarea și competențele angajaților;

I2: O altă ipoteză prezumă, că printre factorii importanți de influență asupra competitivității UAP se regăsește și amplasarea geografică a localului, corelată cu tipul unității.

**Noutatea științifică a rezultatelor obținute** este transpusă în:

- sistematizarea abordărilor cu privire la definirea conceptului „serviciu” și evidențierea unei clasificări a acestora, în funcție de componentele serviciului;
- ordonarea serviciilor de alimentație publică după modelul piramidei lui Maslow, bazată pe nivele, ce includ elementele distinctive ale serviciilor de alimentație publică, legate de consum, siguranță, apartenență socială, statut și autoafirmare;
- efectuarea studiului teoretic privind analiza comparativă a tipurilor de unități de alimentație publică în Moldova, România, Rusia, Franța;
- concretizarea conceptului de „competitivitate al întreprinderii de alimentație publică”, evidențierea componentelor de bază ale acesteia;



- identificarea factorilor de influență asupra competitivității întreprinderilor de alimentație publică și elaborarea soluțiilor de asigurare a competitivității unităților de alimentație publică;
- adaptarea modelului de identificare a locației optime pentru o unitate nouă de alimentație publică și elaborarea algoritmului acestuia;
- dezvoltarea modelului competențelor profesionale a specialiștilor din alimentația publică, orientat spre sporirea flexibilității forței de muncă.

**Problema științifică soluționată** constă în fundamentarea teoretică și metodologică a factorilor de influență asupra activității unităților de alimentație publică, fapt care a confirmat necesitatea dezvoltării continue a competențelor profesionale ale angajaților din domeniu și oportunitatea dezvoltării unei metodologii de identificare a amplasării optime a unei unități de alimentație publică în funcție de tipul acesteia, în vederea asigurării competitivității unităților de alimentație publică.

**Semnificația teoretică a tezei** constă în contribuțiile aduse la concretizarea noțiunilor de serviciu, serviciu de alimentație publică, competitivitatea întreprinderilor de alimentație publică, identificarea factorilor de influență asupra competitivității acestora, evidențierea criteriilor de evaluare a competitivității UAP, examinarea comparativă a tipurilor de unități de alimentație publică în diferite țări, completarea modelului de identificare a amplasării optime a unității de alimentație publică, dezvoltarea modelului competențelor profesionale a specialiștilor din alimentația publică, orientat spre sporirea flexibilității forței de muncă. În așa mod, cercetarea contribuie la dezvoltarea teoriei competitivității unităților de alimentație publică.

**Valoarea aplicativă** a lucrării este determinată de posibilitatea de a utiliza rezultatele de bază ale tezei pentru eficientizarea activității unităților de alimentație publică. Deasemenea aceste rezultate ale cercetării pot servi drept bază pentru cercetările ulterioare, mai profunde a factorilor care influențează competitivitatea UAP.

**Rezultatele cercetărilor științifice ale tezei** au fost comunicate, discutate și publicate în cadrul a 11 conferințe științifice internaționale, printre care: Conferința științifică internațională “Competitivitatea și inovarea în economia cunoașterii”, Ediția XXI, Chișinău, ASEM 27-28 septembrie 2019; Conferința științifică internațională „Dezvoltarea economico-socială durabilă a euroregiunilor și a zonelor transfrontaliere”, Iași, 09 noiembrie 2018; Conferința științifică internațională “Competitivitatea și inovarea în economia cunoașterii”, Chișinău, ASEM 28-29 septembrie 2018; Conferința științifico-practică «Кооперативное движение в системе развития

сельских территорий», Казань, Federația Rusă, 06 iulie, 2018; Simpozionul științific internațional al tinerilor cercetători, Ed.XVI-a Chișinău, ASEM 27-28 aprilie 2018; Conferința internațională „Торговля товароведение и сервис: состояние проблемы и развития в условиях глобализации экономики” Кишинёв – Казань, Federația Rusă, 07 aprilie 2017; Conferința științifică internațională “Dezvoltarea relațiilor comerciale din perspectiva integrării economice a Republicii Moldova în circuitul economic internațional” Chișinău, UCCM 21-22 septembrie 2017; Conferința științifică internațională „Turismul și dezvoltarea societății”, Chișinău, Universitatea de Studii Europene, 23 septembrie 2016; Conferința științifică internațională „25 de ani de reformă economică în Republica Moldova: prin inovare și competitivitate spre progres economic” Chișinău, ASEM: 23-24 septembrie 2016; Conferința științifică internațională „Competitivitatea și inovarea în economia cunoașterii”, Chișinău, ASEM 25-26 septembrie 2015, precum și în 3 articole publicate în reviste științifice. Participarea la conferințe științifice cu comunicări în domeniul analizat în teză, publicarea articolelor științifice au favorizat și au facilitat transferul de cunoștințe către alți cercetători în domeniu.

**Metodologia de cercetare.** În vederea realizării scopului cercetării și validării ipotezelor am recurs la următoarele metode:

- metode teoretice: documentarea științifică, modelarea teoretică, comparația, interpretarea, analiza, sinteza, generalizarea, abstractizarea, logică, statistică. Aceste metode au fost utilizate în toate trei capitole. Astfel, în capitolul I este reflectat nivelul cunoașterii conceptelor propuse spre discuție în teză, lucru care a fost posibil prin studierea surselor științifice din domeniul cercetat, analiza acestora, compararea diferitor interpretări a fenomenelor studiate, evidențierea propriei opinii. În capitolul II se utilizează analiza diversilor indicatori economici cu scopul evidențierii rolului sectorului analizat în economia națională. Capitolul III de asemenea a necesitat dezvoltarea unor concepte teoretice și transpunerea lor în activitatea practică a unei UAP;
- metode praxiologice: metoda logico-grafică de structurare a conținuturilor, testarea, chestionarul, prelucrarea statistic-matematică a datelor experimentale. Metodele indicate au fost utilizate pe parcursul întregii lucrări. Chestionarele elaborate și aplicate asupra respondenților sunt analizate în capitolul III, utilizând prelucrarea statistico-matematică.

**Sumarul capitolelor tezei.** Ca structură teza de doctorat cuprinde: introducerea, trei capitole și compartimentul de Concluzii generale și Recomandări.

În **Introducere** sunt relevate actualitatea și importanța problemei abordate, scopul și obiectivele lucrării, noutatea științifică a rezultatelor obținute, problema științifică soluționată, importanța teoretică și valoarea aplicativă a lucrării, aprobarea rezultatelor, sumarul compartimentelor tezei.

Primul capitol, prezintă cercetările științifice în domeniile vizate de teză privind competitivitatea întreprinderilor de alimentație publică. Întitulat **„Abordări teoretice privind serviciul alimentației publice și elemente de bază ale competitivității acestuia”**, acest capitol contribuie la realizarea obiectivelor tezei prin analiza diverselor teorii cu referire la conceptul „serviciu”, „serviciul alimentației publice”, evidențierea punctelor comune, precum și a unor divergenți, în acest sens. Confruntând mai multe criterii de clasificare a serviciilor de alimentație publică, autorul vine cu argumentarea propriei viziuni. În acest capitol au fost caracterizate tipurile UAP din Republica Moldova, Rusia, România, Franța, efectuate unele generalizări și concluzii. Se menționează stadiul actual al cunoașterii în domeniul competitivității întreprinderilor de alimentație publică, se identifică factorii de influență ai competitivității întreprinderilor de alimentație publică și se elaborează concluzii la tema aspectelor abordate.

În capitolul II **„Analiza situației existente pe piața întreprinderilor din alimentația publică”** este argumentat rolul și importanța economică a sectorului alimentației publice ca activitate economică separată, asociată cu producerea și vânzarea de produse și activități de agrement. Acest capitol, fiind unul analitic, prezintă analiza sectorului alimentației publice în municipiul Chișinău. Analizele menționate sunt efectuate pentru perioada de timp 2013-2018 și reflectă situația reală din sector.

Capitolul III **„Direcții de asigurare și sporire a competitivității întreprinderilor de alimentație publică”** are la bază prezentarea cercetării empirice, realizate în cadrul UAP din municipiului Chișinău. Este prezentat eșantionul, sunt caracterizați respondenții sub diverse aspecte, iar prin analiza răspunsurilor am identificat unele probleme care reduc competitivitatea unităților de alimentație publică din mun. Chișinău și am propus soluții de asigurare a competitivității acestora. În acest capitol am stabilit impactul competențelor profesionale ale angajaților asupra competitivității structurilor economice din sectorul alimentației publice și am elaborat metodologia evaluării nivelului competențional al angajaților întreprinderii din sfera alimentației publice. De asemenea a fost propusă metodologia de identificare a amplasării optime a unei unități de

alimentație publică și, în baza acesteia a fost determinată locația optimă pentru o cafenea în municipiul Chișinău, sectorul Ciocana.

Fiecare capitol al lucrării se încheie cu expunerea concluziilor și specificarea principalelor rezultate obținute.

Capitolul „ **Concluzii generale și recomandări**” justifică valoarea teoretică și practică a cercetării și accentuează, în mod special, soluționarea problemei științifice, care permite formularea recomandărilor ce converg spre asigurarea competitivității unităților de alimentație publică.

**Cuvinte cheie:** competitivitate, concurență, strategii, unitate de alimentație publică, serviciu, serviciu de alimentație publică, competență.

## 1. ABORDĂRI TEORETICE PRIVIND SERVICIUL ALIMENTAȚIEI PUBLICE ȘI ELEMENTE DE BAZĂ ALE COMPETITIVITĂȚII ACESTUIA

### 1.1. Delimitări conceptuale privind serviciul de alimentație publică

În prezent, alimentația publică, ca segment distinct al economiei de piață, reprezintă un sector al economiei naționale, format de întreprinderi mici și mijloci, caracterizate printr-un ansamblu de forme de organizare a producerii și deservirii clienților și diferențiate după tip și specializare [167]. Din punct de vedere economic și social AP servește drept mijloc avansat de pregătire al hranei pentru populație, serviciile de alimentație publică constituind o parte integrantă din viața populației contemporane, în ansamblu, și din viața fiecărui cetățean, în particular, devenind una din principalele componente social-economice a nivelului de dezvoltare a societății.

În conformitate cu Clasificatorul activităților din economia Moldovei [20], sectorul AP se referă la servicii, *clasa activități de cazare și de alimentație publică* care includ:

56. Restaurante și alte activități de servicii de alimentație

56.1 Restaurante

56.2 Activități de alimentație (catering) pentru evenimente și alte servicii de alimentație

56.21 Activități de alimentație (catering) pentru evenimente

56.29 Alte activități de alimentație

56.3 Baruri și alte activități de servire a băuturilor.

Reieșind din definițiile tradiționale, prin care serviciul de alimentație publică este rezultatul activității întreprinderilor, cetățenilor și antreprenorilor, pentru a satisface nevoile populației în hrană și divertisment [183], activitatea întreprinderilor de AP este direcționată spre satisfacerea necesităților clienților în diverse servicii, iar furnizarea serviciilor de alimentație publică pe piața serviciilor, fiind determinată de apariția unor necesități pentru soluționarea cărora sunt necesare strategii specifice. Serviciul AP are o anumită specificitate și nu poate fi atribuit în forma sa pură sferei neproductive, caracteristice, de regulă, noțiunii de „serviciu”.

În lucrările autorilor autohtoni și străini sunt reflectate o serie de abordări privind termenul „serviciu” și o varietate de criterii privind clasificarea acestui concept, definirea “serviciului” fiind recunoscută dificilă datorită extremei eterogenități a problemelor soluționate. Cele mai multe definiții enunță una sau mai multe caracteristici ale serviciilor, care le diferențiază de produsele tangibile, unele punând accentul pe utilități, avantaje sau satisfacții produse de

activitățile de servicii, altele - pe schimbările determinate de acestea asupra bunurilor, persoanelor sau relațiilor sociale. Cercetările efectuate în domeniu ne oferă mai multe definiții ale termenului „serviciu”, ca:

- *serviciu* - orice activitate pe care o parte o poate oferi altei părți; efect intangibil, care nu contribuie la posesie de ceva concret, dar oferirea lui poate fi asociată cu un produs tangibil [187];
- *serviciu* – activități, în curs de execuție a cărora nu se obțin produse tangibile noi, care nu existau anterior, care nu schimbă calitatea produsului existent; bun furnizat nu sub formă materială, ci sub formă de activitate, astfel, încât însăși furnizarea de servicii creează rezultatul dorit [178];
- *serviciu* - orice activitate sau beneficiu pe care o parte o poate oferi alteia, care este, în general, intangibil, și al cărui rezultat nu presupune dreptul de proprietate asupra unui bun material [151].

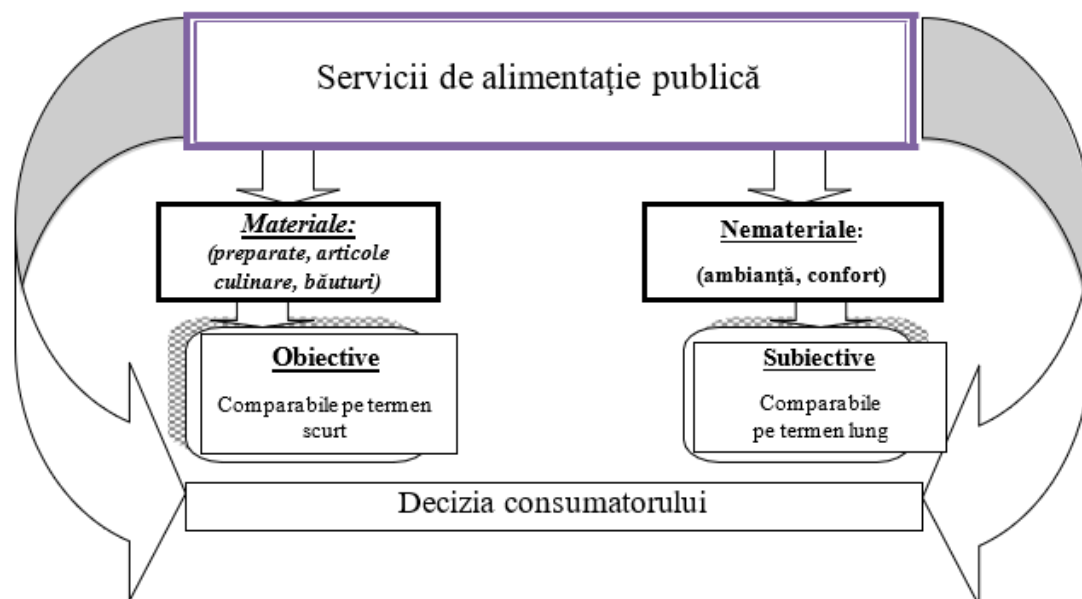
În aceeași ordine de idei și în conformitate cu ISO 9000:2015, p. 3.7.7 serviciu este elementul de ieșire (3.7.5) al unei organizații (3.2.1) cu cel puțin o activitate desfășurată în mod necesar între organizație și client [99]. Conform GOST ГОСТ P 50647-2010 [163], serviciul de alimentație publică este definit ca activitatea părților (UAP, persoane juridice și întreprinzători) pentru a satisface nevoile clienților în produse culinare, pentru a crea condiții de vânzare și consum a producției proprii și cumpărate, a organiza divertismentul și a oferi alte servicii suplimentare. În același timp, serviciile AP se deosebesc de alte servicii, deoarece acestea pot fi atât tangibile (materiale: preparate și articole culinare, băuturi, semipreparate culinare), cât și intangibile (nemateriale, legate de calitatea deservirii clienților: ambianță, confort), și astfel, pot fi divizate în:

- servicii de alimentație; servicii de producere a producției culinare;
- servicii de organizare a consumului de produse culinare și servicii de servire a consumatorilor;
- servicii de comercializare a produselor culinare și produselor alimentare achiziționate;
- servicii pentru activități de petrecere a timpului liber, inclusiv divertisment;
- servicii de informare și consiliere (consultanță);
- servicii complementare.

Susținem opinia unor savanți [187, 178, 151], conform cărora serviciul de alimentație publică poate fi caracterizat prin următoarele caracteristici: intangibilitate, inseparabilitate (de prestator), impermanență și nestocabilitate.

Rezultatele activităților de afaceri a UAP sunt produsul și serviciul, pentru a aduce acest produs la client. Prin urmare, clasificarea oricărui rezultat trebuie să înceapă cu formularea de definire exactă a obiectului, și anume, trebuie să ia în considerare în detaliu natura și caracteristicile obiectului. Piața SAP este foarte specifică și necesită o analiză profundă.

Serviciile de alimentație publică includ atât active materiale ale întreprinderii, (alimente și băuturi), clientul este în măsură să le evalueze pe termen scurt, cât și nemateriale (odihnă, confort, atmosferă prietenoasă), care sunt foarte dificil de a fi estimate din timp, evaluarea lor poate fi subiectivă. Atât serviciile materiale cât și cele fără conținut material contribuie la luarea deciziei de cumpărare a beneficiarului. Astfel, SAP reprezintă oferta unității, care în cele din urmă contribuie la decizia clientului de a vizita o unitate concretă. O abordare mai complexă a SAP, care, în opinia noastră, exprimă mai bine esența acestora, este prezentată schematic în Fig. 1.1.



**Fig. 1.1. Esența serviciilor de alimentație publică**  
*Sursa: adaptată de autor după [125, 187,178]*

Reieșind din abordarea serviciilor de alimentație publică, propusă de către noi și expusă în fig. 1.1, constatăm că SAP sunt diferite de alte servicii, fiind mult mai complexe. Această diferență se referă la structura serviciului, care constă atât din componenta materială, care este una obiectivă și poate fi ușor cuantificată, cât și din componenta nematerială, aprecierea căreia de fiecare

dată este subiectivă. Decizia consumatorului de a alege un anumit serviciu de alimentație publică este dificilă și se bazează pe găsirea unui echilibru între latura obiectivă și cea subiectivă, între componenta materială și cea nematerială. Aceasta și caracterizează esența serviciilor de alimentație publică și în egală măsură influențează decizia consumatorilor.

Definițiile serviciului AP oferite de literatura în domeniul economic pot servi bază pentru evaluarea impactului beneficiilor economice, care sunt considerate serviciile în sine, asupra competitivității întreprinderilor din sector. Analizând mai multe abordări ale conceptului “serviciu” propunem o clasificare a acestora, în funcție de componentele serviciului (Tabelul 1.1).

**Tabelul 1.1. Abordări privind definirea termenului “serviciu”**

<b>Autorul</b>	<b>Abordări privind conceptul „serviciu”</b>
<b>I. Definirea componentei materiale “serviciu-produs”</b>	
1.Maller R. [160]	Servicii – active nemateriale produse în scopuri de comercializare. Bunuri intangibile care au cost și preț.
2. Kotler F. [169,170]	Produs material - posedă formă, ambalaj, iar munca depusă pentru al vinde este serviciul.
3.Cowell F. [171]	Servicii - tip specific de bunuri, care în sfera serviciilor necesită o abordare specifică și o strategie specială de marketing.
4. Lusch R., Vargo S.[137]	Serviciu – acțiune, prestare sau promisiune care este schimbată contra unei valori materiale.
5. Standard ISO 9000 [99].	Serviciu este un tip de produs. Serviciul este întotdeauna rezultatul unei interacțiuni între un furnizor de servicii și un client. El poate lua mai multe forme.
6. Standard ISO 9001[100, 134].	Serviciul poate fi oferit pentru a întreține propriile produse ale unei organizații (de pildă, servicii de garanție sau servirea meselor). În sens invers, serviciul poate fi oferit pentru un produs aparținând clientului (de pildă, servicii de reparații sau de livrare). Tot la servicii este inclusă și furnizarea unor lucruri intangibile clienților (de exemplu, divertisment, transport, consiliere).
<b>II. Definirea componentei nemateriale “serviciu-proces”</b>	
1.Asociația Americană de Marketing [142].	Servicii - activități, beneficii sau utilități care sunt oferite pe piață sau prestate în asociere cu vânzarea unui bun material.
2.Nikolaiciuk V. [188].	Servicii - activități care nu au creat un produs separat, un obiect material sau bunuri materiale.
3.Gronroos Ch. [164].	Serviciu – activitate sau grup de activități mai mult sau mai puțin tangibile, care au de obicei loc în momentul interacțiunii dintre cumpărător și prestator. Această



	definiție precizează pe lângă “nematerialitatea” serviciilor și importanța hotărâtoare a relației cumpărător-prestator, care este de cele mai multe ori decisivă în prestarea serviciului.
4.Mironov N. [185].	Serviciu - acțiune (sau lanț de acțiuni), care are ca scop - creșterea utilității de consum a obiectului spre care este îndreptată acțiunea, iar sarcina este de a acționa asupra obiectului.
<b>II. Definirea serviciului ca fenomen economic complex</b>	
1.Araslanov T. [153]	Serviciul reprezintă pe de o parte valoarea de utilitate și relația economică specifică, iar pe de altă parte, ca o expresie a acestui tip de relații serviciul este o categorie economică, esența care poate fi exprimată după cum urmează: serviciul exprimă relația economică de schimb public nematerial, al cărui obiect este munca directă ca activitate specifică.

*Sursa:* elaborat de autor.

Din cele menționate, relevăm trei abordări generale în definiția noțiunii „serviciu”. Conform primei abordări, serviciul este considerat ca fiind un tip anumit de produs, un activ economic (Maller R. ), sau un bun specific (Cowell F.) sau „produs universal” (Collins L., Kotler F.). Pe de altă parte, serviciul este considerat ca fiind un proces, o acțiune cu scop, o activitate sau grup de activități (Ch. Gronroos Ch., Nikolaiciuk V., Mironov N.). Cea de a treia abordare consideră serviciul ca un fenomen economic complex, atunci când serviciul are o valoare de utilitate, al cărui obiect este munca. (Araslanov T.). Astfel, în definirea serviciului și proprietăților sale nu există o părere unică, acest lucru fiind datorat faptului că:

- serviciile sunt numeroase și variate;
- savanții consideră serviciul ca obiect flexibil, ale cărui limite variază în funcție de dorințele furnizorului și / sau ale clientului;
- limita dintre bunuri și servicii depinde de atitudinea față de acesta a furnizorilor și consumatorilor;
- același serviciu care conține un set de atribuții fizice și un șir de activități ale personalului de servire din unitățile de alimentație publică, poate fi considerat de către consumator, ca un produs material dar și ca un serviciu [207].

Cel mai promițător din punct de vedere al analizei de management și al aplicării practice în afaceri, în opinia noastră, este de a reuni principalele prevederi conceptuale a abordărilor științifice ale definiției serviciului. Susținem, că serviciul furnizat pe piață este un produs, pentru că este conceput pentru a satisface nevoile oamenilor și face obiectul vânzării-cumpărării. Pe de altă parte,

serviciul este o acțiune anumită, deoarece după forma sa este o activitate, desfășurată de către alte persoane, și posedă un ansamblu de proprietăți inerente specifice serviciilor.

Astfel, relevăm, că serviciul este o activitate, organizată de antreprenori, care are ca scop satisfacerea nevoilor variate ale oamenilor (fiziologice, intelectuale, sociale, etc.), și având, spre deosebire de bunurile materiale, un ansamblu de proprietăți ca: intangibilitate (lipsa formei materiale), inseparabilitate de prestator, variabilitate (calitate diferită), imposibilitatea stocării, nesaturație (valoare absolută pentru consumator) și capacitate de a se materializa după o perioadă anumită.

Din cele relatate se observă că mai mulți autori identifică două proprietăți noi ale serviciului.

1. *nesaturația* (valoare absolută pentru consumator), dacă în cazul bunurilor materiale efectul de utilitate crește rapid, proporțional cu cantitatea de bunuri utilizate, atunci la utilizarea serviciilor, efectul utilității este mult mai puțin pronunțat, și, uneori, poate fi absent, ca exemplu serviciile sociale: sănătate, cultură, securitate și ordine publică;

2. *capacitatea serviciilor de a se materializa* prin intermediul muncii, prin care se înțelege că serviciile sunt adesea folosite pentru producerea și crearea unor lucruri materiale specifice, acest lucru fiind aplicat în mod egal atât acțiunii cât și diferitor tipuri de muncă (de exemplu, transportul de mărfuri se materializează în produse, lucrările de construcții - în case, SAP – în preparate culinare și băuturi etc.).

Luând în considerare natura și principalele caracteristici ale serviciilor, specificând natura lor, putem analiza diferite modalități de clasificare a acestora pe categorii, oferite de teoreticieni și practicienii, utilizând mai multe criterii [129]. Spre exemplu, în opinia savantului rus Nicolaiciuk V., serviciile, în funcție de domeniile în care se manifestă, se clasifică astfel:

- servicii în domeniul producției de mărfuri (transport, comunicații, servicii de consum, etc.);
- servicii în domeniul vieții spirituale (educație, cultură, știință, arta, etc.) ;
- servicii în domeniul social (comerț, locuințe, servicii publice, de îngrijire a sănătății etc.).

În studiul nostru, reieșim din considerațiunea, precum că clasificarea serviciilor după sfera de activitate economică reprezintă un interes mai mare. Clasificarea comparativă a serviciilor diverselor organizații economice, bazată pe principiul activităților economice, în viziunea Mironova N., o prezentăm în tabelul 1.2.

**Tabelul 1.2. Clasificarea serviciilor**

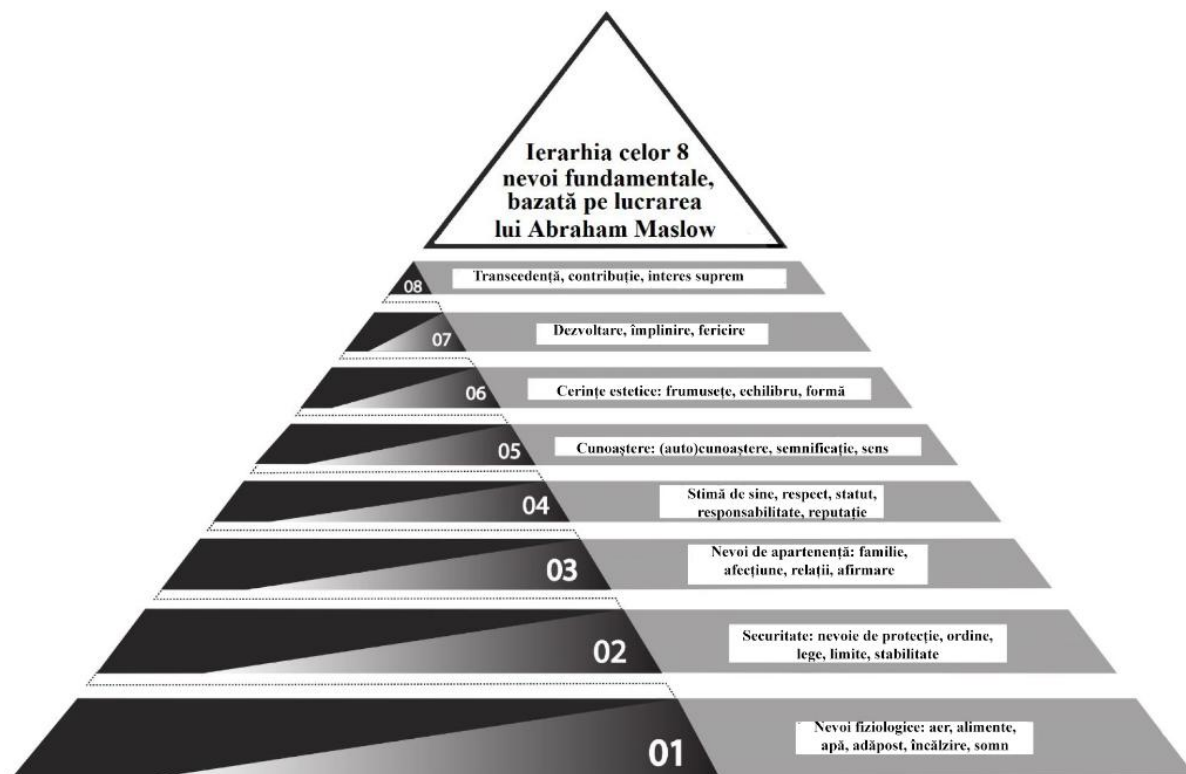
<b>Criterii de clasificare</b>	<b>Tipuri de servicii</b>
După frecvența adresării la prestatorul de servicii	- Servicii regulate, utilizate de zi cu zi; - Servicii planificate, dar utilizate neregulat; - Servicii de urgență.
După nivelul de participare a consumatorului la procesul de furnizare a serviciului	Servicii, în cazul în care mai important (tangibil) este procesul decât rezultatul (de exemplu, concerte, excursii); Servicii, unde este important (tangibil) și procesul și rezultatul (de exemplu, serviciu în restaurant); Servicii, unde este important doar rezultatul, consumatorul poate să nu fie prezent în timpul procesului.
După separarea rezultatului serviciului de beneficiar	Rezultat separat de consumator, dreptul de proprietate asupra obiectului de furnizare a serviciului se transferă de la producător la consumator (modificarea stării obiectului, care aparține consumatorului); Rezultatul este inseparabil de client (schimbarea stării beneficiarului). Importante devin „dovezile” consumatorilor care au beneficiat de serviciile respective.
După nivelul de individualizare a serviciului prestat	Servicii colective sau planificate, efectuate conform planului, indiferent de numărul de consumatori; Servicii individuale sau la cerere. Sunt bazate pe programe, regimuri, anotimpuri etc., de exemplu - transportarea mărfurilor cu trenul. Serviciu la cerere –livrarea preparatelor culinare la domiciliu.

*Sursa: adaptată de autor după [185].*

Din punct de vedere al autorilor Nicolaiciuk V. și Peliha A. [188, 194], serviciile pot fi clasificate în funcție de: gradul de contact cu clienții; nivelul reglementării de legi și acte normative; intensitatea producției; nivelul de calificare; segmente de clienți; eficiența și operativitatea prestării; criteriul tehnologic (în ce măsură sunt utilizate echipamentele tehnice pentru furnizarea serviciilor), precum și altele.

Analizând modelele de clasificare a serviciilor, trebuie remarcat faptul, că există diverse abordări privind tipizarea domeniilor serviciilor, ceea ce reflectă diversitatea și unicitatea acestui produs, serviciile, de altfel, și necesitățile umane, fiind la fel de variate și practic nelimitate.

Astfel, în contextul celor menționate mai sus, propunem ordonarea serviciilor de alimentație publică după modelul piramidei lui Maslow, bazată pe nivele, ce includ elementele distinctive ale serviciilor de alimentație publică, legate de consum, siguranță, apartenență socială, statut și autoafirmare (Fig. 1.2).



**Fig. 1.2. Proprietățile distinctive ale serviciilor de alimentație publică abordate prin modelul piramidei lui Maslow**

*Sursă:* adaptată de autor după [67, 138].

În acest context, concretizăm, că prin serviciile de consum ar trebui să se înțeleagă, spre deosebire de servicii de afaceri destinate organizațiilor și întreprinzătorilor individuali sau altor entități de afaceri, toate tipurile de servicii consumate în mod individual de către oameni pentru a-și satisface necesitățile fiziologice. Deci, serviciile AP se vor atribui la această grupă de servicii, alături de alte sectoare de servicii de consum, care satisfac nevoile fiziologice ale populației (servicii publice, de sănătate etc.), ce se caracterizează printr-un grad redus de proprietăți distinctive, ca:

- *intangibilitatea*, constă în faptul că serviciile nu pot fi văzute, gustate, simțite, mirosite, înainte de a beneficia de ele; servirea clienților se realizează prin relații și operațiuni, motiv pentru care serviciul legat de servire este intangibil, nonpalpabil; rolul ospătarului este de a oferi un serviciu concret, punând accent pe comunicarea verbală și non verbală în conformitate cu normele de etică profesională; rezultatele serviciului de alimentație publică (componenta materială) au cel mai mic grad de intangibilitate, deoarece pot fi mirosite, gustate, palpate;
- *inseparabilitatea*, constă în faptul că serviciul se caracterizează printr-o interacțiune strânsă între prestator și client, care participă direct în procesul de servire; pentru serviciile de alimentație

publică, această particularitate, de asemenea, nu este clar definită, spre exemplu, serviciile de AP pot fi produse în masă și se pot realiza în flux (Mc Donalds, KFC);

- *impermanență* (variabilitatea), constă în faptul că calitatea aceluiași tip de serviciu variază destul de mult, în funcție de cine le oferă, când și unde; această calitate, de asemenea, este mai puțin specifică pentru SAP; ca regulă, aceste servicii trebuie să fie omogene și standardizate;
- *perisabilitatea*, constă în imposibilitatea de a fi stocate; această trăsătură este depășită prin capacitatea de a putea fi stocat rezultatul serviciilor (preparatele culinare).

Categoria serviciilor *de siguranța și securitate* ar putea include, în opinia noastră, serviciile de securitate a bunurilor și protecție personală (în special, cele de siguranță a alimentelor, de protecție a consumatorilor), alături de servicii de asigurare, cele juridice, de ordine publică, administrație publică, îmbunătățirea sau menținerea stării de sănătate, care se caracterizează printr-un grad mediu de caracteristici distinctiv.

Categoria serviciilor sociale menite să satisfacă nevoile de apartenență, dragoste și alte experiențe emoționale pozitive, alături de cinematografie, artă, literatură, odihnă sau turism și alte tipuri de aceste servicii, ar include serviciile AP care oferă în sine experiențe și amintiri estetice și gustative, și, care pe lângă toate, au potențialul de a crea plusvaloare domeniilor adiacente, spre exemplu, food- sau drink-turism, fiind diferențiate într-o măsură mai mare și destinate, de regulă, grupelor restrânse de consumatori.

Categoria serviciilor de “respect” ar include o varietate de servicii menite să asigure statutul consumatorului (VIP-service), de exemplu, servicii de restaurant, acestea având caracteristici distinctiv evidențiate, iar de regulă, sunt unice și foarte scumpe.

Categoria de servicii de autoafirmare, în opinia noastră, ar include serviciile AP alături de cele educaționale și altele care asigură dezvoltarea personalității umane, ce sunt caracterizate de cel mai înalt grad de intangibilitate, inseparabilitate de la sursă, precum și perisabilitate și variabilitate.

Acest model „de trasabilitate” a caracteristicilor serviciilor de alimentație publică, ce ar putea sta la baza clasificării acestora, ar putea fi considerat „orientat spre marketing”. Astfel, utilizând metoda de clasificare a serviciilor AP în funcție de nevoile individuale, ar fi posibil de definit mai precis caracteristicile distinctiv și legitățile activităților antreprenoriale legate de domeniu, ceea ce, la rândul său, ar permite elaborarea și gestionarea mai eficientă a strategiilor, ce ar asigura nivelul necesar de competiție.

În plus, în scopul completării competențelor de marketing, serviciile AP, aparținând categoriei serviciilor de consum, ar putea să fie împărțite în două grupe: servicii „pure”- cele clasice, percepute ca o acțiune, având ca scop satisfacerea nevoilor variate ale oamenilor, și servicii legate de consumarea preparatelor.

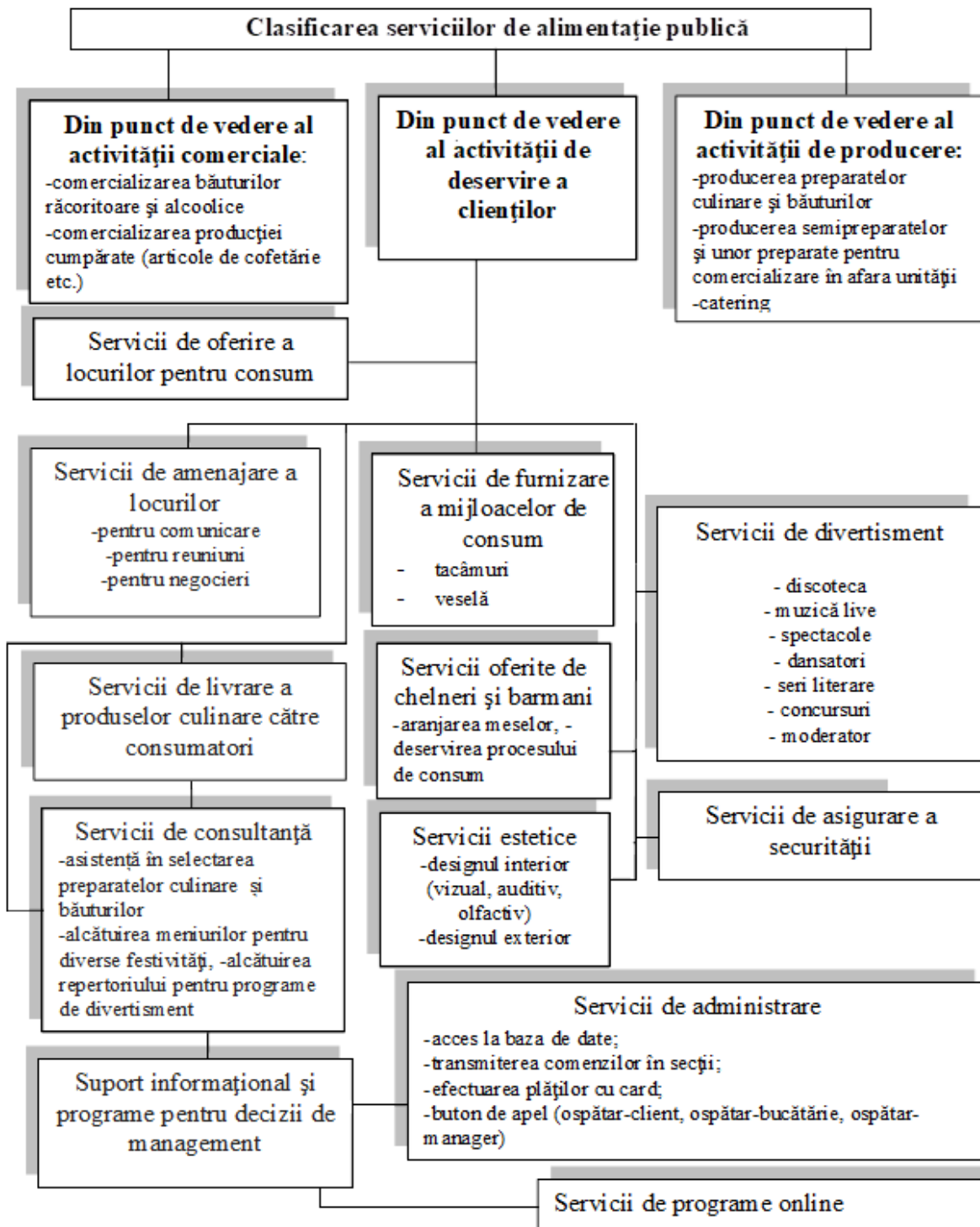
În același timp, reieșind din faptul, că satisfacerea nevoilor individuale este efectuată în comun și paralel în timp și spațiu cu consumul de servicii și produse, serviciile AP, la rândul său, prin natura relației cu produsul material, ar putea fi divizate în două categorii sau subgrupe:

- servicii asociate produselor materiale consumabile și
- servicii utilizate la satisfacerea necesităților în produse materiale, ce au mare importanță în lanțul de distribuție de produse, dar după esența lor sunt intermediare.

Exemple de servicii asociate produselor materiale consumabile pot fi serviciile oferite de cantine, unde necesitatea este exprimată în dorința de a potoli foamea. Această necesitate poate fi satisfăcută doar de bunurile materiale - produse culinare, cu toate acestea, pentru a răspunde în mod eficient acestei nevoi se impun anumite acțiuni: produsele culinare trebuie să fie pregătite; consumatorului, trebuie oferit un loc pentru consum, veselă, tacâmuri; trebuie să fie asigurată curățenia și atmosfera plăcută de consum etc. Numai în aceste condiții, oamenii (clienții, oaspeții) vor fi în măsură să-și satisfacă pe deplin și într-un mod eficient nevoia de bază - de a-și potoli foamea și secundară - de a se recrea, produsul material având pentru acest serviciu valoarea dominantă în crearea condițiilor necesare pentru consumul de bunuri materiale.

Trebuie să menționăm, că serviciile, care folosesc pentru satisfacerea nevoilor produse nemateriale, sunt cele prestate de restaurante, baruri de noapte, discoteci etc., care oferă consumatorilor, de regulă, opțiunea de a-și satisface nevoile nemateriale, cum ar fi nevoia de recreere, divertisment, satisfacție, impresii pozitive. În acest caz, bunurile materiale sunt doar o parte din mijloacele necesare pentru a satisface aceste nevoi, alte componente constituie activitățile asigurate de mijloace nemateriale: atmosferă de ospitalitate și respect, muzică, spectacole, dans, cinema etc., unde bunurile materiale apar ca parte integrantă din necesarul de satisfacere a nevoilor de bază nemateriale. Din punct de vedere al relației cu bunurile materiale, propunem clasificarea SAP în funcție de activitatea lor economică, care, în opinia noastră, pune accent pe funcțiile de bază a entităților din domeniul AP (producere, organizare a consumului și funcția comercială) și nivelul de interacțiune cu produsele materiale în procesul de consum și de satisfacere a nevoilor, având

importanță semnificativă pentru elaborarea metodologiei de asigurare a competitivității UAP. Schema clasificării SAP după criteriile nominalizate este expusă în figura 1.3.



**Fig. 1.3. Clasificarea serviciilor de alimentație publică după tipul activității**  
*Sursa: adaptat de autor după [106, 118].*

Activitatea de producție a UAP se caracterizează prin faptul că în rezultatul utilizării materiilor prime, forței de muncă, informației, resurselor materiale, se realizează produse noi (preparate culinare și băuturi), produse cu proprietăți de consum noi și cu capacități de a satisface nevoile noi ale oamenilor, similar cu alte domenii de activități de producție, și cu un anumit grad de diferențiere, de exemplu, unele tipuri de unități produc preparate culinare și băuturi, produse de patiserie și cofetărie, altele - semipreparate și articole culinare pentru vânzare în afara unităților de alimentație, cum ar fi produse de panificație și patiserie, articole culinare, salate etc.

Componența activității comerciale a UAP, la fel, caracterizată prin metodele de distribuire a producției culinare către consumatorul final, are diferite formate: vânzare cu amănuntul, vânzare en-gros, vânzare pe loc, nemijlocit în salonul unității, vânzare la domiciliu, autoservire etc. În același timp, activitățile de servire din UAP sunt concepute conexe cu alte servicii suplimentare prestate clienților, ca: servicii privind utilizarea spațiilor comerciale din incinta unității, precum și divertisment, consultanță, estetice, de siguranță etc. Astfel, pentru a asigura competitivitatea UAP sunt importante toate tipurile de activități - producere, organizare a consumului și comercială, iar de diversitatea și calitatea lor depinde poziția pe piață a UAP și eficacitatea acestora.

Pornind de la ideea, că întreprinderile din ramura AP participă la formarea venitului național, în literatura de specialitate sunt prezente diverse definiții ale termenului “alimentația publică”, care pun în evidență rolul și locul, specificul activităților și a produsului/ serviciului aferent. Generalizând acestea, prezentăm în Anexa 1 unele, care, în opinia noastră, par a fi mai relevante.

Literatura economică rusă tratează sectorul AP ca un sub-sector al comerțului, specializat în fabricarea de produse culinare, destinate pentru consum imediat sau comercializate consumatorilor, precum și organizarea servirii procesului de consum [149]. Noi considerăm, că această definiție nu reflectă pe deplin toate activitățile alimentației publice, ca segment important al economiei, și anume:

În primul rând, nu se poate afirma, că alimentația publică nu este o ramură independentă, dar sub-sector al comerțului, aceasta îndeplinește diferite activități, și, cel mai probabil, este considerată astfel, datorită practicilor actuale de evidență economico-statistică.

În al doilea rând, în prezenta definiție, comercializarea produselor achiziționate nu sunt recunoscute ca fiind una dintre activitățile întreprinderilor de alimentație publică.

Iar în al treilea rând, această definiție implică faptul, că alimentația publică este concepută pentru a servi numai procesului de consum de produse culinare, reieșind din definiție, conform



căreia unitatea de alimentație publică reprezintă un local public, în care se comercializează preparate culinare, produse de cofetărie-patiserie și băuturi, caracterizându-se prin aceea că în cadrul lui se îmbină activitatea de pregătire/preparare cu activitatea de comercializare, însoțită de servicii specifice care asigură consumul acestora preponderent pe loc, fiind permise și comercializarea altor mărfuri care se asociază în consum cu produsele preparate pe loc [55].

În funcție de specializarea unității, nivelul de finalizare a procesului tehnologic, profilul încăperii, felul de servire a clienților și prestarea serviciilor aferente consumului de preparate culinare, UAP se clasifică pe tipuri. Tot odată, există și unități de prelucrare a materiilor prime și producere a semipreparatelor, care, la rândul lor, sunt livrate la diverse unități: cafenele, baruri, cantine, restaurante, unde, prin intermediul uneia sau mai multor etape de prelucrări termice, sunt aduse la gradul de finisare dorit. În consecință, alimentația publică are menirea de a organiza nu numai procesul de consum de produse culinare finite, dar, de asemenea și procesul de producție.

Vorbind despre UAP trebuie să concretizăm, că acestea îmbracă diferite forme în funcție de țară și de criteriile generale, care sunt înaintate. În Anexa 2 am sistematizat criteriile pentru diferite tipuri de unități de alimentație publică, conform legislației din Republica Moldova și România, prezentându-le comparativ pentru *reguli generale și criterii obligatorii privind clasificarea* structurilor de alimentație publică. Putem constata, că legislația Republicii Moldova prezintă o clasificare mai detaliată, dat fiind faptul, că astfel de unități de alimentație publică, cum ar fi, complex de alimentație publică, vagon-restaurant, cramă ș.a. sunt caracteristice pentru Republica Moldova, și nu se conțin în legislația României și, din contra, unități tip zahană, braserie ș.a. nu sunt caracteristice pentru Republica Moldova. Diferența între diverse tipuri de unități de alimentație publică este determinată de tipul, structura serviciului prestat și complexitatea acestuia.

Trebuie remarcat faptul că termenul “alimentația publică” se utilizează în țările post sovietice, pe când pe plan internațional mai frecvent sunt folosite astfel de concepte, ca: *foodservice, horeca, catering, industria ospitalității* care în literatura de specialitate sunt definite corespunzător. Cu toate că toți acești termeni caracterizează serviciul de alimentație, fiecare are caracteristicile sale distinctive. Analiza comparativă a acestora ne-a permis să constatăm, că, catering este un cuvânt apărut recent, de origine engleză, care, atât în Marea Britanie, cât și în SUA, denumește activitatea de alimentație în toată complexitatea ei, fiind sinonim cu francezul *restauration* – restaurație; preluat în limba română cu sens restrâns, de livrare și servire de preparate culinare și băuturi sau de organizare de evenimente sociale (nunți, aniversări etc.) și de afaceri (bufete, cocteiluri etc.) în alte

locuri (sedii de firme, instituții) decât restaurante, de către unități specializate, la comanda unui client (persoană fizică sau juridică) [26]. Conceptul de catering are două componente: alimentația comercială, care întrunește tipuri de unități, ca: restaurant - quick service, fast-fooduri, deliverg, cafenele, baruri; servicii de catering și alimentația socială – care întrunește cantine, bufete și alte unități de alimentație organizate în incinta instituțiilor medicale, instituțiilor de învățământ, instituțiilor de business, case sociale, armată, penitenciare etc.

În conformitate cu CAEM rev.2, cateringul este definit ca activitate de alimentație pentru evenimente sau pentru o anumită perioadă de timp și activitatea unităților alimentare concesionate, cum ar fi în cadrul bazelor sportive sau al unor unități similare.

HORECA este un alt termen, care se referă la un sector din industria hotelieră și a serviciilor alimentare, în special a unităților care pregătesc și servesc preparate culinare și băuturi. HoReCa este acronimul pentru industria ospitalității: hoteluri, restaurante, café, [28] folosit în principal în Scandinavia, Benelux și Franța pentru industria serviciilor alimentare (food service industry) [27]. Totuși, există anumite particularități de utilizare a termenului. În Olanda acesta înseamnă condiții uniforme pentru industria hotelieră și catering, codul acoperă hoteluri, baruri, restaurante și întreprinderi conexe, sau poate însemna canalul de comerț al serviciului alimentar și băuturilor sau canalul de comerț cu ospitalitatea. În așa mod concluzionăm, că HoReCa este utilizat în industria turistică pentru a defini un domeniu de activitate care oferă simultan servicii de cazare și servicii de hrănire (prin restaurant sau catering). Urmând aceste uzualități, pensiunea care oferă turiștilor servicii de cazare și de hrănire se încadrează în domeniul HoReCa, și similar, dar la un nivel mai mare, hotelul de 5 stele cu restaurant, la fel, se încadrează în acest domeniu [29]. Tot odată, segmentul HoReCa este mult mai larg și cuprinde și ansamblul echipamentelor, produselor, accesoriilor și serviciilor care sunt folosite în această industrie de la alimente și ansamblul de echipamente, mobilier, articole textile etc la utilaje și software.

În consecință HoReCa reprezintă toatalitatea serviciilor hoteliere și de alimentație și definește serviciile din industria ospitalității. În literatura română mai des se utilizează termenul „ospitalitate”, care este destul de eufonic și prezintă esența abrevierii HoReCa.

Termenul FoodService în dicționarul Cambridge este definit ca o activitate economică care se ocupă cu pregătirea producției culinare pentru școli, spitale, companii și deservirea beneficiarilor pe loc, în spații special amenajate. De asemenea poate fi definit drept afacere în industria alimentară care are ca gen de activitate prestarea serviciilor alimentare.

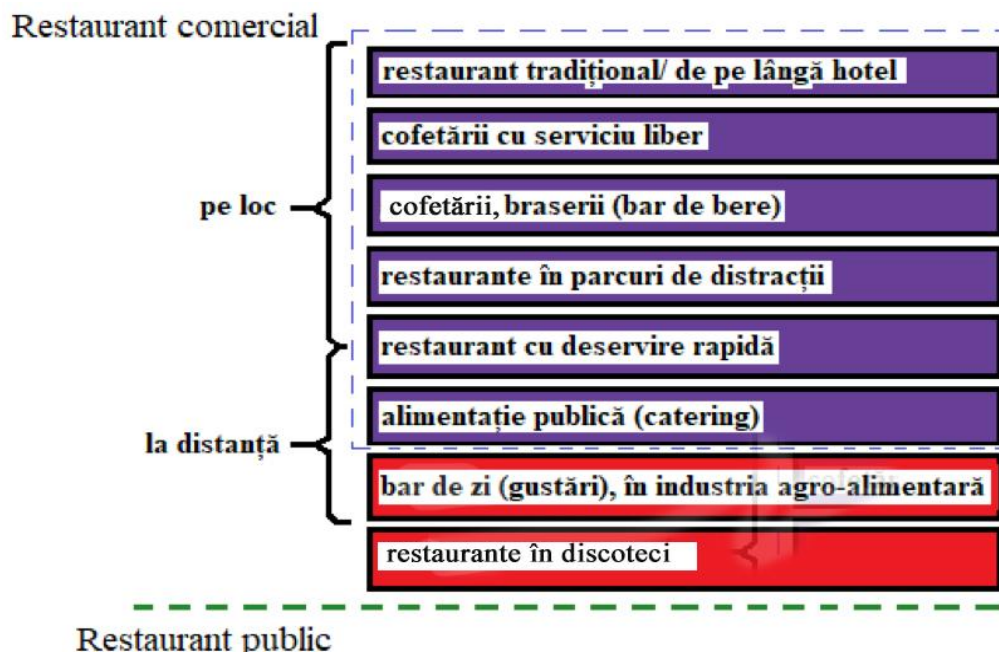
Reieșind din cele menționate constatăm, că termenul HoReCa are o semnificație mai largă ca termenii catering, foodservice, alimentație publică și include pe lângă serviciile de alimentație și serviciile de cazare, precum și ansamblul serviciilor conexe de care beneficiază unitățile economice din domeniul ospitalității, dar nu include alimentația socială.

Domeniul AP are definiții variate și în funcție de țară, fără a se folosi la moment vreo clasificare unică a afacerilor din sectorul AP. De exemplu, în Rusia sunt utilizați atât termeni occidentali - afaceri de restaurant [159] ca un mediu economic specific, în care se formează afacerile de restaurant, cât și termenul vechi – alimentația publică. Utilizarea primului termen ar putea fi acceptată în cazurile afacerilor de restaurant, însă acesta nu poate defini integral domeniul public, deoarece piața serviciilor de alimentație publică este mult mai diversificată și include și alte afaceri decât cele de restaurant.

Tot odată, afacerile din Rusia acoperă trei nișe care nu pot fi numite egale atât din punct de vedere al volumului cât și al cantității: fast-food-urile- care sunt restaurante de tip fast-food; restaurante cu politică medie a prețurilor (factura medie nu trebuie să depășească 1000 rub/pers.); clasa Premium - acesta este un restaurant gourmet cu un control adecvat. Conform datelor din Federația Rusă [182] creșterea anuală a activității restaurantului variază în intervalul 20-25%, restaurantele democratice înregistrează o scădere a cifrei de afaceri de 10-15%, dar, în același timp, subsectorul Fast Food înregistrează o creștere a cifrei de afaceri de până la 35%. Studiile arată că, în ultimii ani, numărul de oaspeți din restaurante și cafenele a crescut, timpul petrecut în sectorul alimentar a devenit obișnuit pentru aproape 20% din locuitorii Federației Ruse, cel mai fidel consumator fiind persoanele cu vârsta cuprinsă între 25 și 34 de ani și cupluri tinere. Experții cred că mâncarea a încetat în cele din urmă să-i determine pe ruși să se asocieze cu o anumită sofisticare și lux, devenind un lucru obișnuit, ce a determinat restauratorii să se unească în exploatații mari, creând rețele care se dezvoltă la nivel regional.

Afacerile din domeniul AP din Franța se grupează în următoarele 3 subsectoare: [144] restaurante tradiționale, restaurante rapide și cârciume, ponderea în care a întreprinderilor foarte mici (TPE- tres petits entreprises) este foarte considerabilă (57%, 33% și 83% - ca număr de salariați; 59%, 37% și 86% - ca cifra de afaceri; 57%, 36% și 86%- ca valoare adăugată), numărul acestora evoluând ascendent cu excepția ultimei (creșterea anuală a numărului UAP - 2%, 15%, - 6%), companiile perene din cadrul acestora constituind 68%, 54% și 71% respectiv, iar ca pondere a valorii adăugate acestea reprezintă 78%, 78% și 77% respectiv. Totuși, unele studii prezintă altă

grupare a întreprinderilor din sector (Fig. 1.4), de exemplu, sectorul comercial, care include unități cu deservire pe loc: restaurantele tradiționale, cafeteriile, cafenelele, braseriile, restaurantele din parcuri de distracții și terasele, restaurantele rapide și cateringul, tratoriile, snaking-urile, restaurantele din discoteci reprezentând categoria actorilor noi și sectorul colectiv [128].



**Fig. 1.4. Subsectoarele alimentației publice în Franța**

*Sursa:* elaborat după [128].

În Republica Moldova, conform CAEM (rev.2) domeniul AP este inclus în diviziunea 56 ”restaurante și alte activități de servicii de alimentație”, care include activități de servire a mâncării și băuturii, furnizarea de mese complete sau de băuturi destinate consumului imediat, fie în restaurante tradiționale sau în restaurante cu autoservire, fie la standuri permanente sau temporare, cu sau fără scaune, iar mâncărurile sunt oferite pentru consumul imediat, fiind exclusă pregătirea mâncărurilor ce nu sunt destinate consumului imediat sau pregătirea hranei considerate a nu constitui o masă (de exemplu, diviziunile 10: Industria alimentară și 11: Fabricarea băuturilor), și, de asemenea, vânzarea de alimente, care nu sunt fabricate cu surse proprii, care nu se consideră a fi o masă sau a meselor care nu sunt destinate consumului imediat (secțiunea G: Comerțul cu ridicata și cu amănuntul) [20]. Structura sectorului conform clasificării CAEM rev.2 este prezentată în Anexa 3.

Structura serviciului prestat și complexitatea acestuia determină tipul de unitate. Astfel s-a efectuat o analiză comparativă a practicilor de clasificare a unităților de alimentație publică aplicate

în Republica Moldova, România și Federația Rusă. Aceasta ne-a permis să constatăm, că legislația în domeniu a Republicii Moldova și România prezintă o clasificare a UAP doar după criteriul „tipul unității”. În Federația Rusă UAP se clasifică după tip, iar restaurantele și barurile și după criteriul „nivel de deservire” - în clase de calitate: clasa lux, superioară și I. Menționăm faptul că clasificarea UAP din R. Moldova până în anul 2014, în conformitate cu [57], se efectua după:

a. tip - în funcție de specializarea unității, profilul încăperii, felul de servire a clienților și prestarea serviciilor aferente consumului de bucate;

b. categorie (superioară, lux, I, II și III) - în funcție de nivelul de deservire al clienților.

Cerințele care trebuiau să le întrunească unitățile pentru a se încadra într-o categorie erau grupate în cerințe către:

1. Construcție- instalații;
2. Amenajări și dotări în spațiile interioare;
3. Dotare cu inventar, veselă;
4. Meniu și lista de prețuri cu emblema întreprinderii;
5. Personal;
6. Servicii suplimentare pentru consum.

Începând cu 16. 07.2014 în conformitate cu [58] clasificarea UAP se face numai după tip. În acest context, suntem de părerea că într-o economie de piață nu este nevoie de a impune unităților cerințe pentru a se încadra într-o categorie sau alta, clientul este cel care selectează tipul unității în dependență de serviciul dorit, calitatea așteptată și prețul disponibil. Iar UAP, în dependență de tip, trebuie să fie în stare să-și analizeze avantajele competitive și să se orienteze pe un anumit segment de consumatori, pentru a le cunoaște preferințele și a le satisface așteptările.

Astfel, analizând esența diferitor tipuri de unități de alimentație publică, am ajuns la concluzia, și definim *serviciul de alimentație publică ca o activitate economică separată, asociată cu producerea și vânzarea de produse culinare și activități de agrement, parte a circuitului de distribuție a produselor alimentare, organizată pentru a asigura accesul la producția culinară de la producător la consumator și care are drept scop sporirea consumului alimentar în afara menajelor (casei) și comerțului retail.*

## **1.2. Definirea competitivității întreprinderilor de alimentație publică și elementele de bază ale acesteia**

Competitivitatea întreprinderii este o preocupare a savanților din întreaga lume, printre care: savanții din SUA: Porter M. [87,139,], Krugman P. [135, 136], Garreli S. [130], ș.a.; din România: Gavrilă I., Gavrilă T. [51], Nedelea Ș. [77], ș.a.; din Federația Rusă: Barinov A.V. [154]; Blinov A.O. [156], Zaharov A.N. [168]. În Republica Moldova, cercetări privind competitivitatea la nivel de țară și de întreprindere se realizează de Belostecinic Gr.[4, 6], Cotelnic A. [31], Sîrbu I. [200], Stratan A. [102], Timofti E. [120] și alții.

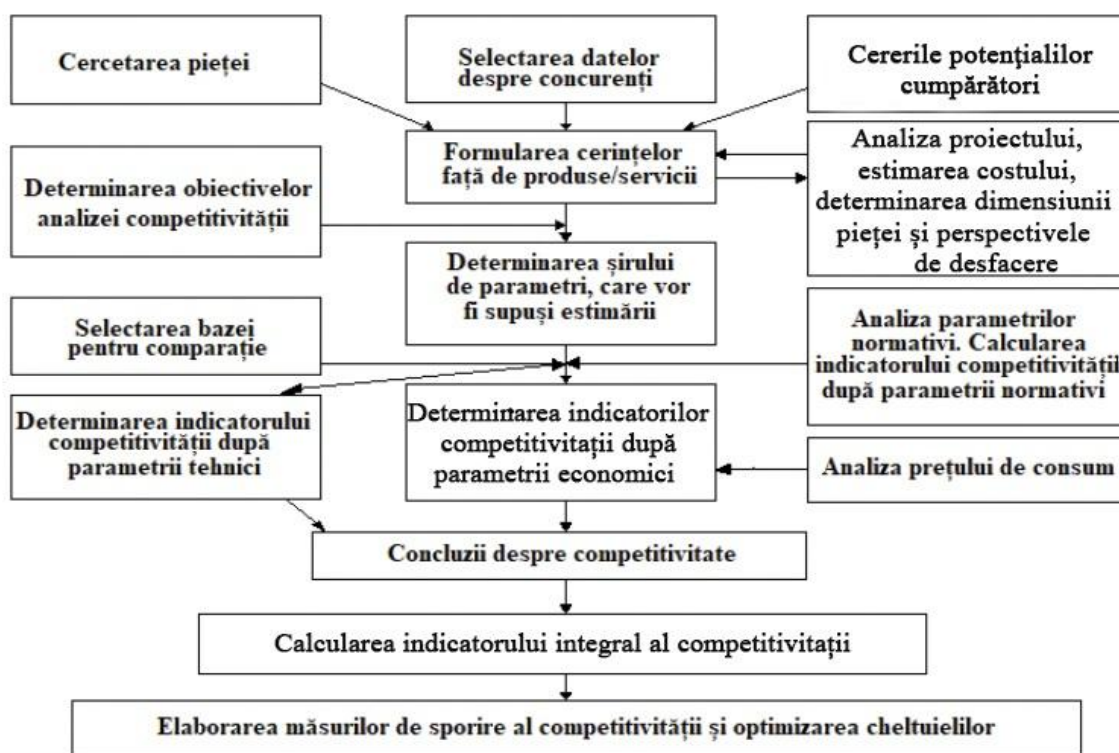
Competitivitatea este un proces complex, iar ca categorie economică are o multitudine de interpretări. Astfel, unii sunt de părerea, că competitivitatea întreprinderii indică gradul de satisfacere a cerințelor consumatorilor de către ea, în comparație cu alte întreprinderi care oferă produse și servicii similare și este determinată de un șir de factori care asigură succesul vânzării [4, 6].

Din limba latină (*concurrere*), concurența înseamnă „a alerga împreună, a se ciocni”, pentru domeniul activităților economice definind rivalitatea dintre unitățile de afaceri, care au un interes în atingerea acelorași scopuri, iar din punctul de vedere al conceptului de management, concurența poate însemna lupta companiilor pentru dimensiunea redusă a cererii de consum reale, dusă de companii în segmentele de piață accesibile lor. Independența alegerii pentru cumpărător și vânzător înseamnă tipul comercial al relației financiare. Prin raportul cererii și ofertei funcționează mecanismul pieței, ceea ce presupune mobilitatea necesară a prețurilor și concurența mărfurilor, concurența astfel fiind o componentă necesară a mediului de piață, un factor important în formarea activității antreprenoriale, care mai înseamnă posibilitatea unităților economice de a intra liber într-o anumită industrie sau domeniu și libertatea de a o părăsi liber. Această libertate permite economiei să se adapteze schimbărilor preferințelor consumatorilor, proceselor tehnologice sau ofertelor de resurse.

Odată cu trecerea la economia de piață a apărut concurența în toate sferele activității umane, ceea ce a contribuit la apariția preocupărilor centrale privind competitivitatea la nivel de țară (Growth Competitiveness Index - GrowthCI), la nivel de ramuri (intraramurală, interramurală), la nivel de întreprinderi (întercompanii, intracompanii), pe piața serviciilor, economia sectorului alimentar fiind cea mai avansată, progresivă și mobilă. În opinia unor savanți [180], noțiunea de

competitivitate este sistemică, de aceea nu este suficient de a fi analizată doar la nivel micro (întreprindere, consumatori etc.) sau la nivel macro (comerț, politică bugetar-fiscală etc.), fiind necesară analiza metanivelului, care permite determinarea rolului statului în crearea condițiilor, care influențează dezvoltarea economică durabilă sau interacțiunii instituțiilor publice și celor private, precum și care sunt obiectivele urmărite în contextul dezvoltării economice în procesul interacțiunii acestora.

Competitivitatea unităților de alimentație publică include trei componente principale. O componentă este conectată rigid cu produsul și în mare măsură se reduce la calitate. A doua componentă este legată atât de economia vânzării și sistemul de deservire a produselor, cât și de posibilitățile și constrângerile economice ale consumatorului. A treia componentă reflectă tot ceea ce poate fi plăcut sau neplăcut consumatorului ca cumpărător, ca om, ca membru al unui anumit grup social etc.



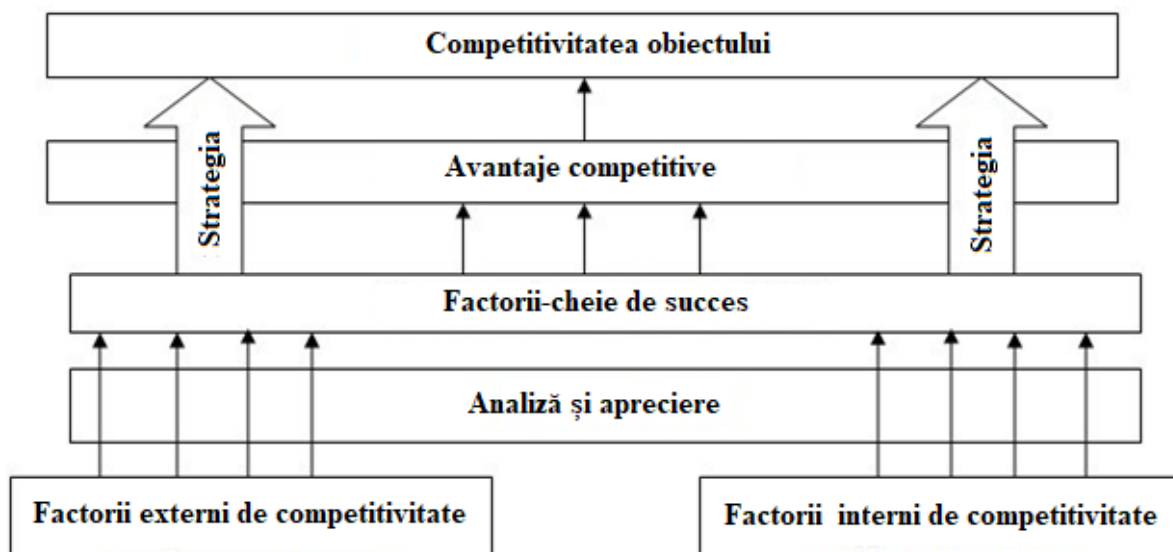
**Fig. 1.5. Competitivitatea în management**

*Sursa:* adaptat de autor după [180, 147].

În management, competitivitatea este percepută ca un complex de măsuri asigurate, ce condiționează nivelul sumar de avantaje pe care le deține întreprinderea pe piață o anumită perioadă de timp și poate fi sistematizată așa cum menționăm în figura 1.5. Un instrument al managementului

firmei, care contribuie la sporirea competitivității prin elaborarea măsurilor care reduc costurile și sporesc performanțele tehnico-economice ale unităților este benchmarking-ul. Pentru UAP din mun. Chișinău, care cum s-a menționat în cap. I al tezei, în mare parte sunt micro și mici, un interes deosebit îl are benchmarking-ul intern, caracterizat prin crearea de practici și mecanisme noi, dar și prin formarea de noi comportamente a managerilor orientate spre performanță.

Analiza mezonivelului permite evaluarea măsurilor, ce influențează asupra performanței anumitor ramuri și teritorii. Astfel, principalul avantaj economic al sistemului de piață constă în stimularea constantă a eficienței producției. În acest context trebuie să se înțeleagă că, cu cât este mai dificilă concurența pe piața internă, cu atât mai bine firmele naționale sunt pregătite să lupte pentru piețele externe și cu atât mai avantajoasă este poziția consumatorilor pe piața internă nu numai din punct de vedere al prețurilor, ci și al calității produselor, deoarece condiția necesară de bază a competitivității produselor se rezumă la abilitatea lor cu proprietăți de consum, ce să le diferențieze cu succes de produsele similare ale altor jucători de pe aceeași piață [158]. (Fig. 1.6).



**Fig. 1.6. Schema de realizare a performanțelor competitive**

*Sursa:* elaborat de autor.

Competitivitatea întreprinderii poate fi descrisă drept proprietatea sa potențială, care include:

- capacitatea întreprinderii să obțină o evaluare realistă a așteptărilor consumatorilor-țintă și să monitorizeze tendințele în comportamentul consumatorilor (în caz contrar, compania este nevoită să evalueze cu promptitudine, obiectiv și cu precizie cererea consumatorilor, atât la momentul respectiv, cât și să previzioneze dinamica cererii);



- abilitatea de a organiza producția astfel, încât rezultatele sale (calitățile de consum ale produselor și serviciilor și calitățile lor de marketing, inclusiv prețul, garanțiile, serviciile post-vânzare etc.) să răspundă așteptărilor consumatorilor-țintă ca fiind produsul cel mai util în raportul ”calitate-preț”;
- capacitatea de a desfășura o politică eficientă de marketing;
- abilitatea de a găsi oportunități și de a crea condiții pentru reducerea costurilor de aprovizionare a factorilor de producție, inclusiv capitalul, munca, materia primă și materialele, energia specifică (pe unitate de produs vândut);
- abilitatea de a crea și dezvolta potențialul de personal atât la nivelul executiv, cât și la nivelul de conducere, aceste două niveluri presupunând diferențierea exigențelor ce asigură nivelul necesar de competitivitate a întreprinderii. Astfel, în literatura economică, calitatea personalului executiv exprimă, pe de o parte, capacitatea de a utiliza cu cel mai mare efect tehnologiile de producție existente la întreprindere și de a înțelege necesitatea de a asimila tehnologiile mai promițătoare, și pe de altă parte, capacitatea lor de a identifica, formula și rezolva sarcini funcționale, conectându-le la obiectivele strategice ale întreprinderii, și, în plus, de a fi capabili a oferi întreprinderii competențe-cheie în domeniul tehnic, tehnologic, de design și în alte domenii, cu scopul de a consolida poziția acesteia pe piață, iar calitatea personalului de conducere exprimă capacitatea sa de a detecta și de a folosi în mod eficient oportunitățile de piață pentru protejarea și dezvoltarea pozițiilor competitive ale unei întreprinderi pe piețele din industrie în planuri tactice și strategice [205].

Mai mulți autori menționează [161], că concurența este lupta ce se dă în cazurile când cererea efectivă se caracterizează printr-o cantitate limitată, cererea limitată încurajează întreprinderile să concureze între ele, creând o anumită conjunctură pe piață (Fig. 1.7), în cazul în care cererea este satisfăcută de produsele și/sau serviciile unei firme, atunci toate celelalte își pierd în mod automat posibilitatea de a-și vinde produsele (Fig. 1.8). În cazuri foarte rare, atunci când cererea este aproape nelimitată, relația dintre firmele care oferă produse similare este adesea mai degrabă o cooperare decât o concurență [177].

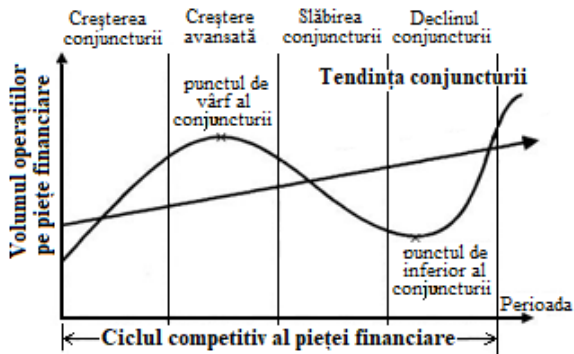


Fig.1.7. Ciclul conjuncturii de piață [177].

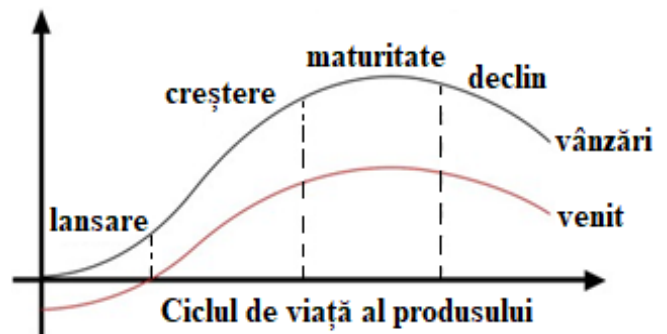


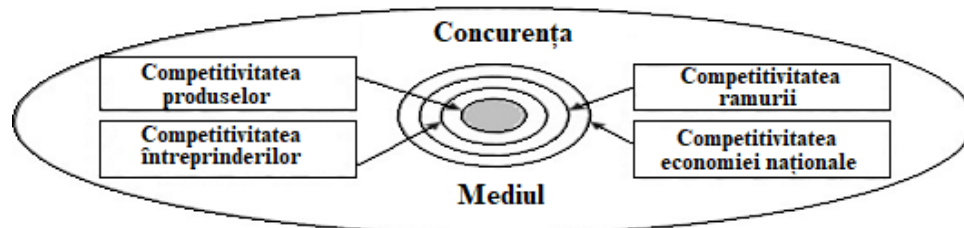
Fig. 1.8. Ciclul de viață al produsului [177].

În literatura economică, concurența este împărțită în: concurență bazată pe preț și concurență non-preț, bazată pe calitatea valorii de consum. Concurența în domeniul prețurilor are loc în perioadele de rivalitate a pieței libere, când chiar și produsele similare pe piață se oferă la cele mai diverse prețuri, iar prin reducerea prețurilor comerciantul își evidențiază produsele, atrăgând astfel atenția asupra sa și, în cele din urmă, câștigând cota de piață necesară [179].

În prezent, concurența în materie de prețuri și-a pierdut acest sens în favoarea metodelor non-preț a luptei concurențiale, ceea ce înseamnă că piața actuală folosește, totuși, „războiul prețurilor”, dar nu întotdeauna în mod explicit, din cauza că în formă deschisă această metodă este eficientă numai până la momentul când rezervele de reducere a costului de producție din companie sunt epuizate, determinând scăderea ratei profitului, afectarea situației financiare și, în cel mai critic caz, falimentarea ulterioară. Forma deschisă a *con competiției de preț* este folosită, de regulă, în cazurile, când firmele-outsiders luptă împotriva monopolurilor, deoarece nu au nici puterea, nici capacitatea de a concura cu ei în domeniul concurenței non-preț, sau pentru a ieși pe piață cu produse noi, iar uneori și pentru a-și consolida pozițiile în cazul unei exacerbări bruște a problemelor de desfacere. Toate metodele de marketing de conducere a companiilor pot fi atribuite la metodele *non-preț*, din cauza mării influențe asupra publicului, publicitatea prin mass-media devine principala metodă de concurență, cu ajutorul căreia se poate schimba opinia consumatorilor cu privire la orice produs, nu numai înspre bine, ci și spre rău [166].

Firmele recurg la un număr mare de forme și metode de concurență atunci când se află într-un mediu competitiv (Fig. 1.9), dar importanța și rolul concurenței pe produs în competitivitatea generală a firmei nu scade, în cele din urmă fiind decisivă pentru supraviețuirea pe termen lung a firmei. Datorită avantajelor sale, compania are posibilitatea de a muta concurenții pe piață, de a-și

crește volumul vânzărilor, într-o oarecare măsură de a avea un impact asupra nivelului mediu al prețurilor de pe piață, prin gestionarea volumelor de vânzări și, în cele din urmă, de a-și crește rezultatele financiare finale, adică valoarea profitului net. Se consideră, că nivelul competitivității întreprinderi este determinat de influența a două elemente principale - condițiile mediului intern (diferite aspecte ale activității organizaționale a întreprinderii care exercită influența asupra competitivității, însă, care nu poate fi întotdeauna determinată imediat) și condițiile mediului extern, dar numai în cazul în care acestea acționează în interconectare și interdependență.



**Fig. 1.9. Mediul competitiv**

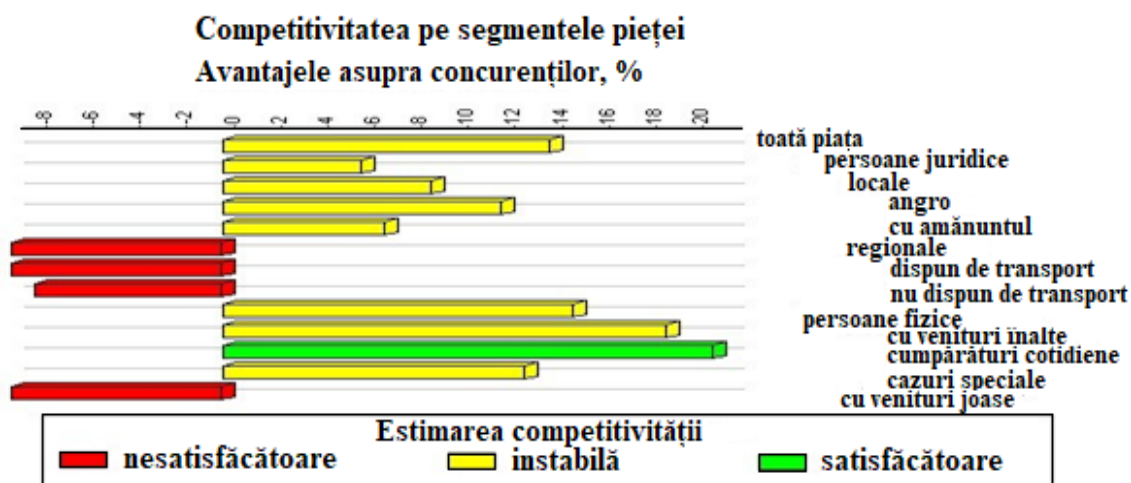
*Sursa:* [179].

Analiza mediului extern poate oferi organizațiilor posibilitatea de a evalua climatul țintă și de a identifica nevoile curente ale cumpărătorului pentru bunuri și servicii. Însă această analiză poate fi considerată oportună doar pentru produsele și serviciile/sistemul de servicii, care deja rezolvă în mod eficient problema competitivității întreprinderii, precum și oferă acesteia dreptul la o reacție oportună în cazul amenințărilor identificate și capacitatea necesară de a desfășura activități nu numai de monitorizare și prevenire a acestor amenințări, dar și de beneficiere de noi situații și oportunități.

Analiza mediului intern al companiei și a structurilor aferente oferă o evaluare a potențialului acestora în implementarea strategiilor, elementele mediului intern, ce caracterizează competitivitatea întreprinderii, oferă o caracterizare a posibilităților și eficacității eforturilor producătorului de a se adapta la mediul extern. Anume aceste elemente devin cele mai relevante pentru asigurarea pozițiilor competitive puternice ale companiei, devenind obiectul unei reglementări active [196]. Savanții W. Chan Kim și Renee Mauborgne, care sunt autorii bestsellerului internațional „Strategia oceanului albastru” [123, 124], desființează gândirea strategică tradițională despre concurență, acesteia argumentează că o concurență pe viață și pe moarte nu duce decât la un „ocean roșu însângerat,” în care rivalii se luptă pentru un profit în scădere. Savanții demonstrează că succesul durabil vine nu din confruntarea concurenților, ci din crearea de „ocean albastru” - noi spații de piață nevalorificate, pregătite pentru creștere. Strategia expusă de respectivii savanți prezintă o abordare sistematică prin care concurența devine irelevantă și schițează principiile și instrumentele

pe care orice întreprindere le poate utiliza pentru a crea și a capta propriile oceane albastre. Strategia este o abordare sistematică în cinci pași, care include detalii despre psihologia umană, pentru a le mări angajaților încrederea în reușită, considerând factorul uman unul dominant în asigurarea competitivității întreprinderilor în care activează.

Totodată, noțiunea de competitivitate a unei organizații are un anumit caracter relativist (Fig. 1.10), deoarece poate fi definită numai pe baza unei comparații a diferitelor caracteristici ale unei companii cu caracteristicile altor companii similare, dar depinde de obiectul de referință ales, precum și de factorii utilizați pentru evaluare.



**Fig. 1.10. Caracterul relativist al competitivității întreprinderii pe diferite segmente de piață**

*Sursa:* elaborat după: [24].

Mai mulți autori [72] consideră că noțiunea de competitivitate absolută nu ar avea sens, deoarece întreprinderea poate avea poziții de lider în industria/domeniul de activitate în cadrul economiei naționale și, în același timp, să fie necompetitivă pe piețele internaționale. Deci, competitivitatea întreprinderii caracterizează capacitatea de adaptare a acesteia la condițiile concurenței de pe piață.

Cercetările arată, că o întreprindere este competitivă, atunci când datorită condițiilor de care dispune (factori de producție, capacități manageriale și de marketing (Fig. 1.11), resurse financiare, tehnice și de creativitate ș.a.), obține un avantaj durabil față de concurenți prin productivitate mai ridicată și, pe această bază, avantaje în privința costului, diversității, calității și reînnoirii ofertei, asigurând dividende mai mari pentru acționari, resurse pentru autofinanțare satisfăcătoare și remunerarea forței de muncă, corelată cu productivitatea [135,136]. Într-un sens mai amplu, competitivitatea poate fi formulată ca capacitatea firmei de a înfrunța concurența prin produse care

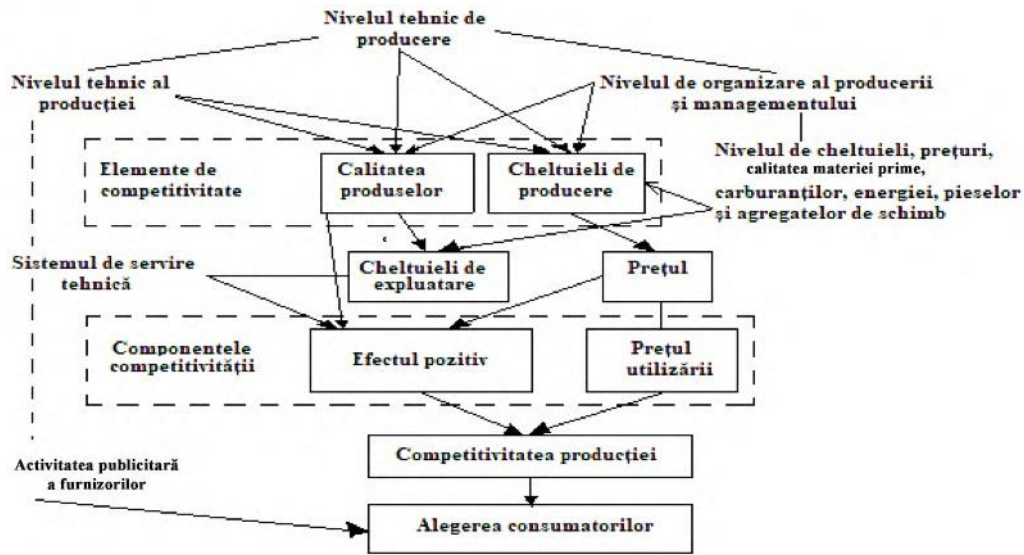
corespund așteptărilor clienților (preț, calitate, diversitate), iar performanțele economice îi remunerează pe participanți în funcție de productivitatea marginală a factorului de producție ce-l dețin [7, 51]:



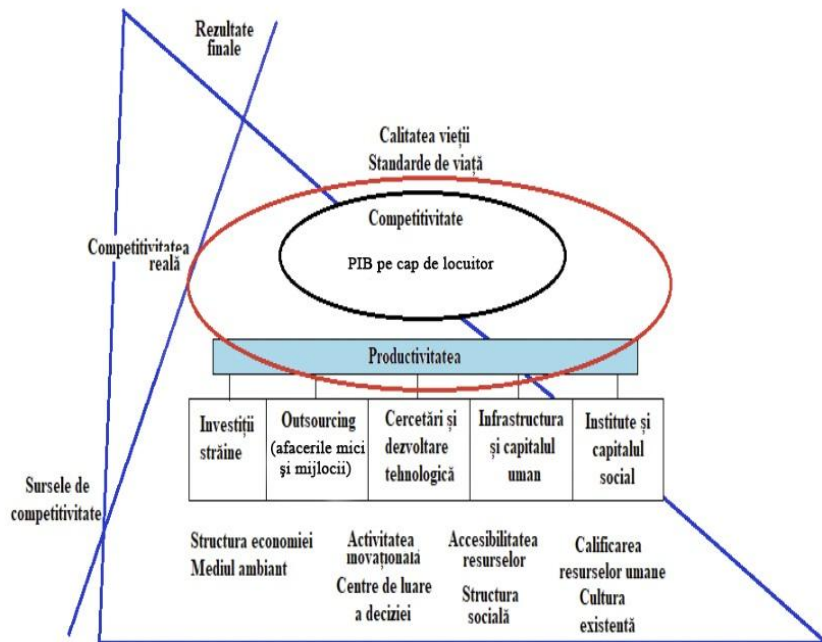
**Fig. 1.11. Competitivitatea în viziunea de marketing a întreprinderii**

*Sursă:* adaptat de autor după [24].

După cum am menționat mai sus, întreprinderile din alimentația publică, având unele particularități, pe care le-am descris mai sus, tot odată, conceptual nu diferă de alte întreprinderi din economia națională. În acest context, suntem de părerea că *competitivitatea întreprinderii din alimentația publică* reprezintă capacitatea întreprinderii de a produce preparate culinare și băuturi care corespund preferințelor culinare ale consumatorilor, de a organiza consumul și de a presta servicii de divertisment, convivialitate de calitate înaltă și la prețuri accesibile, pentru satisfacerea nevoilor consumatorilor, mai bine decât concurenții, și pentru care consumatorii sunt dispuși să plătească mai mult, decât pentru produsele oferite de concurenți (Fig.1.12.a), prin aceasta asigurându-se scopul de bază al întreprinderii – maximizarea profitului, principalul indicator al succesului sau insuccesului fiind considerată productivitatea (Fig. 1.12. b).



a



b

**Fig. 1.12. Competitivitatea (a) și productivitatea (b) ca obiecte ale managementului**  
*Sursa: adaptat de autor după [52].*

În același timp, *nivelul de satisfacție al consumatorului îl considerăm a fi principalul criteriu de competitivitate* (Fig. 1.13) și principala categorie economică a strategiei concurențiale a companiilor.

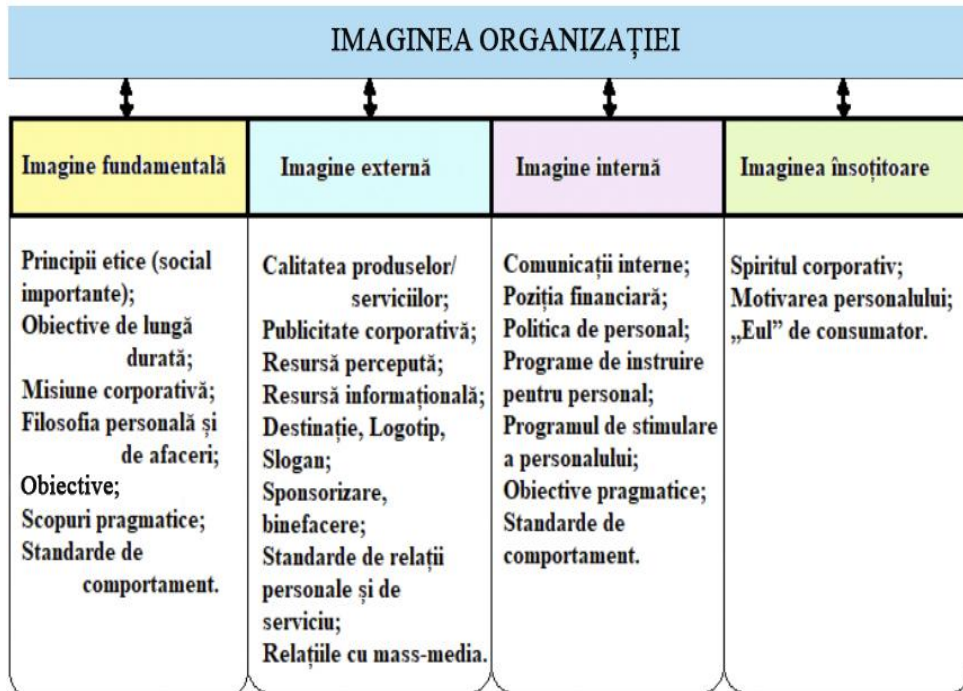


**Fig. 1.13. Satisfacția consumatorului ca instrumentariu de bază a competitivității**

*Sursa:* [97].

O altă condiție importantă a competitivității întreprinderii din AP este ca aceasta să fie capabilă să identifice schimbările din mediul extern și din cadrul companiei, să prognozeze preferințele culinare, pentru a se adapta cât mai rapid la acestea, în vederea elaborării prompte a strategiei concurențiale a companiei [77, 126, 152]. Analiza competitivității întreprinderii se bazează, în mod general, pe evaluarea eficienței utilizării resurselor acesteia (Fig.1.14). Astfel, susținem opinia, conform căreia, una din definițiile competitivității întreprinderii trebuie să cuprindă următoarele trei aspecte: [175]

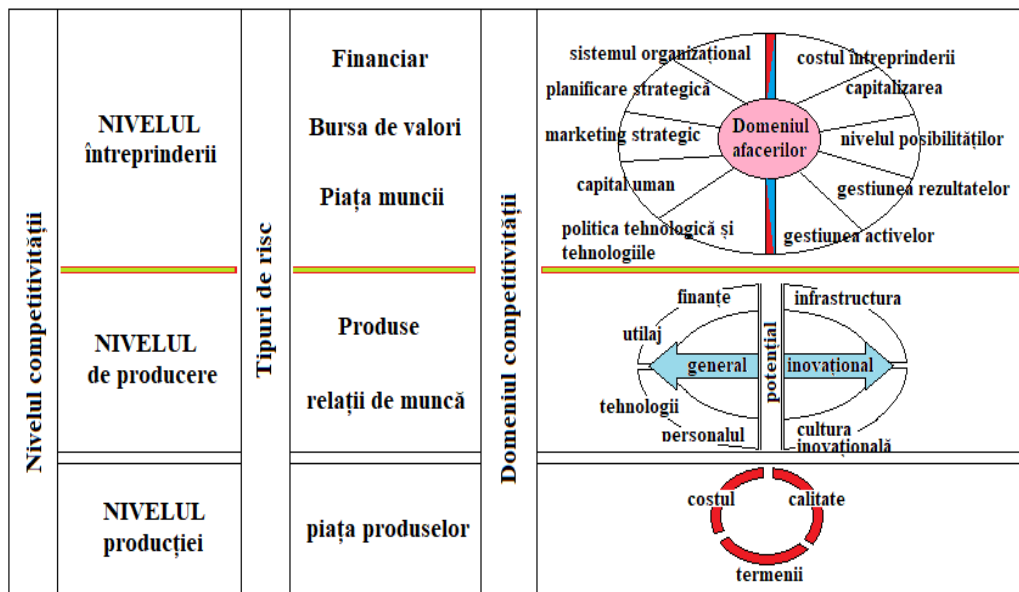
- eficiența funcționării capitalului material (competitivitatea asigurată de fonduri);
- necesitatea atingerii unui nivel înalt de dezvoltare a resurselor de muncă (competitivitatea asigurată de personal);
- asigurarea atractivității investiționale a business-ului (competitivitatea asigurată de finanțe).



**Fig. 1.14. Imaginea întreprinderii în asigurarea competitivității**

*Sursa:* adaptat de autor după [175].

În acest context, menționăm că competitivitatea întreprinderii trebuie percepută atât fiind constituită din elemente, cât și pe niveluri (Fig.1.15).



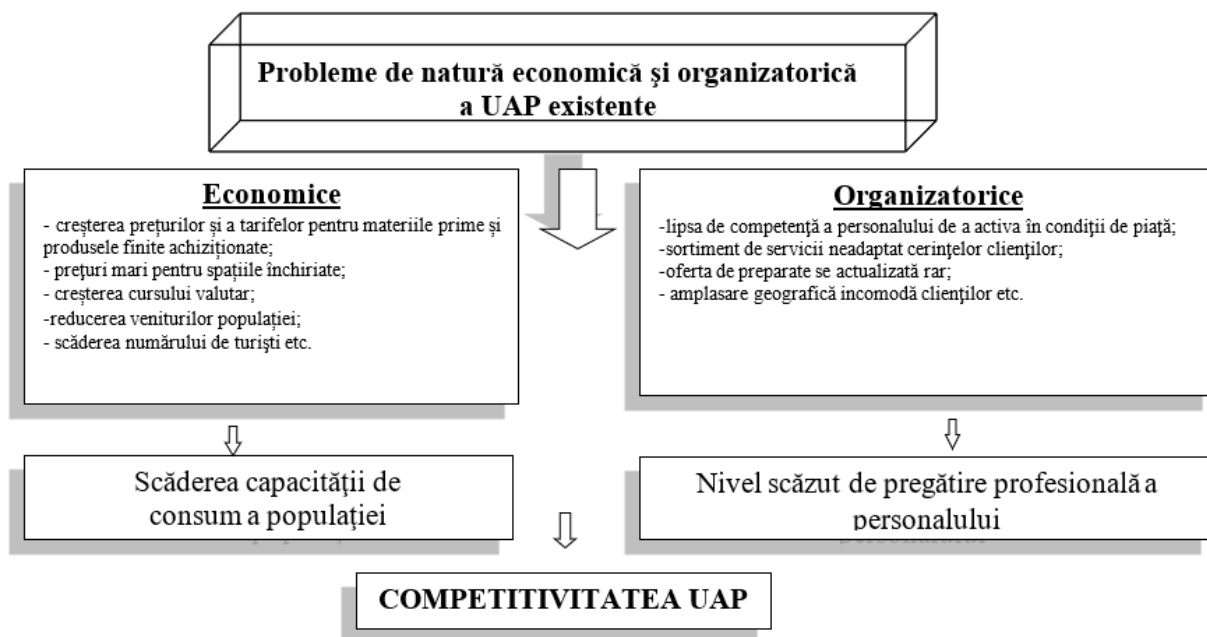
**Fig. 1.15. Niveluri de competitivitate a întreprinderilor**

*Sursa:* adaptat de autor după [175].



Analiza competitivității demonstrează prezența factorilor externi și interni, precum și a obstacolelor în calea dezvoltării pieței de alimentație publică.

În Fig. 1.16 am sistematizat problemele care reduc competitivitatea UAP existente.



**Fig. 1.16. Probleme organizatorico-economice cu influență negativă a competitivității UAP**

Sursa: [107, 114].

Problemele și motivele prezentate (economice, organizatorice), reduc competitivitatea UAP, iar identificarea și soluționarea lor permit identificarea următoarelor soluții conceptuale:

- sporirea activității de consum a clienților acestor întreprinderi;
- îmbunătățirea competenței de marketing a angajaților UAP.

Aceste două soluții în condiții reale sunt conexe, dar, în funcție de echilibrul de forțe „activitate” (A) și nivelul de „competență” (C), UAP pot avea rezultate diferite. Dacă  $A > C$ , rezultatul pe termen scurt va fi pozitiv. Dar, activitatea nesatisfăcută în timp, analogic cu cererea va trece la concurenți, sporind influența lor pe piață. Dacă  $A = C$ , rezultatul poate fi pozitiv o perioadă îndelungată, dar nu și în creștere. Dacă  $A < C$ , atunci rezultatul va fi redus, având ca consecință pierderea statutului competitiv și poziției pe piață a UAP. Prin urmare, pentru UAP este benefic echilibrul activității de consum a clienților cu nivelul de competență al personalului unității, cu o depășire neconsiderabilă a celui din urmă.

Strategic, sporirea *activității de consum a clienților* UAP în condiții concurențiale de piață se datorează următorilor factori: prețuri accesibile la producția culinară și serviciile UAP; creșterea

veniturilor reale a clienților; accesibilitate la produsele și serviciile UAP (în plan geografic și în timp); moda pentru stil de viață și regim alimentar sănătos; număr suficient de UAP, de produse și servicii ale acestor unități, în corespundere cu cerințele consumatorilor; eforturile personalului privind lucrul cu clienții unității; politici promoționale a UAP.

Considerăm sporirea nivelului de competență a personalului unităților economice drept cheia competitivității și, de fapt, a funcționării eficiente a agenților economici pe piață, inclusiv a celor din alimentația publică. În ultima perioadă tot mai multe probleme în activitatea UAP devin complexe, iar pentru soluționarea lor sunt necesare abordări și instrumentarii din diverse domenii științifice. În acest context, personalul întreprinderilor din sector trebuie să se concentreze pe nevoile și cerințele consumatorilor de produse și servicii. Aceasta înseamnă identificarea și analiza continuă și cuprinzătoare a așteptărilor clienților, transpunerea acestora în realizarea produselor și serviciilor, în modul de desfășurare a interacțiunii cu clienții, cu scopul dezvoltării și menținerii unor relații pe termen lung și economic avantajoase cu clienții.

Studierea surselor din domeniu [143] ne-au permis să efectuăm o clasificare a consumatorilor în funcție de frecvența utilizării circuitelor de AP, evidențiind 4 categorii principale:

- „masificatorii” – sunt adepți ai digitalizării serviciilor AP, de obicei au studii superioare și venituri ridicate;
- persoanele cu venituri mici, adepți ai produselor și serviciilor cu reduceri mari;
- „eclecticii”- frecventează fie unitățile din preajmă, fie artizanale din circuitele locale, sunt sensibili și „conectați” la noutate;
- „papilonieri” – sunt preponderent seniori, adepți ai unui consum regulat de produse și servicii AP din toate circuitele.

Această segmentare arată că puterea de cumpărare, nivelul de educație, vârsta și locul de viață modelează canalele de distribuție a produselor alimentare. Orientarea spre clienți are ca scop satisfacerea cât mai bună a nevoilor clienților, a așteptărilor acestora și, în final, construirea unui avantaj competitiv pe piață. În viziunea noastră o UAP are o bună orientare spre clienți dacă:

- oferă clienților produse și servicii de calitate;
- aplică un management activ al reclamațiilor, o reacție rapidă la cererile deosebite ale clienților;
- formează abilități de marketing la personal, fapt ce permite ca produsele și serviciile cu costuri minime să găsească consumatorul și pe deplin și cu exactitate să-i satisfacă așteptările;

- aplică o motivare puternică salariaților;
- pun accentul pe asigurarea unor bune relații intense, interactive și de fidelizare a consumatorilor;
- se orientează spre beneficiile pentru clienți, un contact ridicat cu clienții;
- preocuparea întregului personal pentru calitate [141];
- abordare dinamică și pe termen lung a efectelor în timp.

Formularea problemei competitivității pe piața alimentației publice în prezent, devine din ce în ce mai actuală din cauza modificărilor structurale. În aceste circumstanțe jucătorii mici sunt forțați de cei mari să părăsească piața, din cauza existenței tendinței vizibile de fuziuni și achiziții. Datorită acestora noile mărci vin pe piață sau continuă să crească în mod activ, dar cu unele transformări, din cauza extinderii acestei tendințe de la centru spre periferie. Aceasta impune nevoia de a anticipa și a răspunde prompt la situația actuală a pieței pentru operare mai eficientă. În această ordine de idei, menționăm dificultăți tipice pentru sector: discrepanțele tehnice privind amplasarea spațiilor tehnologice, fluctuația personalului, deficitul personalului profesionist și, în paralel, reticența angajatorilor de a investi în formarea profesională a personalului. Fără un aflax constant de profesioniști în bucătărie și servicii de vânzări este dificil de a evalua perspectivele evoluției stării de competitivitate în domeniu. Potrivit unor experți, nivelul de concurență în viitorul apropiat va putea fi asigurat prin competențe și transfer de tehnologii comerciale (de exemplu, sistemele de franciză) [195], pe de o parte, și, managementul eficient, bazat pe studii de piață, realizate de companii specializate în domeniul consultingului în restaurație [150].

Pe această bază, putem face următoarele concluzii preventive: pentru asigurarea competitivității UAP existente pot fi folosite toate instrumentele și direcțiile de utilizare menționate. Cu toate acestea, în condițiile actuale din țară și de pe piața de alimentație publică cea mai eficientă este asigurarea unui management eficient, bazat pe abordarea de competență a personalului și orientarea către client. Aceasta este condiționată de mai multe circumstanțe:

- importanța sectorului de AP pentru viața și sănătatea populației;
- incertitudinea în dinamica dezvoltării serviciilor și a tendințelor comportamentului alimentar al oamenilor;
- deficitul de fonduri investiționale necesare pentru asigurarea activităților desfășurate în UAP.

Astfel, este evident, că toate elementele politicii de asigurare a activității eficiente a întreprinderilor sunt strâns legate între ele, formează un ansamblu integrat și fac parte din competențele personale și profesionale ale personalului UAP.

### 1.3. Identificarea factorilor de influență ai competitivității întreprinderilor de alimentația publică

Cercetarea factorilor de influență asupra competitivității întreprinderilor de alimentație publică a determinat necesitatea studierii acestora în general, la nivel de unitate economică, iar apoi, prin particularitățile serviciului de alimentație publică, identificarea factorilor pentru acest tip de întreprinderi.

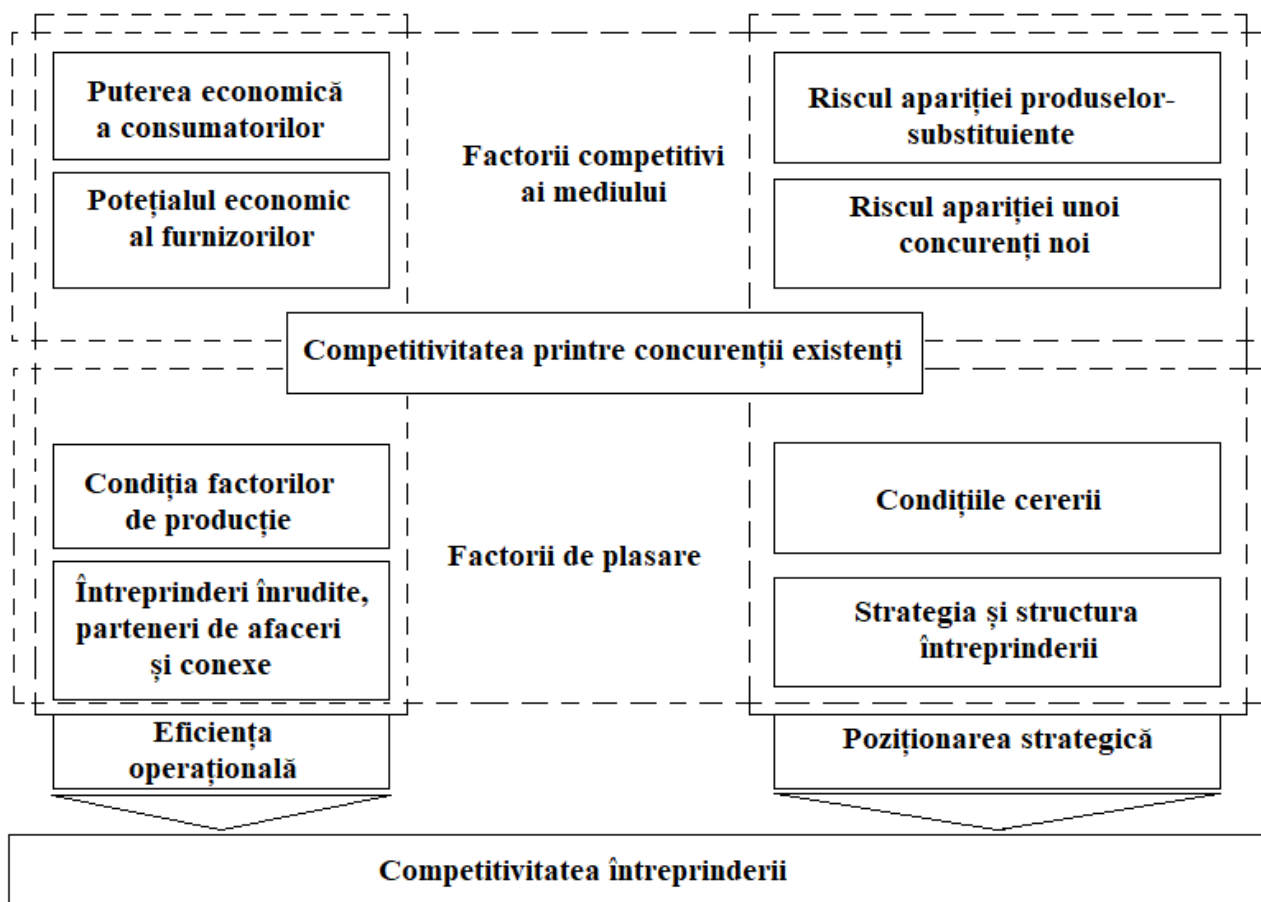
Astfel, conform studiului lui Russu C. [96], pentru măsurarea nivelului de competitivitate a firmelor este importantă evaluarea impactului a 6 grupe de factori, inclusiv financiari, comerciali, umani, tehnici, manageriali și organizaționali (Tabelul 1.3).

**Tabelul 1.3. Factori de competitivitate la nivelul firmei**

<b>Baza de comparație</b>	<b>Indicatori</b>
1.Competitivitate financiară	*mărimea profitului *capacitatea de autofinanțare, suma și scadența împrumuturilor *potențial de randament financiar: rentabilitatea capitalurilor proprii *potențial de solvabilitate: aptitudinea de a face față la rambursări
2.Competitivitate comercială	*cota de piață, evoluția cifrei de afaceri, pragul de rentabilitate, poziția în ciclul de viață pentru fiecare produs *notorietatea comercială: imaginea de marcă, fidelitatea clienților, coerența gamei de produse, nivelul bugetului publicitar
3.Competitivitate umană	* nivelul de calificare, rata absenteismului, rata încadrării
4.Competitivitate tehnică	*natura echipamentului:vechime, performanță *avans tehnic, importanța cercetării-dezvoltării, nivelul de automatizare *aprovizionarea, relațiile cu furnizorii, rotația stocurilor
5.Competitivitate managerială	*profilul conducătorilor: vârsta, experiența, studii, formare *capacitatea de conducere: aptitudinea comandamentului, a delegării, a negocierii, a spiritului de sinteză *valoarea colaboratorilor, gradul de coeziune al echipei
6.Competitivitate organizațională	*forma structurii organizatorice, numărul nivelurilor ierarhice *natura delegării deciziilor, gradul de descentralizare, circulația informațiilor *gradul de integrare al indivizilor și serviciilor la obiectivele firmei, modalitatea finalizării obiectivelor, modul de realizare al controlului, starea climatului social

Sursa: [96].

O altă opinie aparține savantului Golubkova E.P., care propune evaluarea competitivității organizației utilizând 16 factori de performanță, precum: imaginea, conceptul de produs, calitatea producției, nivelul de diversificare a afacerii, cota totală de piață a principalelor tipuri de afaceri, capacitatea bazei de cercetare-dezvoltare și de proiectare, capacitatea bazei de producție etc., cu suplimentarea acestora cu factorii de competitivitate a producției și eficienței activității de marketing [162]. Totodată, trebuie de luat în considerare, că competitivitatea unei întreprinderi se caracterizează prin gradul de satisfacere reală sau potențială a unei nevoi specifice în comparație cu cele similare pe această piață. Conform lui Kotler Philip, competitivitatea determină capacitatea de a rezista concurenței în comparație cu obiecte similare pe aceeași piață și poate fi analizată în baza a 2 grupuri de factori: factorii mediului concurențial și factorii de bază (Fig. 1.17).

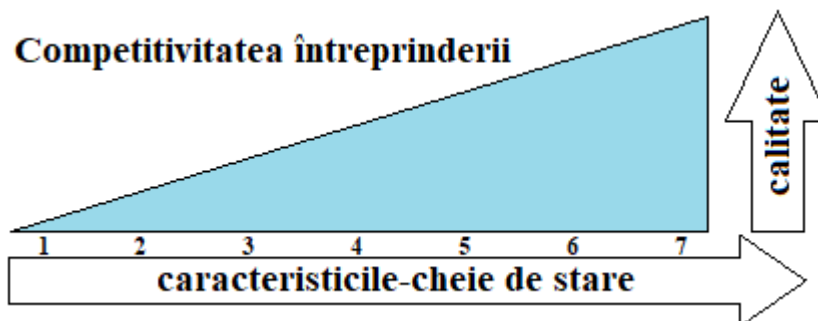


**Fig. 1.17. Factorii competitivității întreprinderii după Kotler F.**

*Sursa:* [170]

Conform teoriei savantului Филосоfoва Т., competitivitatea unei întreprinderi poate fi definită ca o caracteristică relativă, ce reflectă diferența între dezvoltarea unui anumit producător

față de un concurent atât în ceea ce privește gradul de satisfacție a consumatorilor, cât și eficiența activităților de producție, și, care poate fi măsurată în baza a 2 factori: calitatea și caracteristicile-cheie (Fig. 1.18).



**Fig. 1.18. Dependența competitivității întreprinderii de factorii calitate și caracteristici - cheie**  
*Sursa:* [203].

Savanții ruși, Философова Т. și Быков В., descriu mecanismul competitivității prin acțiunea a 5 factori: resurse umane, resurse fizice, resurse ale cunoașterii, resurse bănești și infrastructura:

- resurse umane: numărul, calificarea și costurile forței de muncă;
- resurse fizice: naturale, climatice, geografice;
- cunoștințe: suma informației științifice, tehnice, de piață;
- resurse financiare: cantitatea și valoarea capitalului utilizat;
- infrastructura: tipul, cantitatea, plata pentru utilizare.

În viziunea altor savanți [197], competitivitatea întreprinderii este constituită din 5 factori esențiali și suficienți pentru planificarea strategiilor, inclusiv pe termen lung: calitatea producției și percepția adecvată a acesteia de către consumatori, nivelul de calificare a personalului, eficiența publicității, maniera eficientă de relaționare cu organele statului și mediul de afaceri și eficiența sistemului de aprovizionare materială.

Alți savanți, de exemplu, Maksimov I. [181], determină competitivitatea unei organizații doar prin 4 factori: calitatea produsului, prețul relativ la produs, promovarea și puterea rețelei de vânzări, referindu-se astfel la principalele criterii pentru competitivitatea unei organizații ca: eficiența activității de producție, poziția financiară, eficiența organizării desfacerii și promovării, competitivitatea produselor. Astfel, compararea diferitelor surse de specialitate demonstrează, că competitivitatea unei organizații este determinată de o combinație de factori, care caracterizează

performanța activităților pe piață, atributele calității produselor și eficiența activităților de marketing.

Factorii de competitivitate ai organizației pot fi împărțiți în externi, manifestarea cărora depinde de organizație într-o măsură mică, și interni, aproape în întregime determinați de conducerea organizației (Tabelul 1.4).

**Tabelul 1.4. Factorii externi și interni ai competitivității întreprinderii**

<b>Factorii externi</b>	<b>Factorii interni</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- politica guvernamentală privind exporturile și importurile;</li> <li>- nivelul de dezvoltare economică a țării:</li> <li>- politica economică de stat în țările exportatoare și importatoare de bunuri;</li> <li>- eficiența piețelor de capital și calitatea serviciilor financiare;</li> <li>- nivelul de dezvoltare a infrastructurii în țară;</li> <li>- dezvoltarea potențialului științific și tehnologic;</li> <li>- disponibilitatea și nivelul de calificare a resurselor de muncă;</li> <li>- impozitul pe amortizare și politica de creditare financiară, inclusiv diverse subvenții și subvenții de stat și interstatale;</li> <li>- politica vamală și drepturile de import aferente, cote:</li> <li>- sistemul de asigurări de stat;</li> <li>- participarea la diviziunea internațională a muncii, dezvoltarea finanțării programelor naționale pentru asigurarea competitivității întreprinderii;</li> <li>- sistemul de stat de standardizare și certificare a produselor și a sistemelor pentru crearea acestuia;</li> <li>- supravegherea și controlul de către stat asupra respectării cerințelor obligatorii ale standardelor, regulilor de certificare obligatorie a produselor și sistemelor, controlului metrologic;</li> <li>- protecția juridică a intereselor consumatorului;</li> <li>- principalele caracteristici ale pieței: tipul și capacitatea acesteia; prezența și capacitățile concurenților;</li> <li>- activitățile instituțiilor publice și ne-statale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- structura de producție și organizatorică a întreprinderii;</li> <li>- tehnologia;</li> <li>- contabilizarea și reglementarea proceselor de producție;</li> <li>- calificarea personalului;</li> <li>- calitatea managementului;</li> <li>- cadrul de informare și de reglementare pentru management;</li> <li>- echipamente;</li> <li>- funcționarea sistemului de management al calității;</li> <li>- nivelul de management strategic;</li> <li>- domeniul externalizării;</li> <li>- dezvoltarea rețelei de vânzări;</li> <li>- gradul de protecție a informațiilor confidențiale;</li> <li>- amploarea aplicării tehnologiilor informaționale moderne;</li> <li>- utilizarea rețelelor de informare pentru vânzarea de produse;</li> <li>- orientarea spre economia bazată pe cunoaștere;</li> <li>- regularitatea atragerii investițiilor în dezvoltarea producției;</li> <li>- mărimea bazei de clienți permanente și loiale;</li> <li>- măsura în care se realizează realizările PTȘ;</li> <li>- reputația întreprinderii;</li> <li>- motivarea personalului pentru îmbunătățirea calității produselor/ serviciilor;</li> <li>- cele mai importante avantaje competitive strategice;</li> <li>- o strategie competitivă eficientă;</li> <li>- actualizarea restructurării (fuziune, achiziție, separare);</li> <li>- valoarea întreprinderii (afacerii), care reflectă atractivitatea investițională a acesteia.</li> </ul>

*Sursa:* adaptat de autor după [176, 108, 148].

Deși factorii interni pot fi influențați cu diferit grad de eficacitate, cei externi trebuie cercetați doar de întreprindere, identificați și luați în considerare pentru activitatea întreprinderii.

Cu toate acestea, trebuie de remarcat două momente importante în identificarea factorilor interni ai competitivității UAP. În primul rând, faptul, că datorită nivelului înalt al dezvoltării progresului științific și tehnologic din lume, potențialul de producție al întreprinderilor, care constituie o parte semnificativă a potențialului economic, este determinat practic de tehnologiile moderne utilizate în producție. În acest sens, în cadrul managementului competitivității

Întreprinderea poate și trebuie să influențeze acești factori interni, aplicând adecvat situației modelele tipice de management al competitivității întreprinderilor: managementul economic și de producție, managementul organizațional - economic și managementul financiar - economic. În al doilea rând, pentru a asigura competitivitatea întreprinderilor din alimentația publică, luând în considerare importanța creării unor condiții tehnice și tehnologice moderne de producție, este necesar să se acorde atenție formării unui sistem de management al întreprinderii adecvat acestor condiții, printre factorii interni ai competitivității, rolul cel mai important jucând nivelul calității managementului organizației, adică nivelul de pregătire a managerilor, capacitatea de a conduce corect operațiunile de afaceri într-o piață în continuă schimbare. Acești factori sunt considerați cheie în determinarea competitivității unei UAP de pe piață (Fig. 1.19).

<b>Material-tehnic</b>	-dotarea tehnică a bucătăriei; -dotarea tehnică a procesului de livrare a producției bucătăriei la consumator; -dotarea tehnică a deservirii (climatizatoare, informațională, muzicală etc.).	
<b>Organizatorică</b>	-programul de lucru; -organizarea servirii în funcție de cerere;	
<b>Sectorial</b>	-particularitățile contingentului vizitatorilor; -susținerea de stat; -nivelul barierelor administrative; -calitatea actelor de reglementare (standardizare, normative, reglementări tehnice etc.)	
<b>Economici</b>	-volumul veniturii (cifra de afaceri); -volumul vânzării producției proprii; -stimularea economică a angajaților;	-nivelul costurilor la producție și servicii; -productivitatea muncii; -calitatea producției și serviciilor.
<b>Geografici</b>	-amplasarea; -brand teritorial.	
<b>Estetici</b>	-design interiorului încăpării; -arhitectura localului; -stilul de firmă.	
<b>Ecologici</b>	-puritatea ecologică a produselor.	
<b>Sociali</b>	-nivelul de protecție al angajaților.	
<b>Marketing</b>	-segmentarea optimală a pieței; -servirea post-vânzare.	
<b>Manageriali</b>	-calificarea personalului; -cultura corporativă; -reacția la necesitățile pieței; -arta managerială.	
<b>Competitivitatea producției</b>		

**Fig. 1.19. Factorii de formare a competitivității întreprinderii**

*Sursa:* cercetările autorului și adaptat după [161].

Luarea deciziilor privind modelul de gestionare a competitivității poate avea loc în diferite circumstanțe și la momente diferite de timp, dar ar trebui să înceapă, în primul rând, cu o evaluare a



indicatorilor existenței ai competitivității întreprinderii și, prin urmare, să fie însoțită de monitorizarea sistematică a executării deciziilor luate și evaluarea influenței acestora asupra schimbării factorilor concurențiali.

În teoria lui Porter M., factorii de competitivitate sunt asociații direct cu factorii de producție, toți factorii fiind grupați convențional în:

- de bază (resursele naturale, condițiile climatice, poziția geografică, forța de muncă necalificată și semi-calificată, resurse de capital), care necesită mici investiții, creează avantaj nestabil și folosesc, în principal, forța de muncă standardizată și necalificată, și
- dezvoltată (infrastructură modernă de schimb de informații, personalul cu înaltă calificare și cercetarea universitară, laboratoare), pentru dezvoltarea cărora sunt necesare investiții de capital și de resurse umane semnificative, adesea pe termen lung, iar o condiție necesară pentru crearea acestor factori constă în utilizarea personalului înalt calificat și a tehnologiilor înalte. În acest context, menționăm, spre exemplu, gastronomia moleculară [50] aplicată, despre care se discută foarte mult în ultimul timp și care se referă la cercetarea mecanismelor din timpul proceselor de preparare a alimentelor în bucătărie. Aceasta are la bază cercetări fizico-chimice prin metode empirice de artă culinară, în special, explorarea fizico-chimică a proverbelor culinare, utilizarea de noi tehnici, noi ingrediente, folosind tehnici de fizică și de chimie și de transformări culinare: macerare, caramelizare, coacere dublă etc.

Preparate ale gastronomiei moleculare sunt [88]: spume, jeleurii calde, „înghețată” caldă care se topește în timpul răcirii în gură, dulciuri preparate din ulei de măsline sau de „caviar” de pepeni.

Datorită combinației surprinzătoare de arome, gusturi dulci și sărate, și texturi diferite [145], aceste feluri de mâncare fac parte din „Școala de percepție”, și se apropie de metodele artei moderne.

Tehnicile, instrumentele și ingredientele gastronomiei moleculare sunt prezentate în tabelul 1.5

**Tabelul 1.5. Tehnicile, instrumentele și ingredientele gastronomiei moleculare**

Tehnicile, instrumentele și ingredientele gastronomiei moleculare	Utilizarea
Sursa de dioxid de carbon	pentru producerea de bule și spumă
Mixer cu imersie	pentru producerea spumei
Azot lichid	pentru înghețare și sfărâmare
Ice cream maker	pentru a produce înghețată, adesea folosit pentru a face arome neobișnuite, inclusive de cimbru
Anti-tavă	pentru răcire și congelare
Cirulator de imersie termică	pentru gătit la temperaturi joase
Deshidratator alimentar	pentru deshidratarea alimentelor (carne, legume, fructe,

Centrifuga	pomușoare)
Maltodextrina	pentru centrifugare
Substituenți de zahăr	poate transforma un lichid bogat în grăsimi într-o pulbere
Enzime	-
Lecitina	-
Hidrocloride	pentru emulgare și ca agent de lipire
	cum ar fi: amidon, gelatină, pectină și gume naturale - ca
	agenți de îngroșare, agenți de gelifiere, agenți de emulsionare
	și stabilizatori, uneori necesari pentru spumă
Transglutaminaza	ca liant de proteine, numit lipici de carne
Sferificarea	pentru obținerea unui efect asemănător cu caviarul
Seringă	pentru injectarea de umpluturi neașteptate
Hârtie comestibilă din soia și amidonul din cartofi	pentru cerneluri de fructe comestibile la imprimante cu jet de cerneală
Acompaniament aromatic	gaze blocate într-o pungă, un dispozitiv de servire sau alimente în sine; o substanță aromatică prezentată ca o garnitură sau un veselă de servire creativ sau un miros produs de ardere
Stilul de prezentare	este adesea capricios sau avangardist și poate include servicii neobișnuite
Combinății neobișnuite de arome	arome din împerecherea alimentelor (arome și aluat)
Utilizarea ultrasunetelor	pentru a doza cu precizie timpul de gătire

*Sursa:* [119].

Un alt exemplu al factorilor dezvoltati ar fi “mâncarea printată” [68], despre care în ultima vreme se vorbește tot mai mult. Totul a început în 2007, când inginerul Contractor Anjan, deținător al companiei Systems & Materials Research Corporation, a primit o finanțare de 125.000 de dolari de la NASA pentru a construi un prototip pentru o imprimantă 3D de mâncare. Ideea se preconizează a fi utilizată în două direcții:

1. inițial va asigura cu hrană participanții la expedițiile spațiale;
2. în viitor, ar putea susține populația globului, care e în creștere dar resursele sunt în scădere.

În Londra deja funcționează un astfel de restaurant Food Ink [95], în care imprimanta 3D intervine în faza de design și aranjează mâncarea pe platou în cele mai sofisticate moduri.

O caracteristică a factorilor dezvoltati este aceea că, de regulă, sunt dificil de găsit pe piața mondială, în același timp, factorii dezvoltati reprezintă o condiție indispensabilă pentru caracterul inovativ al activității întreprinderii competitive, succesele întreprinderilor fiind direct legate de o bază științifică solidă și de prezența unor specialiști cu înaltă calificare.

Un alt criteriu de grupare a factorilor este gradul de specializare al acestora. Potrivit lui Porter M., toți factorii (Fig. 1.20) sunt împărțiți în două tipuri: generali și specializați (personal cu o înaltă specializare, infrastructură specifică, baze de date specializate pentru sectorul AP).

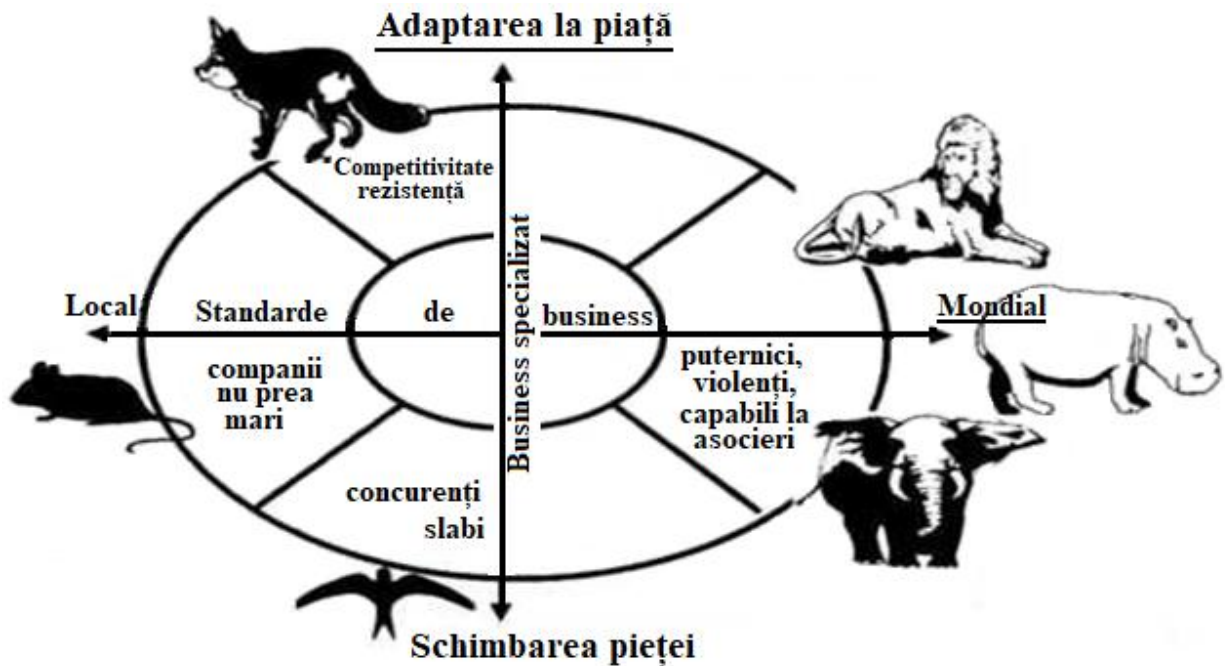


Fig. 1.20. Nivelul de specializare și tipurile întreprinderilor în funcție de comportamentul lor pe piața concurențială

Sursa: [64].

În acest sens, este important de a analiza datele privind scara de utilizare (nivelul) de outsourcing în domeniu la nivelul business-proceselor dezvoltate de întreprindere, în particular [64] (Fig.1.21). Utilizarea outsourcing-ului fiind determinată de necesitatea de concentrare a eforturilor pe activitățile de bază pentru a asigura avantajele concurențiale bazate pe micșorarea costurilor, eficiență, reducerea duratei ciclului de producție, facilitarea companiilor din ramură la accesul de noi tehnologii, ce presupun și utilizarea utilajelor și echipamentelor speciale.

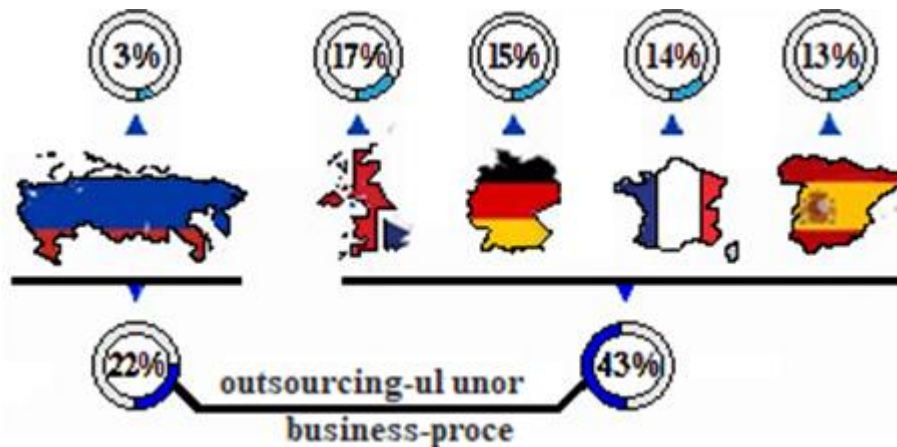
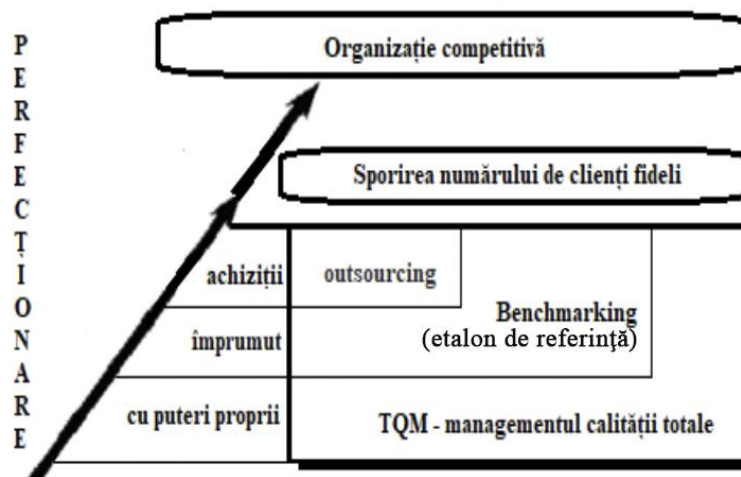


Fig. 1.21. Utilizarea outsourcing-ului business-proceselor (BPO) în Europa

Sursa: [34].

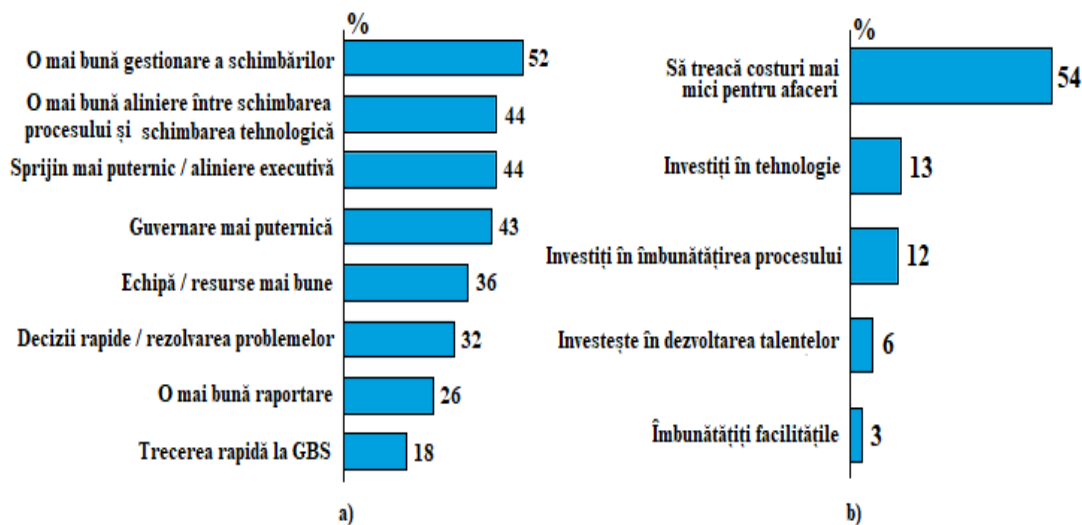
În prezent, outsourcing-ul întruchipează conceptul diviziunii muncii la nivel microeconomic, intercorporativ, unde, în mod ideal, toate procesele ciclului de producție – de la idee până la utilizarea produsului – decurg prin atragerea acelor resurse (inclusiv din mediul extern al firmei), a căror utilizare este mai avantajoasă pentru o perspectivă de lungă durată [34], reprezentând astfel o metodă de sporire a competitivității (Fig.1.22).



**Fig. 1.22. Outsourcing-ul ca parte componentă a metodei de sporire a competitivității întreprinderii**

*Sursa: [34].*

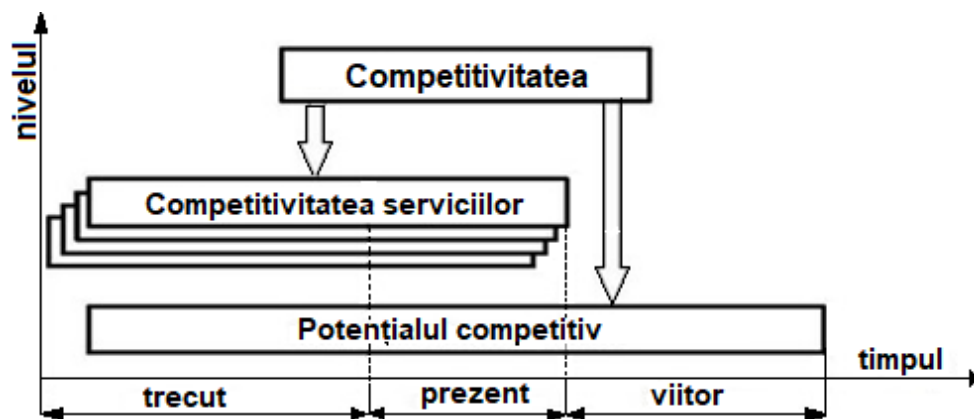
Considerăm, că outsourcing-ul ar trebui privit mai mult ca un mod de a supraviețui decât un fel de a exista, ar trebui să fie doar o componentă mică, de la care se pornește afacerea. Spre deosebire de sectorul IT [86], pentru domeniul alimentației publice nu sunt date privind dezvoltarea outsourcing-ului pe factori de nivel. Astfel, conform studiului „2015 Global Shared Services Survey” [131], realizat de Deloitte, doar 10% din centrele de Shared Services la nivel mondial sunt localizate în Europa Centrală și de Est, comparativ cu 17% în Asia Pacific și 16% în America Latină, în anul 2015 o companie din trei și-a propus să externalizeze sau să construiască un centru propriu de servicii.



**Fig. 1.23. Scopurile (a) și efectele (b) utilizării outsourcing-ului în companii**  
*Sursa: [131].*

Republica Moldova are potențialul de a oferi un întreg ecosistem în industria outsourcing, pe sectorul AP - factor important în decizia companiilor internaționale de profil de a investi într-o piață locală în raport cu costuri directe prin crearea unui efect de convergență [94], odată cu creșterea numărului de jucători în baza folosirii experienței și awareness-ului precedent, preluării unei părți din personal prin aplicarea de noi instrumente de stimulare, în final, piața dată se caracterizează prin calitatea ridicată a forței de muncă. Însă, acest factor de creare a avantajelor concurențiale atât la nivel de țară, cât și de sector nu este valorificat deloc, lipsind economia țării de poziționare în clasamentul CUSHMAN&WAKEFIELD la capitolele forță de muncă, mediul de afaceri sau infrastructură, spre deosebire de România, care ocupă locul 1 în categoria BPO – Mature locations sau Lituania, ce a ocupat locul 3 în clasamentul BPO- Pioneer locations [127].

Literatura de specialitate deosebește competitivitatea pe termen scurt (actuală) și pe termen lung (Fig. 1.24) [38].



**Fig. 1.24. Potențialul competitivității întreprinderii**

Competitivitatea actuală a întreprinderii este legată de competitivitatea ofertei de pe piață, incluzând produsul, prețul și serviciile conexe și, în general, tot ceea ce determină utilitatea (profitabilitatea) achiziției pentru client. În cazurile, când companiile practică mai multe propuneri în cadrul politicii de diferențiere a produsului – se are în vedere competitivitatea integrală a portofoliului de produse și abordarea de marketing a competitivității, ce presupune că oferta este competitivă dacă are una sau mai multe caracteristici de consum, considerate de către consumatori ca principale, într-un anumit segment de piață mai bune decât cele ale produselor similare, de exemplu, indicatorul relevant al caracteristicilor de consum pentru produsele/ serviciile alimentare ar putea fi statistica întrebărilor clienților la achiziționarea produsului/ serviciului sau alegerii localului .

#### **1.4. Concluzii la capitolul 1.**

1. Definițiile pentru noțiunea de serviciu de AP abundă de la dicționare și manuale, studii ale organizațiilor de cercetare de piață până la clasificările guvernamentale, în același timp, nu există definiții standard sau partajate, înțelegerea a ceea ce constituie serviciul de alimentație fiind plin de dificultăți și de complicații. În opinia noastră cel mai promițător din punct de vedere al analizei de management și al aplicării practice în afaceri este de a reuni principalele prevederi conceptuale a abordărilor științifice ale definiției serviciului. Susținem, că serviciul AP furnizat pe piață pe de o parte este un produs, pentru că este conceput pentru a satisface nevoile oamenilor și face obiectul vânzării-cumpărării, iar pe de altă parte este o acțiune anumită, deoarece după forma sa este o activitate, desfășurată de către alte persoane și posedă un ansamblu de proprietăți inerente specifice serviciilor.
2. Analizând mai multe surse bibliografice se constată că savanții din domeniu abordează diferite modalități de clasificare a serviciilor utilizând mai multe criterii. Pentru studiul privind asigurarea competitivității unităților de alimentație publică se propune ordonarea serviciilor după modelul piramidei lui Maslow, bazată pe nivele, ce includ elementele distinctive ale serviciilor de alimentație publică, legate de consum, siguranță, apartenență socială, statut și autoafirmare.
3. În literatura de specialitate sunt prezente diverse definiții ale termenului “alimentația publică”, dar până în prezent nu există o abordare unică privind explicarea noțiunii de

alimentație publică. Unele definiții pun accent pe funcțiile pe care le îndeplinește, altele pe destinație, pe rol, pe tipul activității pe care îl au acestea în economia națională, cea ce relevă complexitatea acestei noțiuni. În opinia noastră, *alimentația publică trebuie să fie tratată ca o activitate economică separată, asociată cu producerea și vânzarea de produse și activități de agrement, parte a circuitului de distribuție a produselor alimentare, organizată pentru a asigura accesul la produse culinare de la producător la consumator, prin sporirea consumului alimentar în afara menajelor (casei) și comerțului retail.*

4. Analiza efectuată demonstrează că complexitatea activităților de producție în sectorul AP, precum și o mulțime de variații moderne de circulație a preparatelor de la producător la consumator, se complică prin prezența pe piața alimentației publice a unui număr mare de formate, tipuri și subtipuri de UAP, iar măsurarea impactului economic al sectorului este un proces complicat datorită faptului, că criteriile de apartenență a activităților sunt foarte diferite. Actualmente, nu există o clasificare unică a unităților din sectorul AP. Legislația Republicii Moldova prezintă o clasificare a UAP pe tipuri, ca: complex de alimentație publică, restaurant, cafenea, bar etc.
5. Competitivitatea întreprinderii este o preocupare a savanților din întreaga lume, dar în pofida cercetării competitivității la nivel micro cât și la nivel macro semnificația conceptului de competitivitate rămâne a fi neclară, ne existând o opinie unică, cu privire la definiția competitivității, fapt ce relevă complexitatea acestei noțiuni.
6. Procesul de evaluare integrată a competitivității în alimentația publică este deosebit de complex, constă în numeroși și diferiți factori, ce reflectă caracterul preponderent subiectiv al conținutului calității produsului/ serviciului, problema analizei și evaluării competitivității fiind considerată un tip special de activitate funcțională și analitică, al cărei scop este determinarea unui set de indicatori cu privire la obiectul evaluării în ansamblu și la părțile sale individuale, nu este în prezent suficient dezvoltată din punct de vedere teoretic și metodologic: nu există abordări eficiente pentru formarea unui sistem de indicatori de bază ai competitivității.
7. În prezent condiția de bază a competitivității întreprinderii din AP este ca aceasta să fie capabilă să identifice schimbările din mediu și din cadrul companiei și să-și ajusteze parametrii de competitivitate, să prognozeze preferințele culinare, pentru a se adapta cât mai rapid la acestea în vederea elaborării prompte a strategiei concurențiale a companiei. Pentru asigurarea

competitivității UAP existente pot fi folosite toate instrumentele, cele mai eficiente fiind managementul, bazat pe abordarea de competență a personalului și orientarea către client.

8. La etapa actuală, datorită modificărilor rapide din sectorul alimentației publice, din cauza schimbării vitezei și stilului de viață, a modelelor de distribuție a alimentelor, dezvoltării noilor modele de consum etc. factorul feed-back tinde să devină unul dintre cei mai importanți factori în asigurarea competitivității UAP.

9. Outsourcing -ul, pe sectorul AP din Republica Moldova, reprezintă un factor important în decizia companiilor internaționale de profil de a investi într-o piață locală. Însă, acest factor de creare a avantajelor concurențiale atât la nivel de țară, cât și de sector nu este valorificat.



## **2. ANALIZA SITUAȚIEI EXISTENTE PE PIAȚA ÎNTREPRINDERILOR DIN ALIMENTAȚIA PUBLICĂ**

### **2.1. Rolul și importanța economică a sectorului alimentației publice**

În prezent, alimentația publică, ca sector al economiei naționale și segment distinct al economiei de piață, reprezentat de întreprinderi mici și mijlocii, caracterizate printr-un ansamblu de forme de organizare a producerii și deservirii clienților și diferențiate după tip și specializare [55], rezolvă în mod egal probleme de ordin economic și social. Din punct de vedere economic și social AP servește drept mijloc avansat de pregătire a hranei pentru populație, serviciile de alimentație publică constituind o parte integrantă din viața populației contemporane, în ansamblu, și din viața fiecărui cetățean, în particular, devenind una din principalele componente social-economice a nivelului de dezvoltare a societății.

Sectorul modern de alimentație publică este o ramură specifică a economiei naționale, care la nivel de țară are menirea să rezolve un set de probleme și să asigure creșterea nivelului de trai al populației. Rolul și importanța sectorului rezidă din politica alimentară publică, care urmărește să ofere populației acces, în condiții economice durabile și acceptabile pentru toți, la produse culinare, în cantități sigure, diversificate, suficiente, de bună calitate gustativă și nutrițională, în cadrul unei baze legislative moderne, ce include un set de acțiuni concrete care implică toți actorii publici (stat, autorități locale, instituții publice etc.), private (organizații agricole profesionale, industrii agroalimentare și alți actori din lanțul alimentar, institute de cercetare, fundații etc.) sau asociații (organizații de consum sau de mediu, organizații de caritate etc.), la nivel național și regional sau local.

Prin funcțiile sale întreprinderile din acest sector se diferențiază de toate formele de activitate, inclusiv de comerț și industria alimentară. Întreprinderile din industria alimentară produc produse alimentare, ca regulă, majoritatea pot fi consumate după o prelucrare tehnologică, pe când producția de alimentație publică, inclusiv semipreparatele, articolele culinare și de cofetărie, preparatele culinare, care în majoritatea lor sunt comercializate prin rețeaua de comerț, se caracterizează prin faptul că nu poate fi supusă păstrării îndelungate, fapt ce necesită organizarea consumului în incinta întreprinderii.

Promovarea aprovizionării locale de calitate, în special în sectorul alimentar, este unul dintre punctele forte, îmbunătățirea ofertei de alimente fiind în centrul politicii, mobilizând întregul sector agroalimentar, și care reiese din politica alimentară publică orientată în jurul a trei priorități principale: echitate socială, educația pentru un consum alimentar sigur și lupta împotriva deșeurilor alimentare.

Importanța socială și economică a AP în lumea contemporană se explică la fel ca și în sec. XVIII, când deasupra ușii tavernei, care a dat civilizației termenul de restaurant, a fost inscripționat „Veniți la Mine, toți cei trudiți și împovărați, și Eu vă voi da odihnă!” [89] - prin economisirea și ușurarea muncii, utilizarea rațională a resurselor materiale, energetice și umane, reprezentând astfel o formă rațională de organizare a consumului prin satisfacerea nevoilor personale în mod individual sau în masă, în întreprinderi specializate.

În același timp, sectorul de alimentație publică este un mod de valorizare a produselor agroalimentare, această funcție a sectorului AP în literatura științifică este abordată foarte fragmentar [32, 106].

Practica modernă internațională în ceea ce privește asigurarea unei valorizări mai bune a produselor alimentare de către producători și actori economici este posibilă prin sistemul de atribuire a semnelor de identificare a calității și originii, ce pot crea valoare adăugată de-a lungul lanțului alimentar, canalele de distribuție devenind motoare în dezvoltarea diversității și tipicității produselor. Aceste semne încurajează varietatea și diversificarea producției, protejează astfel bazinele tradiționale de producție, sporesc know-how-ul companiilor din sector și permit producătorilor să comercializeze produse diferențiate, având caracteristici specifice clar identificabile, astfel, având rol de instrument excelent pentru asigurarea competitivității pe piață, în special, pentru întreprinderile mici.

Întreprinderile din această ramură participă la formarea venitului național al societății, în ele se desfășoară procesul de producție, în rezultatul căruia se obțin noi bunuri materiale, iar în plus, masa colectivă “consolidând” populația și sporind potențialul forței de muncă.

Piața AP din Republica Moldova, inclusiv cea din Chișinău, prezintă o serie de particularități, forme distincte de organizare și funcții diferite în raport de categoria de beneficiar, fapt explicabil prin conținutul acestei ramuri, destinate diverselor categorii de consumatori - băștinași și turiști, angajați, elevi, studenți, persoane aflate temporar în serviciu militar, în spitale și unități de ocrotire socială etc.

Particularitatea distinctivă a pieței AP actuale este neomogenitatea și acoperirea multilaterală a diverselor categorii de consumatori: după nivelul veniturilor, vârstă, sex, statut social, interese. Piața serviciilor AP se adresează solicitanților cu preferințe individualizate pentru hrană și băuturi, prestarea serviciilor fiind asigurată de unitățile economice independente cu funcții specifice (restaurante, cofetării, cafenele, baruri etc), cât și de unitățile cu profile similare aparținând întreprinderilor comerciale hoteliere sau altor structuri independente de alimentație comercială, satisfăcând cele mai diverse necesități - de la cea de bază – potolirea foamei și setei până la diverse pofte de imagine și demonstrare de statut social [109].

Numărul participanților pe piața serviciilor de alimentație publică crește continuu, odată cu creșterea formatului activităților în domeniul alimentației, schimbarea componenței, structurii producției și naturii serviciilor. Aceste modificări, la rândul său, impun noi condiții de competitivitate, prin găsirea de direcții noi în activitățile de producere, economice și comerciale, care să creeze premise pentru dezvoltarea strategiilor de management al structurii antreprenoriale orientate către consumatori, în scopul de a răspunde în mod dinamic la evoluția cererii de consum și, în consecință, contribuind la modificarea structurii pieții de alimentație publică. În acest sens, majoritatea întreprinderilor din această sferă sunt clasificate pe entități de diverse profiluri pentru a satisface nevoile clienților în hrană și cele de comunicare și odihnă.

Alimentația publică determină organizarea în mai bune condiții a alimentației populației în raport cu hrana pregătită în condiții casnice, permițând în același timp economisirea în proporții mari a muncii sociale. Astfel în opinia unor savanți [125], alimentația publică organizată pe principii științifice contribuie la:

- îmbunătățirea modului de trai al populației;
- eliberarea de munca în gospodărie;
- participarea într-o măsură tot mai mare la viața culturală;
- organizarea alimentației pe baze științifice și igienice;
- asigurarea utilizării raționale a resurselor materiale;
- menținerea sănătății și capacității de muncă a populației, punând la dispoziție hrană de calitate, pregătită igienic și pe gusturile și preferințele clientului;
- asigurarea populației cu produse și preparate culinare diversificate;
- dezvoltarea și orientarea gustului consumatorilor, participarea la stabilirea unor obiceiuri alimentare;

- folosirea utilajelor și echipamentelor moderne, fapt ce duce la reducerea efortului lucrătorilor, la creșterea productivității muncii, la dezvoltarea și diversificarea producției culinare.

În prezent, AP capătă o importanță deosebită, atât ca rezultat al dezvoltării științelor legate de gastronomie, cât și datorită aplicării de noi tehnologii de prelucrare a materiilor prime în laboratoarele unităților și folosirii utilajelor de mare randament în producție.

În Republica Moldova, dezvoltarea relațiilor de piață a condus la eliminarea monopolului statului asupra serviciilor de alimentație publică. Procesul de privatizare a schimbat forma de proprietate a numeroaselor cafenele, cantine, restaurante de tip sovietic, caracterizate printr-o serie limitată de servicii tradiționale. Schimbarea de proprietate și proprietari a acestor întreprinderi a condus la faptul că scopul lor principal a devenit asigurarea profitabilității. Astfel între unitățile de alimentație publică a început să apară concurență pentru clienții care sunt gata să plătească pentru deliciile culinare propuse, interiorul excentric și un serviciu real. Ca rezultat, treptat a început să reînvie piața serviciilor de AP, supusă legilor economice ale cererii și ofertei, precum și ale concurenței. În același timp, apare necesitatea reglementării acestei pieți de către stat prin metode legale.

Rolul principal al serviciilor de AP de a satisface nevoile nutriționale ale populației este determinat de impactul organizării alimentației raționale asupra creșterii productivității sociale și eficienței întreprinderii, pe de o parte, și, pe de alta – asupra sănătății națiunii, ceea ce a determinat, la rândul său, poziționarea sectorului în cadrul infrastructurii sociale a economiei. Alimentația nu reprezintă doar o necesitate personală a oamenilor, care afectează dezvoltarea lor fizică și morală, dar, de asemenea, reprezintă un factor important, care determină în mare măsură toate aspectele activității umane [167]. În acest context, serviciile de AP din Republica Moldova reprezintă un sistem major de organizare economică al cărui obiectiv principal este satisfacerea nevoilor vitale ale societății.

În literatura economică din România [125], importanța sectorului alimentației publice este determinată și de caracteristicile specifice în organizarea activităților de producție și de comercializare, piața serviciilor de AP întrunind diverse tipuri de unități, diversificate, în special, prin:

- *obiectul activității*: restaurant, cofetării și patiserii, unități cu caracter recreativ-distractiv, magazine culinare, etc.;

- *din punct de vedere al prețurilor percepute* - în funcție de modul în care sunt îndeplinite criteriile referitoare la amplasarea unității, gradul de confort, posibilități de distracție, forma de servire utilizată, ținuta personalului s.a;
- *după destinație*: unități de producție, unități pentru servirea clienților; unități pentru depozitarea și păstrarea produselor, unități destinate livrării producției culinare;
- *din punct de vedere al sortimentelor oferite* la vânzare: unități cu sortiment larg și diversificat de preparate culinare; unități specializate.
- *din punct de vedere al sezonității*: unități permanente; unități sezoniere;
- *din punct de vedere al efectuării serviciului*: unități cu serviciul asigurat de chelneri; unități cu autoservire parțială sau totală; unități cu vânzare prin automate.

În literatura economică a autorilor din Federația Rusă, mai mulți savanți sunt de părerea că majoritatea întreprinderilor de alimentație publică efectuează următoarele activități: de producție, comercială, de organizare a consumului și divertismentului [204, 172], rezultatele activității de producere fiind producția proprie: preparate culinare, semipreparate de diverse grade de prelucrare, preparate de cofetărie și patiserie, băuturi, iar activitatea comercială reprezentând diferite tipuri de servicii pentru a aduce rezultatele propriilor activități de producție către consumatorii finali. Totuși, rezultatele organizării consumului reprezintă o gamă de servicii, menite să asigure condiții eficiente și confortabile ale consumului de produse comandate de către clienți.

Complexitatea activităților de producție, precum și o mulțime de variații moderne de circulație a preparatelor de la producător la consumator necesită o căutare permanentă a modalităților de soluționare eficientă. Analiza efectuată ne-a demonstrat că situația se complică prin prezența pe piața alimentației publice a unui număr mare de formate, tipuri și subtipuri de UAP. Astfel, în conformitate cu Nomenclatorul Tip, UAP din Republica Moldova se deosebesc în funcție de specializarea unității, profilul încăperii, felul de servire a clienților și prestarea serviciilor aferente consumului de producție culinară și sunt clasificate pe tipuri. Potrivit HG 1209 din 08.11.2007 cu privire la prestarea serviciilor de alimentație publică [55], principalele tipuri de UAP din țară sunt următoarele: complex de alimentație publică, restaurant (național, specializat, vagon restaurant, cramă), bar (disco, video, de vin, cocktail, biliard, cofetărie, cafenea (specializată, bar, internet), cantină (cantină de distribuție, bodegă (următoarele specializări: colțunași, pelmeni, frigărui, crenvurști, plăcintărie, patiserie, bucate la grătar, berărie, ceainărie, cofetărie, pizzerie), bufet, fast food, crâșmă, magazin (secție) de articole culinare, sală de degustație, terasă/grădină de vară,

cafenea de vară (mini cafenea), punct de deservire la bordul navelor aeriene, vaselor navale, punct de servire la locul de cazare în hoteluri, sală de festivități, secție de preparare a hranei pentru a fi servite la bordul navei aeriene (Anexa 2).

Piața alimentației publice, după cum am arătat în capitolul I se referă la cea prestatoare de servicii, deși activitatea este una mult mai complexă și include, inclusiv fabricarea de produse. Importanța sectorului menționat poate fi determinată și prin contribuția pe care o are în dezvoltarea economică a țării. (Tabelul 2.1)

**Tabelul 2.1. Contribuția sectorului AP, mii lei, prețuri curente**

	Anii	Producția brută în prețuri de bază	Consumul intermediar	Valoarea adăugată brută	%**valoarea adăugată brută în producția brută	Ponderea valorii adăugate brute a sectorului, %
Total	2013	196 559 525	112 840 049	83 719 476	42,59	100
	2014	221 504 229	127 000 670	94 503 559	42,66	100
	2015	242 862 568	138 989 939	103 872 629	42,77	100
	2016	263 410 748	147 941 249	115 469 499	43,84	100
	2017	281 980 380	129 131 636	152 848 744	54,21	100
	2018	286 217 000	131 402 000	154 815 000	54,09	100
Activități de alimentație publică*	2013	2 813 278	1 610 343	1 202 935	42,76	1,44
	2014	3 019 571	1 718 075	1 301 497	43,10	1,38
	2015	3 370 401	1 907 531	1 462 871	43,40	1,41
	2016	3 699 242	2 088 665	1 610 576	43,54	1,40
	2017	3 337 867	1 585 938	1 751 929	52,49	1,15
	2018	3 769 871	1 757 490	2 012 382	53,38	1,30

\* inclusiv activități de cazare

\*\* calculele autorului

Sursa: [11, 30].

Valoarea adăugată brută este soldul contului de producție și se măsoară ca diferența dintre valoarea bunurilor și serviciilor produse și consumul intermediar, reprezentând deci valoarea nou creată în procesul de producție. Datele tabelului 2.1. ne vorbesc despre o pondere importantă a valorii adăugate brute a sectorului AP și relativ stabilă, cu excepția anului 2017 când este înregistrată o scădere a ponderii sectorului.

Piața sectorului de alimentație publică este în dezvoltare continuă, despre aceasta vorbește și contribuția acestui sector la creșterea produsului intern brut. Astfel conform datelor statistice PIB-ul pe perioada semestrului I a anului 2019 a însumat în RM, pe serie brută, 41 miliarde 185 de milioane lei prețuri curente de piață și a înregistrat o creștere în termeni reali cu 4,4% față de trimestrul I al anului 2018. Contribuția activităților economice - Comerțul cu ridicata și cu amănuntul; întreținerea și repararea autovehiculelor și a motocicletelor; transport și depozitare; activități de cazare și alimentație publică a înregistrat o creștere de +1,2%, cu o pondere de 19,7% la formarea PIB și o creștere a valorii adăugate brute cu 6,4%. Pentru comparație putem menționa creșterea și contribuția următoarelor sectoare:

- Construcții (+0,9%), cu o pondere de 6,3% la formarea PIB și o creștere a VAB cu 15,7%;
- Industria extractivă; industria prelucrătoare; producția și furnizarea de energie electrică și termică, gaze, apă caldă și aer condiționat; distribuția apei; salubritate, gestionarea deșeurilor, activități de decontaminare (+0,5%), cu o pondere de 16,3% la formarea PIB și o creștere a VAB cu 3,1%;
- Informații și comunicații (+0,5%), cu o pondere de 6,4% la formarea PIB și o creștere a VAB cu 8,1% [30].

Măsurarea impactului economic al sectorului este un proces complicat și din cauza, că criteriile de apartenență a activităților sunt foarte diferite. De exemplu, unele clasificări ale UAP pot fi bazate pe criteriul „tipul” activității, de care depinde schema proceselor de organizare și forma furnizării de servicii către clienții finali, precum și criteriul de „conurență”. În conformitate cu acest criteriu profesioniștii din domeniu explică caracteristica distinctivă a organizării producției și a activităților de afaceri în UAP [163, 172.]. Natura diversificată a activităților desfășurate în UAP poate cuprinde toate fazele și etapele de producție socială: *producere, schimb, distribuire, consum*, precum și datorită modificărilor de pe piață cauzate de fenomene ca liberalizare și globalizare, în condiții de creștere a concurenței, eficiența întreprinderilor din sfera de producție apropiindu-se tot mai mult de nivelul european după nivelul de servire, gama de produse și servicii oferite.

Astfel, întreprinderile activ pun în aplicare forme avansate de vânzare a producției cu utilizarea de echipamente self-service, echipamente de citire a codului cu bare, în conformitate cu standardele internaționale: comenzi preventive, folosirea cardurilor de reducere, comercializarea prin intermediul internetului, furnizarea de servicii la domiciliu. Dezvoltarea rețelei de alimentație publică se datorează și întreprinderilor comerciale, în care se organizează secții culinare, unde se implementează tehnologii contemporane de producere și de comercializare. Aceasta formează un mediu extrem de competitiv pe piața alimentației publice. În paralel se extind întreprinderile de rețea care au un impact pozitiv asupra satisfacției cererii de consum, îmbunătățirii calității, precum și intensificarea concurenței pe piața de consum.

## 2.2. Analiza situației economice a sectorului alimentației publice

Actualmente, în condiții de concurență pe piața AP, agenții economici sunt condiționați pe propriul lor risc să modeleze strategia și tactica activităților lor economice, asigurându-și un anumit nivel de competitivitate, precum și un anumit cadru de dialog cu autoritățile publice, și, astfel, creând noi abordări și folosind noi instrumente pentru a asigura continuitatea activităților lor multifuncționale sau pentru a determina particularitățile formării modelului de gestionare a sectorului [167], în condițiile când stabilitatea și competitivitatea sunt condițiile necesare ce condiționează activitatea lor eficientă pe termen lung.

Vom efectua o analiză a situației în domeniul alimentației publice în Republica Moldova pentru anii 2013-2018, având la bază indicatorii oferți de Biroul Național de Statistică. Unul din indicatorii cei mai generali este numărul unităților ce prestează servicii de AP. (Tabelul 2.2).

**Tabelul 2. 2. Numărul de întreprinderi din alimentația publică**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Abaterea 2018/2013	
							unit.	%
Total pe activități	52246	51659	51216	52320	54313	56463	+4217	8,1
Activități de cazare și alimentație publică	1711	1744	1748	1811	1911	2023	+312	18,2
Restaurante și alte activități de servicii de alimentație	1574	1611	1601	1662	1753	1844	+270	17,2

Sursa: prelucrat de autor după [30].



Din datele prezentate în tabelul 2.2. distingem o creștere a numărului de întreprinderi din domeniul alimentației publice cu 17,2% în perioada 2013-2018. Numărul total de întreprinderi în această perioadă a crescut doar cu 8,1%. Dacă să analizăm grupa „activități de cazare și alimentație publică” ritmul de creștere în această perioadă a fost mai ridicat – 18,2%, ceea ce înseamnă, că o altă componentă a acestei grupe - Hoteluri și alte facilități de cazare a avut o creștere de 39,8% (de la 128 întreprinderi în anul 2013 la 179 în anul 2018). Interesul sporit în ultimii ani față de acest domeniu va suferi modificări esențiale imediat după finalizarea pandemiei cu COVID 19, unele unități vor falimenta, altele vor avea nevoie de o perioadă mai îndelungată de repornire a activității.

Prezintă interes și analiza numărului de întreprinderi efectuată în funcție de mărimea acestora.

**Tabelul 2. 3. Numărul de întreprinderi din alimentația publică după mărimea acestora**

	2014		2015		2016		2017		2018	
	unități	%	unități	%	unități	%	unități	%	unități	%
<b>Total,</b> incl.	<b>1611</b>	<b>100</b>	<b>1601</b>	<b>100</b>	<b>1662</b>	<b>100</b>	<b>1753</b>	<b>100</b>	<b>1844</b>	<b>100</b>
Mari	7	0,4	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1
Mijlocii	32	2,0	24	1,5	28	1,7	28	1,6	28	1,5
Mici	331	20,6	241	15,1	235	14,1	247	14,1	278	15,1
Micro	1241	77,0	1334	83,3	1397	84,1	1476	84,2	1536	83,3

*Sursa:* calculat de autor după [30].

Spre regret, datele existente la BNS nu ne permit să dispunem de informația necesară și pentru anul 2013. Din acest motiv, analiza pentru următoarele date o vom efectua pentru perioada 2014 – 2018. În perioada analizată creșterea numărului de întreprinderi din domeniul alimentației publice s-a datorat creșterii întreprinderilor micro, cu un număr mediu de angajați de până la 9, dar și a celor mici cu un efectiv de personal între 10 și 49. Și ca pondere, pe parcursul acestor ani observăm o creștere anume a acestor tipuri de întreprinderi. Numărul întreprinderilor mari din acest domeniu s-a stabilizat la 2 unități, iar cele mijlocii – la 28.

În 2018, în sectorul activităților de cazare și alimentație publică au activat 14,4 mii salariați ce constituie 2,1 % din totalul sectoarelor economice și este cu tendință de menținere în ultimii ani la nivelul sectoarelor activități financiare și de asigurări (2,2 %), activități profesionale științifice și tehnice (2,2%) și activități de servicii administrative (2 %). (Tabelul 2.4)

**Tabelul 2.4. Repartizarea salariaților pe tipuri de activități economice, mii pers.**

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Total</b>	<b>679,9</b>	<b>673,9</b>	<b>666,9</b>	<b>672,3</b>	<b>679,7</b>
<b>Activități de cazare și alimentație publică</b>	<b>14,3</b>	<b>14,7</b>	<b>13,6</b>	<b>15,2</b>	<b>14,4</b>
Agricultură, silvicultură și pescuit	49,1	48,0	47,4	44,4	45,0
Construcții	25,7	23,2	22,3	23,3	23,9
Comerț cu ridicata și cu amănuntul	96,0	102,4	98,8	100,2	102,5
Transport și depozitare	43,0	42,2	41,6	40,8	40,8
Activități financiare și de asigurări	15,9	14,9	14,0	14,6	14,7
Tranzacții imobiliare	12,4	11,7	11,5	11,1	11,1
Activități profesionale, științifice și tehnice	17,9	16,7	17,2	15,6	14,6
Activități de servicii administrative	10,8	10,7	11,5	12,9	13,6
Administrație publică și apărare	55,7	56,1	55,2	53,2	53,5

*Sursa:* [93].

Dacă să analizăm repartizarea angajaților pe tipuri de unități după mărimea acestora, ponderea cea mai mare a angajaților se află în întreprinderile mici: de la 39,5% în anul 2014 la 37,3% în anul 2018 (Tabelul 2.5), aceasta fiind urmată de întreprinderile micro. Acest lucru poate fi explicat prin faptul, că numărul întreprinderilor mari din domeniul alimentației publice, după cum am văzut din Tabelul 2.3. este foarte mică. În afară de aceasta, multe UAP sunt de dimensiuni mici, necesitând un volum mai mic de resurse financiare, fiind mai flexibile, adaptându-se mai ușor la schimbările din mediul exterior.

**Tabelul 2. 5. Numărul de angajați în întreprinderile din alimentația publică**

	2014		2015		2016		2017		2018	
	persoane	%	persoane	%	persoane	%	persoane	%	persoane	%
<b>Total, incl.</b>	<b>12522</b>	<b>100</b>	<b>12645</b>	<b>100</b>	<b>13078</b>	<b>100</b>	<b>13509</b>	<b>100</b>	<b>13915</b>	<b>100</b>
Mari	2216	17,7	1969	15,6	2356	18,0	2094	15,5	1890	13,6
Mijlocii	1975	15,8	2201	17,4	2391	18,3	2574	19,1	2642	19,0
Mici	4946	39,5	4559	36,0	4364	33,4	4745	35,1	5240	37,7
Micro	3385	27,0	3916	31,0	3967	30,3	4096	30,3	4143	29,7

*Sursa:* calculat de autor după [30].

Ne-am pus ca scop, în continuare, să analizăm numărul mediu de angajați într-o întreprindere de alimentație publică pe parcursul perioadei analizate și cum s-a modificat acesta. Am rotunjit numărul de persoane până la număr întreg.

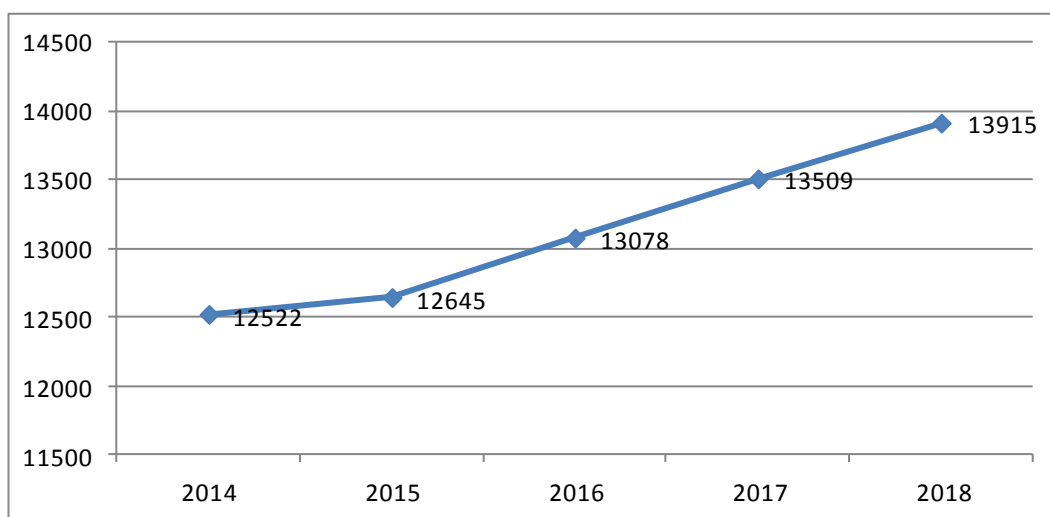
**Tabel 2. 6. Numărul mediu de angajați la o UAP în funcție de mărimea acesteia (pers.)**

	2014	2015	2016	2017	2018
În mediu	8	8	8	8	8
Mari	317	985	1178	1047	945
Mijlocii	62	92	85	92	94
Mici	15	19	19	19	19
Micro	3	3	3	3	3

*Sursa:* calculat de autor după [30].

Numărul mediu de angajați într-o întreprindere din AP este constantă pe parcursul perioadei analizate și constituie 8 persoane. Acest număr diferă în funcție de mărimea întreprinderii. Astfel, pentru o întreprindere mare numărul mediu de angajați constituie 1047 pentru anul 2017 și este în scădere cu 102 persoane pentru 2018, pentru celelalte categorii de întreprinderi numărul angajaților fie suferă schimbări neesențiale, fie rămâne neschimbat pe ani.

Evoluția angajaților în sectorul AP este una bine definită, în creștere. (Fig.2.1). În perioada 2014-2018 se observă o creștere anuală lentă a numărului de angajați, astfel ajungând în 2018 la 13915 (cu+11,1% față de 2014).



**Fig. 2.1. Evoluția numărului de angajați în sectorul AP**

*Sursa:* [30].

Multe UAP în perioada ultimelor trei decenii au devenit pur comerciale, în paralel se dezvoltă și alimentația socială: cantine muncitorești, studentești, pentru elevi. Totuși ultimele nu sunt foarte populare printre angajați. Numărul salariaților în sectorul alimentației publice, inclusiv activitățile de cazare, conform datelor oficiale [83] pe forme de proprietate în 2018, era repartizat în modul următor: 1,8 mii pers. – în sectorul public (cu 0,1 mii persoane mai puțin ca în anul 2017) și 15,6 mii persoane în UAP cu alte forme de proprietate, fiind în creștere față de anul 2017 cu 0,9 mii persoane. Dacă analizăm în comparație cu persoanele angajate în alte sectoare situația este diferită. Astfel, la nivel de țară ponderea angajaților care activează în întreprinderi cu forma de proprietate publică este de 40,4 % pe când pentru cei angajați în sectorul analizat doar 10,3%. Cauza de bază este nivelul veniturilor, care, în cazul unităților de alimentație private sunt mai mari, în deosebi pe seama bacșișurilor.

Fluctuația salariaților în sectorul AP este suficient de înaltă. Astfel datele din tabelul 2.6. ne confirmă acest lucru. În anul 2018 numărul de persoane angajate în activitățile de cazare și alimentație publică (8071 persoane) este aproape egal cu numărul de persoane eliberate pe parcursul anului (7711 persoane). Este aceeași situație ca și în alte sectoare a economiei naționale. Ceea ce este mai grav, considerăm faptul, că aproape jumătate din personal (46%) au fost „în tranzit” în cadrul UAP. Evident, acest lucru nu permite de a avea un personal bine pregătit. Situația în alți ani nu diferă cu mult decât cea din anul 2018 (Anexa 5).

**Tabelul 2.7. Mobilitatea salariaților în sectorul alimentației publice\*, 2018, mii pers.**

	Salariați angajați în cursul anului		Salariați eliberați în cursul anului	
	mii persoane	în % față de numărul locurilor de muncă	mii persoane	în % față de numărul locurilor de muncă
Total	227 966	28,6	212 705	26,7
Activități de cazare și alimentație publică	8 071	48,1	7 711	46,0

\* incl. activități de cazare

Sursa: [30].

Activizarea activității economice a unităților de alimentație publică pe piața de consum și dorința de a-și spori veniturile și de a crește profiturile le plasează la nivel egal cu alte structuri comerciale și de afaceri, determinând necesitatea de implicare în activitățile inovatoare și creșterea numărului de salariați din domeniu, care au beneficiat de formare profesională continuă (Tabelul 2.8)

**Tabelul 2.8. Numărul de salariați din domeniul AP, beneficiari de formare profesională continuă**

	Numărul de persoane					În % față de numărul total de salariați din AP				
	2014	2015	2016	2017	2018	2014	2015	2016	2017	2018
Total, incl.	92 008	92 236	93 659	101183	113856	14,5	14,7	15,0	16,1	17,5
Activități de cazare și alimentație publică*	739	604	796	574	767	6,6	5,4	7,0	5,1	6,2

\* inclusiv activități de cazare

Sursa: [30].

Informația prezentată mai sus este vorbitoare și confirmă concluziile efectuate în urma analizei fluctuației salariaților din domeniul AP. Anual doar între 6,6% (anul 2014) și 6,2% (2018) din salariații din sectorul analizat beneficiază de formare continuă, pe când la nivel de țară acest indicator este de 3 ori mai mare.

Pentru ca salariații să activeze eficient în întreprindere este necesar de a fi create condiții favorabile pentru muncă și este necesar de asigurat un salariu competitiv. Analizând evoluția acestui indicator (Tabelul 2.9) putem menționa următoarele:

**Tabelul 2.9. Câștigul salarial mediu brut lunar în sectorul AP, lei**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Activități economice - total</b>	3 674,2	4 089,7	4 538,4	4 997,8	5 587,4	6268,0
Activități de cazare și alimentație publică	2 460,0	2 757,4	3 043,7	3 331,3	3 668,0	4248,5
Restaurante și alte activități de servicii de alimentație	2 292,2	2 597,5	2 846,8	3 073,0	3 471,3	4052,5

*Sursa:* [13, 30].

Informația prezentată în tabelul 2.9. demonstrează un nivel foarte scăzut a câștigului salarial brut lunar în sectorul alimentației publice. Este foarte mic atât ca mărime absolută, cât și în comparație cu media pe toate activitățile economice cât și pe grupul „activități de cazare și alimentație publică”. Chiar dacă creșterea acestuia în perioada analizată (76,8%) depășește nivelul creșterii pe toate activitățile economice (70,6%), mărimea este prea mică pentru a stimula o activitate eficientă.

Totuși numărul locurilor vacante în sector nu este atât de mare, chiar în comparație cu celelalte sectoare (Anexa 6).

Analizând datele prezentate în Anexa 4 cu referire la principalii indicatori ai activității întreprinderilor din alimentația publică pentru anii 2013-2018, constatăm, că deși numărul întreprinderilor raportoare a scăzut în perioada analizată cu 7,8% (de la 13914 persoane la 14743), pe când ponderea acestora în total salariați a crescut de la 3,1% în 2013 la 3,8% în 2018, ceea ce vorbește despre faptul, că se mențin acele întreprinderi, care au un număr mai mare de salariați. Cu referire la cifra de afaceri menționăm, că aceasta a crescut cu 80,0% în anul 2018 față de anul 2013, pe când creșterea cifrei de afaceri în total pe toate întreprinderile a constituit 40,5%, ceea ce denotă un ritm de creștere mai rapid al sectorului analizat.

Valoarea investițiilor în activele materiale pe termen lung în sectorul alimentației publice (inclusiv activitățile de cazare) demonstrează, de fapt, tendința de menținere a pozițiilor de relevanță (257,7mil lei, 481,4 mil lei și 335,2 mil lei în anii 2014, 2015 și 2016 respectiv) (Tabelul 2.10 ), la

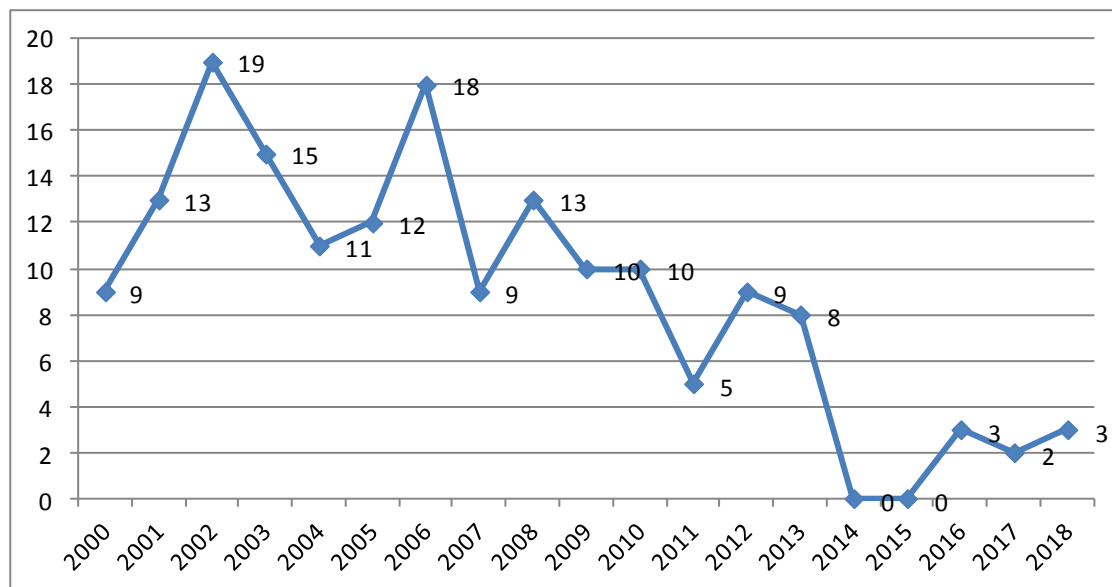
nivelul sectoarelor financiar și de asigurări (205,6 mil lei, 421,0 mil lei și 487,5 mil lei respectiv) sau artă și activități de recreere și agrement (417,1 mil lei, 250,8 mil lei și 209,3 mil lei respectiv), cu o pondere de doar 1,22% în 2014, 2,28% - 2015 , 1,70%- 2016, 0,7% în 2017 și 0,8% în 2018) din totalul pe economie spre deosebire, de exemplu, de comerț (11,87%, 13,53%, 12,08%, 11,3% , 11,4% respectiv, în perioada nominalizată).

**Tabelul 2. 10. Investiții în active materiale pe termen lung**

	Milioane lei (prețuri curente)						Procente					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Activități economice - total	19 132,3	21 158,5	21 123,3	19 664,1	23 498,3	27 464,7	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Activități de cazare și alimentație publică	234,8	257,7	481,4	335,2	166,3	225,9	1,2	1,2	2,3	1,7	0,7	0,8

*Sursa:* [30].

Analiza numărului de UAP date în folosință a fost efectuată pe perioada anilor 2000-2018, considerând o astfel de analiză mai reprezentativă, deoarece începând cu anul 2000 încep să se deschidă unități de alimentație private, cele existente se privatizează. În perioada anilor 2000-2018 au fost date în folosință 166 UAP cu 19800 locuri. Totodată din Fig.2.2 observăm, că în această perioadă darea în exploatare a UAP a fost neuniformă: cel mai mare număr a fost în anul 2002 - 19 unități. Aceasta se explică prin faptul că după trecerea la economia de piață mai mulți antreprenori și-au inițiat afaceri în acest domeniu. În general, perioada de până în 2013 o putem caracteriza ca una de extindere a UAP, dat fiind faptul, că anual se dădeau în exploatare unități noi. În anii 2014-2015 nu a fost dată în exploatare nici o unitate de alimentație publică, iar în anii 2016-2018 a reînviat această activitate.



**Fig. 2. 2. Darea în exploatare a unităților de alimentație publică în perioada 2000-2018**

Sursa: [30].

Prezintă interes numărul de locuri în UAP date în exploatare în perioada menționată. În anii 2000-2004 numărul de locuri nu depășea 100 pentru fiecare UAP, iar începând cu anul 2005 au început a fi date în exploatare UAP cu capacități mai mari, destinate organizării unor festivități.

Creșterea numărului de întreprinderi și locuri disponibile în alimentația publică se datorează atractivității domeniului, inclusiv din punct de vedere investițional, piața devenind tot mai atractivă pentru mai multe segmente de populație atât ca consumatori, cât și investitori, fiind o ramură de perspectivă, care reflectă în mod deosebit nivelul de dezvoltare social-economic al țării, gradul de civilizație al unui popor considerat fiind în directă legătură și cu felul lui de a se alimenta și cultura timpului liber și odihnă.

În acest context, se evidențiază tendința creșterii numărului de structuri de primire turistică de diferite tipuri cu funcții de prestație a serviciilor de masă (Tabelu 2.11).

**Tabelul 2.11. Numărul structurilor de primire turistică colective cu funcții de servire a mesei**

Ani	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Total, incl.</b>	<b>264</b>	<b>275</b>	<b>249</b>	<b>252</b>	<b>268</b>	<b>269</b>
Hoteluri și moteluri	94	100	96	96	106	107
Pensiuni turistice și agroturistice	19	24	26	26	28	33
Cămine pentru vizitatori	6	5	4	3	3	3
Structuri de întremare	7	7	7	8	8	8
Sate de vacanță și alte structuri de odihnă	63	63	57	61	62	59
Tabere de vacanță pentru copii	75	76	59	58	61	59

Sursa: [3, 60].

Conform datelor BNS, creșterea numărului structurilor este destul de schimbătoare, de altfel, ca și creșterea/ descreșterea numărului de agenți economici din alte domenii, în același timp, datele oficiale nu oferă statistici privind capacitatea și indicii de utilizare netă a acesteia, se poate doar de considerat convențional, că gradul de ocupare a locurilor în subdiviziunile de alimentație a acestor structuri este identic cu acel de cazare (Tabelul 2.12).

**Tabelul 2.12. Indicii de utilizare netă a capacității de cazare turistică în funcțiune**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Total, incl.	34,0	35,5	35,6	34,3	34,9	34,7
Hoteluri și moteluri	17,3	18,2	18,5	19,4	23,1	23,4
Pensiuni turistice și agroturistice	15,7	14,2	10,7	16,1	13,5	13,5
Cămine pentru vizitatori	52,0	50,6	54,9	57,2	59,2	60,7
Structuri de întremare	67,8	70,2	71,7	72,6	67,2	68,2
Sate de vacanță și alte structuri de odihnă	16,0	18,5	14,9	20,7	20,2	19,7
Tabere de vacanță pentru copii	46,9	54,8	55,5	42,3	45,8	44,2

Sursa: [3, 19, 60].

Cu toate că valoarea pieței de AP a crescut semnificativ în ultimii ani, Republica Moldova se află mult sub media europeană, în ceea ce privește cheltuielile populației destinate hranei în locațiile out-of-home. Factorul principal în dezvoltarea pieței de AP este considerat venitul populației, nivelul căruia generează modificări calitative ale cererii. Indicatorii privind veniturile și cheltuielile gospodăriilor casnice pentru serviciile foodservice din totalul cheltuielilor din Republica Moldova în perioada 2013-2018 sunt prezentați în tabelul 2.13 .

**Tabelul 2.13. Cheltuielile gospodăriilor casnice din Republica Moldova**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Venituri disponibile bănești, medii lunare pe o persoană, lei	1681,4	1767,5	1956,6	2060,2	2244,9	2383,1
Consumul anual per persoană*:						
<i>Pâine și produse de panificație, kg</i>	110,0	110,9	112,6	116,8	121,7	122,6
<i>Carne și preparate din carne,kg</i>	41,6	43,3	45,8	47,1	50,7	55,0
<i>Lapte și produse din lapte, litri</i>	219,9	212,0	213,0	217,5	227,0	241,8
<i>Ulei vegetal, litri</i>	12,4	12,6	12,1	12,8	12,8	12,2
<i>Ouă, bucăți</i>	178,7	179,4	177,4	186	197,9	204,9
<i>Zahăr și produse de cofetărie, kg</i>	16,6	17,2	17,2	17,6	17,9	17,6
<i>Pește și produse din pește,kg</i>	16,2	16,9	16,4	16,4	16,9	19,1
<i>Cartofi,kg</i>	48,3	46,5	46,4	47,5	46,0	44,7
<i>Legume și bostănoase, kg</i>	109,2	103,9	110,1	114,2	117,8	117,5
<i>Fructe și pomușoare, kg</i>	49,1	47,0	50,6	49,3	51,8	56,8
Cheltuieli de consum bănești, medii lunare pe o persoană, lei, inclusiv pentru:	1775,8	2374,7	2757,7	2860,9	3025,6	3207,7

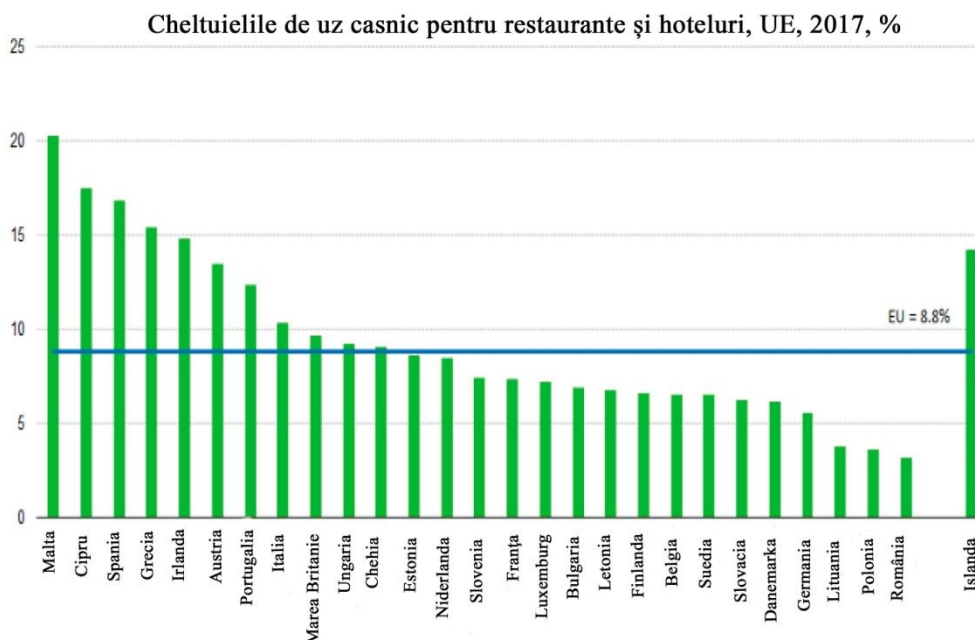


hoteluri, restaurante, cafenele etc., %	1,5	1,4	1,7	1,5	1,8	1,9
produse alimentare, %	42,9	43,8	42,1	42,6	43,4	43,8
băuturi alcoolice, tutun, %	1,5	1,2	1,4	1,6	1,7	1,7

*Sursa:* elaborată de autor în baza [15].

Datele Tabelului 2.13 demonstrează că cheltuielile populației din R. Moldova pentru serviciile de alimentație publică sunt destul de mici și în 2018 au constituit - 1,9% , fiind în creștere cu 0,1 pp față de anul 2017. Pentru comparație, gospodăriile din România [16] au alocat în 2018 1,9% din cheltuielile lor totale de consum pentru serviciile furnizate de restaurante, cafenele, baruri și ceainării, cel mai mic procent din rândul statelor membre din Uniunea Europeană [16].

În 2017, gospodăriile din Uniunea Europeană au cheltuit 8,8% din cheltuielile totale de consum pentru "restaurante și hoteluri", ceea ce reprezintă 740 miliarde euro, echivalentul a 4,8% din PIB-ul UE sau 1400 EUR pe locuitor din UE (Fig.2.3). Malta, Cipru și Spania au cele mai mari cheltuieli ale gospodăriilor destinate restaurantelor și hotelurilor, România, Polonia și Lituania - cele mai mici, ponderea cheltuielilor cea mai mare se înregistrează în Malta (20,2%), Cipru (17,5%), Spania (16,8%), Grecia (15,4% ), iar cele mai mici – în România (3,1%), Polonia (3,6%) și Lituania (3,7%), fiind în creștere permanentă în majoritatea statelor UE. Cea mai mare creștere în ultimii 10 ani a fost înregistrată în Malta (de la 15,5% în 2007 până la 20,2% în 2017 din totalul cheltuielilor gospodăriilor sau 4,7 pp), Ungaria (+2,8 pp) și Cipru (+2,7 pp), iar scăderea ponderii cheltuielilor „restaurantelor și hotelurilor” în cheltuielile totale ale gospodăriilor a fost caracteristică pentru România (de la 5,0% în 2007 la 3,1% în 2017 sau -1,9 pp), Slovacia (-0,6 pp) și Finlanda (-0,1 pp), în același timp în Spania ponderea a rămas constantă [17,115].



**Figura 2.3. Cheltuielile de uz casnic pentru restaurante și hoteluri, UE, 2017, %**

*Sursa:*[17].

Pe plan calitativ se înregistrează modificări, vizând adaptarea la tendințele cererii, care se desfășoară în direcția modernizării și perfecționării producției, a îmbunătățirii și diversificării formelor de comercializare și servire, a apariției noilor formate de întreprinderi. În privința evoluției cantitative se observă o creștere semnificativă a volumului producției culinare, respectiv a creșterii numărului de unități, manifestându-se preocupări pentru concentrarea și industrializarea procesului de pregătire a preparatelor culinare în condiții de satisfacere a cererii în continuă creștere, folosire rațională a resurselor materiale și umane, sporire a volumului de producție, precum și preluarea de către unități specializate a producției culinare - tendința regăsită în aproape toate țările dezvoltate, ce prezintă numeroase avantaje și presupune rezolvarea unor probleme de natură tehnică și organizatorică.

Una din formele moderne de industrializare a producției culinare o reprezintă rețeaua de întreprinderi specializate, extinsă pentru unele sortimente și în Republica Moldova, precum rețeaua de covrigării, ca: Granier, Oky Doky, Pretzel, Covrigo, Cataley, La mămuca, precum și diverse cofetării, patiserii, baruri sushi, rețeaua de cafenele Tucano etc. În municipiul Chișinău, actualmente nu există unități de alimentație publică specializate pe produse lactate, vegetariene, produse de pește, întreprinderi specializate pe prelucrarea materiilor prime, unități de alimentație dietetice, pentru copii etc. Analizând lista de preparate a plăcintărilor și pizzeriilor din mun. Chișinău se

poate menționa că aceste întreprinderi nu întrunesc condițiile pentru a fi considerate întreprinderi specializate, deoarece lista de preparate culinare propuse de aceste întreprinderi include o varietate vastă de producție culinară, oferind gustări și salate, preparate lichide, antreuri, preparate de bază din diverse materii prime, precum și dulciuri de bucătărie.

Specializarea, ca formă de organizare, permite mecanizarea sau chiar automatizarea procesului de fabricație, utilizarea tehnologiilor bazate pe principii științifice, controlul permanent al producției cu efecte benefice asupra calității și proprietăților nutritive ale alimentelor.

În conformitate cu datele oferite de compania Euromonitor International, cea mai mare cotă de piață din alimentația publică din lume aparține segmentului – *alimentație rapidă, oferită de unitățile specializate*, volumul vânzărilor constituind aproximativ 60 %.

Ținând cont de avantajele specializării se poate concluziona că această formă de organizare este o soluție care oferă mai multe rezerve pentru o dezvoltare de succes, competitivă a rețelei de alimentație din Republica Moldova în viitor.

O altă formă de organizare modernă care ia amploare în țara noastră este „catering-ul”, care se caracterizează prin separarea funcțiilor de aprovizionare și prelucrare de cele de comercializare și servire a preparatelor și care are următoarele avantaje: diversificarea sortimentului de preparate culinare; calitatea constantă și superioară a preparatelor sub aspect nutrițional, igienico-sanitar, organoleptic, folosirea rațională și permanentă a forței de muncă; reducerea pierderilor generate de fluctuația cererii; economisirea de spații de producție la unitățile comerciale și satisfacerea în mai bune condiții a cererii în perioada de vârf.

Perfecționarea sectorului de alimentație publică vizează, de asemenea, componenta sa comercială. În această direcție se înregistrează modernizarea rețelei comerciale din punct de vedere structural și al distribuirii către consumator, precum și diversificarea formelor de servire [112]. Astfel, în ce privește structura rețelei, se remarcă tendința de deschidere a unor unități cu funcții complexe, care să răspundă unor cerințe mai variate ca, spre exemplu, satisfacerea nevoii de hrană, cât și cele de divertisment și convivialitate. Noile tipuri de unități - cofetării, covrigării, simengerii, bistrouri- se orientează pe anumite segmente de clienți, precum și modificări în cadrul formelor de comercializare, utilizate în alimentația publică. Rapid se extinde rețeaua unităților cu autoservire și „fast food”, caracterizate prin posibilitatea servirii rapide. Sistemul „fast food”, foarte răspândit astăzi în lume oferă, de regulă, un sortiment limitat dar la prețuri accesibile, realizate prin viteză

mare de rotație a clientelei și confort mediu. Paralel cu modernizarea formelor de comercializare și servire are loc și diversificarea serviciilor complementare în funcție de beneficiari.

Aceste transformări asigură participarea sporită a alimentației publice la satisfacerea nevoilor consumatorilor și creșterea rolului său economic și social.

În aceste condiții, principalii factori de extindere a pieței de AP ar putea fi:

- sporirea continuă a veniturilor populației;
- implicarea factorului educațional pentru schimbarea culturii alimentare și a stilului de viață a populației spre unul cu consum mai mare a serviciilor de alimentație publică;
- apariția inovațiilor sortimentale a preparatelor culinare și băuturilor, cât și celor tehnice și tehnologice, în special, automatizarea proceselor sau a unor operațiuni tehnologice, care ar permite economisirea resurselor umane, reducerea ciclului de producție, minimizarea nivelului de incertitudine și risc în afaceri;
- dezvoltarea rețelei de unități specializate, care în opinia autorului [116, 117], se caracterizează prin sortiment îngust de producție culinară, mecanizare și automatizare a producției, deservire rapidă, calitate înaltă a producției, prețuri scăzute, meniu standard cunoscut din timp, respectarea strictă a cerințelor sanitaro-igienice, standardizarea producției culinare.

Analizat fiind în globalitatea lui, sectorul AP din Republica Moldova demonstrează un curs ascendent și importante transformări calitative și cantitative, rezultate din acțiunea unui complex de factori, precum și rolul tot mai important pe care sectorul îl are în dezvoltarea economică și socială.

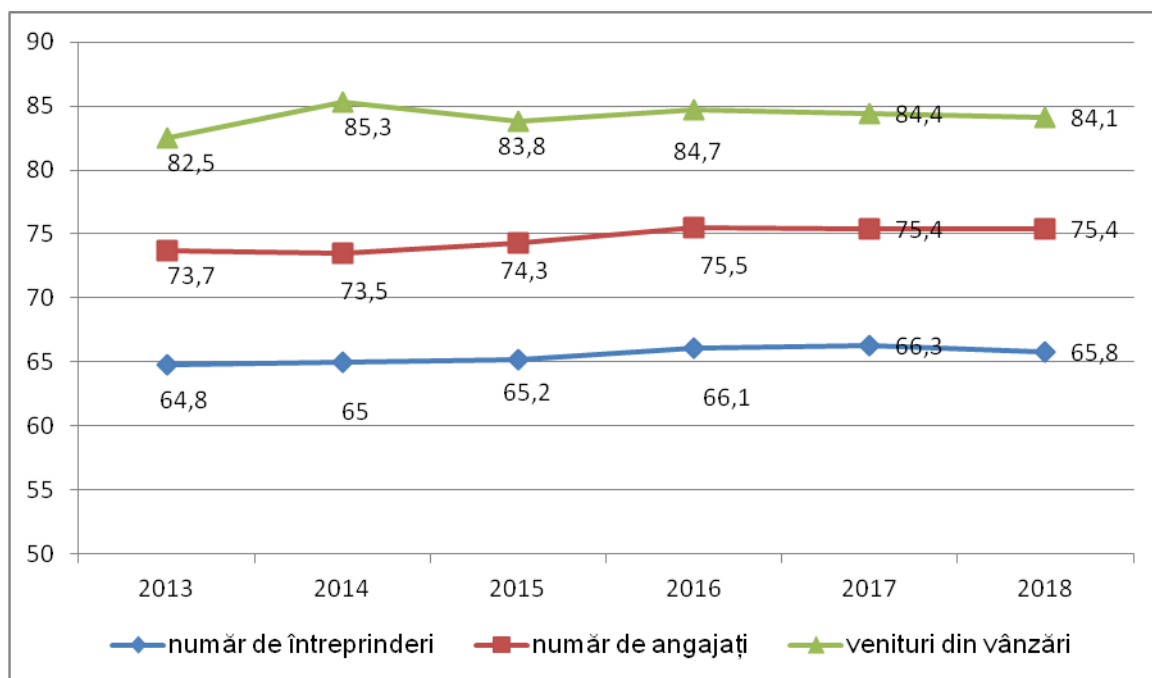
În acest context, dezvoltarea și perfecționarea activității de alimentație publică în țara noastră, reprezintă una din direcțiile definerii ale viitorului, constituindu-se într-o preocupare permanentă a agenților economici în sfera comerțului intern, precum și a organelor ce gestionează acest sector de activitate.

### **2.3. Analiza pieței de alimentație publică în municipiul Chișinău**

Cercetările asupra competitivității unităților din alimentația publică le-am concentrat asupra acelor UAP, care activează pe teritoriul municipiului Chișinău. În favoarea acestei alegeri vom aduce următoarele argumente: în municipiul Chișinău la 1 ianuarie 2018 locuiesc 23,3% [3] din întreaga populație a Republicii Moldova, activează 57,4% din toți agenții economici din țară,

salariul mediu lunar al unui salariat constituie 112, 9% în comparație cu salariul mediu pe țară, sunt amplasate 86,2% din instituțiile de învățământ superior.

De asemenea menționăm, că în municipiul Chișinău sunt amplasate cele mai multe unități de cazare și alimentație publică (Anexa 7) cu un număr cel mai mare de angajați în acest domeniu. Din Figura 2.4. observăm, că numărul de unități de cazare și alimentație publică din municipiul Chișinău în anul 2018 a constituit 65,8% din total pe republică, cu tendințe constante, începând din anul 2013, de creștere a acestei ponderi. În același timp numărul de angajați în aceste unități au acoperit în anul 2018 – 75,4% din total angajați din acest sector, urmărindu-se o tendință de stabilitate. Cele mai mari venituri din vânzări se obțin de asemenea în municipiul Chișinău – 84,1% în anul 2018.



**Fig. 2.4. Ponderea (în %) a unor indicatori ce caracterizează sectorul de cazare și alimentație publică din mun. Chișinău vs de total pe țară**

*Sursa:* calculat de autor în baza: [30]

În continuare v-om analiza darea în folosință a întreprinderilor de alimentație publică și structura construcțiilor nefinisate din acest sector în mun. Chișinău. (Tabelul 2.14).

**Tabelul 2 .14. Darea în folosință a întreprinderilor de alimentație publică, locuri, și volumul construcțiilor nefinisate, mun. Chișinău**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Întreprinderi de alimentație publică, locuri	1340	-	-	-	150	100
Volumul construcțiilor nefinisate în alimentația publică, mil. lei		692,3	426,0	499,6	-	-
Structura construcțiilor nefinisate, %		4,9	2,8	3,3		

*Sursa:* [3, 19, cap.12.21, p.99]

Din datele prezentate în tabel se observă că în perioada 2014-2016 nu a fost dată în folosință nici o unitate de alimentație publică. Volumul construcțiilor nefinisate în această perioadă s-a micșorat cu 192,7 mii lei sau cu 1,6 %. În anul 2017 sau dat în exploatare 150 locuri, iar în 2018 - 100 locuri. Ținând cont de capacitatea unităților din acest sector, putem presupune că pe parcursul anilor 2017-2018 a fost dată în folosință câte o singură unitate. Aceasta se explică prin faptul că majoritatea UAP se organizează în clădiri existente - spații închiriate și foarte puțini antreprenori își permit să-și desfășoare activitatea în clădiri noi proiectate și construite pentru acest gen de activitate.

Piața serviciilor de alimentație publică, din municipiul Chișinău, prezintă o serie de particularități, forme distincte de organizare, funcții diferite în raport cu categoria de beneficiar, fapt explicabil prin conținutul acestei ramuri, destinate diverselor categorii de consumatori – băștinași și turiști, angajați, elevi, studenți, persoane aflate temporar în serviciul militar, în spitale și unități de ocrotire socială etc. Piața acestor servicii se raportează la solicitanții cu preferințe individualizate pentru hrană și băuturi, prestarea serviciilor, fiind asigurată de unitățile economice independente cu funcții specifice (restaurante, cofetării, cafenele, baruri etc.), cât și de unitățile cu profiluri similare, aparținând întreprinderilor comerciale, hoteliere sau altor structuri independente de alimentație comercială. Ea satisface cele mai diverse necesități – de la cea de bază, potolirea foamei și setei, până la diverse năzuințe de imagine și de demonstrare a statutului social. De aceea, o particularitate distinctivă a pieței actuale o constituie neomogenitatea și acoperirea multilaterală a diverselor categorii de consumatori, conform unor criterii, precum: nivelul veniturilor, vârsta, sexul, statutul social, interese [109].

Componența, structura producției și natura serviciilor se schimbă permanent, cu fiecare an, crește numărul participanților pe piața acestor servicii, precum și formatul activităților lor în domeniul alimentației. Aceste modificări, la rândul lor, impun managerii întreprinderilor să găsească direcții noi în activitățile de producere, economice și comerciale și creează premise pentru dezvoltarea strategiilor de management al structurii antreprenoriale orientate către consumatori, în

scopul de a răspunde, în mod dinamic, la evoluția cererii de consum și, în consecință, contribuie la modificarea structurii pieței de alimentație publică.

Astfel, conform sursei [109], piața SAP din municipiul Chișinău este divizată în trei segmente, care se deosebesc după numărul de clienți, suma cecului mediu cât și în dependență de volumul producției comercializate.

În diferite segmente, piața acestor servicii se comportă diferit, observându-se o tendință de creștere a numărului de clienți în așa numitele unități „democratice” – cu prețuri medii, care se bucură de popularitate la o mare parte a populației datorită accesibilității și deservirii rapide. Aceste întreprinderi cu deservire rapidă își extind activitatea, orientându-se concomitent pe mai multe direcții și dimensiuni: clădiri individuale, centre comerciale sau stradale. Se observă o activizare a întreprinderilor de tipul cantinelor. Se observă o tendință de deschidere a întreprinderilor mici, tip self service, care propun un sortiment redus de producție culinară și băuturi, și în același timp, paburi, terase de vară, cafenele în sectoare locative, fapt explicabil prin preferințele clienților pentru distanțe mici spre domiciliu.

Conform Rapoartelor Direcției Generale de comerț, alimentație publică și prestări servicii piața de alimentație publică din municipiului Chișinău, la 01.01.2019, întrunea 1976 de unități, cu 133312 de locuri de servire. Repartizarea pe tipuri de unități, în perioada 2013 - 01.01.2019, este redată în Tabelul 2.15 .

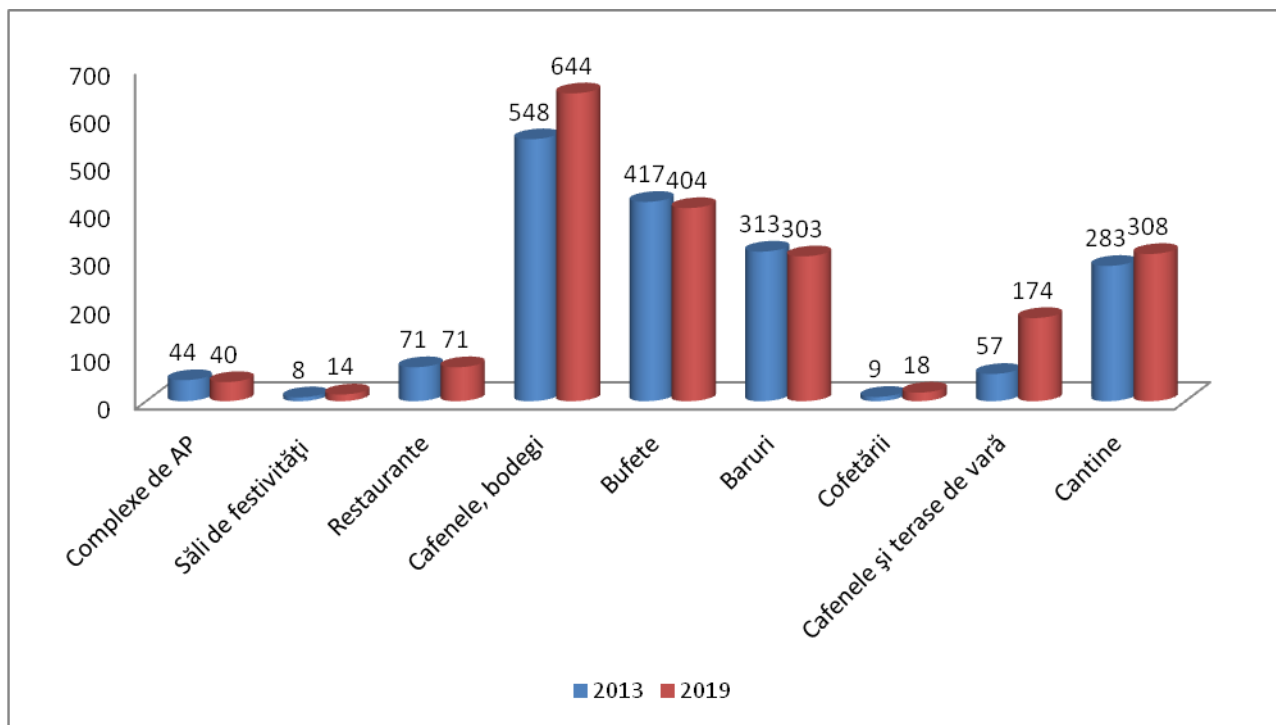
**Tabelul 2.15. Repartizarea unităților de alimentație publică din mun. Chișinău pe tipuri**

Unități de alimentație publică	01.2013		01.2014		01.2015		01.2016		01.2017		01.2018		01.01.2019	
	unități	locuri	unități	locuri	unități	locuri	unități	locuri	unități	locuri	unități	locuri	unități	locuri
Complexe de AP	44	8384	49	9844	49	10554	51	10385	47	10272	42	9680	40	9496
Săli de festivități	8	2210	8	1852	9	2062	11	2462	14	2937	13	2577	14	2607
Restaurante	71	9443	69	9292	65	9391	63	9131	64	9295	70	9721	71	9643
Cafenele, bodegi	548	41710	597	45311	582	45490	591	46319	589	46305	610	46884	644	46710
Cantine	283	31999	296	32650	291	32562	286	32850	296	32244	302	33813	308	34271
Bufete	417	9773	415	9576	397	8620	374	8648	386	8613	362	8153	404	8511
Baruri	313	13557	339	14330	324	13446	328	13477	304	12126	324	12501	303	11670
Magazine de articole culinare, cofetării	9	112	10	202	20	304	15	228	13	212	13	202	18	270
Cafenele și terase de vară	57	3586	63	3913	87	5329	130	7678	154	9726	201	10538	174	10134
<b>Total</b>	<b>1750</b>	<b>120774</b>	<b>1846</b>	<b>126969</b>	<b>1824</b>	<b>127758</b>	<b>1849</b>	<b>131178</b>	<b>1867</b>	<b>132730</b>	<b>1953</b>	<b>134255</b>	<b>1976</b>	<b>133312</b>

Sursa: [90].



În continuare v-om analiza cum a evaluat structura pieței de AP din mun. Chișinău pe tipuri de unități în perioada anilor 2013-2018.(Fig. 2.5. )



**Fig. 2.5. Structura pieței de AP din mun. Chișinău în dinamică în perioada 2013 - 01.01.2019**  
*Sursa:* elaborat de către autor.

Astfel se poate constata, că numărul unităților de alimentație publică din municipiul Chișinău, în perioada anilor 2013 - 01.01.2019, s-a majorat cu 226 unități și cu 12538 de locuri. Se observă o tendință de creștere a UAP de tip cafenele și terase de vară cu 117 unități (de la 57 unități în 2013 la 174 în 2018), fapt explicabil prin soluționarea problemei privind amplasarea și activitatea teraselor de vară în lipsa relațiilor funciare, numărul de restaurante rămâne constant, se majorează numărul de cafenele și bodegi cu 96 unități, de cofetării cu 9 unități, cantine cu 25 unități, crește numărul de săli de festivități cu 6 unități, pe când numărul de complexe de AP se micșorează cu 4 unități, de baruri cu 10 unități, iar de bufete cu 13 unități.

În conformitate cu sursa [109], piața SAP din mun. Chișinău după suma cecului mediu poate fi divizată în trei segmente:

- cu suma cecului până la 50 lei (cantine, bufete) – 712 unități sau 36 pp.;
- cu suma cecului mediu (cafenele, bodegi, baruri, cafenele și terase de vară) – 1121 unități sau 57 pp.;

- segmentul unităților prestigioase – scumpe (restaurante, săli de festivități) – 85 unități sau 4,3 pp.

Unitățile de alimentație publică din or. Chișinău sunt amplasate în toate sectoarele orașului, astfel la 01.01.2019 acestea erau repartizate astfel (Tabelul 2.17 ).

Deci, se observă că cele mai multe UAP sunt amplasate în sectorul Centru – 478 unități, urmată de sectorul Râșcani cu 475 unități, Botanica cu 428 unități, Buiucani cu 362 unități și Ciocana cu 233 unități. În sectorul Ciocana sunt amplasate cele mai puține UAP. Acest lucru poate fi explicat prin faptul, că până nu demult acest sector era unul industrial, cu întreprinderi, care dispuneau de cantine. Dar, în ultimii ani acest sector s-a dezvoltat virtijinos, fiind date în exploatare multe case de locuit. Se dezvoltă și infrastructura, însă cu ritmuri mai joase.

**Tabelul 2.16. Numărul întreprinderilor de alimentație publică amplasate autorizat în teritoriul or. Chișinău la 01.01.2019**

	<b>Botanica</b>		<b>Buiucani</b>		<b>Râșcani</b>		<b>Centru</b>		<b>Ciocana</b>		<b>Total</b>	
	Număr	Locuri	Număr	Locuri	Număr	Locuri	Număr	Locuri	Număr	Locuri	Număr	Locuri
Complexe AP	5	1393	6	1242	8	1974	13	3197	8	1690	40	9496
Sali de festivități	2	454	2	508	5	865	3	410	2	370	14	2607
Restaurante	16	2131	8	1906	17	2374	24	2403	6	828	71	9643
Cafenele	136	9676	119	9616	141	10438	191	12753	56	4211	643	46694
Baruri	78	2872	42	1927	79	2882	58	1991	46	1998	303	11670
Cantine	61	8913	70	7489	83	7065	47	4494	47	6310	308	34271
<b>incl. școlărești</b>	<b>31</b>	<b>6563</b>	<b>28</b>	<b>4840</b>	<b>39</b>	<b>4451</b>	<b>16</b>	<b>2290</b>	<b>21</b>	<b>4700</b>	<b>135</b>	<b>22844</b>
Bufete	88	1813	68	1629	89	1760	105	2024	54	1285	404	8511
Bodegi	-	-	1	16	-	-	-	-	-	-	1	16
Cafenele de vară	5	199	1	80	4	372	5	450	2	84	17	1185
Terase de vară	34	1735	41	2138	43	3067	29	1219	10	790	157	8949
Cofetării	3	48	4	68	6	72	3	50	2	32	18	270
<b>Total:</b>	<b>428</b>	<b>29234</b>	<b>362</b>	<b>26619</b>	<b>475</b>	<b>30869</b>	<b>478</b>	<b>28991</b>	<b>233</b>	<b>17598</b>	<b>1976</b>	<b>133312</b>

Sursa: [82].

Starea reală a pieței serviciilor de alimentație publică se caracterizează prin indicatorul care exprimă locurile disponibile raportate la numărul de locuitori. Conform normelor actuale [190], acest indicator pentru orașele cu numărul de locuitori între 500.000 și 1000000 constituie 40 locuri la 1000 locuitori. În Tabelul 2.17. este efectuată analiza privind asigurarea populației cu locuri în unitățile de alimentație publică pe sectoarele orașului Chișinău la 01.01.2019.

**Tabelul 2.17. Asigurarea populației cu locuri disponibile în UAP din orașul Chișinău pe sectoare la 01.01.2019**

Sectoare	Număr de locuri în rețeaua cu acces liber	Populația, mii locuitori	Număr de locuri la 1000 locuitori
Botanica	29234	170,6	171
Buiucani	26619	110,1	242
Râșcani	30869	146,2	211
Centru	28991	96,2	301
Ciocana	17598	115,9	152
<b>Total</b>	<b>133312</b>	<b>639,0</b>	<b>209</b>

*Sursa:* calculat de autor după [80, 90].

Analiza permite să constatăm că populația orașului Chișinău este asigurată cu locuri în unitățile de alimentație publică. Astfel, cele mai multe locuri la 1000 de locuitori sunt în sectorul Centru, și anume 301 de locuri, urmată de sectorul Buiucani cu 242 de locuri, Râșcani cu 211, iar în sectorul Ciocana revin 152 de locuri la 1000 locuitori. Cum a fost menționat în cap.II, Tabelul 2.17 în sectorul Ciocana și numărul de unități de alimentație este mai mic comparativ cu alte sectoare a orașului, respectiv și asigurarea populației sectorului cu locuri disponibile în UAP este mai redusă.

Astfel piața de alimentație publică din orașul Chișinău este saturată, iar unitățile economice duc lipsă de clienți. Pentru comparație a fost analizată asigurarea cu locuri și în alte orașe, astfel în Paris la 1000 locuitori revin 159 locuri, în Sankt Petersburg – 90, în Praga - 110 [110]. Indicatorul analizat permite stabilirea unor prevederi importante ce țin de nivelul competitivității. Analistii din domeniu afirmă că valoarea critică de asigurare a populației cu locuri într-o localitate concretă este valoarea egală cu 50%. Dacă acest indicator este mai jos concurența practic nu există, iar dacă valoare acestui indicator variază în limitele 50-70% deja apare concurența. Când valoarea indicatorului se încadrează în limitele 70-80% se observă așa numita perioadă de tranzacție, însoțită de restructurare privind atitudinea față de clienți, de administrarea întreprinderii și alte aspecte privind activitatea. Asigurarea cu locuri la nivel de 80% reprezintă punctul critic. Această analiză permite să constatăm că UAP din orașul Chișinău se confruntă cu o

concrență acerbă și pentru a putea activa pe piață trebuie să lupte pentru fiecare client și să asigure un sistem de management modern și strategic.

#### **2.4. Concluzii la capitolul 2.**

1. Sectorul de alimentație publică este foarte important pentru dezvoltarea economică a țării, serviciul oferit de această ramură are o importanță economică și socială sporită, iar în ultimii ani tot mai multă populație apelează la serviciile acestei ramuri. Din analiza datelor prezentate în acest capitol se atestă o pondere, deși ne semnificativă a valorii adăugate brute a sectorului AP, dar relativ stabilă.
2. În ultima perioadă pe piața serviciilor de alimentație publică, în special a mun. Chișinău se intensifică concurența, datorită externalizării unor procese interne ale unor companii (outsourcing), punerii în aplicare de către unități a diverselor forme avansate de vânzare, dezvoltării rețelei de unități specializate și secții culinare din componența centrelor comerciale etc.
3. Piața de alimentație publică din Republica Moldova întrunește diverse tipuri de unități în dependență de mărimea acestora. Analiza numărului de unități de alimentație publică, după mărimea acestora, relevă că în ultimii 5 ani numărul total de UAP este în creștere continuă, dar aceasta se datorează creșterii numărului de întreprinderi micro și mici.
4. Analiza numărului de angajați din sectorul alimentației publice denotă că acesta este la nivelul sectoarelor activități financiare și de asigurări, activități profesionale științifice și tehnice și activități de servicii administrative. În ultima perioadă se evidențiază o creștere a numărului de angajați, ponderea cea mai mare fiind în întreprinderile mici, urmată de cele micro. Analiza privind repartizarea angajaților în unități pe forme de proprietate a permis să conchidem că numărul de angajați în sectorul privat este mult mai mare decât în cel public, pe când la nivel de țară ponderea angajaților care activează în întreprinderi cu forma de proprietate publică este mult mai mare decât în sectorul analizat. Mobilitatea salariaților în sectorul AP este suficient de înaltă și este aproximativ aceeași ca și în alte sectoare a economiei naționale. Numărul de salariați din domeniu, care au beneficiat de formare profesională continuă este de 3 ori mai mic decât acest indicator la nivel de țară.
5. Analizând principalii indicatori ai activității UAP, constatăm, că deși numărul întreprinderilor raportoare a scăzut, ca pondere în numărul total al întreprinderilor a crescut, tot odată, numărul mediu

anual al salariaților în sector s-a redus, pe când ponderea acestora în total salariați a crescut, ceea ce vorbește despre faptul, că se mențin acele întreprinderi, care au un număr mai mare de salariați.

6. Analiza privind câștigul salarial brut lunar în sectorul AP demonstrează un nivel foarte scăzut atât ca mărime absolută, cât și în comparație cu media pe toate activitățile economice cât și pe grupul „activități de cazare și alimentație publică”. Chiar dacă creșterea acestuia în perioada analizată este la nivelul creșterii pe toate activitățile economice, mărimea este prea mică pentru a stimula o activitate eficientă.

7. Informația analizată în acest capitol permite să constatăm că populația Republicii Moldova cheltuie pentru serviciile de hrană în locațiile out-of-home mai puțin de patru ori decât europenii, fiind la același nivel cu România. Tot odată, în România din cheltuielile totale de consum pentru serviciile furnizate de restaurante, cafenele, baruri și ceainării se înregistrează cea mai mică pondere, în acest sens, din rândul statelor membre din Uniunea Europeană.

8. În municipiul Chișinău sunt amplasate cele mai multe unități de cazare și alimentație publică, având și cei mai mulți angajați în acest domeniu. Numărul de angajați în UAP din mun. Chișinău acoperit 2/3 din totalul salariaților din acest sector, urmărindu-se o tendință de stabilitate. Cele mai mari venituri din vânzări se obțin de asemenea în municipiul Chișinău.

9. Analiza efectuată permite să constatăm că piața de alimentație publică din orașul Chișinău este saturată, populația orașului este asigurată cu locuri în UAP. Cele mai multe locuri sunt în sectorul Centru, urmată de sectoarele Buiucani, Râșcani și cu mai puține locuri sectorul Ciocana. Această analiză permite să constatăm că UAP din orașul Chișinău se confruntă cu o concurență acerbă și pentru a putea activa pe piață trebuie să lupte pentru fiecare client și să asigure un sistem de management modern și strategic.

10. În urma analizei, se poate constata o situație nefavorabilă în ce privește mulți factori cu influență puternică asupra competitivității întreprinderilor din alimentația publică din Republica Moldova, precum: lipsa specialiștilor cu înaltă calificare, fluctuația sporită a angajaților, număr mic de salariați care beneficiază de formare profesională, utilizarea unor tehnologii și echipamente învechite care reduc productivitatea, absența unor instrumente de finanțare specifice, a unor scheme de garantare, a sprijinirii accesului pe piață în perspectiva creșterii concurenței, prin accesul extrem de limitat la tehnologii noi etc.

### **3. DIRECȚII DE ASIGURARE ȘI SPORIRE A COMPETITIVITĂȚII ÎNȚREPRINDERILOR DE ALIMENTAȚIE PUBLICĂ**

#### **3.1 Identificarea problemelor existente și soluții de asigurare a competiivității unităților de alimentație publică din Republica Moldova**

Una din condițiile pentru creșterea competiivității unităților de alimentație publică este elaborarea strategiei pentru dezvoltarea acestora, fiind printre principalele sarcini ale managementului și care presupune totalitatea acțiunilor organizaționale utilizate pentru realizarea sarcinilor și obiectivelor organizaționale ale întreprinderilor pentru sporirea competiivității acestora.

Analiștii consideră că piața de AP a intrat într-o etapă în care lipsa unei strategii de dezvoltare pentru creșterea competiivității împiedică întreprinderile la fiecare pas [193, p.124]. Viteza actuală de schimbare și dezvoltare a științei este atât de mare încât planificarea strategică a principalelor direcții de creștere a competiivității pare a fi singura modalitate de a prognoza problemele și oportunitățile pentru întreprinderi.

Identificarea factorilor cheie de succes este una dintre principalele priorități în dezvoltarea strategiei de management pentru creșterea competiivității întreprinderii. De obicei, pentru fiecare sector al economiei naționale sunt caracteristici mai mulți factori, unii fiind cei mai importanți, iar analiza acestora face posibilă dezvoltarea strategiei de management eficient pentru creșterea competiivității întreprinderii, bazată pe consolidarea influenței factorilor pozitivi.

În viziunea noastră, pentru a elabora soluții de asigurare a competiivității UAP este necesar să luăm în calcul factorii de formare a competiivității întreprinderii, care au fost identificați în p. 1.3, și să analizăm impactul celor mai importanți din aceștia asupra competiivității UAP la etapa actuală.

Impactul factorilor tehnici, și anume dotarea tehnică a bucătăriei, a fost mereu o condiție predominantă în activitatea eficientă a unităților, iar ultimul timp se observă un impact mai mare a factorilor tehnici de livrare și a celor de deservire al clienților, tot mai importanți devenind factorii digitalizării (IT). Impactul acestor factori în sector se manifestă în prezența întreprinderilor (mărcilor) pe rețele de socializare, „mâncarea” devenind un subiect dominant al conversației, oamenii obișnuindu-se să vorbească despre ceea ce compune masa și chiar să facă schimb de imagini, alimentele și variațiile lor (livrarea, gătitul) sunt, de asemenea, o tendință majoră de

conversații și publicații pe social media și pe web. În cadrul studiului nostru privind alimentele și social media, am selectat mai multe date-cheie pentru sectorul alimentar și social media (Anexa 8).

Analiza feed-back-urilor de pe rețelele de socializare a întreprinderilor din sectorul AP din mai multe țări, inclusiv din R. Moldova, ne-a permis să identificăm tendințele inevitabile de evoluție ale acestuia, care condiționează evoluția factorilor de impact asupra competitivității atât a domeniului, în general, cât și a întreprinderilor și a produselor și serviciilor acestora și să elaborăm pentru UAP soluții de asigurare a competitivității pe termen lung.

1. Schimbările rapide din sectorul AP din cauza schimbării stilului de viață, a modelelor de distribuție a alimentelor, dezvoltării noilor modele de consum, schimbă obiceiurile de mâncare în anumite grupuri ale populației. Chiar dacă tradițiile locale moldovenești nu impun reguli stricte privind ora fixă de luare a mesei, structura mesei privind felurile obligatorii de mâncare sau numărul de gustări între mese, acestea schimbă regulile de joc din întreg sectorul agroalimentar. AP, reprezentând o verigă a lanțului valoric al acestuia (de la agricultură, cercetare, producție, servire, distribuție, modul de consum), și impunând actorilor și mărcilor lor necesitatea de adaptare la această transformare atât din punct de vedere al producției, determină apariția de noi subramuri (afacerile în baza inițiativelor food tech și food good pe piața europeană ocupă 8-10%, (Anexa 9, Fig. A. 9.1.), cât și în diferite etape ale parcursului clientului, *factorul feed-back devenind tot mai important în condiționarea competitivității* (Anexa 9, Fig. A. 9. 2).

2. Conform cercetărilor efectuate la nivel european [78, 79], consumatorii de produse și servicii de AP cu vârsta cuprinsă între 18 și 35 de ani reprezintă cel mai mare și activ segment pe piața sectorială, având o influență puternică asupra evoluției consumului și a stilului de viață în general, și utilizării instrumentelor digitale, căutând imediabilitate și practicitate prin metode rapide de livrare sau cumpărare, adesea făcute din aplicații, dar și prin alegerea meniului bazat pe mâncăruri pregătite. Din punct de vedere tehnologic, aceasta înseamnă tranziția de la modelul de gătit de tip casnic la modelul de ”asamblare”/”montare” a produselor preparate sau semipreparate, a celor congelate, pastelor și orezului, acestea devenind cele mai populare alimente, ceea ce optimizează, pe de o parte, raportul timp/cost de pregătire și, deci, generează, pe de altă parte, nevoia de considerare a unui nou factor de competitivitate cum ar fi *raționalizarea/ optimizarea meniurilor (ofertelor), sincronizarea vitezei de luare a mesei, posibilității de scanare 3D a comenzii etc.*



3. Factorul distribuției dezintermedate, important pentru piața serviciilor de distribuție (la noi - cantinele de distribuție, conform tipologiei întreprinderilor din alimentație publică, descrisă în cap.1.2 al tezei) fie prin intermediul platformelor de e-commerce (de exemplu, Amazon Prime), site-urilor și al livrărilor de restaurante și restaurante virtuale, abonamente la serviciile cutiei pentru degustări de mâncăruri sau vinuri (de exemplu, parțial, WineToursMoldova, Et Cetera, sau GAFA + Facebook în SUA, Fig. 3.1, prin care se pot comanda mesele), ce ar însemna ”uberizarea” circuitelor pentru a captura segmente noi de consumatori.



**Fig. 3.1. Actorii de ”uberizare” a pieței serviciilor AP**

*Sursa:* [122]

4. Factorul ecologizare, prin refuzul deșeurilor, înseamnă un nou comportament ecoresponsabil al consumatorilor serviciilor AP, care constă în conștientizarea crescândă a problemei deșeurilor, luând în considerare că, conform statisticelor doar 5% în 2017 și 11% în 2018 din consumatorii moldoveni declară că nu profită de oferte speciale de preț (23% - consumatori europeni) pentru a evita aruncarea și 2% consumatori moldoveni (70% europeni) declară că pot să-și schimbe consumul pentru produse mai responsabile – *impune o nouă cultură și un nivel nou, tot mai apreciat de consumatori, a competitivității actorilor pe piața serviciilor AP.*

5. Factorul competitivității bazate pe marketingul tehnologiilor și produselor sănătoase rezultă din preocuparea tot mai mare a consumatorilor pentru o alimentație bazată pe consumul de plante, fructe, legume, ceea ce determină întreprinderile din sector să intre în competiție, folosind tehnicile ”blue/red ocean” (Fig. 3.2), situată la hotar dintre bucătăria tradițională moldovenească sau europeană și art-food, punând astfel în evidență faptul că posedă tehnologii aferente tendințelor sănătoase alimentare și se preocupă de starea de sănătate a consumatorului. Conform studiilor, creșterea cererii la serviciile AP legate de meniuri vegetariene constituie 8-10% în R.Moldova, 25% anual și 257% pentru perioada 2011-2016 în lume. În R.Moldova din 2013 funcționează bucătăria

vegetariană pentru copii de vârstă preșcolară [61], iar lista unităților AP specializate pentru ianuarie 2018 includea 5 localuri în Chișinău: Gastrobar, The Penhouse Cafe, Oliva, Andy's Pizza, BIOrganicRaw Cafe [8], RawVeganCafe – în Orhei[91], în iulie 2018 și-a anunțat intrarea pe piața vegetarienilor rețeaua de fast-food KFC [63]. Astfel, potențialul factorului dat încă nu este valorificat în sporirea nivelului de competitivitate pe piața AP.



**Fig. 3.2. Factorul marketing pentru sănătate**  
 (a) restaurantul *Grand Elysée*, Franța [40];  
 (b) restaurantul "Acasa la mama" R. Moldova  
 Sursa: [41].



**Fig. 3.3. Factorul transparenței trasabilității alimentelor,**  
*Cash Investigation*,

6. Factorul nevoii de transparență în trasabilitatea produselor alimentare, chiar dacă e impusă prin legislația [55] națională armonizată, este încă depreciaț de mărcile naționale din sector. Interesul pentru originea produsului alimentar la noi în țară îl manifestă 1% din vizitatorii UAP (spre deosebire de francezi unde acesta este de 77%). În țările UE studii privind transparența trasabilității nu sunt numeroase și dezvoltarea unor medii de investigație (cum ar fi *Cash Investigation* - emisiune franceză de știri care produce rapoarte de investigații în spațiul financiar și de afaceri) [103], cu o audiență largă și o dependență mare de rețelele sociale sunt constrânse din cauza că pot submina reputația mărcilor.

7. Factorul comunicațional în competitivitatea UAP, tot mai important datorită implicării dinamice a instrumentelor media în ceea ce se numește satisfacția comunicațională face parte din programe de studiu comportamental alimentar în mai multe țări (Kantar TNS [46], Euromonitor International [47]), însă în *condițiile pieței moldovenești de servicii alimentare încă nu este solicitat*.

8. Factorul inovațional pentru serviciile de alimentație publică este considerat a fi motorul principal al creșterii competitivității UAP în întreaga lume. Inovațiile produse în alimentația publică au un caracter diferit față de inovațiile altor servicii, deoarece se bazează atât pe utilizarea mai amplă a inovațiilor tehnologice, a celor organizaționale și manageriale, de marketing cât și de producție. Abordarea inovatoare în condițiile dezvoltării relațiilor de piață și nevoii de a ieși din situații de

criză, are un rol deosebit de important. Printre inovațiile care sporesc competitivitatea unităților din alimentația publică pot fi menționate următoarele:

- nouă modalitate de pregătire a producției culinare, utilizând utilaje performante și vase, care îndeplinesc mai multe funcții și conferă producției culinare caracteristici specifice (ex., cuptoare gastronomice cu vapori de apă, tigăi wok, aparate pentru clătite, gogoși, covrigi etc.);
- nouă modalitate de a servi oaspeții, folosind inovațiile tehnice pentru a accelera procesul de primire și predare a comenzilor la bucătărie;
- nouă metodă de atragere a clienților (promoții, reduceri, oferte speciale);
- noutăți electronice, ca: meniu electronic, a cărui utilizare scurtează timpul de așteptare pentru ospătar și face procesul de comandă mai atractiv;
- butonul de apelare al ospătarului, situat pe masa clientului, care scurtează timpul pentru căutarea și atragerea atenției ospătarului. În plus, un buton similar permite managerului să monitorizeze viteza de răspuns a chelnerului din momentul în care butonul este apăsat până când ajunge la masă;
- aplicația de pe telefonul mobil, care permite în câteva minute să se comande pentru livrare la domiciliu a diverselor sortimente de preparate fără a comunica cu operatorul, precum și pentru a afla cele mai recente promoții și actualizări din meniu.

O soluție pentru alimentația socială din Republica Moldova ar fi implementarea inovațiilor tehnologice care permit gătitul preparatelor în avans, regenerarea lor și porționarea descentralizată, departe de locul în care vor fi servite: spitale, școli, aziluri de bătrâni etc. Aceasta ar permite soluționarea problemei existente la moment în Republica Moldova, precum este alimentația copiilor din grădinițe, școli și alte instituții sociale.

Deci, creșterea concurenței în sectorul serviciilor de alimentație publică impune ca managerii unităților economice să dețină abilități inovatoare de management, care să le permită să creeze și să gestioneze o afacere durabilă și responsabilă social, păstrând în același timp identitatea locală. Dezvoltarea unui nou profil profesional al managerului de întreprinderi mici și mijlocii din industria ospitalității este provocată de necesitatea de a face față principalelor provocări din sector.

9. Factorul competitivității produselor și serviciilor prestate de UAP, apare ca un factor ce sintetizează aspectele sensibile (gustul bucatelor, prețul, servirea/ambalarea, posibilitatea feed-back-ului, noutatea, benchmarking-ul [14, 42, 43, 44] etc.) ale competitivității întreprinderii.

Factorii caracterizați sunt importanți pentru a dezvolta o strategie de competitivitate a unităților, iar analiza impactului acestora asupra competitivității unității poate fi efectuată doar de specialiști bine pregătiți și capabili să identifice modul în care întreprinderea în care activează urmărește dezvoltarea competitivității precum și importanța pe care aceasta o are la dezvoltarea întreprinderii. Cu acest scop a fost realizat un studiu care urmărește dezvoltarea unei cercetări științifice în vederea identificării modului în care întreprinderile din alimentația publică urmăresc dezvoltarea competitivității precum și importanța pe care aceasta o are la dezvoltarea întreprinderilor.

În scopul realizării studiului menționat am aplicat sondajul. Pentru a determina eșantionul supus cercetării în vederea evidențierii aspectelor legate de competitivitatea întreprinderilor de alimentație publică la nivelul municipiului Chișinău au fost utilizate metode nealeatorii, bazate pe raționament.

Au fost elaborate 3 chestionare, fiecare fiind destinat anumitei categorii de respondenți. Astfel, un chestionar a fost elaborat cu scopul de a fi aplicat managerilor întreprinderilor de alimentației publice (Anexa 10). Scopul acestuia a fost identificarea viziunii conducătorilor asupra nivelului de competitivitate a întreprinderilor pe care le conduc, evidențierea principalelor probleme cu care acestea se confruntă.

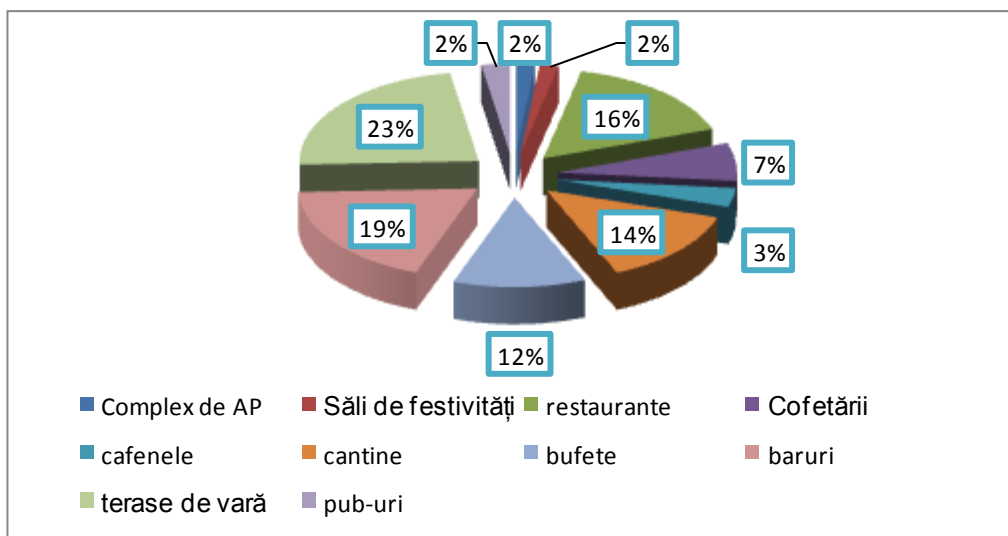
Al doilea chestionar (Anexa 11) a fost adresat angajaților întreprinderilor de alimentație publică. Necesitatea elaborării și aplicării acestui chestionar a fost determinată de răspunsurile pe care le-au oferit managerii, menționând, că lipsa personalului calificat este o problemă gravă pentru UAP. Tot odată, în capitolul I am menționat, că calificarea resursei umane este un factor cheie ce determină competitivitatea UAP. Scopul acestui chestionar a fost de a identifica acele probleme care apar în sectorul alimentației publice și care țin nemijlocit de factorul uman.

Al treilea chestionar (Anexa 12) este adresat consumatorilor serviciilor de alimentație publică. Scopul acestuia a fost de a evidenția viziunea consumatorilor asupra problemelor din sector, criteriilor de evaluare a UAP, identificarea aspectelor specifice, a factorilor, care au un impact real asupra competitivității unei întreprinderi de alimentație publică.

La elaborarea chestionarelor s-a ținut cont de factorii care asigură competitivitatea UAP și care au fost analizați și prezentați în Figura 1.19 din cap.I al tezei. Chestionare au fost alcătuite astfel încât să fie suficient de scurte, dar tot odată să cuprindă o serie de întrebări, care ar permite obținerea de rezultate relevante.

Toate chestionarele au fost completate on-line [18], fiind distribuite în funcție de adresant. Astfel solicitărilor noastre au răspuns 117 manageri de UAP, 202 angajați ai diferitor structuri de alimentație publică și 209 clienți ai diferitor tipuri de UAP.

Dintre cei 117 manageri, care au răspuns solicitărilor noastre 78,6% reprezintă sectorul privat, iar 21,4% - sectorul municipal. După categoriile de UAP, respondenții s-au repartizat în felul următor (Figura 3.4).

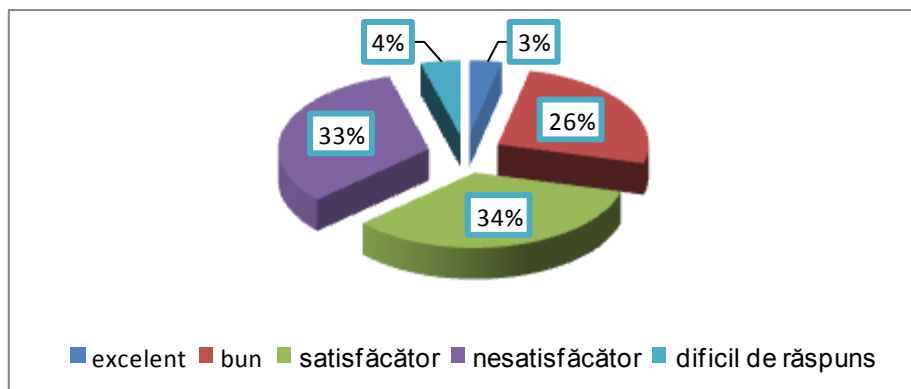


**Fig. 3.4. Repartizarea respondenților-manageri după tipul UAP**

Din figura de mai sus se vede, că respondenții acoperă practic toate tipurile de UAP. Ponderea cea mai mare - 23% reprezintă terasele de vară, fiind urmate de 19% - baruri și 16% - restaurante.

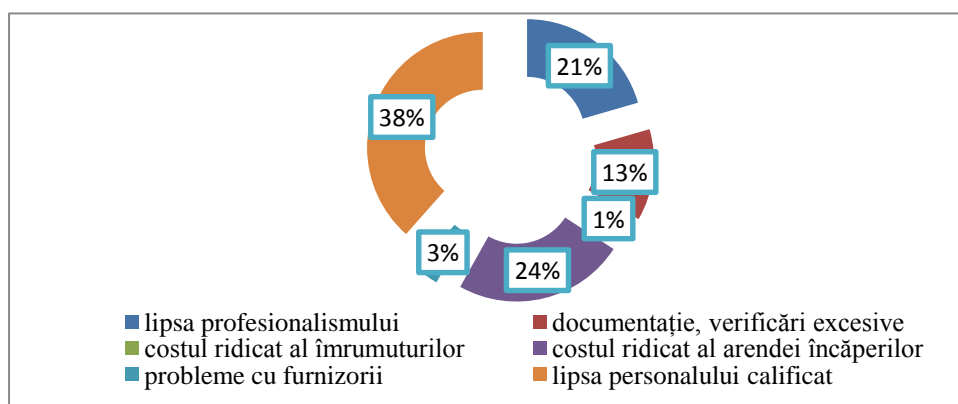
După cum am menționat, competitivitatea este o noțiune complexă care deseori este percepută drept caracteristica unei firme de a face față concurenței altor firme similare pe o anumită piață. Competitivitatea unei firme este influențată, în mare măsură, de capacitatea de a înțelege și de a se adapta cât mai corect la lumea care o înconjoară. Numeroase cercetări [104] asociază competitivitatea firmei cu eficiența, eficacitatea acesteia, performanța ei. Evident, că există legătură între conceptele menționate. La următoarea întrebare referitor la evaluarea de către manageri a nivelului de competitivitate al companiei pe care o conduc, în mare parte, respondenții s-au referit atât la situația UAP în comparație cu altele din domeniu, dar și la indicatorii de performanță a întreprinderii. Un nivel foarte înalt de competitivitate al întreprinderii, exprimat prin aprecierea „excellent” îl consideră doar 3,4% din respondenți (Fig. 3.5). Cea mai mare pondere (34%) aparține

respondenților, care consideră, că nivelul competitivității întreprinderii poate fi exprimat prin calificativul satisfăcător, iar 33% - nesatisfăcător. Desigur, aprecierea fiecărui respondent este subiectivă, nu se bazează pe unele calcule, care au fost efectuate de către ei și care ar confirma nivelul respectiv. Fiecare a analizat starea lucrurilor în UAP similare și, după percepția proprie a estimat nivelul competitivității.



**Fig. 3.5. Aprecierea competitivității întreprinderii de către managerii-respondenți**

Tot odată, ne îngrijorează faptul, că fiecare al treilea manager consideră, că situația în întreprinderea pe care o gestionează este una destul de dificilă, fapt care i-a făcut să aprecieze competitivitatea întreprinderii ca nesatisfăcătoare. În acest context, evident, ne-a interesat care sunt acele probleme cu care se confruntă mai des UAP și care creează dificultăți pentru o activitate cât mai eficientă. Principalele, menționate de respondenți le-am sistematizat și le-am prezentat în Figura 3.6.



**Fig. 3.6. Răspunsurile managerilor-respondenți la întrebarea „Care este principala dificultate în funcționarea pe piața alimentației publice a companiei pe care o conduceți?”**

Cea mai mare dificultate cu care se confruntă astăzi UAP din țară ține de lipsa personalului calificat. Anume această problemă, ca fiind cea mai mare dificultate, au menționat-o 38,5% din respondenți. Acest lucru este explicabil și era de așteptat dacă luăm în considerare rezultatele analizei efectuate în capitolul 2, în care am indicat, că datele statistice demonstrează un nivel foarte scăzut a câștigului salarial brut lunar în sectorul alimentației publice. Este foarte mic atât ca mărime absolută, cât și în comparație cu media pe toate activitățile economice cât și pe grupul „activități de cazare și alimentație publică”. Tot odată, această problemă, care a fost menționată de mulți manageri de UAP, explică și nivelul scăzut de competitivitate a multor întreprinderi din sector. Este cunoscut faptul, că nivelul și calitatea vieții angajaților întreprinderii este determinată în mare măsură de nivelul veniturilor acestora, de aceea compania trebuie să se străduie să ofere angajaților săi un venit suficient, cel puțin pentru a satisface pachetul nominal de nevoi. În cazul în care acest lucru nu se întâmplă, angajații pleacă din această întreprindere, iar uneori și din sector. O caracteristică importantă a UAP o reprezintă importanța dominantă a factorului uman în asigurarea competitivității întreprinderii. Calificarea angajaților, abilitățile pe care le posedă, gradul de creativitate, dezvoltarea competențelor sunt factorii – cheie, care determină succesul unei întreprinderi de alimentație publică. O altă problemă menționată cu o pondere suficient de mare – 21% este lipsa profesionalismului. Fiecare al 5-lea manager-respondent afirmă, că chiar dacă are angajați, care activează, totuși profesionalismul lor este sub nivelul așteptărilor pe care le au managerii. Deci, putem conchide, că problemele ce țin de factorul uman, sunt cele mai importante pentru sectorul alimentației publice la moment. Cumulativ au confirmat acest lucru 59% din respondenți.

În condițiile actuale se constată tendința de scurtare a ciclului de viață al „forței de muncă” ca și produs sau marfă în ceea ce privește rata de învechire a cunoștințelor, abilităților și deprinderilor profesionale ale angajaților. Este considerat, că după absolvirea instituției de învățământ superior, în medie, 20% din cunoștințe sunt pierdute anual, învechirea cunoașterii în diferite ramuri ale științei, fiind diferită [199]. Conform cercetărilor cu privire la eficiența economică a pregătirii personalului, perioada de recuperare a costurilor de instruire a personalului se micșorează, constituind uneori doar 2-4 ani, în plus, se reduce durata activității de muncă a populației cu vârstă activă. Astfel, ciclul de viață al competenței este „scurtat”.

Influența factorului de mediu asupra activității personalului întreprinderii este atât de mare încât nu poate exista independent mai mult decât sistemul în care funcționează, ceea ce înseamnă că

trebuie să se dezvolte împreună cu întreprinderea și domeniul, în care activează, în ansamblu. Practica arată că noile tehnici de dezvoltare a competitivității personalului apar ca urmare a studiului creativ, sistematizării, generalizării și evaluării funcționării diferitelor subiecte ale pieței muncii. Luând alți actori de piață ca punct de plecare pentru propriile abordări, organizația dezvoltă și implementează noi strategii comportamentale productive pe piața internă a muncii. Atragerea experienței altcuiva permite să se accelereze propriul progres, sporind capacitățile întreprinderii pentru a obține un efect sinergic în procesul de gestionare a competitivității personalului angajat. Cele menționate, reprezintă un adevăr cunoscut de cei ce activează în domenii practice, dar și de savanți, care în cercetările sale menționează acest moment. Dar, în acest context, problema de bază este că piața muncii a Republicii Moldova la moment este una deficitară, care nu are forță de muncă calificată disponibilă.

Alte dificultăți pe care le întâmpină UAP țin de costul ridicat al arendei încăperilor. Acest lucru l-au menționat 24% din respondenți. Practic, fiecare al patrulea respondent se confruntă cu această dificultate. Managerii consideră că activitatea acestora este supusă prea multor verificări din partea diferitor organe de control, iar documentele care sunt necesare pentru a activa sunt excesive. Cel puțin, așa văd starea lucrurilor 13% din respondenți.

În afară de problemele enunțate dezvoltarea afacerii implică necesitatea de renovare permanentă a echipamentului, dar și a încăperilor. Acest lucru îl confirmă și respondenții. Gradul de renovare, care se dorește, este diferit, dar cei mai mulți respondenți (32,5%) consideră, că de renovare are nevoie, cel puțin, 25% din activele fixe ale întreprinderii, iar 26,5% - 50% din activele fixe. Efectuarea acestor lucrări este importantă și din punct de vedere a creării unor condiții de muncă mai bune pentru angajați, ceea ce i-ar determina, chiar dacă salariul nu este suficient de mare, să rămână să activeze în cadrul întreprinderii. În UAP există diferite posibilități de salarizare a angajaților. Deși în sectorul real este recomandabilă utilizarea sistemului tarifar de salarizare, foarte puține întreprinderi au optat pentru sistemul tarifar de salarizare. Cel mai important element este quantumul minim garantat al salariului în sectorul real [98], această prevedere, reprezentând principala obligație pentru angajatori.

Identificând problema ce ține de personal, am întrebat managerii cum stabilesc „prețul” angajaților: oferă salarii mai mari pentru acei angajați care au dat dovadă de calitate exclusivă în domeniul pe care îl prestează sau oferă preț echitabil. Doar 27% din respondenți au menționat că calitatea lucrului realizat de angajați este luat în considerare la stabilirea salariului. Ceilalți - 73% -



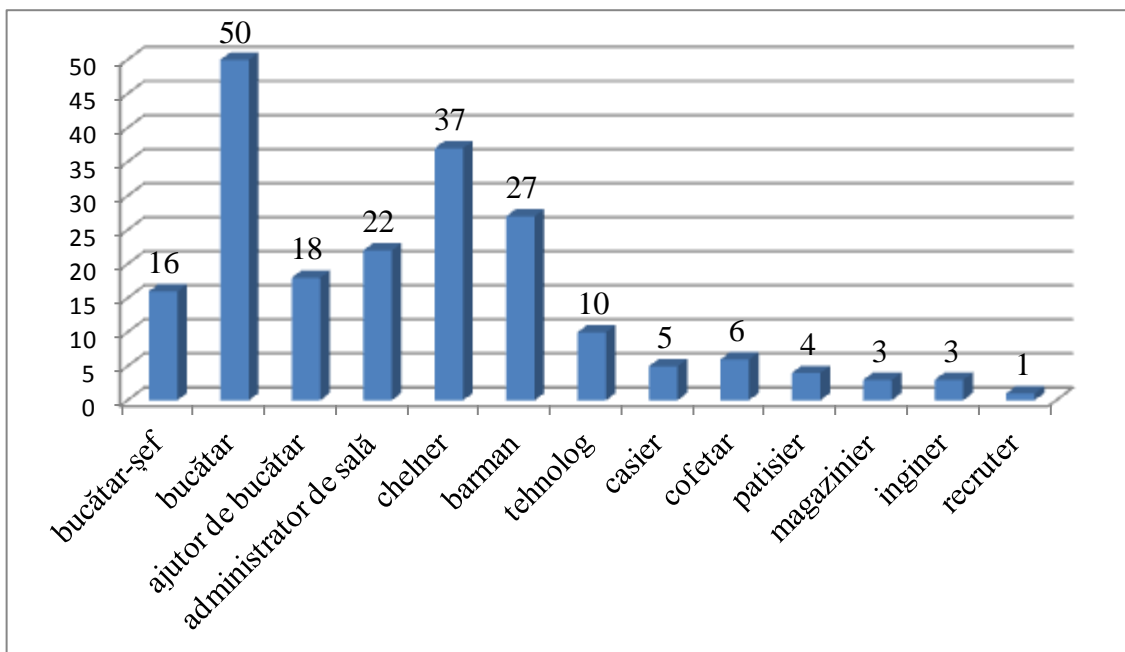
au optat pentru stabilirea unui salariu echitabil. Considerăm, că această modalitate de salarizare, care predomină la majoritatea UAP nu poate motiva personalul, care dispune de competențe și responsabilitate pentru a asigura calitate în munca executată. Mai des, aceștia pleacă de la aceste întreprinderi, ceea ce reduce din competitivitatea UAP. Răspunsul la altă întrebare „În compania Dvs angajații sunt evaluați prin rezultate, indiferent de calitățile personale” doar 40% din respondenți au răspuns afirmativ, 57% - negativ, iar 3% nu au oferit un răspuns. Suntem pe poziția, că angajații trebuie să fie evaluați prin performanța (rezultatele) acestora. Evaluarea performanței oferă unei organizații posibilitatea de a îmbunătăți în mod constant modul de lucru, dar și de a recompensa angajații care obțin rezultate în cadrul companiei și de a stabili obiective clare care să crească nivelul de implicare a angajaților. Acest lucru nu este înțeles de cei 60% din respondenți, care nu pun în prim plan rezultatele pe care le ating angajații. Stabilirea unui sistem corect de evaluare a performanței trebuie să țină cont de specificul activității fiecărei organizații și să aibă în vedere obiective clare. Este recomandabil ca procedura de evaluare a performanței să fie derulată de specialiști în resurse umane, împreună cu managementul companiei. Spre regret, în cadrul UAP, în foarte mare parte, nu există astfel de specialiști. Acest lucru se explică prin faptul, că în alimentația publică predomină întreprinderi micro și mici cu un număr redus de angajați, de aceea economic nu este justificată prezența unui specialist în resurse umane. Totuși, gravitatea problemei este înțeleasă de majoritatea managerilor: 82% din respondenți au menționat, că introducerea unor schimbări în organizația în care lucrează poate fi efectuată doar prin schimbarea sistemului de management al personalului. Această problemă este obiectul de studiu al savantului Bîrcă A. [9], care este de părerea că în vederea asigurării performanței și competitivității organizaționale, prin managementul resurselor umane, este nevoie de o redimensionare a rolului managerilor și specialiștilor de personal. Lucru care este practic imposibil de realizat în cadrul întreprinderilor micro și mici, precum sunt unitățile de alimentație publică. Deci o soluție ar fi cooperarea pe tipuri de unități cu scopul de a angaja un specialist în resurse umane, care ar rezolva problemele existente și ar oferi soluții de sporire a competitivității personalului angajat.

### **3.2. Impactul competențelor profesionale a angajaților asupra competitivității unităților de alimentație publică**

După cum am văzut mai sus, problemele ce țin de personal prezintă interes direct pentru managerii organizației, deoarece competitivitatea acestora este o verigă importantă în lanțul

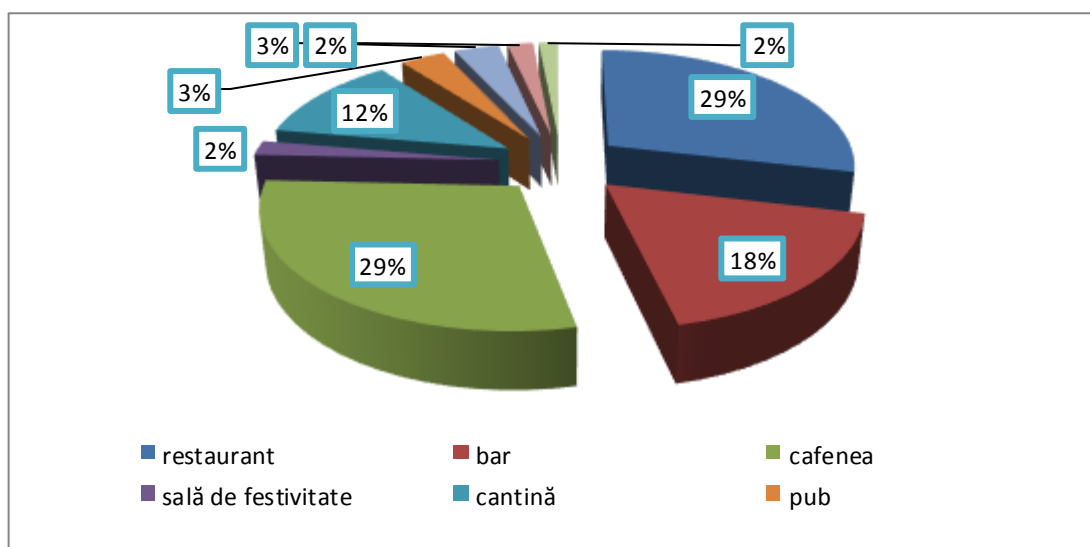
competitivității întreprinderii și afacerii. Atenția suficientă pentru dezvoltarea potențialului angajatului devine cel mai important factor în menținerea competitivității. În condițiile moderne, competitivitatea întreprinderilor și organizațiilor este în mare parte determinată de calitatea structurii personalului: cu cât nivelul calificărilor și abilităților angajaților întreprinderii este mai ridicat, cu atât mai mari sunt șansele întreprinderii de a spori eficiența producției și calitatea produselor, de a face inovațiile necesare în timp oportun, de a asigura conformitatea produselor cu cerințele consumatorului și de a lua în cont factorii digitalizării, care în paralel cu ceilalți factori devin din ce în ce mai importanți în asigurarea competitivității UAP.

Pornind de la situația dificilă creată în sectorul alimentației publice privind asigurarea cu personal competent, analizând viziunea managerilor asupra acestei probleme, ne-am pus ca scop să vedem, care este punctul de vedere al însăși angajaților. Cu acest scop am elaborat al doilea chestionar pe care l-am adresat angajaților din diverse UAP. Au completat chestionarul 202 persoane. Cei mai mulți respondenți – 59% - au vârsta cuprinsă între 21 și 45 ani și sunt de sex masculin (57,4%). Considerăm structura angajaților-respondenți optimă, deoarece 59 % din cei chestionați au vârsta cuprinsă între 21-45 ani, ceea ce presupune, că majoritatea din ei au o experiență de lucru și răspunsurile pe care le-au oferit sunt mai credibile. 18% au vârsta cuprinsă între 45 și 62 ani, experiența fiind și mai mare. Tot odată, 23% din respondenți sunt cei cu o vârstă de până la 21 ani, care, deși au o experiență de lucru mai redusă, ar putea vedea întreprinderea cu „ochi proaspăt”. Dacă ne referim la experiența de lucru în domeniu, 28,2% din respondenți putem considera că cunosc bine domeniu, activând mai mult de 10 ani. O experiență de lucru în domeniul alimentației publice cuprinsă între 5 și 10 ani o au 20,8% din respondenți; între 3 – 5 ani – 19,3%. Cei mai noi în domeniu au o vechime de până la un an și reprezintă 8,4% din respondenți, iar cei cu o vechime de lucru în alimentația publică cuprinsă între 1 și 3 ani reprezintă 23,3% din respondenți. Respondenții reprezintă practic toate activitățile din domeniu (Fig. 3.7).



**Fig. 3.7. Repartizarea respondenților după tipul de activitate**

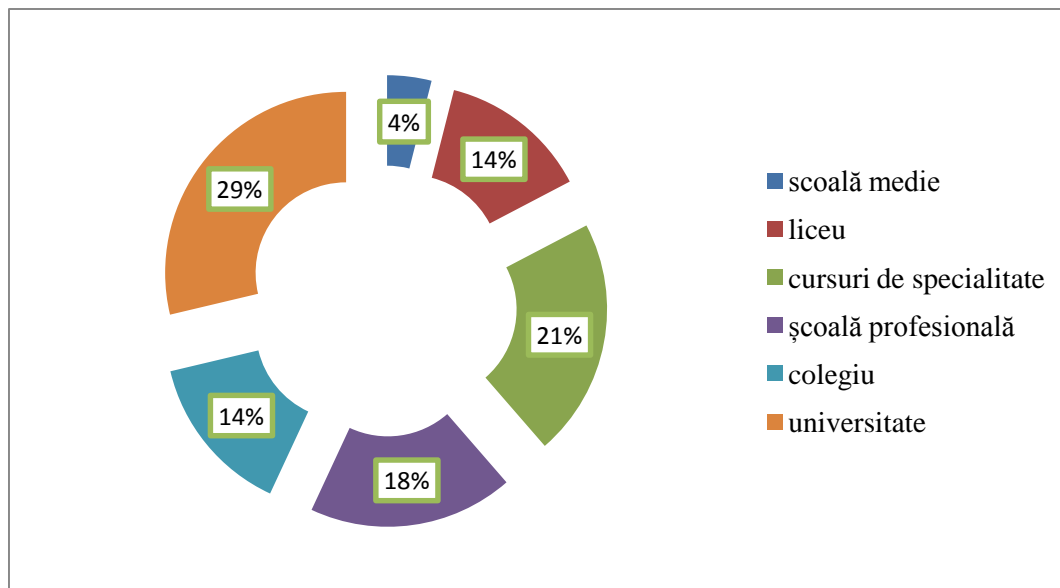
Din cele prezentate în figura 3.4 constatăm, că 41,6% din respondenți sunt bucătari (am inclus și bucătari-șefi și ajutoari de bucătar). Acestea sunt persoanele care asigură componenta de producție a unei UAP, responsabili de calitatea pregătirii și prezentării bucatelor.



**Fig. 3.8. Structura respondenților după locul de activitate**

Respondenții activează în diferite tipuri de UAP (Fig. 3.8). Cei mai mulți, câte 29%, activează în cafenele, restaurante, 18% în baruri, 12% în cantine. Respondenți din alte tipuri de

UAP sunt mai puțini: câte 3% activează în PUB-uri și cofetării, câte 2% în săli de festivități și secții culinare, alte tipuri de unități. Caracteristica profilului respondentului l-am continuat cu nivelul studiilor pe care le au respondenții. Rezultatele sunt prezentate în Fig. 3.9.



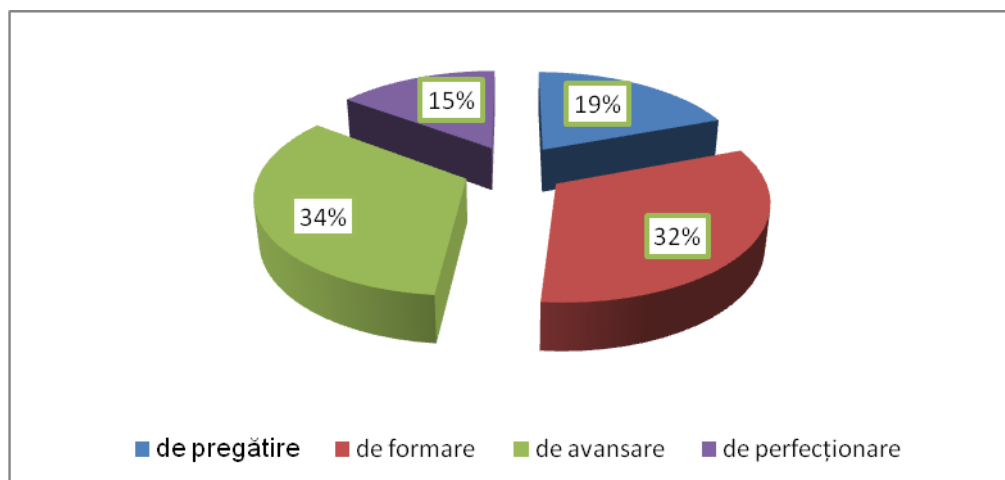
**Fig. 3.9. Structura respondenților după nivelul studiilor**

Cei mai mulți respondenți – 29% au studii superioare, absolvind o universitate, studii profesionale obținute după absolvirea colegiului au 14% din respondenți. Au absolvit școala profesională – 18%, iar 21% din respondenți au finalizat cursuri de specialitate. Cu studii liceale sunt 14% din respondenți și 4% au absolvit școala medie.

În ce privește calificarea pe care au obținut-o respondenții în urma studiilor efectuate, acestea sunt foarte diverse (Anexa 13). Concluzia de bază care se desprinde analizând acest tabel este că, în mare parte, calificarea pe care au obținut-o angajații prin formarea sa nu corespunde cu calificarea necesară pentru activitatea pe care o efectuează. Faptul că 27,6% din angajați nu au răspuns la această întrebare, unica la care s-a înregistrat lipsa de răspunsuri (la celelalte întrebări au răspuns toți), considerăm că indică că și ei nu activează conform calificării obținute. De exemplu, calificarea de bucătar au obținut-o 11,3% din respondenți, pe când activează în calitate de bucătar (Fig. 3.9) - 41,6%. Același lucru îl observăm pentru alte posturi: chelner, barman. Marea majoritate din ei învață din experiență, ceea ce ar putea avea efecte negative, în deosebi la început de activitate. Lipsa de competențe, cunoștințe și experiență în domeniu ar putea aduce daune nu doar angajatului însă și întreprinderii în întregime prin pierderea unor clienți sau chiar prin știrbirea

imaginii. Tot odată, mai mult de jumătate din respondenți (51,5%), după cum menționează ei sunt la etapa de pregătire și formare ca specialist în domeniul pe care îl desfășoară (Fig. 3.10). Învățarea are loc la locul de muncă. Învățarea, în general, și învățarea la locul de muncă în mod special, este un domeniu de studiu explorat, în mod tradițional, de către științele educației și psihologiei, dar treptat a devenit o preocupare și pentru organizații, deoarece se consideră că înțelegerea modului în care angajații, grupurile de lucru și organizațiile învață, poate constitui o informație utilă în condițiile cerințelor erei informatizării și a globalizării. Deși este suficient de dificil de asigurat învățarea la locul de muncă, în deosebi, în domenii în care interacțiunea cu clientul este permanentă și determină, în mare parte, și nivelul de competitivitate pentru aceste întreprinderi, se consideră, că promovarea învățării la locul de muncă poate ajuta firmele mici (după cum am menționat în capitolul 2, ponderea de bază a UAP fac parte din categoria întreprinderilor micro și mici) să facă față provocărilor și schimbărilor viitoare [10, p.10].

Datorită modificărilor permanente din domeniul alimentației publice, dar și al celor conexe, cum ar fi turismul, managerii trebuie să facă față unor noi provocări privind instruirea angajaților. Cea mai mare parte a firmelor oferă instruire noilor angajați pentru ca aceștia să cunoască regulile de siguranță și procedurile pentru îndeplinirea sarcinilor de bază cerute la locul de muncă. Managerul este primul care observă rezultatele muncii prestate și primul care vede modul în care angajații își folosesc abilitățile la locul de muncă. Un program de dezvoltare a angajaților, planificat și desfășurat de manager, îi ajută pe aceștia să atingă un nivel înalt al deprinderilor și să presteze o muncă de calitate. De asemenea instruirea desfășurată de către manager contribuie la creșterea încrederii angajaților deoarece aceștia înțeleg mai bine responsabilitățile locului de muncă. Anume aceasta a permis celor care au experiență în domeniu și au atins anumite rezultate să fie avansați în carieră. Aceștia constituie 33,7% din cei chestionați, iar 14,8% sunt la etapa de perfecționare.

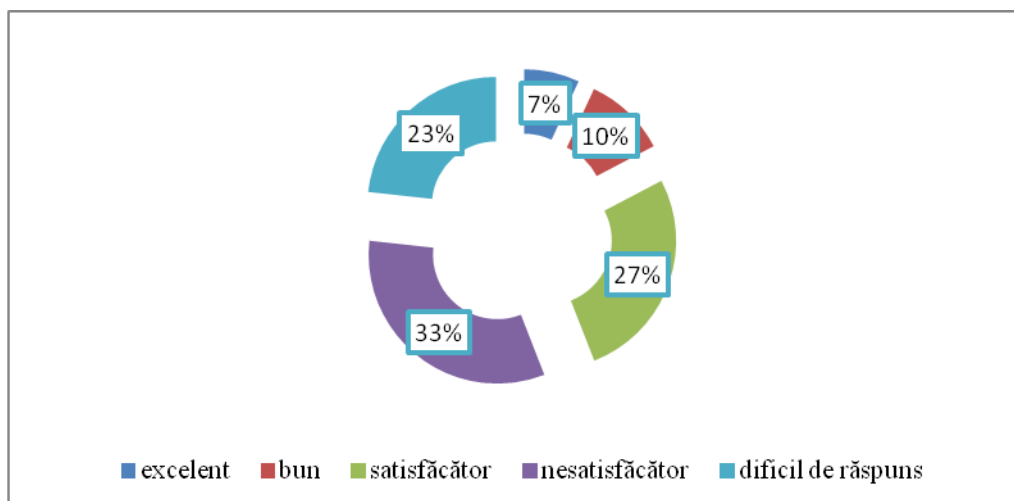


**Fig. 3.10. Structura angajaților în funcție de etapa de dezvoltare profesională la care se află**

Cercetările efectuate în diverse domenii ale vieții economice au reliefat faptul că în spatele performanțelor întreprinderilor se află oamenii. Competitivitatea unei întreprinderi este determinată de competitivitatea angajaților săi. Astfel, fie că vorbim despre domeniul sportiv sau despre locul de muncă, peste tot este nevoie să facem față unor cerințe și să depunem efort pentru a rămâne în joc și pentru a ne putea bucura de rezultate. Încurajarea competiției este bună, deoarece îi determină pe indivizi să ofere ceea ce au mai bun și să lupte pentru a câștiga. Totuși, la fel ca în aproape orice situație, excesele nu sunt bune, așa că nici competiția împinsă la extrem nu face excepție de la regulă. Am dorit să aflăm cum se văd angajații la locul de muncă și cât de competitivi se consideră în competiție la locul de muncă. Fiecare al cincilea angajat (20,3%) consideră că are un nivel de competitivitate competițională ridicat. O competiție sănătoasă este aceea care reușește să scoată la suprafață abilitățile personalului, care îi inspiră pe angajați și care cultivă în ei dorința de a crește, de a învăța, de a trece la un nivel superior și de a obține lucruri în beneficiul colectiv și individual. Acei angajați care se străduiesc să avanseze și fac pași importanți în cariera lor, creșterea lor fiind în acord cu țintele de performanță ale organizației din care fac parte, sunt cei care vor aduce și valoare companiei în care lucrează. Totuși, nu oricine se simte confortabil într-un astfel de mediu, astfel există și angajați care nu se simt suficient de competitivi: 55,9% din respondenți au apreciat nivelul de competitivitate competițională fiind mediu, iar 23,8% - inițial.

Managerul pretinde de la angajați asumarea unui set de responsabilități în schimbul unor recompense. Interesul instituțional este reprezentat de eficacitatea organizațională - capacitatea ei de a-și realiza obiectivele. Angajatul își asumă sarcina îndeplinirii unui set de responsabilități – care adesea nu este același cu cel solicitat de manager - pentru care pretinde anumite recompense.

Interesul angajatului este reprezentat de fericirea personală și bunăstarea acestuia. Întrebați managerii dacă în organizația pe care o conduc responsabilitatea angajaților corespunde cu competențele acestora, 69,2% au răspuns afirmativ, iar 28,2% din managerii-respondenți au recunoscut că responsabilitatea angajaților depășește competențele acestora. 2,6% nu au oferit un răspuns. Tot odată, angajații, fiind rugați să estimeze nivelul de satisfacție de activitatea pe care o realizează, au răspuns diferit. (Fig. 3.11).

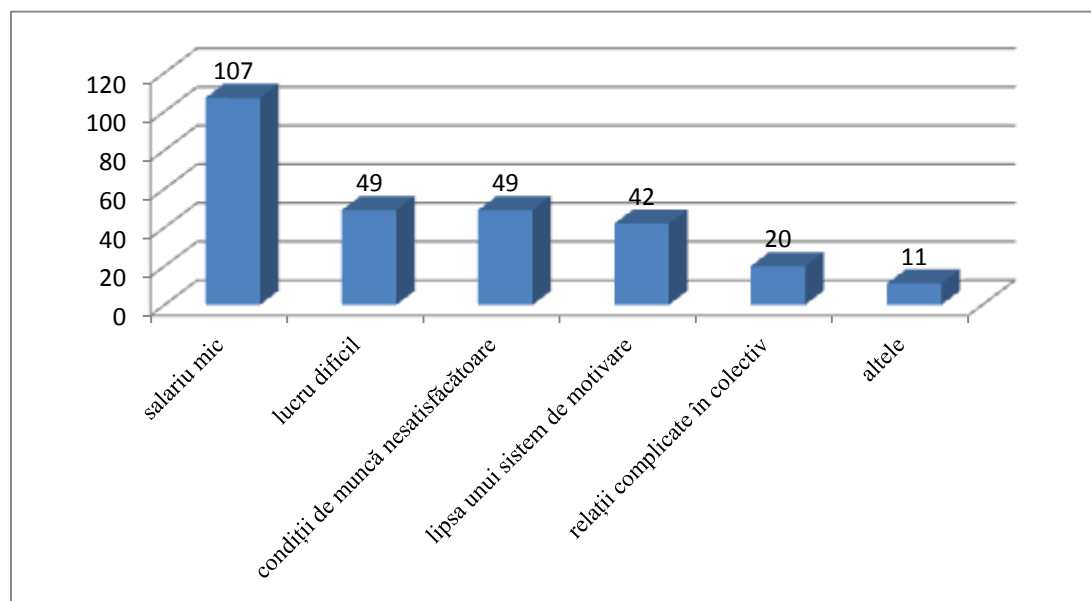


**Fig. 3.11. Structura răspunsurilor respondenților privind nivelul de satisfacție de activitatea profesională**

Deci, doar 44% din respondenți într-un fel sau altul sunt satisfăcuți de activitatea profesională pe care o desfășoară în UAP. Fiecare al treilea angajat chestionat simte disconfort la locul de muncă și nu simte satisfacție de la ceea ce face zi de zi. Menționăm și numărul mare de persoane cărora le-a fost dificil să estimeze nivelul de satisfacție - 23%. Putem presupune, că majoritatea din ei de asemenea nu au o satisfacție deplină la locul de muncă la care se află. Această concluzie am dedus-o din următoarea întrebare care le-a fost adresată: Dacă nivelul de satisfacție nu este satisfăcător, menționați cauzele. Era logic să așteptăm răspunsul a celor persoane care au indicat această afirmație (33%), însă au indicat cauzele, răspunzând la această întrebare 76,2% din respondenți. Angajații au putut indica mai multe cauze, care, în opinia lor, nu îi fac fericiți la locul de muncă. Răspunsurile s-au aranjat în felul următor (Fig. 3.12).

Răspunsurile respondenților și ierarhizarea cauzelor de insatisfacție în muncă au fost de așteptat și nu ne-au surprins. Cea mai frecventă cauză indicată de către angajați este cea legată de remunerare. 107 persoane sau 69,5% din cei ce au răspuns (53% din numărul total) au menționat, că

salariul pe care îl primesc ei este unul insuficient pentru a putea avea un nivel decent de viață. Nivelul de salarizare în domeniul alimentației publice l-am analizat în capitolul 2, iar datele statistice întru totul confirmă acest lucru. Respondenții menționează și nivelul de motivare în întregime ca fiind unul neadecvat, iar această cauză este menționată de 27,3% din cei ce au răspuns la această întrebare.



**Fig. 3.12. Cauzele nesatisfacției de activitatea profesională desfășurată de către angajați**

Tot odată, motivarea depinde de mai multe condiții. T. Simons [146] indică faptul că instrumentele de motivare ale angajaților sunt diferite, în funcție de sectorul de activitate. Autorii menționați au efectuat o cercetare prin care au studiat motivația angajaților pe domenii de activitate, în deosebi, evidențiind că pentru creșterea motivației angajaților care lucrează în sectorul ospitalității cele mai importante instrumente sunt reprezentate de un salariu bun, securitatea locului de muncă, oportunitatea de dezvoltare.

Condițiile în care muncesc angajații sunt nesatisfăcătoare. Acest moment este menționat de către 32% din respondenții ce au răspuns la această întrebare. Ei se referă la programul de lucru, condițiile nocive, zgomot ș.a. Toate acestea determină ca munca pe care o realizează angajații să fie clasificată de ei drept una dificilă.

Deși relațiile complicate în colectiv au fost menționate de doar 13% din respondenți, considerăm această cauză una destul de serioasă pentru ca angajații să se simtă satisfăcuți de munca realizată. În alimentația publică, deși s-ar părea că fiecare angajat lucrează individual, lucrul este în



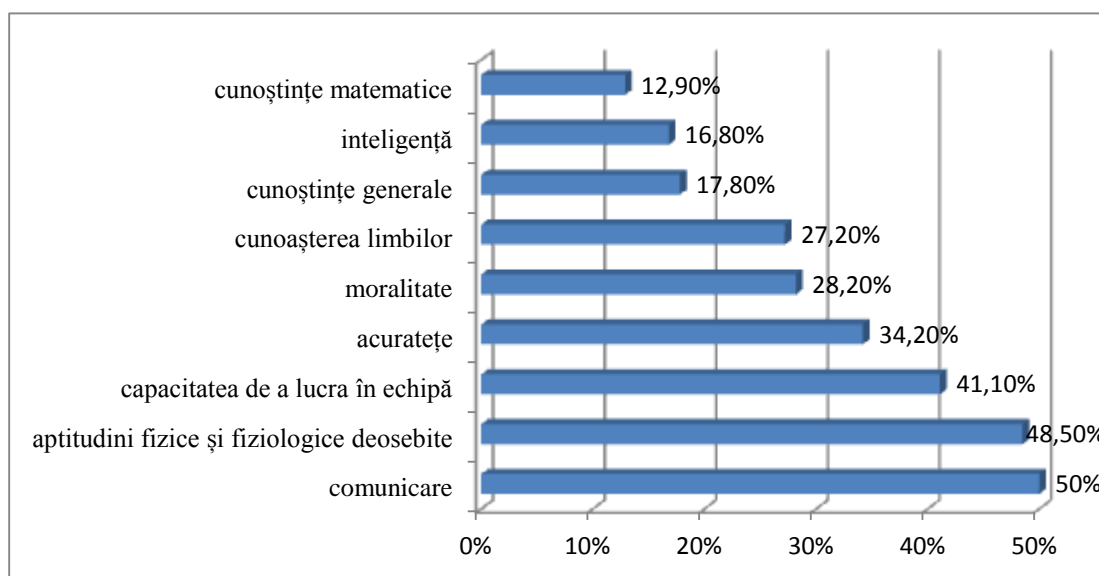
echipă. De aceea, dacă există careva divergențe, dacă persoanele nu se pot înțelege, pot apărea conflicte, iar acestea la rândul său duc la stres. Dacă este imposibil să fii într-un grup, motivația de a lucra, chiar și cu un interes inițial puternic, va scădea constant. În aceste condiții, angajatul, care comunică cu clienții, nu întotdeauna poate gestiona emoțiile sale, ceea ce are rezultate negative atât pentru client, cât și pentru angajat, iar, în ultima instanță, pentru organizație. Climatul psihologic este o componentă importantă a funcționării eficiente a echipei, deoarece afectează productivitatea personală a angajaților, precum și coerența, sinergia echipei. Serviciul din o unitate de alimentație publică presupune mai multe exigențe, cărora trebuie să le facă față cei ce își aleg această meserie. Clientul trebuie să găsească în unitățile de alimentație publică amabilitate, ambianță plăcută, discreție, o atmosferă de destindere și confort. Pentru a avea un climat de lucru benefic este necesară selectarea persoanelor în grupuri pe baza compatibilității psihologice. Astăzi, însă, majoritatea colectivelor din alimentația publică sunt formate spontan, fără a respecta nici un principiu. Este important de a găsi omul, care are competențele necesare (dar și acestea nu întotdeauna sunt prezente) și acceptă să lucreze în condițiile oferite de angajator. Ocazional, sarcina de a forma o echipă eficientă coerentă este dată întreprinderilor mari private sau agențiilor guvernamentale specializate. În alte cazuri, o atmosferă psihologică favorabilă este o raritate, adesea chiar un accident. Este important ca fiecare angajat să posede acele competențe, calități care sunt necesare pentru postul pe care îl ocupă, tot odată având deprinderea de a lucra în echipă.

Organizarea muncii în UAP constituie factorul esențial în prestarea unor servicii de calitate. Pentru a putea îndeplini funcțiile necesare, lucrătorii care își desfășoară activitatea în UAP trebuie să corespundă, ca pregătire, cerințelor postului și să posede o serie de calități necesare bunei desfășurări a activității. Aceasta demonstrează încă odată eficiența soluției privind cooperarea unităților în funcție de tipul acestora pentru a angaja specialist în resurse umane.

Dorind să aflăm care sunt 3 cele mai importante calități pe care trebuie să le posede un angajat la postul pe care îl deține, am adresat această întrebare respondenților, iar rezultatele le prezentăm în Fig. 3.13.

Cea mai importantă calitate pe care trebuie să o dețină angajații este cea de comunicare. Așa consideră jumătate din respondenți. Obiectivul minimal pe care-l urmăresc angajații din UAP este satisfacerea momentană a consumatorului, iar obiectivul maxim este să-l convingă pe acesta că, de fiecare dată când va reveni, va avea aceleași satisfacții. Comunicarea este importantă la toate nivelurile, începând cu personalul liniar, terminând cu directorul și cu oaspeții UAP, care, în puterea

anumitor circumstanțe, tind să comunice între ei. Tot odată, problemele de comunicare apar tot mai des. Acest lucru se întâmplă din cauza că se comunică tot mai mult, dar nu se comunică mai bine. Totuși comunicarea în contextul pe care îl abordăm este mult mai largă și complexă. Atunci când angajații interacționează cu clienții în timpul prestării serviciului, în afara comunicării propriu-zise apare și munca emoțională: de ex. chelnerii, barmanii, administratorii de sală afișează o atitudine binevoitoare autentică sau de suprafață atunci când interacționează cu clienții. În alimentația publică, mai mult ca oriunde, importanța asigurării satisfacției clienților demonstrează importanța gestionării emoțiilor în cazul angajaților domeniului menționat.



**Fig. 3.13. Cele mai importante calități pe care trebuie să le poseze angajatul în domeniul alimentației publice, în opinia respondenților**

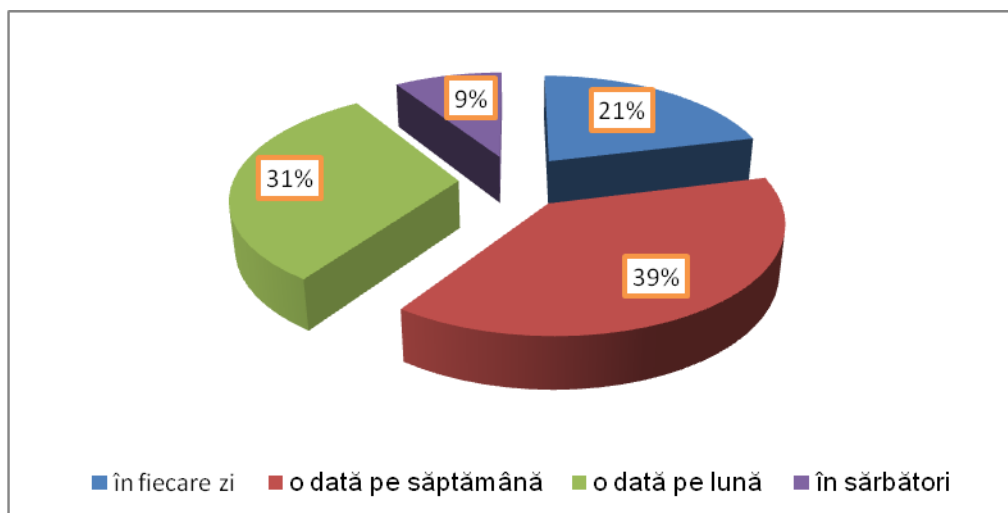
A.R. Hochschild [133] conceptualizează munca emoțională pe baza paradigmei referitoare la modul de acțiune în cazul serviciilor, care ilustrează serviciile ca un „spectacol” în care angajatul este „actor”, clienții sunt „audiența”, iar locația în care sunt prestate serviciile este „scena”. Locul de muncă, precum un restaurant, oferă locația și contextul care permite actorilor (ex. ospătari) să performeze în fața clienților iar caracteristicile interacțiunii dintre aceștia se bazează pe normele ocupaționale, organizaționale sau reguli de comunicare derivate din specificul locației.

Am menționat mai sus că respondenții consideră că lucrul pe care îl realizează ei este unul dificil. Confirmă aceasta prin evidențierea printre primele trei cele mai importante calități pe care trebuie să le poseze și aptitudinile fizice și fiziologice deosebite. Aproape jumătate din angajații intervievați (48,5%) consideră, că pentru ca să poți face față provocărilor postului pe care îl ocupă

este necesar să fii fizic sănătos și să poți să rezisti la cerințele postului. Acest lucru poate fi confirmat prin faptul, că activitatea desfășurată în UAP este complexă. Procesul tehnologic de servire a meselor se desfășoară în mai multe etape: pregătirea salonului, primirea clienților, informarea acestora asupra meniurilor, efectuarea serviciului propriu-zis, precum și acțiunile de după încheierea serviciului. Prin natura activității, personalul este obligat să efectueze multiple deplasări de la un loc la altul, atât în direcție plană (orizontală), cât și pe verticală (pe scări) și să păstreze o vreme îndelungată poziția ortostatică. Efortul fizic al angajaților este relativ ridicat, persoanele care practică această activitate fiind supuse la contractarea unor boli ale aparatului circulator. Capacitatea de a lucra în echipă este foarte importantă pentru domeniul alimentației publice, lucru pe care l-am menționat mai sus și este evidențiat de 41,1% din respondenți.

Printre alte calități importante pe care trebuie să le posedă cei ce activează în domeniul alimentației publice se numără acuratețea (34,2%), calitățile morale (28,2%), cunoașterea limbilor de circulație internațională (27,2%).

Luând în considerare cele expuse mai sus, pentru a identifica viziunea pe care o au consumatorii asupra situației din domeniul alimentației publice, dar și pentru a identifica criteriile importante pentru determinarea competitivității UAP în viziunea consumatorilor, am efectuat chestionarea a 209 clienți a UAP. În mare parte aceștia sunt tineri cu vârsta cuprinsă între 15 și 45 ani (86,6% din respondenți), de sex feminin (62,7%), care frecventează UAP periodic (Fig. 3.14) și au o viziune asupra acestora. 60% din respondenți sunt persoane, care, cel puțin, săptămânal frecventează aceste localuri. Cei care au indicat că frecventează zilnic localurile de alimentație sunt persoanele care servesc, de obicei, prânzul. În argumentarea acestei concluzii vorbesc și sumele, relativ mici, care sunt cheltuite, de obicei, pentru o masă: 5,7% din respondenți cheltuie nu mai mult de 50 lei, pentru 21,5% respondenți această sumă se încadrează în intervalul 50-100 lei, pentru 21,1% - 100-150 lei. Sume mai mari de 200 lei pentru o masă sunt cheltuite de 27,8% , iar 23,9% din respondenți achită între 150 și 200 lei.

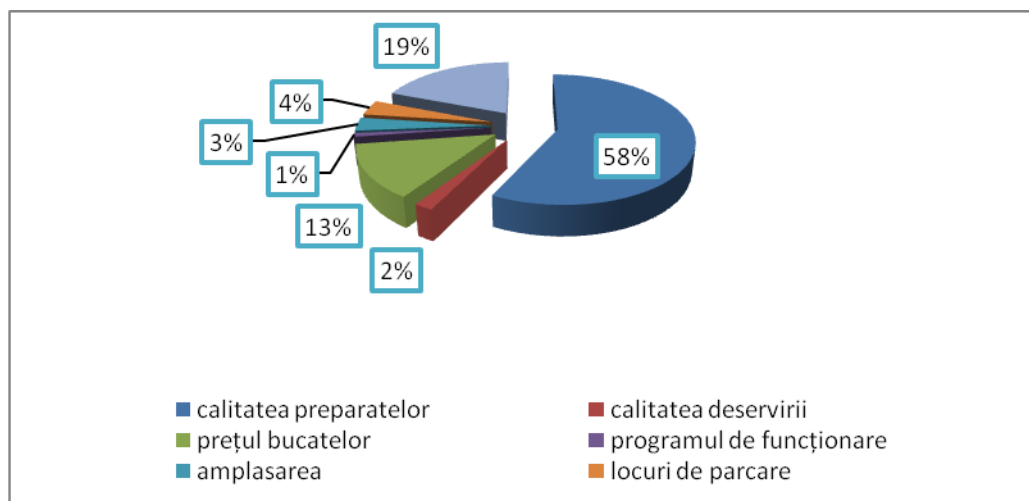


**Fig. 3.14. Periodicitatea de frecvențare a UAP de către respondenți**

O dată pe lună sunt clienți ai UAP 31% din respondenți. Frecvențarea suficient de înaltă a acestor localuri le-a permis respondenților să evedențieze anumite nereguli cu care s-au confruntat. Principalele probleme care au fost menționate sunt cele ce țin de lipsa unor condiții adecvate în care își desfășoară activitatea UAP. Astfel, mai des (27,8%) a fost menționat că lipsește vestiarul, ceea ce creează anumite incomodități, în deosebi, în perioada rece a anului, că mesele sunt murdare (19,5%), că în WC condițiile sunt inadecvate (17,2%), că mobilierul este învechit și neconfortabil (12,4%), că vesela este știrbită (4,3%), că lipsește apă caldă sau localul nu este încălzit (4,3%). Deci, pentru clienți este foarte importantă ambianța generală, condițiile în care are loc consumul serviciului. Clienții sunt nemulțumiți de faptul, că nu toate preparatele, care sunt incluse în meniu pot fi preparate (8,6%). Nemulțumirile și neregulile care au fost depistate au creat, în unele cazuri, conflicte, clienții considerând că le-au fost încălcate drepturile de consumator (au indicat acest fapt 37,8% din respondenți). Din aceștia 93,5% au soluționat conflictul pe baza unei reclamații, iar 6,5% au ajuns în instanță. Fiind rugați să se expună asupra criteriilor de evaluare a întreprinderii de alimentație publică respondenții, au indicat următoarele (Fig. 3.15):

Calitatea preparatelor constituie un indicator-cheie pentru evaluarea unei întreprinderi din AP. Așa consideră 58,0% din consumatorii care au participat la sondaj.

Calitatea serviciilor este importantă pentru o UAP în opinia a 19,0% din respondenți. Tot aici, atribuim și alți 1,9%, care au menționat calitatea deservirii fiind una importantă pentru evaluarea UAP. Oricum deservirea este un serviciu oferit, de aceea am putea considera, că calitatea serviciilor este importantă pentru 21,1% din respondenți.



**Fig. 3.15. Criterii pentru evaluarea întreprinderilor de alimentație publică în opinia respondenților - clienți**

Trebuie să menționăm, că percepția calității, indiferent dacă este vorba de calitatea preparatelor sau de calitatea serviciului, este relativă pentru consumator. Acesta reacționează pe baza proprietăților senzoriale cunoscute în mare măsură doar de el. Pentru produsele culinare reacția consumatorilor include și influența obiceiurilor și tradițiilor alimentare prin alegerea acestora. Când un produs este conform solicitărilor consumatorilor acesta este considerat ca fiind corespunzător calitativ, indicând și faptul, că producătorul a respectat de asemenea și standardele și specificațiile pentru produsul respectiv. Când caracteristicile organoleptice așteptate de consum lipsesc la un produs, aceasta poate fi apreciată ca lipsă de calitate. Când toate proprietățile senzoriale așteptate sunt prezente produsul este considerat a fi de calitate. Suntem de acord cu respondenții, că competitivitatea nu poate fi percepută decât prin calitate. Calitatea este un concept foarte complex, pe larg dezbătut în cercetările savanților din diferite domenii. Fără a intra în polemici și discuții la acest subiect, în contextul pe care îl abordăm, suntem de acord cu cei care consideră că „calitatea poate fi măsurată ca utilitate pentru consum”. Un produs este realizat pentru că există cerere pentru el, iar un produs alimentar va avea atâtea variante calitative câte gusturi are, fiecare va reprezenta o evaluare „potrivit pentru consum” și deci un anumit nivel calitativ. Calitatea produselor culinare deseori este raportată la cerințele preconizate pe baza unor experiențe trecute.

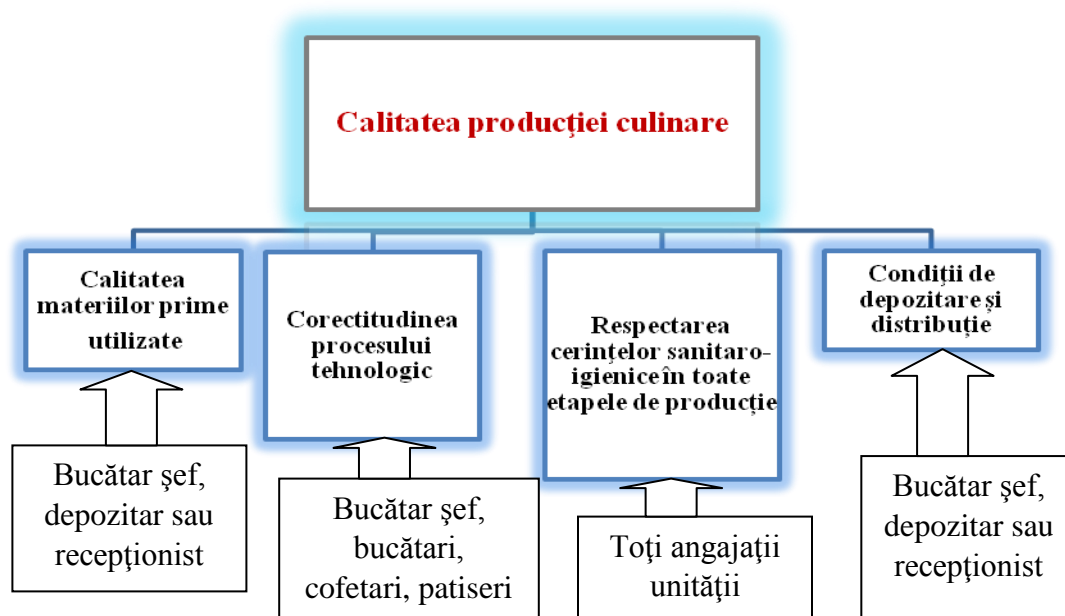
Calitatea produselor și serviciilor depinde în mod direct de calificarea firmei producătoare. Prin aceasta se înțelege potențialul întreprinderii de a satisface cerințele de calitate ale pieței și de a

atinge obiectivele specifice de calitate derivate din acestea, în toate fazele cererii unui produs [1, p.13].

Calitatea produselor culinare se formează pe parcursul întregului ciclu de producție, începând cu stadiul de proiectare (dezvoltare), care se finalizează cu elaborarea documentației tehnice (caiet de sarcini și instrucțiuni tehnice, hărți de proces și alte documente), asigurată în faza de producție și menținută la etapele de depozitare, transport și livrare la consumatori, în strictă conformitate cu cerințele prevăzute de documentația tehnologică. Produsele de înaltă calitate se bucură la consumatori de o mai mare popularitate, iar acest lucru, la rândul său, stimulează creșterea producției, care influențează pozitiv rezultatele economico-financiare a activității întreprinderilor de alimentație.

Calitatea produselor culinare depinde de mai mulți factori, ca calitatea materiilor prime utilizate în procesul tehnologic; corectitudinea procesului tehnologic; respectarea cerințelor sanitaro-igienice în toate etapele de producție; condițiile de depozitare și distribuție; pregătirea profesională a personalului etc.

Pentru a asigura calitatea producției managerii UAP trebuie să asigure respectarea tuturor factorilor determinați și să desemneze persoane responsabile pentru fiecare factor în parte (Fig. 3.16).



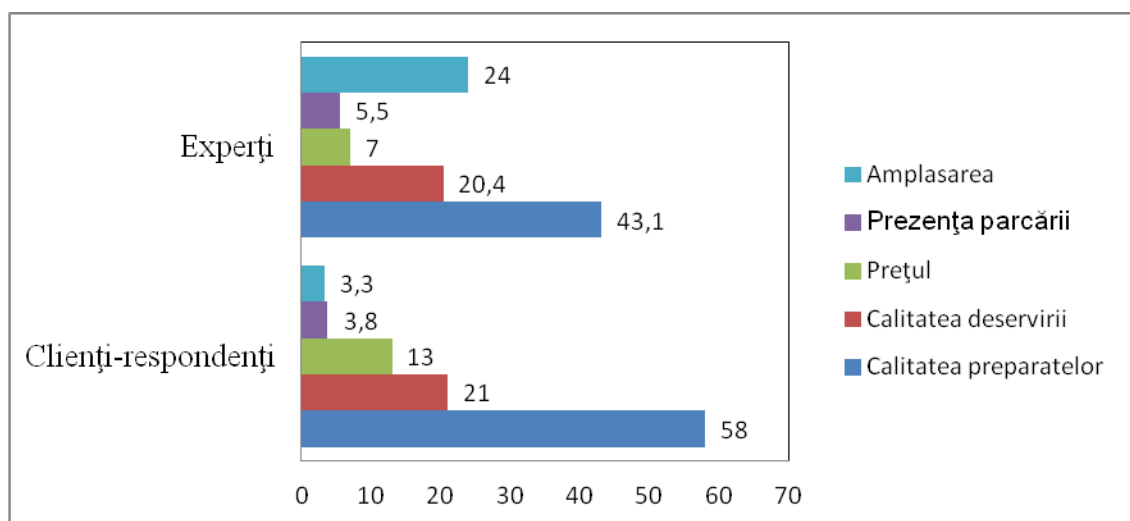
**Fig. 3.16. Factorii calității producției culinare**

*Sursa:* [113, p.60].

Deoarece producția culinară, de obicei se pregătește în cantități mici, și, în unele cazuri la cererea clientului, nu mai puțin importante pentru calitatea acesteea, sunt indicatorii de stabilitate, privind componența și proprietățile de consum, care pot fi asigurați în cazul unei tehnologii bine prelucrate, utilizând materii prime de calitate, asigurând buna pregătire profesioanală a lucrătorilor, care activează în sfera producerii și deservirii, dotarea tehnică a unității cu utilaj modern și o bună organizare a muncii la toate etapele procesului tehnologic, cu respectarea cerințelor și normelor sanitaro-igienice. Iar toate aceste condiții pot fi asigurate doar de angajații care posedă competențe profesionale.

Un alt criteriu important în viziunea respondenților este prețul bucatelor sau a serviciilor în întregime. Aceasta indică 13,4% din respondenți. În viziunea noastră, clienții conștientizează faptul, că un produs calitativ nu poate să coste ieftin, de aceea, solicitând calitate, prețul este mai puțin important.

Clienții consideră important pentru a determina competitivitatea UAP și alte criterii, cum ar fi prezența locurilor de parcare (3,8%). În cazul în care consumatorul nu are unde parca mașina, evident că nu va putea intra în local și va căuta altul. Amplasarea unității de alimentație este și ea importantă (3,3%), în deosebi dacă vorbim de persoanele care învață sau lucrează și pauza pentru masă este limitată. Desigur, că amplasarea este importantă și în alte situații. Dorind să vedem care este și opinia experților am rugat să se expună și ei asupra importanței factorilor competitivității (Anexa 17). Cum s-au ordonat acești factori în viziunea experților și clienților - respondenți este prezentat în Fig. 3.17.



**Fig. 3.17. Ordonarea factorilor competitivității UAP în viziunea experților și clienților**

Astfel opinia experților corespunde cu cea a clienților - respondenți, (cu unele abateri), în ce privește factorii, ca: calitatea deservirii și prețul preparatelor (abaterea - 0,6 %); prezența parcării (abaterea +1,7 %). În ceea ce privește factorul „prețul serviciului” experții sunt de părerea că importanța acestuia este mai mică cu 6% față de aprecierea factorului respectiv de către clienții - respondenți. Iar viziunea experților asupra importanței factorului „amplasament” este total diferită de cea a clienților, acestea atribuind 24 % acestui factor față de 3,3 % atribuit de către clienții - respondenți. Noi suntem de părerea experților și considerăm că amplasarea geografică a întreprinderii este un factor important al competitivității.

Următorul factor care trebuie luat în considerare și care are impact semnificativ asupra competitivității produselor și serviciilor este nivelul de calificare a personalului. Un nivel de pregătire suficient de bun permite personalului întreprinderii să dobândească noi abilități, să învețe noi tehnologii. În opinia noastră, calificarea personalului este un avantaj semnificativ care contribuie la competitivitatea produselor și serviciilor întreprinderilor. Nivelul de calificare al personalului joacă cel mai important rol în asigurarea competitivității întreprinderilor din alimentația publică. Soluția la această problemă poate fi oferită în două moduri:

- îmbunătățirea calificărilor angajaților existenți;
- înlocuirea angajaților existenți cu alții mai calificați.

Reieșind din studiul realizat de noi soluția a doua nu este acceptabilă pentru UAP din Republica Moldova, deoarece domeniul duce lipsă de specialiști dar și din considerentele că este deficil să alegi un specialist calificat, care să poată dirija mai multe procese tehnologice și să găsească o soluție în situații care necesită experiență și competențe suficiente. Cea mai potrivită soluție pentru calificarea personalului este îmbunătățirea abilităților angajaților existenți, în pofida faptului că acesta este un proces lung și laborios. Reieșind din cele expuse, se conchide că formarea avansată a angajaților poate fi realizată în mai multe moduri: instruirea prin cursuri de formare intensivă; instruirea cu asistența consultanților profesioniști în domeniu; dezvoltarea personalului.



### **3.3. Gestiunea competitivității personalului unităților de alimentație prin aplicarea abordării în bază de competențe**

Competitivitatea structurilor economice din domeniul alimentației publice este influențată de mai mulți factori interni și externi, dar rolul cheie aparține capitalului uman. Conform Strategiei de dezvoltare a comerțului interior în municipiul Chișinău pentru anii 2015 – 2020 [56], elaborată de Direcția generală comerț, alimentație publică și prestări servicii a Consiliului municipal Chișinău, unitățile economice se confruntă cu un șir de probleme, ca: prețuri înalte de consum la produse/servicii, amplasarea neuniformă a unităților economice, iar una din cauzele principale este, că în perioada de tranziție la economia de piață sfera alimentației publice a absorbit persoane cu diverse specializări în diferite domenii, departe de activitatea comercială. Majoritatea lucrătorilor nu dispun de acte de studii profesionale și dețin patentă datorită calificării obținute ca urmare a experienței de muncă. De aceea, evaluarea cotei persoanelor cu studii comerciale din totalul angajaților în sectorul de alimentație publică, conform estimărilor Direcției, este dificilă. În contextul acestei afirmații am realizat cercetarea, care pune în evidență impactul competențelor profesionale ale angajaților asupra competitivității structurilor economice din sectorul alimentației publice și a fost elaborată metodologia evaluării nivelului competențional al angajaților întreprinderii din sfera alimentației publice.

Abordarea bazată pe competențe reprezintă un set de tehnici care permit determinarea și dezvoltarea cerințelor profesionale, comportamentale pentru un angajat, în funcție de cunoștințele, aptitudinile, abilitățile și funcțiile de muncă efectuate. Scopul principal al acestei abordări este dezvoltarea competențelor angajaților pentru a asigura dezvoltarea durabilă a întreprinderii, iar elementul principal este „competența”. Competența profesională este un set de cunoștințe, aptitudini, obiceiuri, calități profesionale importante și caracteristici motivaționale ale unui angajat, care reflectă cerințele locului de muncă. În alimentația publică competitivitatea resursei umane depinde în mare măsură de competențele acestuia și de mediul în care își desfășoară activitatea. Competitivitatea resursei umane din AP vizează, în special, calificarea/specializarea acesteia pe postul de lucru, cunoașterea limbilor de circulație, deținerea unor noțiuni de cultură generală (geografie, istorie, chimie, matematică etc).

Clasificarea competenței profesionale a unui specialist din alimentația publică se bazează pe principiul flexibilității funcționale a angajaților, care este una dintre caracteristicile calitative ale specialistului în situații de criză și care asigură competitivitatea acestuia pe piața muncii.

Competitivitatea specialiștilor în bază de competențe, ca noțiune, reflectă specificul caracteristicilor calitative a acestora, care în cadrul abordării competenționale necesită o anumită ajustare. În acest sens analiza noastră a permis să determinăm componența neomogenă a parametrilor ce formează nivelul de competitivitate a angajaților și consecințele implementării abordării pe competențe în întreprinderile din sfera alimentației publice, la care referim: în primul rând, intensificarea abordării descriptive a caracteristicilor competenționale a calificărilor cu ajutorul modelelor competențelor profesionale aferente funcțiilor, în al doilea rând - modernizarea noțiunilor de calificare prin deplasarea conținuturilor de la abilități profesionale pentru anumite tipuri de lucrări la anumite domenii de activitate profesională și transformarea parametrului dominant al competitivității pe axa calificare-componenta calificațional-competențională-competența.

După cum sa menționat în capitolul 2, majoritatea UAP din R. Moldova sunt micro (82,7%) și mici (15,5%). Evident în astfel de unități nu pot fi angajați specialiști pe mai multe domenii, precum resurse umane, economiști, tehnologi, juriști etc. Deaceea specialiștii din aceste unități trebuie să fie flexibili și să posede competențe specifice mai multor posturi. Spre exemplu, bucătarul șef trebuie să posede și competențe de tehnolog, managerul - competențe juridice și competențe în resurse umane, contabilul - competențe în economie etc. În acest context ne-am propus să elaborăm un model al competențelor profesionale a specialiștilor (Tabelul 3.1), orientat spre sporirea flexibilității forței de muncă bazat pe o matrice cumulatorie a competențelor profesionale de 3 tipuri, inclusiv, de bază, conexe și suplimentare, în 3 nivele de complexitate și cu delimitarea convențională a competențelor, conform principiului priorităților individuale în asimilarea competențelor funcționale aferente unei anumite categorii funcțional-competenționale a angajaților. Matricea permite proiectarea și urmărirea traseului individual de formare și dezvoltare a competențelor și, astfel, gestiunea rațională a forței de muncă a întreprinderii în bază de gradul de formare a competențelor lucrătorilor pentru fiecare domeniu de activitate funcțională.

**Tabelul 3.1. Matricea modelului competențelor profesionale ale angajaților**

Competențe	Nivelul de complexitate		
	inferior	mediu	superior
De bază	CBI	CBM	CBS
Conexe	CCI	CCM	CCS
Suplimentare	CSI	CSM	CSS

*Sursă: adaptat după [184].*

Dezvoltarea nivelului de formare competențională a angajatului poate fi asigurată pe două căi: pe verticală, când sunt asimilate succesiv competențele de bază, conexe și cele suplimentare, și pe orizontală, când competențele sunt asimilate pe nivelul de complexitate inferior, mediu, superior.

În baza modelului competențional a fost elaborată metodologia evaluării nivelului competențional al angajaților întreprinderii din sfera alimentației publice, care cuprinde modelul de diagnosticare-gestionare din punct de vedere al identificării flexibilității funcționale și identificării dezvoltării profesionale a specialistului și a competitivității în bază de competențe. În sensul acestei metodologii există 3 niveluri de competitivitate: superior, mediu și inferior. Competențele angajatului se realizează printr-o combinație de aptitudini competitive specific fiecărei grupe de competențe (ex. competențe de învățare, strategice, de autocunoaștere și realizare, etice, morale etc.). Competențele pentru profesia de bucătar [101] sunt prezentate în Anexa 14. Atunci când competențele angajatului sunt în conformitate cu cele din fișa postului pentru fiecare profesie în parte și îndeplinesc aproape în totalitate cerințele producției, se constată că angajatul posedă un nivel superior de competitivitate. Nivelul mediu al competitivității în domeniul competențelor este, de regulă, specific pentru specialiștii care respectă numai parțial cerințele de competitivitate pe competențe și, conform rezultatelor autoevaluării au mai puțină încredere în stabilitatea locului de muncă atât în cadrul întreprinderii, cât și în afara ei. Nivelul competitivității inferioare (scăzute) a competențelor este tipic pentru specialiștii care au un nivel de dezvoltare inacceptabil de scăzut în comparație cu cel necesar pentru una sau mai multe caracteristici în același timp, acești lucrători sunt primii candidați la concediere, se caracterizează prin previziuni extrem de pesimiste cu privire la perspectivele lor de angajare. Metodologia a fost elaborată pentru două categorii de angajați - bucătari și chelneri și presupune următoarele etape [111]:

**Etapa 1.** Identificarea parametrilor de bază a competitivității în bază de competențe și ponderarea acestora prin metoda de expertiză (Tabelul 3.2), care a fost aplicată managerilor din UAP (Anexa 16).

**Tabelul 3.2. Ponderea parametrilor competitivității competenționale**

Parametrii competitivității în bază de competențe	Ponderea parametrilor, un. fr.
Nivelul de formare a competențelor	0,5
Vechimea muncii pe specialitate	0,25
<b>Formarea profesională</b>	
-Studii de bază	0,125
-Studii suplimentare	0,125
<b>Total</b>	<b>1</b>

*Sursa:* elaborat de autor.

Evaluarea nivelului de formare a competențelor se realizează prin parcurgerea următorilor pași:

*Pasul 1:* monitorizarea specialiștilor întreprinderii conform rezultatelor analizei critice a conținuturilor funcțional-categoriale și profesional-competenționale;

*Pasul 2:* elaborarea modelului competențelor profesionale pe baza de matrice a competențelor profesionale pentru o anumită categorie funcțional-competențională a angajaților;

*Pasul 3:* formarea modelelor – țintă a competențelor profesionale prin structurarea și acumularea competențelor concrete;

*Pasul 4:* evaluarea competențelor specialistului după nivelul lor de formare prin metoda de punctaj de la 5 (max, competența este formată); 4 (competența este formată parțial); 3 (competența de nivel mediu de formare); 2 (competența de nivel incipient de formare); 1 (competență neformată).

Calcularea nivelului de formare a competenței în baza datelor anchetelor se realizează după formula:

$$N_i = \frac{\sum_{i=1}^m p_{ti}}{n * X_{max}} \quad (3.1.)$$

unde  $N_i$  - Nivelul competenței  $i$

$n$  – numărul de competențe în fiecare grup (de bază, conexe, suplimentare);

$p_{ti}$  - suma punctelor

$X_{max}$  – punctajul maxim de evaluare al competenței.

Reieșind din faptul că angajații au o pregătire profesională de bază propunem ca nivelul de formare a competențelor să varieze de la 0,125 la 1,00.

*Pasul 5:* evaluarea nivelului de formare ponderat al competenței pentru fiecare grup (de bază, conexe, suplimentare).

**Etapa 2.** Calcularea nivelului general de formare a competențelor profesionale a specialistului ca suma nivelurilor competențelor profesionale de grup ponderate:

$$N_g = k * N_b + k * N_c + k * N_s, \text{ unde} \quad (3.2.)$$

$N_g$  - nivelul general al competențelor

$k$  – ponderea parametrului de nivel al competenței profesionale care se propune să fie determinat prin metoda de expertiză și depinde de profesie și de tipul unității.

$N_b$  - Nivelul competențelor de bază

$N_c$  - Nivelul competențelor conexe

$N_s$  - Nivelul competențelor suplimentare,

În acest caz, nivelul de formare al competențelor profesionale pentru o anumită structură a întreprinderii se va calcula ca media aritmetică ponderată a nivelurilor individuale de formare a competențelor, unde traseele (hărțile) individuale competenționale vor servi drept bază informațională.

**Etapa 3.** Evaluarea vechimii de muncă și a formării profesionale a lucrătorului, calcularea nivelului competitivității în bază de competențe a specialistului ca suma ponderii parametrului și valorii parametrului după formula:

*Nivelul competitivității în bază de competențe*  $= \sum_{i=1}^n p_i \times k_i$ , unde  $p_i$  este parametrul specific al competitivității în bază de competențe (vechimea în muncă, studiile, nivelul de formare a competențelor).

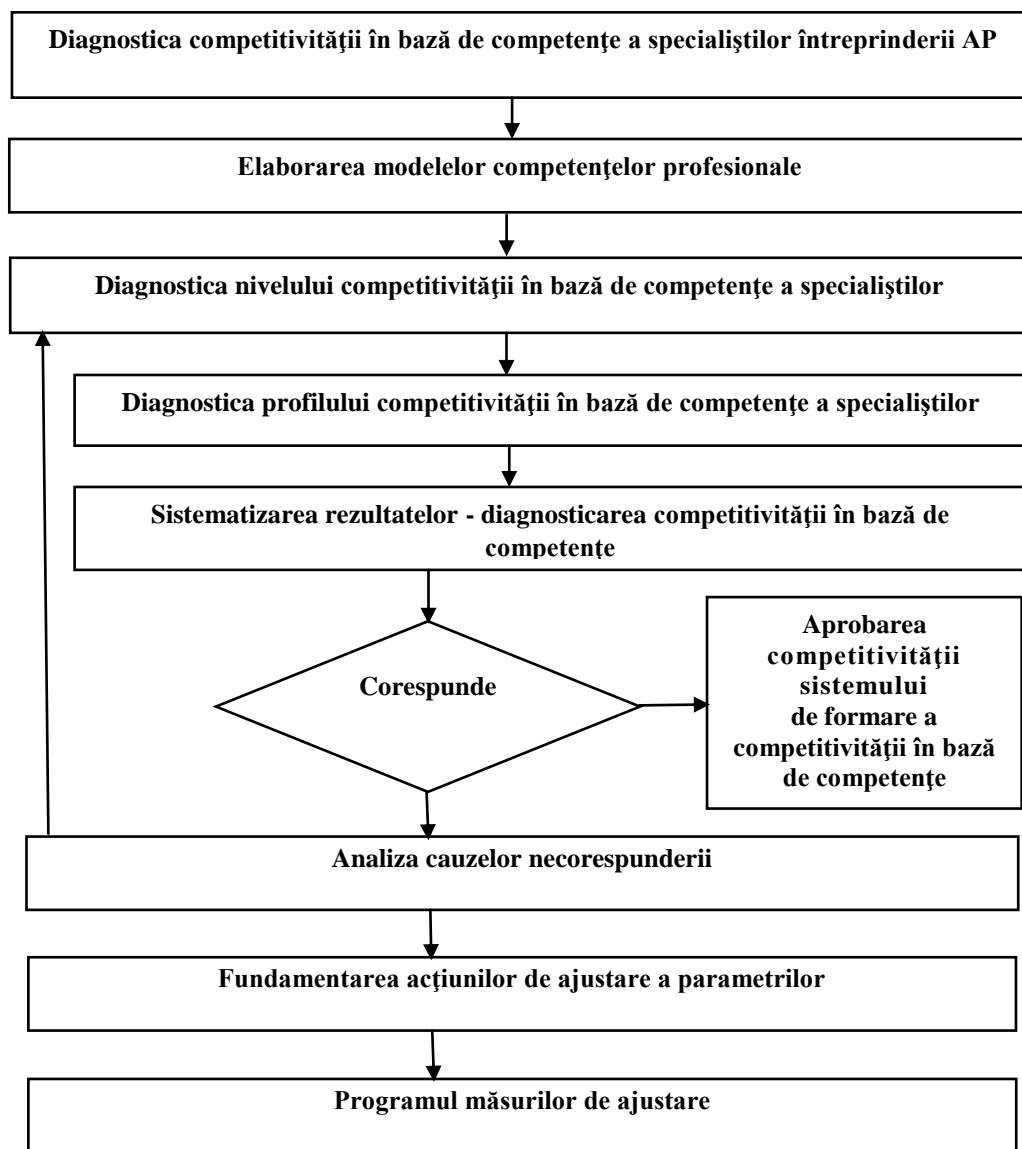
În baza datelor calculate sunt elaborate hărțile de evaluare a competitivității în bază de competențe ale specialiștilor întreprinderii (Tabelul 3.3).

**Tabelul 3.3.** Harta de evaluare a parametrilor competitivității în bază de competențe a specialiștilor întreprinderii

Parametrii competitivității în bază de competențe	Nivelul criteriilor competitivității în bază de competențe	Valoarea parametrului
Nivelul de formare a competențelor	Inferior	0,2-0,49
	Mediu	0,5-0,79
	Superior	0,8-1,00
Vechimea în muncă pe specialitate	Sub 1 an	0,1
	1 - 6 ani	0,2
	6 - 11 ani	0,3
	11 - 16 ani	0,4
	16 - 21ani	0,5
	21 - 26 ani	0,6
	26 - 31 ani	0,7
	31 - 36 ani	0,8
	36 - 41ani	0,9
	Peste 41 ani	1,0
Studiile	Medii de specialitate	0,1
	Medii de specialitate + Suplimentare	0,2
	Superioare nu de profil	0,3
	Superioare nu de profil + Suplimentare	0,4
	Superioare nu de profil + Grad științific	0,5
	Superioare nu de profil + Suplimentare + Grad științific	0,6
	Superioare de profil	0,7
	Superioare de profil+ Suplimentare	0,8
	Superioare de profil + Grad științific	0,9
	Superioare de profil + Suplimentare + Grad științific	1,0

*Sursă:* adaptare după [184]

Modelul procedurilor de diagnosticare și gestiune a competitivității în bază de competențe a specialiștilor din întreprinderile de AP este prezentat în Fig.3.20.



**Fig. 3. 18. Modelul de diagnosticare și gestiune a competitivității în bază de competențe a specialiștilor întreprinderii din sfera AP**

*Sursă:* adaptată de autor după [184].

Conform măsurilor de ajustare sunt elaborate recomandări operative, strategice sau suplimentare privind sporirea competitivității în bază de competențe a personalului întreprinderii, care sunt legate de sistemul de instruire și stimulare materială, pe de o parte, și sistemul de planificare a carierei specialiștilor, pe de altă parte. În acest sens, în cadrul cercetării au fost propuse modificări în sistemul de formare a fondului de salarii, bazate pe parametrii nivelului de competențe

formate al specialiștilor (diapazonul și anvergura) și metodologia de intensificare a funcției stimulatorii a salariului personalului întreprinderii, bazată pe conceptul sistemelor flexibile de remunerare a muncii, care constă în următoarele:

- poziționarea nivelului de competitivitate individuală a specialistului  $i$  ( $N_i^{CC}$ ) în calitate de coeficientul distributiv al fondului colectiv de salarii;
- posibilitatea de ajustare a profilului de bază a competitivității în bază de competențe cu ajutorul coeficientului de stimulare aplicat salariului individual al angajatului, propunând, în acest sens, două variante, dintre care una radicală, bazată pe distribuirea fondului colectiv de remunerare a muncii pentru perioada de calcul, și care cuprinde determinarea fondului de remunerare a muncii specialiștilor ca parte a fondului colectiv de salarii și calcularea salariului individual ajustat la nivelul atins al competitivității în bază de competențe a angajatului, și alta – moderată, care presupune delimitarea fondului colectiv al remunerării muncii de cel individual divizat în două părți, inclusiv de bază și cea de stimulare, precum și distribuirea fondului de stimulare a muncii între specialiști conform nivelului individual atins al competitivității în bază de competențe.

Calcularea nivelului de competitivitate în bază de competențe atins se realizează după formula:

$$N_{cc} i = 0,10 + 0,10 \times N_{ci}, \quad (3.3.)$$

unde  $N_c$  este numărul de competențe profesionale asimilate de angajatul  $i$ , luând în considerare, că noi propunem 4 nivele de evaluare a competitivității în bază de competențe: 0,10 – pentru nivelul începător; 0,20 - 0,40 – pentru nivelul inferior, ce presupune 1-3 competențe asimilate; 0,30 - 0,70 – pentru nivelul mediu și 4-6 competențe; 0,80 – 1,00 – pentru nivelul superior și 7 - 9 competențe.

A doua variantă, propusă de noi presupune următoarele etape:

- aprobarea mărimii bazei salariale;
- calcularea fondului de bază a remunerării muncii specialiștilor;
- calcularea fondului de bază a remunerării muncii pentru întreprindere și repartizarea lui;
- calcularea salariului de stimulare și salariului total al specialistului.

În contextul cercetării am propus algoritmul de evaluare a nivelului de dezvoltare profesională a specialiștilor, bazat pe interdependența acestuia și a nivelului de competitivitate în bază de competențe, care poate fi folosit de întreprindere în procesul de planificare strategică și care presupune eficiența gestiunii cunoștințelor, abilităților, deprinderilor personalului, având impact asupra evoluției economice a întreprinderii. În studiul nostru, am reieșit din 3 etape de dezvoltare a

competitivității în bază de competențe a specialiștilor (Tabelul 3.4): formare, avansare, îmbunătățire și nivelele de competitivitate în bază de competențe și dezvoltare profesională aferente.

**Tabelul 3.4. Identificarea etapei de dezvoltare profesională**

Etape de dezvoltare	Diapazonul nivelului de dezvoltare profesională	Nivelul de competitivitate în bază de competențe
Formare (F)	0,20 - 0,49	Inițial (I)
Avansare (A)	0,50 - 0,79	Mediu (M)
Îmbunătățire (Î)	0,80 - 1,00	Ridicat (R)

*Sursă:* adaptat de autor după [184]

Identificarea statutului formal al specialistului (Tabelul 3.5) conform nivelului atins de dezvoltare profesională permite distingerea subetapelor de dezvoltare profesională (F, A, Î) și atribuirea unui indice cifric.

**Tabelul 3.5. Identificarea statutului formal al specialistului înreprinderii de AP**

Etape de dezvoltare a specialistului	Diapazonul nivelului de dezvoltare profesională	Diapazonul modificării nivelului de dezvoltare profesională	Statutul formal al specialistului	Subetapele de dezvoltare profesională a specialistului
Formare (F)	0,20 - 0,49	0,20 - 0,29	Specialist începător ↔ Specialist	S <sub>1</sub>
		0,30 - 0,39	Specialist începător ↔ Specialist	S <sub>2</sub>
		0,40 - 0,49	Specialist	S <sub>3</sub>
Avansare (A)	0,50 - 0,79	0,50 - 0,59	Specialist competent ↔ Specialist	C <sub>1</sub>
		0,60 - 0,69	Specialist competent ↔ Specialist	C <sub>2</sub>
		0,70 - 0,79	Specialist competent	C <sub>3</sub>
Îmbunătățire (Î)	0,80 - 1,00	0,80 - 0,89	Specialist competent ↔ Șef bucătar	M <sub>1</sub>
		0,90 - 0,99	Șef bucătar ↔ Specialist competent	M <sub>2</sub>
		1,00	Șef bucătar ↔ (Specialist -expert)	M <sub>3</sub>

*Sursă:* elaborat de autor

Algoritmul evaluării nivelului de dezvoltare profesională a specialistului presupune realizarea succesivă a următoarelor etape:

- 1) elaborarea chestionarului compus din 3 părți: (Anexa 10, p.13)
  - a) stabilirea parametrilor respondenților;
  - b) diagnosticarea nivelului de dezvoltare profesională atins legat de nivelul de competitivitate în bază de competențe;
  - c) determinarea nivelului de satisfacție a specialistului de activitatea sa profesională;
- 2) efectuarea sondajului;



3) evaluarea nivelului de competitivitate în bază de competențe a specialistului și compararea cu nivelul de dezvoltare profesională.

A doua parte a chestionarului este legată de stabilirea relației de dependență directă dintre dezvoltarea competențională și cea profesională a specialistului (Tabelul 3.6).

**Tabelul 3. 6. Identificarea nivelurilor verticale de dezvoltare profesională a specialistului întreprinderii de AP**

Etape de dezvoltare profesională a specialistului	Subetape de dezvoltare profesională a specialistului	Nivele verticale (Nvc)	Caracteristicile nivelurilor verticale a dezvoltării profesionale a specialistului
Formare	F1	Nvc, 1	Educație profesională relevantă + Mai puțin de 50% de competențe profesionale de bază dobândite
	F2	Nvc, 2	Educație profesională relevantă + Mai mult de 50% de competențe profesionale de bază dobândite
	F3	Nvc, 3	Educație profesională relevantă + 100% de competențe profesionale de bază dobândite
Avansare	A1	Nvc, 4	Educație profesională relevantă + 100% de competențe profesionale de bază dobândite + mai puțin de 50% de competențe profesionale conexe dobândite
	A2	Nvc, 5	Educație profesională relevantă + 100% de competențe profesionale de bază dobândite + mai mult de 50% de competențe profesionale conexe dobândite
	A3	Nvc, 6	Educație profesională relevantă + 100% de competențe profesionale de bază dobândite + 100% de competențe profesionale conexe dobândite
Îmbunătățire	Î1	Nvc, 7	Educație profesională relevantă + 100% de competențe profesionale de bază dobândite + 100% de competențe profesionale conexe dobândite + mai puțin de 50% de competențe profesionale suplimentare dobândite
	Î2	Nvc, 8	Educație profesională relevantă + 100% de competențe profesionale de bază dobândite + 100% de competențe profesionale conexe dobândite + mai mult de 50% de competențe profesionale suplimentare dobândite
	Î3	Nvc, 9	Educație profesională relevantă + 100% de competențe profesionale de bază dobândite + 100% de competențe profesionale conexe dobândite + 100% de competențe profesionale suplimentare dobândite

*Sursă:* elaborat de autor

**Tabelul 3.7. Identificarea etapei de dezvoltare profesională și a statutului formal al specialistului din unitatea de AP**

Diapazonul nivelului de competitivitate în bază de competențe (dezvoltare profesională)	Etapa de dezvoltare profesională	Statutul formal al specialistului
0,10 - 0,20	De pregătire	Specialist începător
0,21 - 0,49	De formare	Specialist
0,50 - 0,79	De avansare	Specialist calificat
0,80 - 1,00	De îmbunătățire	Maistru

*Sursă:* elaborat de autor

A treia parte a anchetei cuprinde diagnosticarea nivelului de satisfacție din activitatea profesională, prin care se înțelege nivelul de corespundere a pozițiilor profesionale așteptate cu cele atinse, determinat de pe poziția criteriilor așteptare- percepție - importanță a dezvoltării pentru specialist. Valorile indicatorului de satisfacție conform unor autori [184] pot varia în limitele 0,20 (min) până la 1,00 (max), și care se folosește la elaborarea carierogramei profesionale. Aceasta reprezintă un document care acumulează caracteristicilor parametrice ale lucrătorului, ce reflectă traseul de formare profesională și de carieră.

Modelul competențelor profesionale a specialiștilor din domeniul alimentației publice, propus în cadrul prezentei cercetări, este orientat spre sporirea flexibilității forței de muncă și permite realizarea indicatorilor de performanță superiori, în special, creșterea ponderii lucrătorilor cu competențe conexe și suplimentare, creșterea nivelului de satisfacție din activitatea profesională și implementarea modificărilor în sistemul de remunerare.

În concluzie menționăm, că, competitivitatea angajaților este determinată de competitivitatea fiecăruia în parte și a echipelor și depinde în mare măsură de mecanismul de funcționare a resurselor umane în procesul de producție și procesul comercial (ambele specifice pentru UAP). Iar fără resurse umane bine pregătite afacerile își pierd abilitatea de a fi competitive.



**Fig. 3.19. Elementele competitivității individuale a angajaților**

În procesul de formare și dezvoltare a competitivității personalului se manifestă unitatea proceselor economice și sociale (Fig.3.19): angajatorul se concentrează pe atingerea obiectivelor sale (îmbunătățirea competitivității organizației și realizarea profitului) prin valorificarea maximă a avantajelor competitive ale angajaților. Lucrătorii, la rândul lor, sunt interesați de îmbunătățirea competitivității organizaționale, în măsura în care găsesc în ea o oportunitate de a-și îmbunătăți competitivitatea individuală.

### **3.4. Metodologia de determinare a locației optime pentru întreprinderile de alimentație publică**

Amplasarea rațională a unei UAP înseamnă a crea cea mai mare comoditate pentru populație în organizarea alimentației la locul de muncă, reședință și recreere și constituie un element foarte important în reușita oricărui tip de unitate, lucru menționat și de experții din domeniu care consideră că ponderea acestui factor în formarea competitivității unității de alimentație publică constituie 24 %. Atitudinea modernă față de afaceri reprezintă pentru antreprenori sarcina de a alege nu conceptul unei UAP dintr-o anumită locație, ci amplasarea unității pentru dezvoltarea unui anumit concept. Această abordare se datorează priorității strategiilor orientate către clienți în industria SAP, ceea ce contribuie la apariția de noi idei unice, cât mai aproape de cerințele de astăzi, care pot surprinde și chiar încânta consumatorii de producție culinară. O locație reușită înseamnă un flux mare de vizitatori, venituri mai mari și, în consecință, profit pentru întreprinderii. De exemplu, locația întreprinderii tip cantină în apropierea unei instituții de învățământ superior sau organizații este avantajoasă, deoarece cererea pentru serviciile acestor unități este relativ mare, pe când pentru un

restaurant fast-food este un avantaj amplasarea pe o stradă comercială aglomerată, dar întotdeauna un dezavantaj cert pentru un club de elită, o cafenea cu autoservire este binevenită într-un sector aglomerat unde sunt amplasate diferite instituții de business precum și blocuri locative.

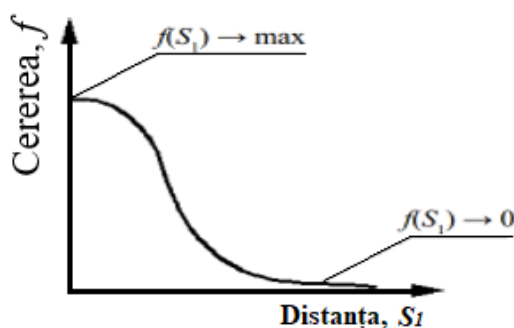
În prezent, din diferite motive în Moldova, restauratorii foarte rar când se pronunță privind deschiderea unei unități de alimentație publică în baza deciziilor bine argumentate. Pentru a rezolva cu succes această problemă, este foarte important să aflăm natura nevoilor populației în serviciile de alimentație. Pentru a justifica corect amplasarea viitoarei afaceri din domeniul alimentației este necesară o metodologie simplă și accesibilă pentru întreprinzători.

Problema referitoare la amplasarea rațională a UAP s-a aflat în centrul atenției cercetătorilor din diferite țări. Menționăm propunerea radicală pe care a înaintat-o Radchenko A.I. (А.И. Радченко), care a argumentat teza despre amplasarea UAP în zona accesibilității pietonilor. El a ajuns la concluzia că alimentația publică va avea prioritate față de alimentația casnică dacă UAP vor intra în structura casei. Cu toate acestea, un alt specialist cunoscut în amplasarea unităților de alimentație publică, Korsekin V.I. (В.И. Корсекин), consideră că acest concept are câteva dezavantaje semnificative. În opinia savantului, în conformitate cu specificul serviciului, fiecare UAP ar trebui să fie amplasată astfel încât să satisfacă cererea pentru serviciile pe care le oferă în acele locuri unde este concentrat un număr mare de oameni. În implementarea practică a acestei prevederi, este ușor de identificat locurile posibile de amplasare. Dar, utilizând această abordare, se dovedește că există multe opțiuni de amplasare și fiecare dintre ele, din careva motive, nu pot fi implementate [173]. Analiza planurilor de amplasare se bazează pe un model matematic cu utilizarea mai multor algoritmi. Acestea sunt calcule destul de complicate și întreprinzătorii nu sunt dispuși să le utilizeze. Ei au nevoie de o metodologie mai accesibilă, mai simplă. În ultimul timp, din ce în ce mai mult se utilizează punctajele experților, prin care se obțin informații necesare pentru pregătirea și selectarea soluțiilor raționale [157]. În rezolvarea multor probleme, simplitatea aparatului matematic este adesea mai importantă decât exactitatea scontată a rezultatelor. Tendința de a utiliza metode matematice simplificate în analiza fenomenelor complexe în combinație cu opiniile expuse de experții - specialiști a obținut în ultimii ani o largă acceptare în rândul matematicienilor și economiștilor. Mulți oameni de știință ajung la concluzia că „matematica adevărată nu este un conglomerat de tehnici de calcul artificiale, ci capacitatea de a obține rezultatele corecte prin reflecții cu un minim de aparat folosit [155, p.83].

Reieșind din importanța pe care o are amplasarea unității de alimentație publică în asigurarea competitivității acesteia și, ținând cont de opinia experților, care consideră amplasarea UAP drept factor important al competitivității, ne-am propus să elaborăm un model care permite identificarea locației optime de amplasare a unui anumit tip de UAP. În acest scop, la bază am luat metodologia propusă de cercetătorul din Federația Rusă Kotelnikova A. [174]. Tot odată, aplicând această metodologie am identificat un șir de inexactități. De aceea, pe parcursul efectuării calculelor respective, am adaptat unele elemente. Alegerea locației și argumentarea matematică a acestei alegeri rămân o sarcină intractabilă, care se rezolvă în prezent fără utilizarea tehnologiilor informaționale moderne.

Pentru a modela locația optimă a unității de alimentație de un anumit tip, este necesar să se determine funcția cererii în dependență de locația unității și să se identifice cei mai importanți factori privind amplasarea geografică a UAP. Acești factori pot fi divizați în următoarele grupe:

1. Distanțele ( $S$ ) până la întreprinderile din apropiere ale căror angajați sunt potențiali clienți, precum și până la blocurile locative în care locuiesc persoane care de asemenea pot fi potențiali clienți. Distanțele  $S$  nu trebuie să depășească 20 de minute de mers sau 1500 de metri. Dependența funcției cererii de acest factor va fi considerată patricică descendentă odată cu creșterea distanței (Fig.3.20).



**Fig. 3.20. Dependența funcției cererii și distanțelor până la întreprinderile de AP din preajmă**

*Sursa:* [174].

2. Numărul de angajați la fiecare din întreprinderile din apropiere  $P_1 \dots P_n$ . Dependența funcției cererii va fi considerată liniară, direct proporțională cu numărul de angajați din întreprinderi.  $n$  este numărul de clădiri în care sunt amplasate diferite întreprinderi, precum și de blocuri locative, locatarii cărora pot fi potențiali clienți.

3. Numărul de locuitori din blocurile locative  $L_1 \dots L_n$ . Dependența funcției cererii v-a fi considerată liniară, direct proporțională cu numărul de locuitori din fiecare bloc locativ.

4. Capacitatea de deservire a întreprinderilor concurente. Pentru calcularea G se aplică formula

$$G=c*\sum PG_i, \quad (3.4)$$

unde  $G_i$  reprezintă capacitatea de deservire a întreprinderii concurente  $i$ ,  $PG_i$  - capacitatea de deservire a unităților de alimentație publică concurente, iar  $c$  - coeficientul de semnificație (influență) a factorului dat. Dependența funcției cererii v-a fi considerată liniară, invers proporțională cu capacitatea de deservire a întreprinderilor concurente.

5. Raportul distanțelor  $K_{ij}$

$K_{ij} = S_{2i} / S_{1j}$ , unde  $S_{1j}$  - ,  $S_{2i}$  - distanța de la întreprinderea-concurent până la întreprinderea-client din preajmă,  $i = 1 \dots m, j = 1 \dots n$ .

În cazul când  $K_{ij} > 1$  - întreprinderea - concurent este situată mai departe de întreprinderea-client decât întreprinderea analizată.

În cazul când  $K_{ij} = 1$  - întreprinderea - concurent este situată la aceeași distanță de întreprinderea-client ca și întreprinderea analizată.

În cazul când  $K_{ij} < 1$  - întreprinderea - concurent este situată mai aproape de întreprinderea-client decât întreprinderea analizată.

În continuare vom lua ca referință funcția cererii  $y = f(S_i, P_i, G, K_{ij})$ , identificată în metodologia propusă de autorul menționat mai sus [174], unde  $i = 1 \dots m, j = 1 \dots n$ . Această funcție poate fi utilizată pentru calcularea cererii pentru serviciile de AP pe un sector în care sunt amplasate mai multe instituții și organizații și mai puține clădiri locative și care nu ia în calcul și numărul de locuitori din blocurile locative. Tot odată, analizând sectorul, care ni l-am propus spre cercetare, am ajuns la concluzia, că, deoarece sectorul delimitat pentru locația unei noi UAP este foarte aglomerat și în vecinătate se află multe oficii, școli, șantiere, dar și blocuri locative, noi optăm pentru amplasarea unei cafenele care pe parcursul zilei va lucra cu un meniu mai simplificat, mai ieftin și în care va fi aplicat sistemul de autoservire (self service), iar seara clienții v-or beneficia de un meniu mai variat și servirea clienților se va face prin intermediul ospătarilor. În acest sens, propunem utilizarea unei metodologii modificate, care va lua în considerare și elementul ce ține de numărul de locuitori din zona respectivă, conform următoarei formule a funcției cererii.

$$y = \sum_{i=1}^n (a * \sum 1 / \left(\frac{S_i}{1000}\right)^2 + b * P_i) - c * G + d * \sum \sum K_{ij} + e * L_i, \quad (3.5)$$

unde:

$n$  - este numărul de „întreprinderi cliente”;

$m$  - este numărul de „întreprinderi concurente”;

$S_i$  - distanța față de „întreprinderea client”;

$P_i$  - numărul de angajați din „întreprinderea client”;

$L_i$  - numărul de locuitori din blocurile locative;

$G$  - capacitatea de deservire a „întreprinderilor concurente”;

$K_{ij}$  - raportul distanțelor dintre clienți și concurenți;

$a_i, b_i, c_i, d_{ij}, e_i$  - coeficienți de semnificație (influență) a factorilor corespunzători.

Deoarece până în prezent nu sunt elaborați coeficienți de semnificație a factorilor cu influență asupra alegerii locului optim de amplasare a unei unități de alimentație publică am recurs la oferirea punctajelor de către experți. Această metodă presupune utilizarea informației calitative și cantitative. În unele cazuri, caracteristicile calitative trebuie cuantificate, adică trebuie să le atribuim o formă de exprimare cantitativă. În acest sens, de obicei se utilizează oferirea punctajelor de către experți. Pentru a-i conferi informației un caracter de validitate și încredere s-au respectat următoarele condiții:

- Implicarea unui număr suficient de experți. Numărul de experți pe care l-am folosit pentru a determina coeficienții este de 10 persoane;
- Asigurarea că experții sunt competenți în problema cercetată. În Anexa 18 sunt prezentate date privind funcția și experiența experților;
- Lipsa de ambiguitate și claritatea întrebărilor puse. Ne-am străduit întrebările să le formulăm clar, care ar oferi posibilitatea acordării unor răspunsuri obiective;
- Independența opiniei fiecărui expert. Fiecare expert a fost independent în expunerile pe care le-a făcut. Fiecare expert și-a exprimat opinia separat, fără a consulta unul cu celălalt sau cu altcineva.

Rezultatele sunt prezentate în Anexa 15.

Asupra indicatorilor de distanță s-a aplicat scalarea prin împărțirea la 1000.

Pentru a elabora modelul matematic, este necesar de a selecta o anumită zonă a municipiului Chișinău. Poate fi un raion, stradă, sector sau întregul oraș. În această zonă (harta teritoriului), se indică UAP existente, locurile posibile pentru amplasarea noilor întreprinderi de AP și „întreprinderile cliențe”.

Să analizăm funcționarea modelului pe exemplul mun. Chișinău. Pe harta teritoriului municipiului vom indica întreprinderile de alimentație publică existente, locurile posibile de amplasare a unor noi întreprinderi și întreprinderile-cliențe (orice mulțime de potențiali clienți, întreprinderi, instituții de învățământ, cămine, clădiri rezidențiale, complexe de agrement, blocuri locative etc.).

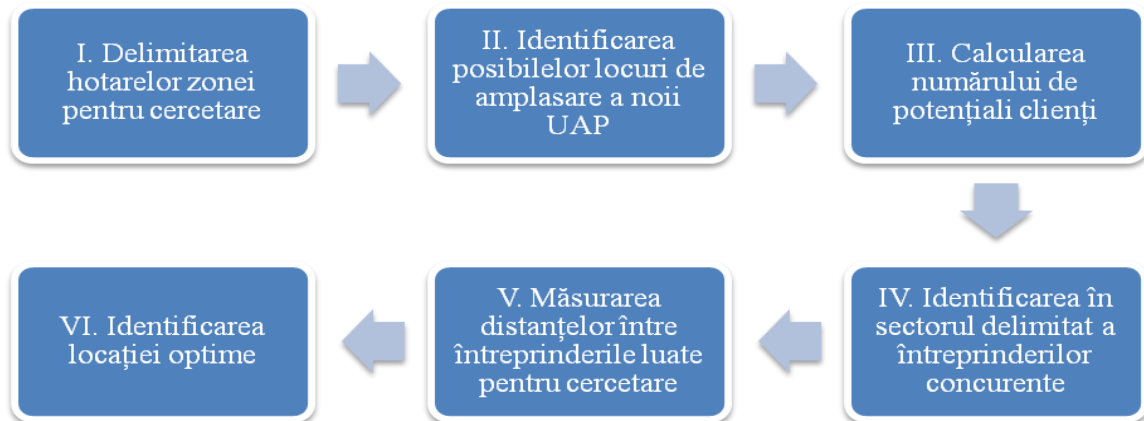
Principala condiție pentru elaborarea modelului este posibilitatea de a determina valoarea cererii în orice punct al sectorului delimitat. Cunoscând funcția cererii în orice loc al teritoriului analizat, se poate găsi cea mai eficientă locație pentru amplasarea unei noi întreprinderi de alimentație de un anumit tip. Calcularea manuală a tuturor opțiunilor posibile de localizare este o sarcină imposibilă. În acest scop, vom utiliza modelarea economico-matematică.

Pentru a implementa modelul, este necesară fie o bază de date cu parametrii necesari ai întreprinderilor de alimentație publică pentru regiunea studiată, fie o hartă electronică a străzii, sectorului sau orașului, care va determina automat o parte din parametri.

În Republica Moldova există un Sistem Informațional Național Geografic (SING) care reprezintă un sistem integrat unic de colectare, stocare și prelucrare a informației despre obiectele geografice la interacțiunea cu datele altor sisteme informaționale de bază, care constau din sisteme informaționale geografice departamentale și teritoriale unificate de importanță statală și regională, integrate în baza unui sistem unic de identificare și codificare a obiectelor de evidență pe teritoriul Republicii Moldova. SING are menirea de a prezenta informația sub formă de model de teren din spațiu, cu posibilitatea modelării situației și analizei spațiale pentru a obține informație primară obiectivă despre obiectele cu potențial natural de resurse ale țării pentru sporirea temeiniciei, calității și eficienței deciziilor administrative în interesele dezvoltării societății civile. Dar din lipsa de date statistice, actualmente nu este posibil de utilizat acest sistem pentru determinarea locației optime de amplasare a UAP. Din acest motiv, prezentăm modelul propus de noi, folosind harta electronică Yandex Maps, care, în prezent, este cel mai popular sistem de hărți electronice, reprezentând un ghid electronic al organizațiilor combinat cu harta orașului.

Pentru elaborarea modelului menționat vom parcurge următoarele etape:





**Fig. 3. 21. Algoritmul modelului de identificare a locației optime pentru o unitate nouă de alimentație publică tip cafenea**

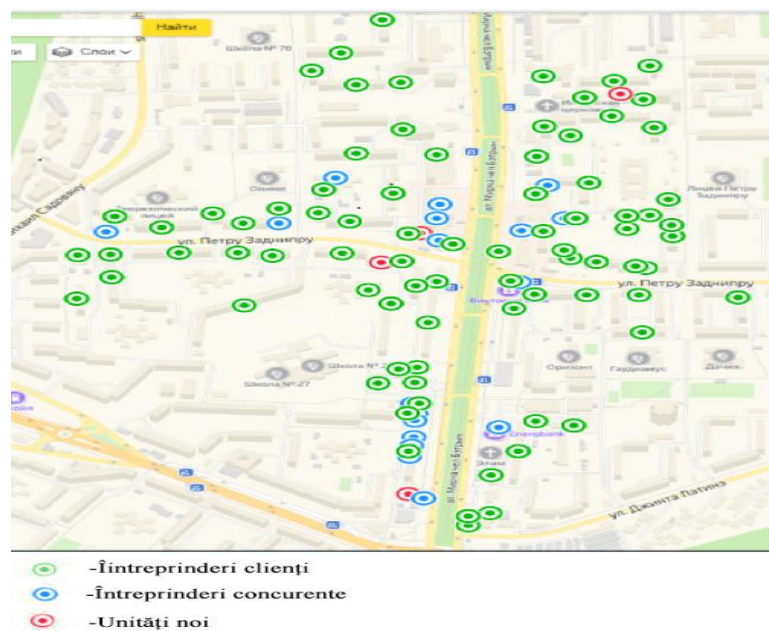
*Sursa:* elaborată de autor.

Astfel, utilizând algoritmul propus vom parcurge toate etapele în vederea identificării locației optime pentru o unitate nouă de AP.

*Etapa I.* În vederea selectatării și delimitării hotarelor zonei pentru studiu, am folosit site-ul primăriei Chișinău, hărțile Yandex Maps [53] etc., datele privind evoluția rețelei unităților de alimentație publică amplasate în or. Chișinău care au fost analizate și expuse în capitolul 2. Ne-am oprit asupra raionului Ciocana al orașului Chișinău, deoarece conform datelor prezentate în tab.2.17. din punctul 2.3 al capitolului 2, asigurarea cu locuri în UAP în acest sector al orașului este cea mai joasă și constituie 152 locuri la 1000 locuitori. Conform datelor statistice [80], raionul Ciocana după numărul de locuitori se află pe locul trei, cedând sectorului Botanica și Râșcani. Tot odată, acest sector este unul în continuă dezvoltare.

*Etapa II.* Identificarea posibilelor locuri de amplasare a unei noi întreprinderi de alimentație publică - tip cafenea care ziua va funcționa în regim de autoservire iar începând cu ora 18.00 deservirea clienților se va face prin intermediul chelnerilor. Ca exemplu de implementare a acestui model vom delimita zona ce cuprinde artera principală a sectorul Ciocana - bulevardul Mircea cel Bătrân 1-22 și str. Petru Zadnipru 1-15. Harta zonei cercetate este expusă în Fig. 3.22. Pe hartă vom indica prin cerculețe de diferite culori întreprinderile cliente, unitățile de alimentație publică care

sunt concurente pentru unitatea ce urmează a fi amplasată și locurile în care este posibil de deschis o nouă cafenea.



**Fig. 3.22. Harta electronică a sectorului delimitat pentru studiu**

*Etapa III.* Identificarea în zona de studiu a întreprinderilor clienți și determinarea numărului de potențiali clienți. Analizând întreprinderile de alimentație din zona cercetată și numărul de potențiali clienți, am determinat, că blocurile cele mai indicate în care poate fi amplasată cafenea sunt: aleea Mircea cel Bătrân 1, 8, 15A și str. P. Zadniпру 9. În fig. 3.22 aceste locuri sunt indicate cu cercuri de culoare roșie. Pentru o funcționare eficientă a cafenelei amplasate în zona cercetată, trebuie să existe o cerere pentru serviciile furnizate. Pentru a face acest lucru, în zona de studiu se determină locurile cu cerere mai crescută și distanța de la ele la locul posibil de locație a cafenelei [54]. Este necesar de a stabili locația care va asigura un nivel de competitivitate mai mare a noii cafenele. Datele selectate se prezintă în Anexa 23.

*Etapa IV.* Identificarea în zona de studiu a întreprinderilor concurente pentru tipul de unitate respectivă și calcularea numărului maxim de consumatori ce pot fi deserviți pe parcursul unei zile în aceste unități. Aceste calcule se realizează pe baza graficelor de încărcare a saloanelor cafenelor și numărului de locuri existente în acestea. Calculele se prezintă în Anexa 19.

Deoarece modelul pe care l-am utilizat ține seama de întreprinderile concurente din domeniul serviciilor de alimentație publică, am identificat în zona respectivă 22 întreprinderi de

alimentație publică care ar putea face concurență cafenelei ce urmează a fi deschisă. Acestea sunt prezentate în Tabelul 3. 8.

**Tabelul 3.8. Întreprinderile concurente în zona cercetată**

Nr. Crt.	Denumirea întreprinderilor	Adresa	Capacitate, locuri
1.	Lider Kebab	Mircea cel Bătrân ½, tel. 022425966	40
2.	Rust Club Cafe	Mircea cel Bătrân 3 A, <a href="mailto:graur.svetlana@gmail.com">graur.svetlana@gmail.com</a> bucătărie europeană	70
3.	Dolce Parma	Mircea cel Bătrân 3, nr.7B tel.078000118	20
4.	Royal Kebab	Mircea cel Bătrân 3, 079911466	20
5.	Beer Land	Mircea cel bătrân 3/2	25
6.	Cafenea	Mircea cel Bătrân, 3, tel. <a href="tel:022499993">022499993</a>	30
7.	Ben Cafe	Mircea cel Bătrân 3/3, tel. <a href="tel:078700188">078700188</a>	40
8.	MML Kebab	Mircea cel Bătrân 9, tel.022333514	10
9.	Liberte cafe - brutărie-patiserie	Mircea cel Bătrân 3	stradală
10.	Andy's Pizza	Mircea cel Bătrân 4/4 tel. 022210210 <a href="http://www.andys.md">www. andys.md</a>	50
11.	Maguro Suşi Bar	Mircea cel Bătrân 12/5 <a href="http://m.me/maguro.md">m.me/maguro.md</a> tel.069884488	20
12.	Cafenea - bar Selena	Mircea cel Bătrân 11, tel.079450533	30
13.	Do - Caffè	Mircea cel Bătrân 23/3, tel. 022484010	60
14.	9 Yards Cafe	Mircea cel Bătrân 27/6	20
15.	City Pizza	Mircea cel Bătrân 48, tel. 069778554	35
16.	Cafenea FoodMafia	Mircea cel Bătrân 28/4, tel. 079801060	40
17.	Venezia Club Cafenea	Mircea cel Bătrân 7/1, tel. 079038581 <a href="mailto:zveaghun-victor@list.ru">zveaghun-victor@list.ru</a>	20
18.	Cafenea Smak	Mircea cel Bătrân 12/2 tel. 022331111 <a href="http://www.smak.md">www.smak.md</a>	40
19.	Taxi Blues Cafe	P. Zadnipru 9 tel. 069111998	90
20.	Berărie Mr. Hops	P. Zadnipru 5/4, tel.061023344	tejghea
21.	Bar restaurant Crizantema de Aur	P. Zadnipru 1/1, tel. 022337130	80

*Sursa:* elaborată de autor în baza [62]

*Etapa V.* Măsurarea distanțelor dintre întreprinderile luate pentru cercetare. Distanța dintre întreprinderile concurente și locul de amplasare a cafenelei noi s-a calculat utilizând harta Yandex Maps cu ajutorul instrumentelor traseu și riglă (Anexa 20), numărul estimativ de potențiali clienți a fost aflat de la angajatorii acestora. Pentru determinarea numărului de locuitori din blocurile locative s-a aflat numărul de apartamente din fiecare bloc și s-a înmulțit la trei, din considerentele că în mediu în fiecare apartament locuiesc 3 persoane. Suntem conștienți, că numărul real al locuitorilor va fi puțin diferit de cel calculat de noi. Aceasta ar putea fi considerată drept limită

pentru cercetarea în cauză. Pe de altă parte, încercările noastre de a identifica numărul exact de locatari nu au putut fi realizate. Nici o instituție nu dispune de acest indicator, dacă luăm în considerare și faptul, că unele apartamente nu sunt locuite, altele sunt oferite în chirie. Tot odată, datele Biroului Național de Statistică arată, că numărul mediu al unei gospodării în Republica Moldova, conform ultimului recensământ este de 2,9 persoane [81]. Calculele respective se prezintă în (Anexa 21).

*Etapă VI.* În această ultimă etapă vom identifica, în urma calculelor respective amplasarea optimă a cafenelei propuse, utilizând funcția, propusă de noi (formula 3.5.)

$$y = \sum_{i=1}^n \left( a * \sum 1 / \left( \left( \frac{S_i}{1000} \right)^2 + b * P_i \right) - c * G + d * \sum \sum K_{ij} + e * L_i \right)$$

Calculele au fost efectuate în MS Excel: cererea la serviciile cafenelei în fiecare din cele 4 locațiuni posibile. (Anexa 24). Calculele generalizatoare se prezintă în tabelul 3. 9.

**Tabelul 3.9. Cererea în locațiile propuse pentru amplasarea noii cafenele, persoane**

	Locațiuni posibile de amplasare	Cererea
I	Mircea cel Bătrân, 1	419
II	Mircea cel Bătrân, 8	2229
III	Mircea cel Bătrân, 15A	3851
IV	Petru Zadnipru, 9	4015

Astfel, locația optimă pentru noua cafenenea este str. Petru Zadnipru, 9, iar cea mai nereușită locație este adresa aleea Mircea cel Bătrân, 1.

Calculele efectuate ne-au adus la concluzia despre oportunitatea creării unui model automatizat (soft) pentru determinarea automată a tuturor distanțelor necesare și calcularea cererii pentru orice zonă precum și pentru întregul oraș în ansamblu. E de menționat faptul că funcția cererii depinde de un număr mult mai mare de factori, iar cu cât mai mulți factori se iau în considerare, cu atât mai precis este modelul funcției cererii, dar și mai complex.

### 3.4. Concluzii la capitolul 3.

1. Analiza competitivității întreprinderilor din alimentația publică din mun. Chișinău, a fost efectuată în baza sondajului aplicat managerilor, angajaților și consumatorilor. Rezultatele permit să constatăm că 1/3 din unitățile economice din sectorul cercetat nu sunt competitive și se confruntă cu o multitudine de dificultăți.

2. Au fost analizați cei mai importanți factori cu impact pozitiv, ceea ce a permis elaborarea unor soluții de asigurare a competitivității unităților, precum: raționalizarea/ optimizarea meniurilor (ofertelor), sincronizarea vitezei de luare a mesei, posibilității de scanare 3D a comenzii, ”uberizarea” circuitelor pentru a captura segmente noi de consumatori, elaborarea programelor de studiu comportamental alimentar prin implicarea dinamică a instrumentelor media în ceea ce privește satisfacția comunicațională, implimentarea inovațiilor și tehnologiilor aferente tendințelor sănătoase alimentare care se preocupă de starea de sănătate a consumatorului.

3. Pentru a identifica factorii de sporire a competitivității întreprinderilor de alimentație publică a fost realizat un sondaj în rândul clienților și grupului de experți. Prin analiza comparativă a rezultatelor obținute factorii au fost ordonați după criteriul importanței asupra competitivității unității. Astfel, am reușit să validăm prima ipoteză a cercetării, prin care am presupus, că printre acești factori o importanță foarte mare o are calificarea și competențele angajaților. S-a dovedit a fi factorul cu cea mai mare pondere.

De asemenea, am validat și a doua ipoteză, care se baza pe presupunerea, că printre factorii importanți de influență asupra competitivității UAP se regăsește și amplasarea geografică a localului în raport cu tipul acesteia. Deși, consumatorii au apreciat acest factor ca fiind unul nu atât de important, ne-am orientat spre opinia experților, care cunosc mai bine sistemul și care sunt de părerea că factorul menționat este foarte important în vederea asigurării competitivității UAP. În așa mod, considerăm, că a fost validată și a doua ipoteză a cercetării.

4. Studiul a permis să distingem nivelul de satisfacție al angajaților din unitățile de alimentație publică și să scoatem în evidență cauzele nesatisfacției de activitatea profesională desfășurată de către angajați.

5. Analiza efectuată privind pregătirea profesională a angajaților admite să ne dăm cu părerea că calificarea pe care au obținut-o angajații prin formarea sa în mare parte nu corespunde cu calificarea necesară pentru activitatea pe care o efectuează, iar mai mult de jumătate (51,5%) sunt la etapa de pregătire și formare ca specialist în domeniul pe care îl desfășoară, iar aceasta are un impact negativ asupra competitivității structurilor economice din sectorul alimentației publice.

6. În contextul cercetării am dezvoltat algoritmul de evaluare a nivelului de dezvoltare profesională a specialiștilor, bazat pe interdependența acestuia și a nivelului de competitivitate în bază de competențe, care poate fi folosit de întreprinderi în procesul de planificare strategică și care

presupune o gestiune mai eficientă a cunoștințelor, abilităților, deprinderilor personalului, având impact asupra competitivității întreprinderii de alimentație publică.

7. În vederea asigurării competitivității unităților de alimentație publică propunem elaborarea unei metodologii de evaluare a competitivității acestora bazată pe analiza profundă a activității unităților (financiară, tehnică), precum și evaluarea competitivității din punct de vedere al consumatorilor.

8. Modelul competențelor profesionale a specialiștilor din domeniul alimentației publice, propus în cadrul studiului nostru, este orientat pe sporirea flexibilității forței de muncă și permite realizarea indicatorilor de performanță superiori, în special, creșterea ponderii lucrătorilor cu competențe conexe și suplimentare, creșterea nivelului de satisfacție din activitatea profesională și implimentarea modificărilor în sistemul de remunerare.

9. În vederea sporirii nivelului de competitivitate a UAP a fost dezvoltată metodologia de determinare a locației optime pentru întreprinderile din domeniu ce urmează a fi deschise și expuse etapele de aplicare a acesteia.

10. Amplasarea reușită este importantă în asigurarea competitivității unităților de alimentație publică, dar nu garantează succesul în acest domeniu de activitate decât în măsura în care și alți factori precum: calitatea producției culinare, calitatea serviciilor oferite, pregătirea personalului ș.a sunt menținuți la standarde ridicate. Doar îmbinarea tuturor factorilor competitivității, reprezintă o condiție esențială în succesul unei afaceri din alimentația publică.

## CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI

Valorificarea teoriilor referitoare la conceptul de competitivitate, a abordărilor serviciului de alimentație publică, rezultatele cercetării cu privire la identificarea și valorificarea factorilor de competitivitate a UAP, confirmă importanța și actualitatea problematicii investigate. Valoarea teoretică și practică a cercetării demonstrează soluționarea *problemei științifice*, care constă în fundamentarea teoretică și metodologică a factorilor de influență asupra activității unităților de alimentație publică, fapt care a confirmat necesitatea dezvoltării continue a competențelor profesionale ale angajaților din domeniu și oportunitatea dezvoltării unei metodologii de identificare a amplasării optime a unei unități de alimentație publică în funcție de tipul acesteia, în vederea asigurării competitivității unităților de alimentație publică, fapt care a permis formularea următoarelor concluzii:

1. Alimentația publică este considerată ca componentă a domeniului vast de servicii. Prin analiza surselor științifice, în vederea realizării primului și al doilea obiective ale tezei, am constatat, că există o serie de abordări privind însăși termenul „serviciu” precum și o varietate de criterii privind clasificarea acestui concept. Am argumentat, că acest lucru se întâmplă datorită extremei eterogenități a problemelor soluționate. Tot odată, pornind de la particularitățile serviciului, identificate de către noi și caracterizate în primul capitol al tezei, am definit *serviciul drept o activitate, organizată de antreprenori, care are ca scop satisfacerea nevoilor variate ale oamenilor, și, spre deosebire de bunurile materiale, are un ansamblu de proprietăți distincte ca: intangibilitate, inseparabilitate de prestator, variabilitate, imposibilitatea stocării, nesaturație și capacitate de a se materializa după o perioadă anumită.*

Tot odată, alimentația publică, deși recunoscută ca serviciu, are un caracter mult mai complex, fiind un domeniu, care nu este doar un serviciu pur, dar, de asemenea are și activități de fabricație a produselor, care urmează a fi comercializate. În acest context, în teză venim cu argumentarea, că noțiunea de alimentație publică trebuie să fie tratată ca *o activitate economică separată, asociată cu producerea și vânzarea de produse și activități de agrement, parte a circuitului de distribuție a produselor alimentare, organizată pentru a asigura accesul la produse alimentare de la producător la consumator, prin sporirea consumului alimentar în afara menajelor (casei) și comerțului retail.* De asemenea, tindem să menționăm, că însăși termenul “alimentația publică” se utilizează doar în țările post sovietice, pe când pe plan internațional mai frecvent sunt folosite astfel de concepte, ca: *foodservice, horeca, catering, industria ospitalității* care în literatura

de specialitate sunt definite corespunzător. Cu toate că toți acești termeni caracterizează serviciul de alimentație, fiecare are caracteristicile sale distinctive.

2. În vederea realizării celui de al treilea obiectiv al tezei, studiind și generalizând nivelul cunoașterii actuale cu referire la competitivitatea întreprinderilor de alimentație publică, am ajuns la concluzia, că competitivitatea este un subiect de interes, care determină numeroase provocări atât în aspect teoretic, cât și în plan practic. Cu toate că există o mare varietate de abordări, care tratează această temă, și, în mare parte, domeniul este cristalizat, până la moment nu s-a ajuns la unanimitate în diverse aspecte ale acestui concept, datorită complexității și multiaspectualității acestuia. Competitivitatea sectorului alimentației publice este un domeniu mai puțin explorat, în deosebi în cercetările autohtone. Explicăm acest lucru prin faptul, că alimentația publică este un domeniu foarte complex, complicat, dificil de abordat, deși, este domeniul cu un nivel al concurenței foarte pronunțat. Deși UAP au unele particularități, pe care le-am descris în teză, tot odată, conceptual nu diferă de alte întreprinderi din economia națională. În acest context, suntem de părerea, pe care o argumentăm în teză, că *competitivitatea întreprinderii de alimentație publică reprezintă capacitatea întreprinderii de a produce preparate culinare și băuturi care corespund preferințelor culinare ale consumatorilor, de a organiza consumul și de a presta servicii de divertisment, convivialitate de calitate înaltă și la prețuri accesibile, pentru satisfacerea nevoilor consumatorilor, mai bine decât concurenții, și pentru care consumatorii sunt dispuși să plătească mai mult, decât pentru produsele oferite de concurenți*, prin aceasta asigurându-se scopul de bază al întreprinderii – maximizarea profitului, principalul indicator al succesului sau insuccesului fiind considerată productivitatea.

3. În urma studiului efectuat, analizei opiniilor savanților din diferite țări, în vederea soluționării celui de al patrulea obiectiv al tezei, am identificat factorii de influență ai competitivității întreprinderilor de alimentație publică, divizându-i în factori interni și factori externi. Am argumentat că competitivitatea pe termen lung este determinată de competitivitatea resurselor financiare, materiale, tehnologice, manageriale, informaționale, de personal, loialitatea clienților. Ultima o considerăm drept resursă specială a întreprinderii, iar disponibilitatea tuturor resurselor permite companiei să mențină competitivitatea ofertei pe mult timp.

4. În teză venim cu argumente, ce confirmă realizarea celui de al cincilea obiectiv al cercetării, prin care demonstrăm, că sectorul modern de alimentație publică este o ramură specifică a economiei naționale, care la nivel de țară are menirea să rezolve un set de probleme și să asigure creșterea nivelului de trai al populației. Rolul și importanța sectorului rezidă din politica alimentară



publică, care urmărește să ofere populației acces, în condiții economice durabile și acceptabile pentru toți, la produse culinare, în cantități sigure, diversificate, suficiente, de bună calitate gustativă și nutrițională, în cadrul unei baze legislative moderne, ce include un set de acțiuni concrete care implică toți actorii publici (stat, autorități locale, instituții publice etc.), private (organizații agricole profesionale, industrie agroalimentare și alți actori din lanțul alimentar, institute de cercetare, fundații etc.) sau asociații (organizații de consum sau de mediu, organizații de caritate etc.), la nivel național și regional sau local. Întreprinderile din această ramură participă la formarea venitului național al societății, în ele se desfășoară procesul de producție, în rezultatul căruia se obțin noi bunuri materiale, iar în plus, masa colectivă “consolidează” populația și sporește potențialul forței de muncă.

Tot odată, ținem să menționăm, că piața AP din Republica Moldova, inclusiv cea din Chișinău, prezintă o serie de particularități, forme distincte de organizare și funcții diferite în raport cu categoria de beneficiar. Particularitatea distinctivă a pieței AP actuale este neomogenitatea și acoperirea multilaterală a diverselor categorii de consumatori: după nivelul veniturilor, vârstă, sex, statut social, interese. Numărul participanților pe piața serviciilor de alimentație publică crește continuu, odată cu creșterea formatului activităților în domeniul alimentației, schimbarea componenței, structurii producției și naturii serviciilor.

5. În vederea soluționării celorlalte obiective pe care le-am înaintat în fața cercetării și validării ipotezelor de cercetare am efectuat un *studiu cantitativ*, care a permis să obținem rezultate relevante referitoare la evidențierea factorilor determinanți ai competitivității UAP. În baza surselor bibliografice studiate am elaborat 3 tipuri de chestionare, fiecare fiind destinat anumitei categorii de respondenți: conducători de UAP, angajați și consumatori ai serviciilor de AP. Rezultatele sondajului ne-au permis să identificăm că problema de bază cu care se confruntă UAP este insuficiența forței de muncă calificată. Am constatat impactul competențelor profesionale ale angajaților asupra competitivității structurilor economice din sectorul alimentației publice și am dezvoltat metodologia evaluării nivelului competențional al angajaților întreprinderii din sfera alimentației publice. A fost elaborat un model al competențelor profesionale al specialiștilor, orientat spre sporirea flexibilității forței de muncă bazat pe o matrice cumulativă a competențelor profesionale ale angajaților. Matricea permite proiectarea și urmărirea traseului individual de formare și dezvoltare a competențelor și, astfel, gestiunea rațională a forței de muncă a

întreprinderii în bază de gradul de formare a competențelor lucrătorilor pentru fiecare domeniu funcțional de activitate.

6. Cercetarea empirică a permis să evidențiem mai mulți factori de influență asupra competitivității UAP. În rând cu calificarea angajaților, un factor, mai puțin studiat, dar s-a confirmat a fi important și pe care ne-am propus să îl dezvoltăm este amplasarea geografică a întreprinderii. Am argumentat, că atitudinea modernă față de afaceri reprezintă pentru antreprenori sarcina de a alege nu conceptul unei UAP dintr-o anumită locație, *ci amplasarea unității pentru dezvoltarea unui anumit concept*. Această abordare se datorează priorității strategiilor orientate către clienți în industria SAP, ceea ce contribuie la apariția de noi idei unice, cât mai aproape de cerințele de astăzi, care pot surprinde și chiar încânta consumatorii de producție culinară. Considerând amplasarea UAP drept factor al competitivității acesteia, ce nu trebuie neglijat, în baza unui model dezvoltat de către noi, am determinat tipul de UAP și amplasarea acesteia în sectorul Ciocana al orașului Chișinău.

În baza cercetărilor efectuate și rezultatelor obținute vom înainta următoarele *recomandări*:

1. În teză am menționat că stabilizarea și dezvoltarea unităților de alimentație publică, creșterea competitivității și, ca rezultat, a eficienței activității întreprinderii, depinde în mare măsură de schimbările inovative implementate de acestea. În acest context, am recomanda *Ministerului Sănătății și Protecției sociale, Primăriei municipiului Chișinău, autorităților publice responsabile de alimentația colectivă* să preia practica țărilor europene privind implementarea inovațiilor tehnologice care permit gătitul preparatelor în avans, regenerarea lor și porționarea descentralizată, departe de locul în care vor fi servite: grădinițe, școli, spitale și alte instituții sociale. O astfel de formă inovativă de organizare a producerii contribuie la sporirea nivelului de competitivitate a întreprinderilor din alimentația socială.

2. În cercetarea efectuată am identificat una din problemele acute ale sectorului alimentației publice: lipsa forței de muncă calificată. Deoarece în domeniul alimentației publice predomină întreprinderi mici și micro, angajatorul nu are suficiente posibilități, dar și, nu întotdeauna înțelege necesitatea formării angajaților. În această ordine de idei, recomandăm *Asociației Naționale a Restaurantelor și a Localurilor de Agreement (MÁR) în parteneriat cu Comitetul sectorial pentru Formare Profesională în Comerț, Hoteluri și Restaurante din Moldova (CSFPCHR)*:

➤ să acorde suport UAP privind dezvoltarea abilităților și competențelor, în primul rând ale managerilor, în vederea formării unui nou profil profesional al managerului, care ar face față

principalelor provocări din sector și ar fi capabil să implementeze și să mențină metode inovatoare. Aceasta se poate realiza prin organizarea de cursuri modulare de formare gratuite sau cu cost redus, cu implicarea experților naționali și internaționali din domeniu, bazate efectiv pe problemele cu care se confruntă sectorul în mod curent și care reduc competitivitatea unităților în care activează;

- să acorde suport în organizarea și menținerea cursurilor de formare și dezvoltare a competențelor pentru toate categoriile de angajați din cadrul UAP;
- să contribuie la formarea legislației în domeniul alimentației publice prin informarea autorităților centrale și locale despre problemele din domeniu care apar în aplicarea legislației și să formeze soluții pentru aceste probleme.

3. Adaptarea și dezvoltarea în prezenta cercetare a modelului de amplasare optimă a unităților de alimentație publică face posibilă determinarea locației unui anumit tip de UAP într-un anumit teritoriu în care este posibilă obținerea unei cereri maxime pentru servicii de alimentație publică. Acest lucru ne permite să adresăm recomandare *Direcției generale arhitectură, urbanism și relații funciare a Primăriei mun. Chișinău*, să utilizeze rezultatele studiului în planificarea teritorială a unităților de alimentație publică, astfel contribuind la reglementarea concurenței în domeniul dat. Acest studiu poate fi utilizat și de întreprinzătorii, care intenționează să deschidă o nouă unitate de alimentație publică și care sunt interesați de asigurarea competitivității activității acesteia.

4. O altă recomandare o adresăm managerilor unităților de alimentație publică:

- să utilizeze metodologia propusă în studiu pentru evaluarea competitivității unităților din prisma clienților și angajaților și să identifice factorii care influențează competitivitatea întreprinderii pe care o gestionează;
- să implementeze sistemul flexibil de remunerare a muncii, bazat pe evaluarea parametrilor competitivității competiționale a angajaților pe fiecare domeniu.

5. Rezultatele cercetărilor științifice efectuate, materialele de sinteză obținute în rezultatul elaborării tezei prezintă interes atât teoretic, cât și aplicativ și propunem să fie utilizate în procesul de instruire al studenților ASEM de la facultatea Business și Administrarea Afacerilor:

- Ciclul I, licență, specialitatea „Tehnologia și managementul alimentației publice” în cadrul disciplinelor „Managementul alimentației publice”, „Organizarea și gestiunea în unitățile de alimentație publică”; la specialitatea "Servicii hoteliere, turism și agrement" în cadrul disciplinei „Management internațional al serviciilor de alimentație”;

- Ciclul II, masterat, programele de masterat „Comerț și expertiza mărfurilor în activitatea vamală”, „Tehnologia și Managementul alimentației publice și Agroturism” în cadrul cursului, „Managementul siguranței alimentului”.

### **Limitele rezultatelor obținute**

Cercetările aplicative realizate în cadrul prezentei teze au vizat identificarea factorilor de influență asupra competitivității unităților de alimentație publică. Ca oricare cercetare științifică și aceasta nu este lipsită de anumite inexactități, pe care le-am calificat drept limite, care au afectat rezultatele cercetării, printre care menționăm:

1. Dificultăți în colectarea răspunsurilor. Chestionarele elaborate au fost completate online. Au fost adresate solicitări de completare mai multor UAP, manageri, angajați, consumatori, dar mulți s-au dovedit a fi reticenți, au răspuns acestor solicitări un număr mai mic decât ne-am așteptat. Evident, mărirea eșantionului va permite o exactitate mai mare a rezultatelor obținute;
2. Corectitudinea și acuratețea răspunsurilor la întrebările adresate de noi. Prelucrând unele chestionare, am observat, că există contradicții în răspunsuri la diferite întrebări, fapt ce ne-a determinat să gândim, că unii respondenți nu au fost suficient de atenți (poate sinceri) atunci când au răspuns la întrebări.
3. Posibil, că un număr mai mare de experți (în cazul utilizării de către noi a metodei experților) ar fi putut modifica unii coeficienți calculați de către noi, iar rezultatele să aibă o mică abatere de la situația actuală;
4. O altă limită considerăm și determinarea numărului de locatari din blocurile locative, ca potențiali clienți ai UAP pentru care am determinat amplasarea optimă.

În urma realizării prezentei teze de doctorat, bazându-ne pe experiența teoretică și empirică, propunem următoarele **direcții ulterioare de cercetare**:

1. Realizarea unei cercetări, bazate pe un număr mai mare de respondenți, respectiv, un număr mai mare de UAP;
2. Cercetarea modificării situației în sectorul alimentației publice, determinată de pandemia de COVID-19;
3. Realizarea unei cercetări în vederea determinării indicatorilor competitivității UAP, bazate pe satisfacția clienților;
4. Cercetări în direcția elaborării unei metodologii de determinare a competitivității UAP.

## BIBLIOGRAFIE

### Referințe bibliografice în limba română:

1. ALBERT, Adina. *Calitatea serviciilor în unitățile de alimentație publică*. [online]. [citat 12.08.2019]. Disponibil: [https://www.academia.edu/12833330/Calitatea\\_serviciilor\\_in\\_unitatile\\_de\\_alimentatie\\_publica.pdf](https://www.academia.edu/12833330/Calitatea_serviciilor_in_unitatile_de_alimentatie_publica.pdf).
2. ALBU, Angela, BOGHEAN, Florin. *Organizarea activității pensiunilor turistice*. Iași: Stef, 2011, 184p. ISBN 978-606-575-091-3.
3. Anuarul Statistic al Republicii Moldova. [online]. Chișinău, 2018. [citat ] ISBN 978-9975-53-928-9. Disponibil: [http://www.statistica.md/public/files/publicatii\\_electronice/Anuar\\_Statistic/2018/Anuar\\_statistic\\_2018.pdf](http://www.statistica.md/public/files/publicatii_electronice/Anuar_Statistic/2018/Anuar_statistic_2018.pdf)
4. BELOSTECINIC, Grigore. *Concurență. Marketing. Competitivitate*. Chișinău: CEP ASEM, 1999. 288 p. ISBN 9975-75-053 -2.
5. BELOSTECINIC, Gr. Creșterea competitivității economice ca prioritate națională în condițiile globalizării. In: *Creșterea economică sustenabilă în condițiile contemporane: conf. șt. intern., 26-27 sept 2017*. Chișinău: CEP ASEM, 2017, pp.8-15. ISBN 978-9975-75-849-9.
6. BELOSTECINIC, Gr. Calitatea, productivitatea și evaluarea competitivității întreprinderii. În: *Economica*. 2006, nr 3, (55), pp .6-7. ISSN 1810-9136.
7. BELOSTECINIC, Gr. În: *Concurență, marketing, competitivitate*. Chișinău: CEP ASEM, 1999, pp.272-287. ISBN 9975-75-053-2.
8. *BIOrganicRaw Cafe*. ©2018 [citat 12.08.2019]. Disponibil: <http://diez.md/2018/01/22/vegan-friendly-lista-localurilor-din-chisinau-unde-poti-gasi-un-meniu-vegan-sau-vegetarian-elaborat-pentru-tine/>.
9. BÎRCĂ, Alic. Managerul de resurse umane – evaluator organizațional. În: *Economica*. 2010, nr 2 (72), pp. 41-50. ISSN 1810-9136.
10. BOGDAN, Tudor. *Manual pentru manageri*. [online]. Brașov, 2016 [citat 14.08.2019]. Disponibil: <https://www.slideshare.net/bogdansan/manual-de-supravietuire-pentru-manageri-66203980>.
11. Breviar statistic. Moldova în cifre. [online]. Chișinău, 2019. [citat 17.01.2020]. Disponibil: [https://statistica.gov.md/public/files/publicatii\\_electronice/Moldova\\_in\\_cifre/2019/Breviar\\_ro\\_2019.pdf](https://statistica.gov.md/public/files/publicatii_electronice/Moldova_in_cifre/2019/Breviar_ro_2019.pdf).
12. BUGAIAN, L., CATANOI, V., COTELNIC, A. *Antreprenoriat: inițierea afacerii*. Chișinău: Levița Angela, 2010. 344 p. ISBN 978-9975-9649-4-4.
13. Câștigul salarial mediu brut lunar în sectorul AP. [online]. Disponibil: <http://statbank.statistica.md>. [citat 12.01.2020].
14. Cererea pentru studii sistematice, științifice, specializate. [online]. Disponibil: <https://www.pole-emploi.fr/actualites/etape-4-batissez-une-etude-de-marche-@/article.jsp?id=61400>. [citat 04.10.2018].
15. Cheltuielile gospodăriilor casnice din Republica Moldova. [online]. Disponibil: [https://statbank.statistica.md/pxweb/pxweb/ro/30%20Statistica%20sociala/30%20Statistica%20sociala\\_04%20NIV\\_04%20NIV\\_NIV020/NIV020200.px/table/tableViewLayout2/?rxid=600227e7-b275-4f1f-921c-1a51b6d25211](https://statbank.statistica.md/pxweb/pxweb/ro/30%20Statistica%20sociala/30%20Statistica%20sociala_04%20NIV_04%20NIV_NIV020/NIV020200.px/table/tableViewLayout2/?rxid=600227e7-b275-4f1f-921c-1a51b6d25211). [citat 19.02.2020].

16. Cheltuielile gospodăriilor casnice din România pentru serviciile de alimentație publică. [online]. Disponibil: <https://www.b1.ro/stiri/economic/eurostat-studiu-romani-cheltuieli-mese-in-oras-top-ue-313601.html>. [citat 19.02.2019].
17. *Cheltuielile gospodăriilor din Uniunea Europeană pentru "restaurante și hoteluri"*. ©2020 [citat 12.01.2020]. Disponibil: [https://www.infocons.ro/ro/cheltuielile-de-uz-casnic-pentru-restaurante-%C8%99i-hoteluri-iMjExNzQtMA.html?fbclid=IwAR11hvz4VENZAaoicFAiBnp\\_uv1W2gV43kQgwlBD5wSWgXzSUaVXudCLLk](https://www.infocons.ro/ro/cheltuielile-de-uz-casnic-pentru-restaurante-%C8%99i-hoteluri-iMjExNzQtMA.html?fbclid=IwAR11hvz4VENZAaoicFAiBnp_uv1W2gV43kQgwlBD5wSWgXzSUaVXudCLLk). .
18. Chestionare. [online]. Disponibil: [https://docs.google.com/spreadsheets/d/1JBs865tU4PoibBgRfK5mrM6f14Yh-\\_duOOB0fFRjDSA/edit#gid=84729146](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1JBs865tU4PoibBgRfK5mrM6f14Yh-_duOOB0fFRjDSA/edit#gid=84729146)  
[https://docs.google.com/forms/d/1JiUHdiH9VoSSBj3cz\\_rtdAeyvDC\\_dokaW6uv\\_S2hQGc/edit#responses](https://docs.google.com/forms/d/1JiUHdiH9VoSSBj3cz_rtdAeyvDC_dokaW6uv_S2hQGc/edit#responses). [aplicat 2019].
19. Chișinău în cifre. 2016. [online]. Chișinău, 2017 Disponibil: [https://statistica.gov.md/public/files/publicatii\\_electronice/Chisinau/Chisinau\\_in\\_cifre\\_2016.pdf](https://statistica.gov.md/public/files/publicatii_electronice/Chisinau/Chisinau_in_cifre_2016.pdf). [citat 11.01.2018].
20. Clasificatorul activităților din economia Moldovei. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, 2019, nr. 193-202.
21. COBZARI, L. Competitivitatea drept categorie economică de piață. In: *Economica*. 1999, nr. 2, pp. 31-34.
22. COBZARI, L. *Restructurarea sistemului financiar al economiei în tranziție a Republicii Moldova*: tz. de doct. Habilitat în economie. Chișinău, 1999. 273 p
23. COBZARI, L., KUZMINA, O., MORARU, T. *Competitivitatea băncilor în formarea sistemului bancar concurent*. Chișinău: Secția Poligrafie Operativă a USM, 1996. 86 p.
24. *Competitivitatea în viziunea de marketing*. © 2010 [citat 06.01.2016]. Disponibil: [http://economicdefinition.com/Business/Konkurentosposobnost\\_Sompetitivenesseto.html](http://economicdefinition.com/Business/Konkurentosposobnost_Sompetitivenesseto.html).
25. *Concept alimentație publică*. ©2004-2020 [citat 18.11.2016]. Disponibil: <https://dexonline.ro/definitie/alimenta%C8%9Bie>.
26. *Concept catering*. ©2004-2020 [citat 20.09.2016]. Disponibil: <https://dexonline.ro/definitie/catering>.
27. *Concept Horeca*. [online]. Disponibil: <https://en.wikipedia.org/wiki/Horeca>. [citat 20.09.2016].
28. *Concept Horeca*. [online]. Disponibil: "[Abbreviations and Acronyms](#)". Eurostat. [citat 28.02.2017].
29. *Concept Horeca*. ©2020. [citat 26.01.2020]. Disponibil: <https://despretot.info/horeca-dex-definitie/>.
30. Contribuția activităților economice. Indici economici. [on-line]. Disponibil: <http://statbank.statistica.md>. [citat 15.06.2019].
31. COTELNIC, Ala. Competitivitatea și factorii ce o determină. În: *Analele ASEM. Ed. a VI-a*, 2008. Chișinău: ASEM, 2008. pp. 42-46. ISBN 1857-1433.
32. CREȚU, Romeo. *Autorizare și control în alimentația publică și agroturism*. [online]. [citat 11.07.2019]. Disponibil: <http://www.managusamv.ro/images/pdf/AUTORIZARE.pdf>.
33. CROITORU, Aliona. *Implicații manageriale în sporirea competitivității băncilor comerciale*: tz. de doct. În economie. Chișinău, 2013. 249 p.

34. CUȘNIR, Angela. Practica de outsourcing ca alternativă de dezvoltare a sectorului tehnologiilor informaționale. În: *Studia Universitatis*. 2008, nr 3(13), pp.86-89. ISSN 1857-2073.
35. *Determinarea locurilor cu cerere mai crescută și distanța de la ele la locul posibil de locație a cafenelei.* [citată 18.02.2020]. Disponibil: <https://map.md/ru?number=1&q=bd.%20Mircea%20cel%20B%C4%83tr%C3%AEn#15.05/47.0402/28.88935>.
36. Dicționar explicativ rus-român de termeni economici și comerciali. [citată 18.11.2016]. Disponibil: <https://dexonline.ro/definitie/alimenta%C8%9Bie>.
37. DUCA, D. *Marketingul ca factor strategic al afacerii în condițiile intensificării concurenței:* tz de doct. în economie. Chișinău, 2018. 150 p.
38. ERHAN, L. *Strategii financiare de dezvoltare a întreprinderilor mici și mijlocii prin prisma asigurării unei economii de piață funcționale:* tz de doct. în economie. Chișinău, 2013. 108 p
39. *Evoluția și potențialul modelului Food Tech restaurant în Franța.* [citată 09.08.2018]. Disponibil: <https://blog.digimind.com/fr/tendances/10-tendances-en-food-et-foodtech/>
40. Factorul marketing pentru sănătate a restaurantul Grand Elysée. [online]. [citată 11.10.2017]. Disponibil: <https://www.facebook.com/grand.palat.elysee/photos/pcb.1960665724030770/1960637180700291/?type=3&theater>.
41. Factorul marketing pentru sănătate a restaurantul "Acasă la mama". [online] [citată 11.10.2017]. Disponibil: <https://www.facebook.com/restaurantacasalamama/>
42. Factorul competitivității produsului și serviciilor prestate de UAP. [online]. [citată 15.10.2017]. Disponibil: <https://www.pole-emploi.fr/actualites/choisir-sa-franchise-les-erreurs-a-eviter-@/article.jspz?id=61229>.
43. Factorul competitivității produsului și serviciilor prestate de UAP. [online]. [citată 15.10.2017]. Disponibil: <https://www.pole-emploi.fr/actualites/creation-ou-reprise-d-entreprise-la-franchise-@/index.jspz?id=99502>.
44. Factorul competitivității produsului și serviciilor prestate de UAP. [online]. [citată 15.10.2017]. Disponibil: <https://www.pole-emploi.fr/actualites/creation-ou-reprise-d-entreprise-@/index.jspz?id=171635>.
45. Factorul digitalizării serviciilor de alimentație publică. [online]. [citată 03.09.2017]. Disponibil: <https://blog.digimind.com/fr/tendances/food-digital-et-reseaux-sociaux-en-30-chiffres>.
46. Factorul comunicațional în competitivitatea UAP. [online]. Disponibil: <https://www.tns-sofres.com/publications/food-360>. [citată 04.04.2017].
47. Factorul comunicațional în competitivitatea UAP. [online]. Disponibil: <https://www.euromonitor.com/united-kingdom>. [citată 07.04.2017].
48. FEURAȘ, Eugenia. Competitivitatea întreprinderilor în agenda europeană: obstacole și strategii. În: *Economica*, 2016, nr 4 (98), p. 59-70. ISSN 1810-9136.
49. FEURAȘ, Eugenia, IACHIMOV, Natalia. Factorii determinanți ai competitivității regionale în contextul proceselor de integrare europeană. În: *Competitivitatea și inovarea în economia cunoașterii: Probleme și soluții pentru România și Republica Moldova, conf. șt. intern., 26-27 sept. 2008*. Chișinău: CEP ASEM, 2008, vol.1, pp.232-235. ISBN 978-9975-75-440-8.

50. Gastronomia moleculară. [online]. Disponibil: <http://www.molekularkueche.net> . [citat 14.09.2018].
51. GAVRILĂ, Ilie, GAVRILĂ, Tatiana. *Competitivitatea și mediul concurențial. Promovarea și protejarea concurenței în Uniunea Europeană*. București: Economica, 2009. 300 p. ISBN 978-973-709-434-6.
52. GOLBAN, Artur., CIMPOIEȘ Dragoș. Competitivitatea – o noțiune multidimensională în teoria economică. În: *Buletinul științific al Universității de Stat „Bogdan Petriceicu Hașdeu” din Cahul*. 2015, nr. 1, (13), pp. 74-82. ISSN 2345-1858.
53. Hărți Yandex Maps. [online]. Disponibil: <https://yandex.ru/maps/10313/kishinev/?ll=28.892783%2C47.047327&mode=search&oid=33945018739&ol=biz&sl=37.622504%2C55.753215&sspn=0.611115%2C0.382594&text=chisinai%20mircea%20el%20batran&z=16.74> [citat 11.03.2020].
54. Harta electronică a sectorului delimitat pentru studiu. [online]. Disponibil: <http://wikimapia.org/street/332701/ro/Bd-Mircea-cel-B%2C4%83tr%C3%A2n> [citat 19.04.2020].
55. Hotărârea Guvernului Republicii Moldova cu privire la prestarea serviciilor de alimentație publică: № 1209 din 08.11.2007. In: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, 2007, nr. 180-183, 1214.
56. Hotărârea Guvernului Republicii Moldova cu privire la aprobarea Strategiei de dezvoltare a comerțului interior în Republica Moldova pentru anii 2014-2020 și a Planului de acțiuni pentru anii 2014-2016 privind implementarea acesteia: №. 948 din 25.11.2013. In: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, 2013, nr. 284-289.
57. Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Regulile comercializării produselor în alimentația publică: nr. 770 din 17.11.1995. In: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, 1996, nr.17-18, 112.
58. Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Cu privire la prestarea serviciilor de alimentație publică: nr. 569 din 16.07.2014. In: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, 2014, nr.209-216, 633.
59. IGNATIUC, Diana. *Competitivitatea economiei naționale în contextul asigurării securității economice*: tz. de doct.în economie. Chișinău, 2013. 121 p.
60. Indicii de utilizare netă a capacității de cazare turistică în funcțiune. [online]. Disponibil: [http://www.statistica.md/public/files/publicatii\\_electronice/Anuar\\_Statistic/2018/Anuar\\_statistic\\_2018.pdf](http://www.statistica.md/public/files/publicatii_electronice/Anuar_Statistic/2018/Anuar_statistic_2018.pdf). [citat 18.02.2019].
61. În R.Moldova funcționează bucătăria vegetariană pentru copii de vârstă preșcolară. [online]. Disponibil: <http://mybusiness.md/ro/idei/item/3329-gradinuta-pentru-vegetarieni>. [citat 23.09.2019].
62. Întreprinderile concurente în zona cercetată. [online]. Disponibil: <http://orasultau.md/index.php?mact=CompanyDirectory.cntnt01.default.0&cntnt01category=Cafenele%20C5%9Fi%20baruri&cntnt01pagelimit=10&cntnt01detailpage=148&cntnt01page=4&cntnt01returnid=148&cntnt01returnid=148> [citat 05.02.2020].
63. Întrarea pe piața vegetarianilor a rețelei de fast-food KFC. [online]. Disponibil: <https://bani.md/kfc-va-vinde-mancare-pentru-vegetarieni-si-va-deveni-primul-mare-jucator-de-pe-piata-internationala-de-fastfood-care-ofera-o-alternativa-a-carnii---103139.html>. [citat 05.12.2018].



64. LOBANOV, Natalia. Țările din Europa Centrală și de Est – destinație atractivă pe piața outsourcing ului. În: *Studii Europene* [online], 2013, nr.2, pp. 84-92 [citată 03.08.2019]. ISSN 2345-1041. Disponibil: [https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/41888/ssoar-studeuropene-2013-2-labanov\\_Tarile\\_din\\_Europa\\_Centrala\\_si.pdf?sequence=1&isAllowed=y&lnkname=ssoar-studeuropene-2013-2-labanov-Tarile\\_din\\_Europa\\_Centrala\\_si.pdf](https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/41888/ssoar-studeuropene-2013-2-labanov_Tarile_din_Europa_Centrala_si.pdf?sequence=1&isAllowed=y&lnkname=ssoar-studeuropene-2013-2-labanov-Tarile_din_Europa_Centrala_si.pdf)
65. LUCA, Nicolae. *Eficiențizarea activității întreprinderilor mici și mijlocii din alimentația publică a Republicii Moldova*: tz. de doct. în economie. Chișinău, 2013. 142 p.
66. MALECA, Ina. *Problemele contabilității în unitățile de alimentație publică*: tz. de doct. în economie. Chișinău, 2007. 175 p.
67. MASLOW, Abraham. *Motivație și personalitate*. București: Trei, 2007. 500p. ISBN 978-973-707-159-0.
68. Mâncare printată. [online]. Disponibil: ]  
[https://arenait.ro/stiinta-anjan-contractor-vrea-mancare-printata-3d/\[citata 11.03.2020 \]](https://arenait.ro/stiinta-anjan-contractor-vrea-mancare-printata-3d/[citata 11.03.2020 ])
69. MIJA, Nina, DESEATNIKOVA Olga. *Proiectarea întreprinderilor de alimentație publică*, Chișinău: Tipografia Centrală, 2016. 416 p. ISBN 978-7-5623-3879-6.
70. MOLDOVAN, V. *Evaluarea mediului concurențial și a competitivității în viziunea de marketing*. tz. de doct. în economie. Chișinău, 1997. 137 p.
71. MOVILĂ, Irina. *Managementul strategic al competitivității capitalului uman pe piața muncii în condițiile dezvoltării regionale*: tz. de doct. habilitat în economie. Chișinău, 2018, 292 p.
72. MOȘTEANU, T. *Concurența: abordări teoretice și practice*. București: Economica, 2000. 368 p. ISBN 973-590-352-0.
73. NAGHI, Mihai, STEGEREAN, Roxana, MODOLA, Radu. *Managementul unităților din turism și comerț*. Cluj-Napoca: Editura George Barițiu, 1999. 156p. ISBN 973-975-630-1.
74. NEGRU, Ecaterina. *Impactul capitalului științific asupra dezvoltării socioeconomice și competitivității economice internaționale*: tz. de doct. în economie. Chișinău, 2018. 137 p.
75. NEGRU, Ruxanda. *Perfecționarea sistemului de management în restaurant*: tz. de doct. în economie. Chișinău, 2008. 155p.
76. NEGRU, Ruxanda. Criterii de evaluare a activității restaurantelor. În: *Economica*. 2008, nr.1 (61), pp.112-114. ISSN 1810-9136.
77. NEDELEA, Ștefan. *Competitivitate și costuri*. București: ASE, 2003. 256p. [citată 02.09.2018]. Disponibil: <http://www.bibliotecadigitala.ase.ro/biblioteca/carte2.asp?id=276&idb=>
78. Noi concepte alimentare și modele de consum - fast good. [online]. Disponibil: [https://www.francetvinfo.fr/economie/tendances/le-fast-good-ou-la-mode-du-manger-vite-et-sain\\_1420757.html](https://www.francetvinfo.fr/economie/tendances/le-fast-good-ou-la-mode-du-manger-vite-et-sain_1420757.html). [citată 04.10.2018].
79. Noi concepte alimentare și modele de consum - food tech. [online]. Disponibil: <https://blog.digimind.com/fr/tendances/10-tendances-en-food-et-foodtech/> [citată 04.10.2018].
80. Numărul de locuitori în orașul Chișinău. [online]. Disponibil: [https://statistica.gov.md/public/files/publicatii\\_electronice/Chisinau/Chisinau\\_in\\_cifre\\_2018.pdf](https://statistica.gov.md/public/files/publicatii_electronice/Chisinau/Chisinau_in_cifre_2018.pdf) [citată 05.09.2019].
81. Numărul mediu al unei gospodării în Republica Moldova. [online]. Disponibil: <https://statistica.gov.md/newsview.php?l=ro&idc=30&id=5582> [citată 07.01.2020].

82. Numărul întreprinderilor de alimentație publică amplasate autorizat în teritoriul or. Chișinău la 01.01.2019. [online]. Disponibil: <https://comert.chisinau.md/lib.php?l=ro&idc=61>. [citată 15.09.2019].
83. Numărul salariaților în sectorul alimentației publice. [online]. Disponibil: [https://statistica.gov.md/public/files/publicatii\\_electronice/Anuar\\_Statistic/2019/3\\_AS.pdf](https://statistica.gov.md/public/files/publicatii_electronice/Anuar_Statistic/2019/3_AS.pdf). [citată 16.01.2020]
84. ORGAN, Elena., SAVCIUC, Oxana. Probleme actuale ale pieței întreprinderilor de alimentație publică din Republica Moldova. În: *Economica*. 2011, nr. 1 (75), pp. 46-52. ISSN 1810-9136.
85. PETROVICI Sergiu, TĂZLĂVAN, Doina. Alegerea strategiei de marketing în domeniul comerțului și alimentației publice ca o condiție a perfecționării cadrului normativ. În: *Economica*. 2013, nr. 2 (84), pp. 46-54. ISSN 1810-9136.
86. Piața de outsourcing în statele unite ale Americii. [online]. Disponibil: [http://www.ugir1903.ro/download/Studiu\\_piata\\_outsourcing\\_SUA\\_2009.pdf\\_p.7-9](http://www.ugir1903.ro/download/Studiu_piata_outsourcing_SUA_2009.pdf_p.7-9). [citată 05.03.2020].
87. PORTER, Michael. *Despre concurență*. București: Meteor Press, 2008. 432 p. ISBN 9789737282781.
88. Preparate ale gastronomiei moleculare. [online]. Disponibil: <https://blog.khymos.org/> [citată 03.03.2020].
89. Proveniența termenului de restaurant. [online]. Disponibil: <https://ro.wikipedia.org/wiki/Restaurant>. [citată 20.09.2016].
90. Raport privind activitatea Direcției generale comerț, alimentație publică și prestări servicii pentru anul 2019. [online]. Disponibil: <https://comert.chisinau.md/lib.php?l=ro&idc=61>. [citată 15.04.2020].
91. RawVeganCafe – în Orhei [online]. Disponibil: <http://provincial.md/agro/cafenea-pentru-vegetarieni-la-chisinau-si-orhei-afla-detalii>. [citată 22.07.2018].
92. Recoltarea feed-back Hacibozanogullari, Turcia. [online]. Disponibil: <https://www.facebook.com/Hacibozanogullari/?rf=171402682988521>. [citată 13.03.2018].
93. Repartizarea salariaților pe tipuri de activități economice. [online]. Disponibil: [https://statistica.gov.md/public/files/publicatii\\_electronice/Moldova\\_in\\_cifre/2019/Breviar\\_ro\\_2019.pdf](https://statistica.gov.md/public/files/publicatii_electronice/Moldova_in_cifre/2019/Breviar_ro_2019.pdf). [citată 12.06.2019].
94. Republica Moldova are potențialul de a oferi un întreg ecosistem în industria outsourcing. [online]. Disponibil: [http://www.economica.net/suntem-a-patra-cea-mai-mare-piata-de-outsourcing-din-lume--trei-ani-la-rand-de-crestere-pentru-cele-mai-mari-companii-locale\\_108065.html](http://www.economica.net/suntem-a-patra-cea-mai-mare-piata-de-outsourcing-din-lume--trei-ani-la-rand-de-crestere-pentru-cele-mai-mari-companii-locale_108065.html). [citată 07.03.2019]
95. Restaurant cu mâncare printată. [online]. Disponibil: <http://foodink.io/> [citată 01.03.2020].
96. RUSSU, Corneliu. Management și competitivitate. În: *Tribuna Economică*. 1998, nr.2, pp. 7 - 8. ISSN 1018-0451.
97. Satisfacția consumatorului ca instrumentariu de bază a competitivității. [online]. Disponibil: [https://www.google.com/search?ei=MNLnXeO\\_KYzkwXQr4ewBw&q=standardul+iso+9001+din+2015&og=standardul+iso+9001+2015&gs\\_l=psy-ab.1.0.0i8i30l2.3563.6425..8915...0.1.0.154.1419.0j11.....0....1.gws-wiz.....0i71j0i8i7i30.jf9JuNiukM8](https://www.google.com/search?ei=MNLnXeO_KYzkwXQr4ewBw&q=standardul+iso+9001+din+2015&og=standardul+iso+9001+2015&gs_l=psy-ab.1.0.0i8i30l2.3563.6425..8915...0.1.0.154.1419.0j11.....0....1.gws-wiz.....0i71j0i8i7i30.jf9JuNiukM8) [citată 13.03.2020].
98. Stabilirea salariului și practicile de remunerare aplicate în Republica Moldova, OIM, 2017. [online]. Chișinău, 2017 [citată 13 august 2019]. ISSN 978-92-2-830885-3, p.10. Disponibil: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---sro-budapest/documents/publication/wcms\\_615692.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---sro-budapest/documents/publication/wcms_615692.pdf).

99. Standard SR EN ISO 9000:2015. [online]. Sisteme de management al calității. Principii fundamentale și vocabular. Disponibil: <https://standardizare.wordpress.com/2015/11/24/sr-en-iso-90002015/> [citat 03.05.2019].
100. Standard ISO 9001:2015. Sistem de management al calității. Disponibil: <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100304.pdf>. [citat 03.05.2019].
101. Standard Ocupațional „1013002 profesia Bucătar”. [online]. Disponibil: <http://lex.justice.md/index.php?action=view&view=doc&lang=1&id=363784>. [citat 16.06.2019].
102. STRATAN, Alexandru. *Analiza competitivității naționale prin prisma indicatorilor de performanță a exporturilor*. Chișinău: Complex Ed. al IEFS, 2011 [citat 02.09.2018]. Disponibil: [https://ince.md/uploads/files/1297946715\\_analiza.pdf](https://ince.md/uploads/files/1297946715_analiza.pdf).
103. Studiu privind transparența trasabilității. [online]. Disponibil: [https://en.wikipedia.org/wiki/Cash\\_Investigation](https://en.wikipedia.org/wiki/Cash_Investigation). [citat 26.03.2018].
104. SUSLENCO, Alina. Managementul integrat calitate-risc-resurse umane. În: *Competitivitatea și inovarea în economia cunoașterii, conf. șt. intern., 25-26 sept., 2015*. Chișinău: CEP ASEM, 2015, pp. 53-62. ISBN 978-9975-75-714-0.
105. SUSLENCO, Alina. *Dezvoltarea capitalului uman și competitivitatea întreprinderii*. Monografie. Iași: Editura Tehnopress, 2015, pp.244. ISBN: 978-606-687-179-2.
106. TABUNȘCIC, Olga. Abordări privind definirea serviciilor de alimentație publică. In: *Competitivitatea și inovarea în economia cunoașterii, conf. șt. intern., 22-23 sept. 2017*. Chișinău: Academia de Studii Economice a Moldovei, 2017, vol. 1, pp. 90-96. E-ISBN 978-9975-75-893-2.
107. TABUNȘCIC, Olga O. Aspecte privind asigurarea competitivității structurilor de alimentație publică din or. Chișinău. In: *Торговля товарооборотом и сервис: состояние проблемы и развития в условиях глобализации экономики, conf. șt. intern. on-line, 07 apr. 2017*. Chișinău – Казань: Lira; Казань: Б., 2017, pp. 41-46. ISBN 978-9975-3152-6-5.
108. TABUNȘCIC, Olga. Factori de influență ai activității întreprinderilor din alimentația publică. In: *Turismul și dezvoltarea societății, conf. șt. intern., 23sept. 2016*. Chișinău: CEP USEM, 2016, pp. 42-48. ISBN 978-9975-3147-7-0.
109. TABUNȘCIC, Olga. Analiza pieței de alimentație publică din municipiul Chișinău și tendințe de dezvoltare. In: *Economica*. 2017, nr.1 (99), pp. 52-64. ISSN 1810-9136.
110. TABUNȘCIC, Olga. Analiza comparativă a pieței de servicii alimentare din Republica Moldova și din alte țări. In: *Dezvoltarea economico-socială durabilă a euroregiunilor și a zonelor transfrontaliere, conf. șt. inter. 09 noiem., 2018*. Iași pp.476-484. ISBN 978-606-685-616-4.
111. TABUNȘCIC, Olga. Metodologia evaluării nivelului competențional al angajaților întreprinderilor din sfera alimentației publice. In: *Studia Universitatis Moldaviae*. 2019, nr.2 (122), pp.108-115. ISSN online 2345-1033.
112. TABUNȘCIC Olga, GROSU, Carolina. Inovația – mijloc de sporire a competitivității întreprinderilor din industria ospitalității. In: *Competitivitatea și inovarea în economia cunoașterii, conf. șt. internațională 28-29 sept. 2018*. Chișinău: ASEM, 2018, pp. 223-230. ISBN 978-9975-75-968-7.
113. TABUNȘCIC, Olga. *Fundamentele proceselor tehnologice în unitățile de alimentație publică*. Chișinău: SEP ASEM, 2019. 252 p. ISBN 978-9975-75-948-9.

114. TABUNȘCIC, Olga. Identificarea problemelor din sectorul serviciilor de alimentație publică din municipiului Chișinău. In: *“Competitivitatea și inovarea în economia cunoașterii”*, conf. șt. internațională 27-28 sept. 2019. Chișinău: ASEM, 2019, pp.177-189. ISBN 978-9975-75-968-7. Disponibil: [https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag\\_file/161-173\\_0.pdf](https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/161-173_0.pdf).
115. TABUNȘCIC, Olga. Analiza comparativă a pieții serviciilor de alimentație publică din Chisinau și alte țări. In: simp. șt. 27-28 apr 2018. Chișinău: ASEM, 2018, pp. 8-16. ISBN 978-9975-75-926-7.
116. TABUNȘCIC, Olga. Tendințe actuale de dezvoltare a alimentației publice în Republica Moldova și în alte țări. In: *Dezvoltarea relațiilor comerciale din perspectiva integrării economice a Republicii Moldova în circuitul economic internațional: conf. șt. internațională* 21-22 sept. 2017, Chișinău: UCCM, 2017, pp.186-190. ISBN 978-9975-81-038-8.
117. TABUNȘCIC Olga. Specializarea- tendință modernă în serviciile de alimentație publică. In: *Competitivitatea și inovarea în economia cunoașterii*, conf. șt. internațională 25-26 sept. 2015. Chișinău: ASEM, 2015, volumul I, pp. 142-147. ISBN 978-9975-75-771-3.
118. TABUNȘCIC, Olga. Aspecte privind asigurarea competitivității structurilor de alimentație publică din or. Chișinău. In: *Торговля товарооборот и сервис: состояние проблемы и развития в условиях глобализации экономики*, conf. internațională 07 apr. 2017, Кишинёв – Казань, pp.41-46. ISBN 978-9975-3152-6-5.
119. Tehnicile, instrumentele și ingredientele gastronomiei moleculare. [online]. Disponibil: [https://en.wikipedia.org/wiki/Molecular\\_gastronomy](https://en.wikipedia.org/wiki/Molecular_gastronomy). [citat 19.07.2019].
120. TIMOFTI, Elena. Eficiență și competitivitate în agricultură. În: *Inst. de Economie, Finante si Statistica*. Chișinău: CEP al IEFS, 2009, pp.235-247. ISBN 978-9975-9823-5-1.
121. ȚURCANU, Gheorghe, GUSEV, Alexandru. Managementul performanței – abordări teoretice și direcții de analiză. În: *Strategii și politici de management în economia contemporană: Conferința națională cu participare internațională, Ed.6* 27-28 mart. 2015. Chișinău: ASEM, 2015, pp.120-125. ISBN 978-9975-75-722-9.
122. *Uberizarea pieței serviciilor AP*, © 2017 citat [24.11.2017]. Disponibil: <https://blog.digimind.com/fr/tendances/10-tendances-en-food-et-foodtech/>
123. W. CHAN, Kim, MAUBORGHE, Renne. *Strategia oceanului albastru*. București: publica, 2015. 366 p. ISBN 978-606-722-167-1.
124. W. CHAN, Kim, MAUBORGHE, Renne. *Strategia oceanului albastru. Dincolo de concurență*. București: publica, 2018. 353 p. ISBN 978-606-722-326-2.
125. ZAHARIA, Valentina. *Economia și organizarea serviciilor hoteliere și de alimentație*. București: Ed. Universitară, 2002. 182 p. ISBN 973-588-435-6.

#### Referințe bibliografice în limba engleză, franceză, italiană:

126. ANSOFF, H. *Strategic management*. Classic edition. Palgrave MacMillan, 2007. 251 p. ISBN 978-0-230-59060-1.
127. Business process outsourcing and shared service location index 2016 cushman&wakefield. [online]. Disponibil: <http://www.qbusiness.pl/uploads/Raporty/cwbpo2016.pdf>. [citat 25.01.2018].

128. Etude économique sur le secteur de la restauration. Partie I/IV. Etat des lieux. Février 2012. Fonds de Modernisation de la Restauration. EuroGroup Consulting. p.3. [online].2012 [citat 11.04.2018]. Disponibil: [https://umih.fr/export/sites/default/.content/media/pdf/Etudes-restauration/Etude-Secteur-Restauration-eurogroup\\_2012.pdf](https://umih.fr/export/sites/default/.content/media/pdf/Etudes-restauration/Etude-Secteur-Restauration-eurogroup_2012.pdf).
129. FITZIMMONS, James, FITZIMMONS, Mona. *Service Management for Competitive Advantage*. New York: Me Graw-Hill, 1994. 462p. ISBN 0071133127 9780071133128.
130. GARRELLI, S. Competitiveness 20 years later. In: IMD World Competitiveness yearbook [online]. 2008, p.30 [citat 25.11.2016]. Disponibil: [www.imd.org/research/publications/wcy/20years.pdf](http://www.imd.org/research/publications/wcy/20years.pdf).
131. *Global Shared Services Survey*. Disponibil: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/dk/Documents/finance/Deloitte-SSSurvey-Interactive.pdf>. [citat 23.04.2018].
132. Historia de la Gastronomía Molecular. [online]. Disponibil: [https://www.facebook.com/pg/victorhugo.velasquezalvarez/photos/?tab=album&album\\_id=1182991898455526](https://www.facebook.com/pg/victorhugo.velasquezalvarez/photos/?tab=album&album_id=1182991898455526). [citat 05.06.2017].
133. HOCHSCHILD, A. *The Managed Heart Commercialization of Human Feeling*. Twentieth Anniversary Edition With a New Afterword. University of California Press, Ltd. London, England. 1983. 340 p. ISBN 0-520-23933-4.
134. International Standard ISO/FDIS 9001.Quality management systems — Requirements Systèmes de management de la qualité — Exigences [online]. Disponibil: <https://groupe.afnor.org/produits-editions/bivi/FDIS%20ISO%209001E.pdf> [citat 05.03.2018].
135. KRUGMAN, Paul. Competitiveness- a dangerous obsession. In: *Foreign Affairs*, 1994, nr. 2(73), pp. 34-39. ISBN 978 1PORTER, Michael. The competitive advantage of nations. In: *Harvard Business Review*. [online]. 1990. [citat 15.01.2018]. Disponibil: <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations>.
136. KRUGMAN, Paul. Making sense of the competitiveness debate. In: *Oxford Review of Economic Policy*, 1996, vol. 12, nr. 3, pp. 17-25. ISBN 978-1-138-85587-8.
137. LUSCH, R. F., VARGO, S. L., MALTER, A. J. Marketing as Service-Exchange: Taking a Leadership Role in Global Marketing Management. In: *Journal Organizational Dynamics*. 2006, nr.35 (3), pp.264-278. ISSN 0090-2616.
138. MASLOW, Abraham. Theory of Human Motivation. In: *Revista de Psihologie*. 1943, nr. 4 (50), pp. 370-396. ISSN 1492-3713.
139. PORTER, Michael. *The competitive advantage of nations*. [online]. New York: The Mac Millan Press Ltd, 1990. [citat 26.03.2017]. Disponibil: <https://pdfs.semanticscholar.org/4ec2/6dc5b0d082c0890707c487e8fc4aa6144752.pdf>
140. [http://economicdefinition.com/Business/Konkurentosposobnost\\_Sompetitiveneseto.html](http://economicdefinition.com/Business/Konkurentosposobnost_Sompetitiveneseto.html)
141. Qualite par secteurs-d-activite. [online]. Disponibil: <http://www.qualiteperformance.org/comprendre-la-qualite/la-qualite-par-secteurs-d-activite/la-qualite-dans-le-secteur-de-l-industrie>. citat [24.11.2017].
142. RALPH, Alexander. Marketing Definitions, a Glossary of Marketing Terms, Committee on definitions of the American Marketing Association. ©1960 [citat 04.04.2019]. [https://www.worldcat.org/title/marketing-definitions-a-glossary-of-marketing-terms/oclc/310752421&referer=brief\\_results](https://www.worldcat.org/title/marketing-definitions-a-glossary-of-marketing-terms/oclc/310752421&referer=brief_results).

143. RITZENTHALER, Albert. Les circuits de distribution des produits alimentaires. In: *Journal Officiel De La République Française* [online]. Paris, France. 2016, p152 [citat 15.02.2020]. ISBN 978-2-11-151082-1. Disponibil: [https://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Avis/2016/2016\\_03\\_circuit\\_produits\\_alimentaires.pdf](https://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Avis/2016/2016_03_circuit_produits_alimentaires.pdf).
144. ROBIN, Marina, PICARD, Tristan. *Le secteur de la restauration: de la tradition à la rapidité*. [online]. 2015 [citat 15.01.218]. Disponibil: <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1379758>.
145. SEBAS, Alvares. La cocina molecular, Colombia. [online]. Disponibil: [http://www.academia.edu/17383737/COCINA\\_MOLECULAR](http://www.academia.edu/17383737/COCINA_MOLECULAR). [citat 03.01.2020].
146. SIMONS, Tony, CATHY A. *Motivating Hotel Employees: Beyond The Carrot and The Stick*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 36 (1), 23. [online]. Disponibil: [https://www.researchgate.net/publication/261699286\\_Recruitment\\_and\\_Retention\\_in\\_New\\_Zealand\\_Hotels](https://www.researchgate.net/publication/261699286_Recruitment_and_Retention_in_New_Zealand_Hotels) [citat 17.03.2019].
147. Souci de tout le personnel pour la gualité. [online]. Disponibil: <http://www.qualiteperformance.org/comprendre-la-qualite/la-qualite-par-secteurs-d-activite/la-qualite-dans-le-secteur-de-l-industrie>. [citat 15.01.219].
148. TABUNȘCIC, Olga. Factors that influence the competitiveness of public food enterprises. In: *Scientific Symposium Of Young Researchers XIV Edition Dedicated to the 25th anniversary of the Academy of Economic Studies of Moldova*, 22-23 apr. 2016. Chișinău: ASEM, 2016, pp.119-123. ISBN 978-9975-75-823-9.

#### Referințe bibliografice în limba rusă:

149. АЗРИЛИЯН, А. Н. *Большой экономический словарь*. – Москва: Институт новой экономики, 1997. 1472 с. ISBN 5-89378-012-4, 978-5-89378-012-3.
150. АЛЕКСЕЕВА, Д.А. Состояние и тенденции развития общественного питания в России. *Концепт* [online]. 2016, 75 – 84 [citat 02.07.2020]. Disponibil: <https://e-koncept.ru/2016/56066.htm>.
151. АЛЕХИНА, Е.С. Корпоративное питание на предприятиях как форма сервисного обслуживания потребителей. В: *Гуманитарные и социальные науки*. 2014, № 2. с. 692-695. ISSN 2070-1403.
152. АНСОФФ, И. *Новая корпоративная стратегия*. Питер: СПб, 1999. 416 с. ISBN 5-314-00105-5.
153. АРАСЛАНОВ, Т.Н. Маркетинг услуг: уточнение некоторых понятий с экономической точки зрения В: *Маркетинг в России и за рубежом*. 2004, №20 (40). с.105-107.
154. БАРИНОВ, А.В., СИНЕЛЬНИКОВ, А.В. Развитие организации в конкурентной борьбе. В: *Менеджмент в России и за рубежом*. [online]. 000, № 6, с. 3–13 [citat 15.03.2016]. Disponibil: <http://www.mevriz.ru/articles/2000/6/853.html>.
155. БЕШЕЛЕВ, С.Д., ГУРЕВИЧ, Ф.Г. *Математико-статистические методы экспертных оценок*. Москва, 1980, с. 263.
156. БЛИНОВ, А.О., ЗАХАРОВ, В.Я. Имидж организации как фактор ее конкурентоспособности. В: *Менеджмент в России и за рубежом*. 2003, №4, с. 35-44. [citat 26.03.2017]. Disponibil: <http://www.mevriz.ru/articles/2003/4/1094.html>.

157. БОГОМОЛОВА, Е. С., НЕКРАСОВА, С. О. Тактические вопросы размещения предприятий общественного питания региона. В: *Проблемы современной экономики*. 2007, № 2 (22), с. 18-25. ISSN 1818-3395.
158. БОРИСОВ, Е.Ф. *Экономическая теория в вопросах и ответах: учебное пособие*. Москва: Проспект, 2011. 275 с. ISBN 978-5-3920-1342-5.
159. ВОЛКОВА, И. В, МИРОПОЛЬСКИЙ, Я. И., МУМРИКОВА Г. *Ресторанный бизнес в России: с чего начать и как преуспеть*. Москва: Издательство Флинта, 2009. 184с. ISBN 978-5-89349-513-3.
160. ВОРАЧЕК, Х. О состоянии Теории маркетинга услуг. В: *Проблемы теории и практики управления*. 2002, № 1.
161. ВОРОНОВ, Д.С. *Оценка, анализ и выявление путей повышения конкурентоспособности предприятий*: дис. д-ра экон. Екатеринбург, 2002. 145 р.
162. ГОЛУБКОВА, Е.П. *Основы маркетинга*. Москва: Финпресс, 1999. 656 с. ISBN 5-8001-0018-7.
163. ГОСТ Р 50647-2010 «Услуги общественного питания. Термины и определения». Утв. Приказом Росстандарта от 30. 11.2010, № 576-ст.
164. ГРЕНПРООС, К. *Сервис маркетинга и менеджмента*. WestSussex, 2000, 256 с.
165. ГРЕХОВОДОВА, М. *Экономика торгового предприятия*. Ростов на Дону, Феникс, 2001. 189 с. ISBN 5-222-0 1679-X.
166. ГУКАСЬЯН, Г.М. *Экономическая теория: Учебное пособие*. 3-е изд. СПб.: Питер, 2013. 714 с. ISBN 5-16-000300-2.
167. ЕФИМОВА, О. П. *Экономика общественного питания*. Минск: Новое знание, 2008, 368 с. ISBN 978-985-475-2.
168. ЗАХАРОВ, А.Н. Конкурентоспособность предприятия: сущность, методы оценки и механизмы увеличения. *Бизнес и банки* [online].2004, № 1–2, с. 1–5 [citat 25.01.2018].  
Disponibil: [https://logistics.ru/scm/9/2/i20\\_64.htm](https://logistics.ru/scm/9/2/i20_64.htm).
169. КОТЛЕР, Ф. *Маркетинг в третьем тысячелетии: как создать, завоевать и удержать рынок*. Москва: ООО Издательство «АСТ», 2001, 271 с. ISBN 5-17-006562-0.
170. КОТЛЕР, Ф. *Основы маркетинга*. Москва: Издательский дом "Вильямс", 2007. 656 с. ISBN 978-5-8459-0376-1.
171. КОУЭЛЛ, Ф. *Микроэкономика. принципы и анализ*. Москва: Издательство «Дело» АНХ, 2011, 715 с. ISBN 978-5-7749-0622-2.
172. КОЖЕВНИКОВА, С. Ю. Развитие концепции управления взаимоотношениями с клиентами на предприятиях общественного питания. В: *Вестник Научный журнал*. Серия: Экономика. 2013, № 1 (60), с. 106-113. ISSN 1995-4514.
173. КОРСЕКИН, В.И., КОВЕШНИКОВ, В.С., МАЗАРАКИ А.А. Оптимизация размещения предприятий общественного питания. В: *Наука молода*. 2015, с. 32-39. ISSN 1818-2682.
174. КОТЕЛЬНИКОВА, Анжелика. Оптимальный выбор расположения предприятия общественного питания. [online]. [citat 05.10.2019].  
Disponibil: <https://cyberleninka.ru/article/n/optimalnyy-vybor-raspolozheniya-predpriyatiya-obschestvennogo-pitaniya>.
175. КРУПИНА Н.Н, БАРТКОВА Н.Н. Уровень конкурентоспособности предприятия как базовый результат эффективности использования ресурсов. В: *Научный вестник*. 2010, №2, с. 66-71. ISSN 2076-2852.

176. КУНДАТ, Игорь. *Повышение эффективности предпринимательских структур в сфере услуг общественного питания: autoreferat la tz. de doct. în economie*. Шахты, 2010. 27 р.
177. КУРАКОВ, Л.П., ЯКОВЛЕВА, Г.Е. *Курс экономической теории*. Москва: Гелиос АРВ, 2005. 514 с. ISBN 5-85438-103-6.
178. КУШНАРЕВА, В.С. *Сервисная деятельность*. Москва: Ставрополь, 2013, 176 с. ISBN 978-5-904436-79-7.
179. ЛЮБИМОВ, Л.Л., ЛИПСИЦ, И.В. *Фирмы и конкуренция*. Москва: Просвещение, 2016. 149 с.
180. МАЗИЛКИНА, Е., ПАНИЧКИНА, Г. *Управление конкурентоспособностью*. Москва: Омега-Л, 2009. 328 с. ISBN 978-5-370-01233-4.
181. МАКСИМОВА, И.В. *Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия*. Москва: Маркетинг, 1996, № 3. С. 33 – 39.
182. МАЛЫШКИНА, Е.А. Тенденции развития рынка ресторанного бизнеса России в современных условиях. В: *Вестник Тамбовского университета*. Серия: Гуманитарные науки, 2009, № 5 (73), с. 263-266. ISSN 1810-0201.
183. Межгосударственный стандарт ГОСТ 31985-2013 "Услуги общественного питания. Термины и определения". Веден в действие приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 27 июня 2013 г. N 191-ст, веден в действие 1 января 2015 г. [online]. [citat 05.11.2017]. Disponibil: [https://sibcenti.ru/news/event\\_262.html](https://sibcenti.ru/news/event_262.html).
184. МИЛЯЕВА, Л., БАВЫКИНА, Е. Управление конкурентоспособностью персонала организации в условиях реализации компетентностного подхода. В: *Вестник*. 2014, № 4, с. 27-34. ISSN 2073-6495.
185. МИРОНОВ, Н. Маркетинг различных типов услуг. В: *Маркетинг в России и за рубежом*. [online]. 2003, №4 [citat 25.07.2017]. Disponibil: <http://www.mavriz.ru/articles/2003/4/31.html>.
186. МОВИЛЭ, И. *Моделирование стратегической конкурентоспособности человеческого капитала на рынке труда: монография*. Варшава, Польша: iScience, 2018, 112 с. ISBN 978-83-66216-00-6.
187. МОЛЕВ, М., ДУВАНСКАЯ, Е., АЛЕХИНА, Е. *Эффективная сфера услуг в системе базовых факторов устойчивого развития региона*. монография. г. Шахты, Ростовская обл.: ГОУ ВПО "ЮРГУЭС", 2009, 132 с. ISBN 978-5-93834-517-1.
188. НИКОЛАЙЧУК, В.Е. *Маркетинг и менеджмент услуг*. Питер: Деловой сервис, 2005, 608 с. ISBN 5-469-00157-1.
189. НИКУЛЕНКОВА, Т.Т., МАРГЕЛОВ Г.М. *Проектирование предприятий общественного питания*. Москва: Экономика, 1987. 207 с. ISBN 5-10-003462-9.
190. НИКУЛЕНКОВА, Т. Т., ЛАВРИНЕНКО, Ю. И., ЯСТИНА, Г. М. *Проектирование предприятий общественного питания*. Москва, 2000. 216 с.
191. ОЖЕГОВ, С.И., ШВЕДКОВА, Н.Ю. *Толковый словарь русского языка*: Москва: Азбуковник, 1999. 944 с. [online]. [citat 15.03.2016]. Disponibil: <https://ru-dict.ru/slovar-ozhegova.html>.
192. ОТТЕВА, И. *Формирование и развитие услуг общественного питания: на примере Хабаровского края*: дис. д-ра экон. наук. [online]. [citat 26.11.2016]. Disponibil: <http://www.dissercat.com/content/formirovanie-i-razvitie-uslug-obshchestvennogo-pitaniya-na-primere->



[khabarovskogo-kraya#ixzz4R8rrdI8p/](http://khabarovskogo-kraya#ixzz4R8rrdI8p/).

193. ПАРАМОНОВА, Т., КРАСЮК, И. *Конкурентоспособность предприятия розничной торговли*. Москва: КноРус, 2016. 120 с. ISBN 978-5-406-00715-0.
194. ПЕЛИХА, А. *Организация предпринимательской деятельности*. Ростов-на-Дону: Издательский центр «МарТ», 2002. 335 с. ISBN 5-241-00094-1.
195. Перспективы развития ресторанно-гостиничного бизнеса за рубежом и в России [online]. [citat 10.05.2017]. Disponibil: [https://studbooks.net/1471047/menedzhment/perspektivy\\_razvitiya\\_restoranno\\_gostinichnogo\\_biznesa\\_rubezhom\\_rossii](https://studbooks.net/1471047/menedzhment/perspektivy_razvitiya_restoranno_gostinichnogo_biznesa_rubezhom_rossii).
196. ПОДЕЛИНСКАЯ, И.А. и др. *Стратегическое планирование: учеб. пособие*/ ПОДЕЛИНСКАЯ, И.А. и др. [online]. Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2005. [citat 02.07.2020]. Disponibil: <http://www.aup.ru/files/m682/m682.pdf>.
197. РОДИОНОВА, Е., БОЧКОВА, М. Факторы влияющие на конкурентоспособность предприятий общественного питания. В: *Сборнике Современные тенденции и инновации в науке и производстве: научно-практическая конференция*. 03-04 апреля, 2019, Кемерово, Российская Федерация, с.216.1-216.4. ISBN 928-5-001-37051-2.
198. СМАГИНА, И., СМАГИН, Д. *Организация коммерческой деятельности в общественном питании*. Москва: Эксмо, 2005. 335 с. ISBN 5-699-09199-8.
199. СТАРОБИНСКИЙ, Э. *Как управлять персоналом*. Москва: Интел-Синтез, 2002. 384 с. ISBN 5-87057-330-0.
200. СЫРБУ, И. *Администрирование предпринимательства в условиях рыночных отношений*. Ч.: АСЕМ, 2013. 335 с. ISBN 978-9975-75-639-6.
201. ТАБУНЩИК, Ольга. Рентгенография рынка услуг питания в городе Кишинэу. In: *Кооперативное движение в системе развития сельских территорий*. Сборник научных трудов научно-практической конференции 06 июля, 2018. Казань, pp.133-138. ISBN 978-5-91383-101-4.
202. ТОКАРЕВА, К. Понятия и виды услуг общественного питания. В: *Издательство Журнал*, 2016. с. 70-73. ISSN 2413-0869.
203. ФИЛОСОФОВА, Т. Г., БЫКОВ, В. А. *Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность*. Ozon.ru, 2008. 296с. ISBN 978-5-238-01452-4.
204. ФОКИНА, Ольга. *Методология обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур сферы общественного питания на основе маркетинговой компетентности*: дис. д-ра экон. наук. Санкт-Петербург, 2015. 347 р.
205. ФОН ХАЙЕК, Ф. *Смысл конкуренции // Современная конкуренция*, 2013. 174 с.
206. ХВАСТУНОВ, А.Н. Методика оценки конкурентоспособности предприятий общественного питания. В: *Известия ИГЭА*. 2007, № 6 (56), с.86-89. ISSN 2500-2759.
207. ХУБАЕВ, Г.Н. *Маркетинг информационных продуктов и услуг*: Ростов-на-Дону: Изд-во РГЭУ РИНХ, 2005. 223 с. ISBN 5-7972-0810-5.
208. ШАВАНДИНА, И. В. *Социально-экономическая эффективность услуг в сфере заготовок сельскохозяйственной продукции организациями потребительской кооперации*. Княгинино: НГИЭИ, 2008. 143 с. ISBN 978-5-91592-015-5.

## **A N E X E**

*Anexa 1. Definiții privind termenul „alimentația publică” ca domeniu de activitate*

<b>Sursa</b>	<b>Definiții</b>
HG nr.1209 din 08.11.2007 “Cu privire la prestarea serviciilor de alimentație publică” [55].	Unitatea de alimentație publică prepară, comercializează produse și prestează servicii aferente acestui profil atât în spațiile sale de comercializare (servire), cât și în afara lor.
Nomenclatorul Tip (Anexa nr.2 la HG nr.1209 din 8 noiembrie 2007)	AP- totalitatea unităților ce se deosebesc în funcție de specializarea unității, profilul încăperii, felul de servire a clienților și prestarea serviciilor aferente consumului de producție culinară și sunt clasificate pe tipuri.
Dicționar explicativ rus-român de termeni economici și comerciali [36].	AP – ramură care îmbină în activitatea sa funcțiile producției alimentare, comerțului cu amănuntul și deservirii populației. Efectuează desfacerea mărfurilor din comerț populației, organizațiilor și întreprinderilor, prestează populației anumite servicii. A.P contribuie la: 1) economia considerabilă a muncii sociale, deoarece în UAP se folosesc mai rațional decât în gospodăria casnică materia primă, materialele și tehnica; 2) reducerea cheltuielilor neproductive de muncă în gospodăria casnică, grație cărui fapt se eliberează forțe de muncă pentru producția socială, precum și sporește timpul liber al muncitorilor; 3) sporește productivitatea muncii lucrătorilor din producție.
Mic dicționar al limbii române [25].	AP – rețea comercială care pune la dispoziția clienților produse alimentare.
Dicționar explicativ al limbii române [36].	AP – rețea de întreprinderi comerciale pentru servirea populației cu mâncăruri și băuturi.
Dicționar explicativ Ojegov S., GOST P 50647-2007 [191,163].	AP - sector al economiei, care produce și comercializează produse culinare și semipreparate.
GOST 31985-2013 Servicii de AP. Termeni și definiții [183].	A.P. – ramură a economiei care constă din întreprinderi de diferite forme de proprietate și structuri de management, care asigură populația cu alimente, precum și produce și comercializează produse culinare finite și semipreparate atât în incinta unității, cât și în afara acesteia, cu posibilități de a oferi o gamă largă de servicii privind organizarea divertismentului și alte servicii suplimentare.
Luca N. [65].	Alimentația publică este un sector al serviciilor cu vocație comercială și socială, având ca specific al activității transformarea unor materii prime alimentare, mărfuri și a altor resurse, într-o gamă variată de preparate culinare și produse de cofetărie-patiserie, precum și alte mărfuri alimentare, organizarea consumului lor atât la locul producerii, cât și la alte destinații, precum organizarea recreării și a distracției (loisir).
În opinia unor autori români	
Albu A. , Boghean F. [2].	AP - activitate economică care se ocupă cu producerea de preparate culinare ce se servesc consumatorilor împreună cu alte produse alimentare sau agroalimentare și băuturi, consumul acestora făcându-se în spații special amenajate.

Naghi M. [73].	AP - îmbinarea într-un ansamblu armonios a operațiunilor de pregătire și de prezentare a serviciilor specifice determinate de desfacerea și consumul acestora, precum și crearea unei ambianțe de destindere și buna dispoziție în unitățile destinate acestor scopuri.
În viziunea savanților din spațiul postsovietic	
Tocareva K. [202].	AP - ramură a comerțului specializată în fabricarea preparatelor culinare și a proceselor de organizare a consumului, serviciile prestate de întreprinderile de alimentație publică sunt foarte variate și în literatura rusă nu există o abordare unică privind tipurile acestor servicii.
Otteva I. [192].	AP una dintre cele mai importante domenii ale activităților economice ale omului care, pe de o parte, reduce timpul pentru gătit în gospodăriile casnice, contribuie la utilizarea mai rațională a produselor alimentare și oferă populației hrană echilibrată în substanțe nutritive, pe de altă parte - vizitarea întreprinderilor de alimentație publică este una dintre formele de organizare și petrecere a timpului liber al consumatorilor și, prin urmare, contribuie la sporirea calității vieții acestora. Asigurarea cu hrană echilibrată și rațională a copiilor la locul de studii, și adulților la locul lor de muncă, este un factor esențial pentru reproducerea unei populații sănătoase.
Șavandina I. [208].	AP - ansamblul de UAP și organizații de infrastructură, care oferă în mod direct activitate ultimelor, legate printr-un lanț tehnologic suficient de standardizat de servicii, sau printr-o unitate a sistemului de control comun sau a unor sisteme de coordonate pe un singur segment al pieței.
Smaghina I., Smaghin D. [198].	AP - sector specific al economiei naționale și activitate de comerț, deoarece obiectul de activitate al sferei de producție trece în sfera de circulație și consum.
Grehovodova M. [165].	AP - un subsistem specific al economiei, care în procesul de funcționare crează noi bunuri de consum sub formă de producție culinară și le vinde în procesul de producție și servire a consumatorilor, împreună cu realizarea de bunuri produse de alte sectoare ale economiei.

*Sursa:* elaborat de autor.



<p>2.2. Restaurant specializat</p>	<p>tradiționale țării respective. Ambianța interioară a restaurantului, mobilierul, vesela, programul muzical, uniforma personalului de servire trebuie să corespundă coloritului național</p> <p>Restaurant în care consumatorilor li se oferă un sortiment specializat de produse culinare și băuturi ce figurează permanent în meniul unității. Dotarea și prezentarea lui trebuie să corespundă specializării (pescăresc, vânătorec)</p>	<p>1.2. Restaurant specializat: servește un sortiment specific de preparate culinare și băuturi care se află permanent în lista de meniu, în condițiile unor amenajări și dotări clasice sau adecvate structurii sortimentale (pescăresc, vânătorec, rotiserie, zahana, dietetic, lacto-vegetarian etc.) care formează obiectul specializării.</p> <p>1.2.1. Restaurant pescăresc: este o unitate gastronomică care se caracterizează prin desfacerea, în principal, a unui sortiment variat de preparate culinare din pește. Este decorat cu obiecte sugestive din activitatea de pescuit și de prelucrare a peștelui.</p> <p>1.2.2. Restaurant vânătorec: este o unitate gastronomică specializată în producerea și servirea de preparate culinare din vânat (iepure, căprioară, porc mistreț, urs, găște, rațe sălbatice etc.), care este organizată și funcționează pe principii similare restaurantului clasic, având însă prin amenajare, dotare și prezentarea personalului elemente specifice, particulare.</p> <p>1.2.3. Rotiserie: este un restaurant de capacitate mică (20 - 50 de locuri la mese), în care consumatorii sunt serviți cu produse din carne la frigare - rotisor (pui, mușchi de vacă și porc, specialități din carne etc.), kebab cu garnituri, unele gustări reci (pe bază de ouă, brânză, legume etc.), salate, deserturi, precum și băuturi răcoritoare, cafea, vin (în special vin roșu servit în carafe), un sortiment redus de băuturi alcoolice fine. Spațiul de producție se află chiar în interiorul sălii de consumație și este dotat cu rotisor sau frigărui și cu vitrină frigorifică în care se află expuși pui și alte specialități din carne pentru fript în fața consumatorilor.</p> <p>1.2.4. Restaurant-zahana: este o unitate gastronomică în care se servesc, la comandă, în tot timpul zilei, produse (specialități din carne de porc, vacă, batal, miel) și subproduse din carne neporționată (ficat, rinichi, inimă, splină, momițe, măduvioare etc.), mici, cârnați etc., pregătite la grătar și alese de consumatori din vitrine de expunere sau din platourile prezentate de ospătari la masă. Mai poate oferi: ciorbă de burtă, ciorbă de ciocănele, tustlama, tochitură, salate combinate de sezon, murături, dulciuri de bucătărie, băuturi alcoolice (aperitive și vinuri).</p> <p>1.2.5. Restaurant dietetic/lacto-vegetarian: este o unitate gastronomică în care se desfac în exclusivitate sortimente de preparate culinare pe bază de lapte și produse lactate, ouă, paste făinoase, orez, salate din legume, precum și dulciuri de bucătărie, lactate proaspete, produse de patiserie, înghețată și băuturi nealcoolice calde și reci;</p>
--	--	--

<p>2.3. Vagon-restaurant</p>	<p>Restaurant menit să deservească pasagerii transportului feroviar cu dejunuri, prânzuri, cina, produse de cofetărie și băuturi, precum și să servească pasagerii direct în vagoane. Vagoanele-restaurant asigură cu mâncare caldă lucrătorii brigăzilor de deservire a trenului</p>	<p>restaurantul dietetic oferă preparatele sub îndrumarea unui cadru medical.</p> <p>1.2.6. Restaurant lacto-vegetarian</p> <p>1.2.7. Restaurant familial sau restaurant pensiune: este o unitate cu profil gastronomic care oferă, în mai multe variante, meniuri complete la preț accesibil. Preparatele și specialitățile solicitate în afara meniurilor se servesc conform prețurilor stabilite în listele de meniu. Băuturile alcoolice, răcoritoare, apă minerală și bere sunt limitate la un număr redus de sortimente. Poate funcționa și pe bază de abonament. La nevoie se poate organiza și ca secție în cadrul unui restaurant clasic. De regulă, asemenea unități se organizează în stațiuni turistice sau în pensiuni turistice și pensiuni agroturistice.</p> <p>1.3. Restaurant cu specific: este o unitate de alimentație pentru recreere și divertisment, care, prin dotare, profil, ținuta lucrătorilor, momente recreative și structură sortimentală, trebuie să reprezinte obiceiuri gastronomice locale sau naționale, tradiționale și specifice diferitelor zone.</p> <p>1.3.1. Cramă: desface o gamă largă de vinuri. Acestea se pot servi atât îmbuteliate, cât și neîmbuteliate. Se realizează și se desface o gamă specifică de preparate culinare: tochitură, preparate din carne la grătar sau trase la tigaie. Vinurile se servesc în carafe sau căni din ceramică. Este dotată cu mobilier din lemn masiv, iar pereții sunt decorați cu scoarțe, ștergere etc. Poate avea program muzical, tarafuri de muzică populară. Se poate organiza și ca secție în cadrul unui restaurant clasic.</p>
<p>2.4. Crama</p>	<p>Restaurant, construcția și dotarea căruia amintește un beci pentru păstrarea vinurilor. Astfel de unități se amplasează în subsoluri și semisubsoluri. Mobilierul, vesela, inventarul, uniforma ospătarilor reflectă stilul unității. Consumatorilor li se oferă bucate și articole culinare specifice, gătite la grătar sau la tigaie, fiind servite în vase de ceramică sau de lut pe platouri de lemn</p>	<p>1.4. Restaurant cu program artistic: este o unitate de alimentație pentru turiști care prin dotare și amenajare asigură și derularea unor programe de divertisment gen spectacol (muzică, balet, circ, recitaluri, scheciuri, programe specifice barurilor de noapte etc.).</p>
<p>3. Bar</p> <p>3.1. Disco (video)-bar</p>	<p>Unitate de alimentație publică cu program de zi sau de noapte, în cadrul căruia se propune o gamă largă de băuturi alcoolice și nealcoolice, un sortiment îngust de produse culinare și de cofetărie. Se permite completarea activității cu un program artistic, jocuri electronice și video. Consumatorii sunt serviți de barman la teaguea-bar cu scaune înalte, mese mici cu scaune respective</p>	<p>2. Bar: este o unitate de alimentație cu program de zi sau de noapte, în care se servește un sortiment diversificat de băuturi alcoolice și nealcoolice și o gamă restrânsă de produse culinare. Cadrul ambiental este completat cu program artistic, audiții muzicale, video, TV.</p> <p>2.1. Bar de noapte: este o unitate cu caracter distractiv, cu un orar de noapte care prezintă un program variat de divertisment, de music-hall și dans pentru consumatori și oferă o gamă variată de băuturi alcoolice fine, amestecuri de băuturi de bar, băuturi nealcoolice, specialități de cofetărie și înghețată asortate, roast-beef, fripturi reci etc.,</p>

<p>3.2. Bar de vin (cocktail-bar)</p> <p>3.3. Bar-biliard</p>	<p><i>Bar</i>, cu profil de divertisment pentru tineret, care comercializează gustări, produse de cofetărie, înghețată și, în special, cocteiluri alcoolice și nealcoolice. Divertismentul este realizat prin intermediul muzicii de audio și dans, înregistrată și difuzată prin "disc - jokey". Videoteca este special amenajată cu instalații electronice pentru prezentarea video-programelor și filmelor</p> <p><i>Bar</i>, amplasat în hoteluri, restaurante, cafenele. Se servesc diverse vinuri, aperitive ușoare, produse de cofetărie</p> <p><i>Bar</i> cu profil sportiv-biliard, activitatea comercială fiind bazată pe desfacerea de gustări, bucate de felul doi cu o tehnologie a preparării necomplicată, produse de cofetărie, înghețată, cocteiluri. Jocurile de biliard se desfășoară în sala în care sunt instalate mese de biliard</p>	<p>fructe și salate de fructe (proaspete și din compoturi), cafea, jardiniere cu delicatese. De obicei este realizat în amfiteatru, pentru ca de la toate mesele să se poată viziona programul artistic muzical. Este dotat cu instalații de amplificare a sunetului, orgă de lumini, instalații de proiecție a unor filme.</p> <p>2.2. Bar de zi: este o unitate care funcționează, de regulă, în cadrul hotelurilor și restaurantelor sau ca unitate independentă. Oferă consumatorilor o gamă variată de băuturi alcoolice și nealcoolice, simple sau în amestec, și gustări în sortiment restrâns, tartine, foietaje, specialități de cofetărie și înghețată, produse din tutun (țigări) și posibilități de distracție (muzică discretă, televizor, jocuri mecanice etc.). În salonul de servire se află tejgheaua-bar cu scaune înalte, un număr restrâns de mese cu dimensiuni mici, cu scaunele respective.</p> <p>2.4. Club sau Disco-bar (discotecă, videotecă): este o unitate cu profil de divertisment pentru tineret, activitatea comercială fiind axată pe desfacerea de gustări, produse de cofetărie-patiserie, înghețată și, în special, amestecuri de băuturi alcoolice și nealcoolice. Divertismentul este realizat prin intermediul muzicii de audiție și de dans, înregistrată și difuzată prin instalații speciale și prin disc-jockey, care asigură organizarea și desfășurarea întregii activități. Videoteca este o încăpere special amenajată cu instalații electronice de redare și vizionare în care se prezintă videoclipuri și filme.</p> <p>2.3. Café-bar sau cafenea: este o unitate care îmbină activitatea de desfacere a cafelei cu cea recreativă; oferă consumatorilor și gustări calde și reci, minaturi, produse de cofetărie-patiserie, înghețată, băuturi nealcoolice calde (cafea filtru, șvarț, cafea cu lapte, ciocolată, ceai etc.), băuturi alcoolice fine (lichior, coniac, vermut etc.).</p> <p>2.5. Bufet-bar: oferă un sortiment restrâns de preparate calde și reci (gustări, sandviciuri, minaturi, mâncăruri, produse de patiserie) pregătite în bucătăria proprie sau aduse din afară, băuturi nealcoolice calde și reci, băuturi alcoolice (aperitive), bere, vinuri, la pahar.</p> <p>1.5. Braserie sau bistrou: asigură în tot cursul zilei servirea consumatorilor, în principal cu preparate reci, minaturi, un sortiment restrâns de mâncăruri, specialități de cofetărie-patiserie, băuturi nealcoolice calde și reci, băuturi alcoolice de calitate superioară, un bogat sortiment de bere.</p> <p>1.6. Berărie: este o unitate specifică pentru desfacerea berii de mai multe sortimente, în recipiente specifice (țap, halbă, cană) de diferite capacități și a unor produse și preparate care se asociază în consum cu acestea (crenvurști cu hrean, mititei, cârnați, chifteluțe, foietaje, covrigei, migdale, alune etc.), precum și brânzeturi,</p>
---	---	---



		gustări calde și reci, minuturi (din ouă, legume), specialități de zahara (1 - 2 preparate), precum și băuturi alcoolice (coniac, rom, sortiment restrâns de vinuri și băuturi nealcoolice).
4. Cofetărie	Unitate amplasată separat sau amenajată în sălile comerciale ale magazinelor, indiferent de specializare. Se comercializează produse de patiserie și cofetărie, înghețată, cocteiluri, băuturi răcoritoare și fierbinți	4. Cofetărie: este o unitate specializată pentru desfacerea unui sortiment larg de prăjituri, torturi, fursecuri, cozonac, înghețată, bomboane, patiserie fină, băuturi nealcoolice calde și reci și unele băuturi alcoolice fine.
5. Cafenea	băuturi alcoolice (lichior, divin) <i>Cafenea</i> dotată conform specializării respective, sortimentul diversificat de preparate culinare și produse, de asemenea, trebuie să corespundă tematicii. Cafenele specializate pot fi de mai multe tipuri: cafenea-înghețată, lacto-cafenea, cafenea pentru tineret, cafenea pentru copii	2.3. Café-bar sau cafenea: este o unitate care îmbină activitatea de desfacere a cafelei cu cea recreativă; oferă consumatorilor și gustări calde și reci, minuturi, produse de cofetărie-patiserie, înghețată, băuturi nealcoolice calde (cafea filtru, șvarț, cafea cu lapte, ciocolată, ceai etc.), băuturi alcoolice fine (lichior, coniac, vermut etc.).
5.1 Cafenea specializată	<i>Cafenea</i> care îmbină activitatea barului cu desfacerea unui sortiment vast de produse culinare, diferite tipuri de cafea, produse de cofetărie, înghețată, băuturi alcoolice fine (lichior, divin, vermut)	
5.2. Cafenea-bar	<i>Cafenea</i> care comercializează un sortiment larg de produse de patiserie, cofetărie, culinarie, bucate de felul doi, în paralel cu prestarea serviciilor Internet prin intermediul sălii amenajate cu computere sau nemijlocit în sala comercială a unui număr limitat de computere (2-3 unități).	
5.3. Internet-cafenea		
6. Cantină	Unitate destinată preparării și consumului pe loc a diverselor mâncăruri pentru dejun, prânz și cină. Este amplasată în apropierea uzinelor, șantierelor de construcție, școlilor de cultură generală și liceelor, blocurilor studențești etc. <i>Cantinele</i> trebuie să aibă săli comerciale pentru servirea consumatorilor, încăperi de producție, depozite, încăperi administrative. În cantine funcționează un sistem de autoservire în front liniar sau cu punerea prealabilă a mâncărurilor pe masă, în funcție de contingentul ce urmează să fie servit. În <i>cantine</i> , suplimentar, poate fi	
6.1. Cantină de distribuție		

	<p>organizată desfacerea producției prin bufete.</p> <p><i>Cantină</i> destinată pentru distribuirea și deservirea sortimentului de bucate, preparate în altă unitate de alimentație publică. Este dotată cu utilaj pentru distribuire și menținerea temperaturii necesare a bucatelor și articolelor culinare, gustărilor</p>	
<p>7. Bodegă</p> <p>7.1. Pizzerie</p> <p>7.2. Plăcintărie</p>	<p>Unitate cu spațiu de servire restrâns, de largă accesibilitate, în care consumatorii sunt serviți cu un sortiment specific de mâncăruri și gustări (calde și reci), produse de patiserie, băuturi alcoolice și nealcoolice, servite la pahar, sucuri, bere. Servirea se face la tejghea-bar. În funcție de sortimentul producției comercializate, bodegile pot avea următoarea specializare: colțunași, pelmeni, frigărui, crenvurști, plăcintărie, patiserie, bucate la grătar, berărie, ceainărie, cofetărie, pizzerie</p> <p><i>Bodegă</i> care comercializează sortimente de pizza și de patiserie. Suplimentar se pot oferi gustări, salate, produse de panificație și sortiment variat de băuturi, cu preponderență slab alcoolizate</p> <p><i>Bodegă</i>, care vinde, în general, produse de patiserie în stare caldă, în acest scop fiind preferabil ca produsele să fie preparate în secțiile proprii. La vânzarea acestor produse se pot oferi băuturi, inclusiv bere</p>	<p>3.Profil fast-food</p> <p>3.3. Pizzerie: este o unitate specializată în desfacerea sortimentelor de pizza. Se mai pot desface gustări, minuturi, salate, produse de patiserie, răcoritoare, bere, vin la pahar sau băuturi slab alcoolizate.</p> <p>5. Patiserie, plăcintărie, simigerie</p> <p>Patiserie: este o unitate specializată în desfacerea pentru consum, pe loc sau la domiciliu, a producției proprii specifice, în stare caldă (plăcintă, ștrudele, merdenele, pateuri, covrigi, brânzoaice, gogoși, cornuri etc.). Sortimentul de băuturi include bere la sticlă, băuturi nealcoolice, băuturi calde, răcoritoare, vin la pahar, diferite sortimente de produse lactate (iaurt, chefir, lapte bătut etc.). Se poate organiza și cu profil de plăcintărie, simigerie, covrigărie, gogoșerie sau patibar.</p>
8. Bufet	Unitate care funcționează de obicei independent sau în incinta unor instituții, unde se comercializează un sortiment restrâns de gustări reci, produse culinare, sandviciuri, băuturi, preparate în bucătăria proprie sau aduse de la altă unitate de alimentație publică	
9. Fast-Food	Unitate care propune clienței sale o servire rapidă de produse la prețuri unitare. Oferta de produse se reduce la un sortiment limitat, bazat pe un singur produs și este prezentată de obicei pe panouri luminoase. Preparatele sunt preluate de clienți la casă în momentul achitării și consumate pe loc sau în afara	<p>3. Unitate fast-food: este o unitate de alimentație cu servire rapidă a preparatelor culinare de bucătărie, cofetărie, patiserie, minuturi, finger-food, salate-entrées, precum și a băuturilor nealcoolice calde și reci, a băuturilor slab alcoolizate și a unui sortiment restrâns de băuturi alcoolice. De regulă servirea se face prin vânzători direct către consumatori, cu plata în avans a produselor.</p> <p>3.1. Restaurant-autoservire: este o unitate cu desfacere</p>

	unității. Produsele sunt oferite în inventar de servire de unică folosință	<p>rapidă în care consumatorii își aleg și se servesc singuri cu preparatele culinare calde și reci (gustări, produse lactate, băuturi calde nealcoolice, supe-ciorbe-creme, preparate din pește, antreuri, preparate de bază, salate, deserturi, fructe) și băuturi alcoolice (bere) și nealcoolice, la sticlă, așezate în linii de autoservire cu flux dirijat și cu plata după alegerea produselor</p> <p>3.2. Bufet tip expres: este o unitate cu desfacere rapidă, în care fluxul consumatorilor nu este dirijat, servirea se face de către vânzător, iar plata se face anticipat. Unitatea este dotată cu mese tip "expres".</p> <p>3.4. Snack-bar: este o unitate caracterizată prin existența unei teșghelebar, cu un front de servire care să permită accesul unui număr mare de consumatori, serviți direct cu sortimente pregătite total sau parțial în fața lor. Oferă în tot timpul zilei o gamă diversificată de preparate culinare (crenvurști, pui fripți, sandviciuri, cârnăciori, unele preparate cu specific), precum și băuturi nealcoolice calde și reci și băuturi alcoolice în sortiment redus.</p>
10. Crâșmă	Unitate amenajată în stil național, în care consumatorilor li se propune un sortiment vast de vinuri, izvar, plăcinte, învârtite, legume proaspete	
11. Magazin (secție) de articole culinare	Unitate independentă sau încadrată în structura altor localuri în care se servesc semipreparate culinare (din carne, pește, legume, făinoase), produse culinare finite, produse de cofetărie și patiserie pentru consum la domiciliu. Producția este comercializată de vânzători, poate fi preparată în bucătăria proprie sau adusă de la alte unități de alimentație publică. <i>Magazinele</i> (secțiile) de articole culinare pot fi amplasate în incintele unităților de alimentație publică, restaurantelor, cantinelor, precum și în magazinele universale sau în magazinele alimentare.	
12. Sală de degustație	Unitate în care sala comercială este amenajată specific pentru degustarea băuturilor alcoolice. În timp de seară poate activa ca bar ori cafenea cu condiția că dispune de încăperi necesare și este dotată cu inventarul și veselă pentru acest tip de unități	
13. Terasă/grădina de vară,	Unitate amenajată în bază pavilioanelor sau a altor încăperi, pe terenuri la aer liber, dotate cu umbrele și mobilier	1.7. Grădină de vară: este o unitate amenajată în aer liber, înconjurată de arbori și arbuști, dotată cu mobilier specific "de grădină" și decorată în mod adecvat. Oferă un

<p>cafenea de vară (minicafenea)</p>	<p>pentru servirea consumatorilor. În cafenelele de vară, minicafenele și la terasele de vară consumatorii sunt serviți cu produse de preparare simplă, tartine, pizza, articole de patiserie, care pot fi încălzite în cuptorul cu microunde, cu produse de panificație, sucuri, băuturi răcoritoare, țigări.</p> <p><i>Terasale de vară</i> sunt unități de sezon la aer liber; pot fi adiacente unităților staționare de alimentație publică. În cazul în care terasa/grădina de vară funcționează ca unitate de sine stătătoare, comerciantul este obligat să înscrie pe firmă denumirea "TERASĂ", urmată de tipul unității respective (terasă-bar, terasă-bufet, terasă-restaurant etc.)</p>	<p>sortiment diversificat de preparate culinare, minaturi, grătar, salate, dulciuri de bucătărie și cofetărie-patiserie, un larg sortiment de băuturi alcoolice (vinuri selecționate de regiune, îmbuteliate sau neîmbuteliate, băuturi spirtoase, bere etc.) și nealcoolice, cafea, fructe, produse din tutun.</p> <p>1.8. Terasă: este o unitate independentă, amenajată în aer liber, dotată cu mobilier specific sezonului estival și decorată în mod adecvat. Oferă un sortiment diversificat de preparate culinare, minaturi, grătar, salate, dulciuri de bucătărie și cofetărie-patiserie, un larg sortiment de băuturi alcoolice (vinuri, băuturi spirtoase, bere etc.) și nealcoolice, cafea, fructe.</p>
<p>14. Punct de servire la bordul navelor aeriene, vaselor navale</p>	<p>Punct mobil (cărucior) sau încăpere, prevăzut pentru deservirea călătorilor, care oferă un sortiment limitat de bucate preparate în unități specializate (secții) ale cateringului (gustări reci, produse culinare, băuturi), precum și produse alimentare în ambalajul producătorului</p>	
<p>15. Punct de servire la locul de cazare în hoteluri</p>	<p>Punct mobil (cărucior), pentru servirea turiștilor cazați în hotel, care oferă produse culinare calde, produse de cofetărie, patiserie, preparate în încăperi separate ale hotelului băuturi și țigări</p>	
<p>16. Sală de festivități</p>	<p>Unitate în care sala comercială este amenajată specific pentru desfășurarea festivităților, inclusiv a nunților. Dispune de încăperile de producție necesare, este dotată cu utilaj și inventar corespunzător. În cazul în care nu are loc nici o festivitate, unitatea respectivă poate activa ca restaurant sau cafenea</p>	
<p>17. Secție de preparare a hranei pentru a fi servite la bordul navei aeriene</p>	<p>Unitate utilată pentru prepararea bucatelor și produselor culinare, care urmează a fi servite de către pasageri la bordul avionului</p>	

Sursa:[55, anexa 2, 32].

Anexa 3. Activitățile din domeniul alimentației publice conform CAEM rev.2

Secția	Diviziunea	Grupa	Clasa	Descrierea clasei	Ponderea valorii adăugate, %
I				<p>ACTIVITĂȚI DE CAZARE ȘI DE ALIMENTAȚIE PUBLICĂ</p> <p>Această secțiune include asigurarea cazării de scurtă durată pentru turiști și alți călători precum și asigurarea meselor și a băuturii pentru consumul imediat. Cantitatea și tipul serviciilor suplimentare furnizate în cadrul acestei secțiuni pot fi extrem de variate. Această secțiune exclude asigurarea cazării de lungă durată, care este clasificată în tranzacții imobiliare (Secțiunea L) și, de asemenea, pregătirea mâncărilor sau a băuturilor care nu sunt pentru consumul imediat sau care sunt vândute prin canale de distribuție independente, adică prin activități de comerț cu ridicata sau cu amănuntul. Prepararea acestor alimente este clasificată la industria prelucrătoare (secțiunea C).</p>	
	56			<p>RESTAURANTE ȘI ALTE ACTIVITĂȚI DE SERVICII DE ALIMENTAȚIE</p> <p>Această diviziune include activități de servire a mâncării și băuturii, furnizarea de mese complete sau de băuturi destinate consumului imediat, fie în restaurante tradiționale sau în restaurante cu auto-servire, fie la standuri permanente sau temporare, cu sau fără scaune. Determinant este faptul că mâncărurile sunt oferite pentru consumul imediat, și nu tipul de unitate care le asigură. Este exclusă pregătirea mâncărilor ce nu sunt destinate consumului imediat sau pregătirea hranei considerate a nu constitui o masă (diviziunile 10: Industria alimentară și 11: Fabricarea băuturilor), și, de asemenea, vânzarea de alimente care nu sunt fabricate cu surse proprii, care nu se consideră a fi o masă sau a meselor care nu sunt destinate consumului imediat (secțiunea G: Comerțul cu ridicata și cu amănuntul).</p>	
		56.1		Restaurante	
			56.10	<p>Clasa de activități de restaurante, ce include activitatea de asigurare a serviciilor de servire a mesei pentru clienți, fie că sunt serviți stând la masă sau se servesc singuri dintr-un galantar cu produse, fie că mănâncă mesele preparate în incintă, că le iau acasă sau că le sunt livrate la domiciliu, în special, prepararea și servirea meselor pentru consumul imediat din autovehicule sau cărucioare fără motor, și anume activități din:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>restaurante;</li> <li>bufete expres;</li> <li>restaurante fast-food;</li> <li>pizzerii;</li> <li>unități de alimentație care servesc pentru acasă;</li> </ul>	

			<p>vânzători ambulanți la tonete de înghețată;</p> <p>cărucioare mobile care vând mâncare;</p> <p>prepararea hranei la standuri din piețe;</p> <p>activități ale restaurantelor și barurilor conexe transportului, atunci când sunt efectuate de unități distincte, altele decât unitățile de transport;</p> <p>vânzarea cu amănuntul a mâncării prin intermediul mașinilor automate (47.99);</p> <p>activitatea de concesionare a unităților de alimentație (56.29);</p>	
		56.2	<p>Activități de alimentație (catering) pentru evenimente - grupă de activități de alimentație (catering) pentru evenimente și alte servicii de alimentație, care includ activități de catering pentru evenimente sau pentru o anumită perioadă de timp și activitatea unităților alimentare concesionate, cum ar fi în cadrul bazelor sportive sau al unor unități similare.</p>	
		56.21	<p>Activități de alimentație (catering) pentru evenimente: această clasă include asigurarea serviciilor de alimentație bazate pe aranjamente contractuale cu clientul, în locația specificată de către client, pentru un anumit eveniment, și anume:</p> <p>fabricarea de produse alimentare perisabile destinate revânzării (10.89);</p> <p>comerț cu amănuntul al produselor alimentare perisabile (diviziunea 47);</p>	
		56.29	<p>Alte activități de alimentație, care include catering-ul industrial, adică asigurarea serviciilor de alimentație bazate pe aranjamente contractuale cu clientul, pentru o perioadă de timp determinată, precum și activitatea unităților alimentare concesionate în cadrul bazelor sportive și al altor unități similare, hrana fiind adesea preparată într-o unitate centrală, și anume:</p> <p>furnizori de servicii de alimentație pentru contractori (de exemplu: pentru companii de transport)</p> <p>activitatea unităților de alimentație concesionate în cadrul bazelor sportive și al unităților similare</p> <p>activitatea cantinelor sau bufetelor (de exemplu pentru fabrici, birouri, spitale sau școli) pe bază de concesionare</p> <p>fabricarea de produse alimentare perisabile destinate revânzării (10.89); comerțul cu amănuntul al produselor alimentare (diviziunea 47);</p>	
		56.3	<p>Baruri și alte activități de servire a băuturilor</p>	
		56.30	<p>Baruri și alte activități de servire a băuturilor, clasa dată include activitatea de pregătire și servire a băuturilor pentru consumul imediat în incintă, și anume:</p> <p>baruri;</p> <p>bodegi;</p> <p>saloane de servit cocktail-uri;</p> <p>discotecii (unde servirea băuturilor este predominantă);</p> <p>berării;</p>	

			<p>cafenele;</p> <p>baruri care servesc sucuri de fructe;</p> <p>standuri mobile de vânzare a băuturilor, inclusiv comerțul băuturilor ambalate/preparate (diviziunea 47);</p> <p>comerț cu amănuntul al băuturilor prin intermediul automatelor (47.99);</p> <p>activitatea discotecilor și a ringurilor de dans fără servire de băuturi, de exemplu, activitățile 93.29 <i>Alte activități recreative și distractive n.c.a.</i>, clasă dată include activități recreative și distractive (cu excepția parcurilor tematice și a parcurilor de distracții) neclasificate în altă parte:</p> <p>activități ale parcurilor recreative (fără cazare);</p> <p>exploatarea facilităților de transport recreativ, de exemplu porturi turistice;</p> <p>exploatarea pârtiilor de schi;</p> <p>închirierea echipamentului de agrement, ca parte integrantă a facilităților recreative</p> <p>târguri și expoziții de natură recreativă;</p> <p>activități ale plajelor, inclusiv închirierea de cabine de baie, vestiare, scaune etc.;</p> <p>funcționarea ringurilor de dans, clasa dată incluzând de asemenea activitățile producătorilor sau organizatorilor de evenimente recreative sau distractive în direct, altele decât cele artistice sau sportive, cu sau fără facilități;</p> <p>funcționarea telefericelor, funicularelor, schi-lifturilor (49.39);</p> <p>croaziere de pescuit (50.10, 50.30);</p> <p>asigurarea spațiului și a facilităților pentru scurte sejururi ale vizitatorilor în parcuri, păduri recreative și pe terenuri de camping (55.30);</p> <p>parcuri de caravane, tabere recreative, tabere de vânătoare și pescuit, campinguri (55.30);</p> <p>activități de servire a băuturilor în discoteci (56.30);</p> <p>activități ale trupelor de teatru și de circ (90.01).</p>	
--	--	--	---	--

Anexa 4. Principalii indicatori ai activitatii intreprinderilor din sectorul alimentației publice, 2013-2018

Indicatori	2013		2014		2015		2016		2017		2018	
	Total	Inclusiv AP*	Total	Inclusiv AP	Total	Inclusiv AP	Total	Inclusiv AP	Total	Inclusiv AP	Total	Inclusiv AP
Numărul unităților raportoare	46096	1574	33027	1284	33351	1331	33031	1314	33718	1250	35372	1451
Numărul mediu anual al salariaților, persoane	446311	13914	369159	12112	368733	12359	364721	12579	372089	12872	387205	14743
Cifra de afaceri, mil. lei	220981,1	1821,1	235309,1	1811,7	252836	2095,3	262873,9	2242,2	290074,4	2711,2	310556,2	3271,2
Valoarea producției (lucrări și servicii), mil. lei	121083,3	1718,9	121373,9	1684,9	137423,0	1911,3	141492,9	2100,8	155769,7	2520,1	165333,4	2892,3
Valoarea adăugată brută la costul factorilor, mil. lei	41566,4	546,4	40163,7	476,7	51589,3	531,3	53824,9	647,9	61364,3	912,5	-	-

Sursa: [CAEM Rev.2 – I56 – Restaurante și alte activități de servicii de alimentație]

[http://statbank.statistica.md/pxweb/pxweb/ro/40%20Statistica%20economica/40%20Statistica%20economica\\_24%20ANT ANT020/ANT020100.px/table/tableViewLayout1/?rxid=b2ff27d7-0b96-43c9-934b-42e1a2a9a774](http://statbank.statistica.md/pxweb/pxweb/ro/40%20Statistica%20economica/40%20Statistica%20economica_24%20ANT ANT020/ANT020100.px/table/tableViewLayout1/?rxid=b2ff27d7-0b96-43c9-934b-42e1a2a9a774)



Anexa 5. Mobilitatea salariaților pe Activități economice, 2015-2017

	2015				2016				2017			
	Angajați		Eliberați		Angajați		Eliberați		Angajați		Eliberați	
	Total, persoane	În % față de numărul locurilor de muncă	Total, persoane	În % față de numărul locurilor de muncă	Total, persoane	În % față de numărul locurilor de muncă	Total, persoane	În % față de numărul locurilor de muncă	Total, persoane	În % față de numărul locurilor de muncă	Total, persoane	În % față de numărul locurilor de muncă
0. Activități economice - total	160 737	21,9	169 283	23,1	166 267	22,7	171 107	23,4	182 824	24,9	179 207	24,4
I. Activități de cazare și alimentație publică	6 229	45,0	6 057	43,7	5 254	39,2	6 130	45,7	7 191	49,8	7 174	49,7

Sursa : [<http://statbank.statistica.md>]

Anexa 6. Numărul locurilor de muncă vacante în sectorul AP

	2015		2016		2017		2018	
	Locuri de muncă vacante la sfârșitul anului, unități	În % față de total locuri de muncă	Locuri de muncă vacante la sfârșitul anului, unități	În % față de total locuri de muncă	Locuri de muncă vacante la sfârșitul anului, unități	În % față de total locuri de muncă	Locuri de muncă vacante la sfârșitul anului, unități	În % față de total locuri de muncă
Activități economice - total	29 403	4,0	31 336	4,3	33 101	4,5	37 588	4,7
Activități de cazare și alimentație publică	581	4,2	640	4,9	612	4,2	487	2,9

Sursă: [<http://statbank.statistica.md>]





Anexa 7. Unii indicatori economici ai activității de cazare și alimentație publică în țară și municipiul Chișinău

	Numărul de întreprinderi						Numărul mediu de personal					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Republica Moldova												
Activități de cazare și alimentație publică	1711	1745	1 748	1 811	1 911	2023	14208	14169	14 530	14 981	15 270	15813
Municipiul Chișinău												
Activități de cazare și alimentație publică	1108	1134	1 139	1 197	1 267	1332	10477	10417	10 796	11 306	11 516	11925
Pondere Chișinău/republică,%	64,8	65,0	65,2	66,1	66,3	65,8	73,7	73,5	74,3	75,5	75,4	75,4

	Venituri din vânzări, milioane lei					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Republica Moldova						
Activități de cazare și alimentație publică	1998,88	2 558,42	2 489,35	2 816,98	3 141,90	3671,16
Municipiul Chișinău						
Activități de cazare și alimentație publică	1648,37	2 182,56	2 085,09	2 385,39	2 652,30	3086,05
Pondere Chișinău/republică,%	82,5	85,3	83,8	84,7	84,4	84,1

Sursa: [calculat de autor în baza: <http://statbank.statistica.md>]

Anexa 8. Informații privind factorul digitalizării serviciilor AP

Google	Alimentele și băuturile sunt cel de-al treilea tip de căutări introduse cel mai frecvent pe Google după sport și călătorii.
Mass-media sociale	<p>59% dintre persoanele în vârstă de 18-35 ani compară prețul produselor alimentare pe internet. 29% dintre copiii de 18-35 ani împărtășesc fotografiile de feluri de mâncare (50% 18-24 ani). 39% dintre persoanele în vârstă de 18-35 ani își exprimă opinia cu privire la mărcile și produsele alimentare.</p> <p> 22 mil de tweets în 2017 hashtag #food</p> <p> 250 mil de postări cu</p> <p> 1 mld de interacțiuni pe lună</p> <p> a 5-a categorie cea mai urmărită</p>
Instagram et Facebook	<p>31% dintre respondenți spun că găsesc după ce au descoperit bucatele pe Facebook. 69% dintre internauți fac o fotografie sau un videoclip despre mâncarea lor înainte de a mânca</p> <p>75% din "produse alimentare" sunt inspirate de posturi. #Food numără mai mult de 1 miliard de interacțiuni pe lună pe Facebook și peste 250 de milioane de postări pe Instagram</p> <p>Iubitorii de bucate (food lovers) consumă de 4 ori mai mult conținut pe Instagram decât un utilizator mediu. 40% dintre utilizatorii Facebook vizualizează conținutul "Food" pe platformă și 38% pe Instagram. 28% dintre utilizatorii Facebook distribuie conținutul "Food" pe platformă și 27% pe Instagram. Universul alimentar este foarte consistent pe Instagram în toată lumea: food este una dintre cele mai mari categorii și populare. "Dependenții alimentari" se conectează la Instagram de dimineața până seara, de 18 ori pe zi. Pe Instagram, contul BuzzFeedTasty adună 19,8 milioane de abonați.</p>
Twitter	<p>Gastronomia a generat 22 milioane de tweets în întreaga lume în 2017, o poziție la fiecare secundă și jumătate. 2.1 milioane de tweets despre alimente au fost publicate în Franța în 2017, sau 60.000 Tweets pe zi. Printre utilizatorii tweets despre gastronomie: 62% au 18-34 de ani, iar 28% sunt femeile de 18-24 de ani. Cele două emoji principale sunt Pizza (382) și Gatouri (341). Tendința despre mâncare sănătoasă are o creștere a volumului de tweet-uri publicate de + 20% în Franța în perioada anilor 2016 și 2017. Veganismul se află în fruntea acestor discuții, cu aproape 680 000 de tweet-uri, creșterea volumului de tweets publicate pe veganism este de + 36% în Franța în 2016 - 2017 și + 418% în 2014-2017.</p>
Youtube	<p>Mâncarea este a 5-a categorie cea mai vizionată pe YouTube, înainte de Gaming și Beauty.</p> <p>Cele mai bune canale: "FastGoodCuisine" în limba franceză (2.4M), "Laura in the kitchen " din SUA (2.8M) sau "Kinoshita Yuka" în Japonia (+ de 2.9M)</p>
Pinterest	<p>În fiecare zi, mai mult de 9,5 milioane de pini pentru gastronomie sunt distribuite și 56% din cererile efectuate în jurul acestei teme. Există mai mult de 100 de milioane de boards Food (table alimentare) și aproape 1,7 miliarde de rețete publicate pe rețeaua socială.</p>
Influențatori și mărci	<p>Influențatori: Pe FB: Tamara Schiopu (954pers.); natca minunata (424 pers.)</p> <p>Mărci: Etno-Gastronomia, EcoResort Butuceni, Casa Părintească, La Plăcinte, Andy,s Pizza</p>

Sursa: adaptare după[45]; date pentru R.Moldova nu sunt.

Potențialul imens al tehnologiei alimentare în Franța

Estimarea cifrei de afaceri generate în Franța prin livrarea de produse alimentare și mâncăruri, în milioane de euro

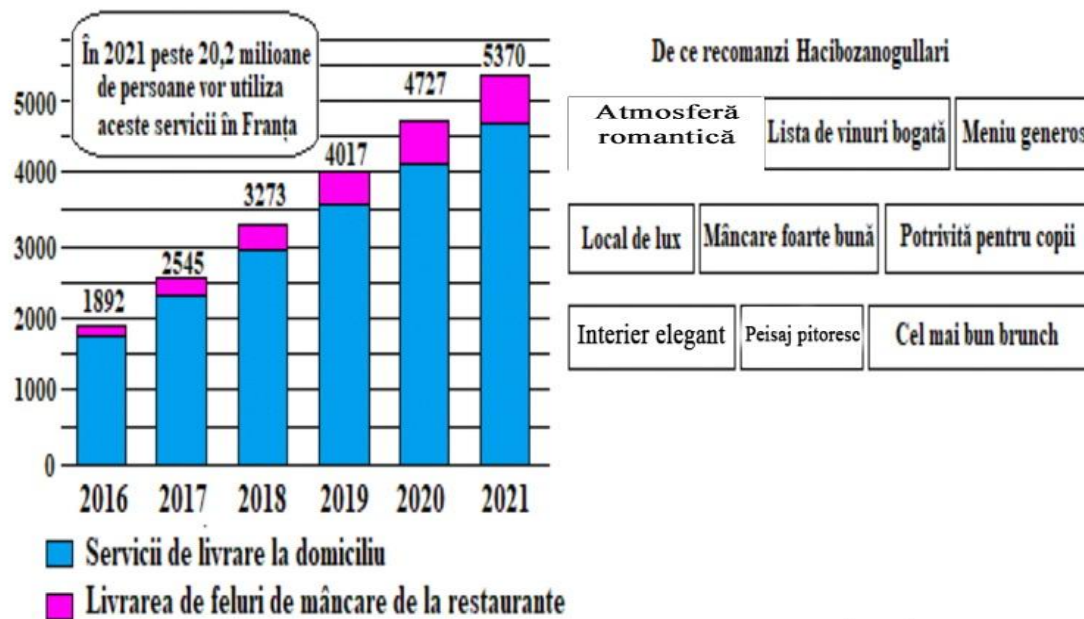


Fig. A. 9. 1. Evoluția și potențialul modelului Food Tech, restaurant Franța

Sursa: [39]

Fig. A. 9.2. Recoltarea feed-back Hacibozanogullari, Turcia

Sursa: [92]

În scopul elaborării metodologiei de asigurare a competitivității u.a.p.vă rugăm mult să răspundeți la următoarele întrebări:

1. Ce formă de proprietate are compania Dvs.
<input type="radio"/> privată
<input type="radio"/> municipală
2. Evaluați nivelul de competitivitate al companiei Dvs.
<input checked="" type="radio"/> dificil de răspuns
<input type="radio"/> nu este satisfăcătoare
<input type="radio"/> este satisfăcătoare
<input type="radio"/> este bună
<input type="radio"/> este excelentă
3. La ce categorie de unități de AP se referă compania Dvs.?
<input type="radio"/> complexe de alim. publică
<input type="radio"/> săli de festivități
<input type="radio"/> restaurante
<input type="radio"/> cafenele, bodegi
<input type="radio"/> cantine
<input checked="" type="radio"/> bufete
<input type="radio"/> baruri
<input type="radio"/> magazine de articole culinare,cofetării
<input type="radio"/> cafenele și terase de vară
4. Care este principala dificultate în funcționarea pe piața AP a companiei Dvs.?
<input type="radio"/> lipsa profesionalismului, conceptul prost conceput
<input type="radio"/> documentație excesivă, verificări
<input type="radio"/> costul ridicat al împrumuturilor
<input checked="" type="radio"/> costul ridicat al arendeii încăperilor
<input type="radio"/> probleme cu furnizorii (calitate scăzută a produsului, preț ridicat)
<input type="radio"/> lipsa personalului calificat
5. În cazul în care compania dvs. are nevoie de investiții suplimentare în următorii 3 ani, cât de mari sunt acestea în raport cu activele existente existente?
<input type="radio"/> echipamentul trebuie să fie complet renovat și clădirea reparată.
<input type="radio"/> 80% din activele fixe necesită actualizare
<input checked="" type="radio"/> actualizarea are nevoie de 50%

- actualizarea are nevoie de 25%
- actualizarea are nevoie de 10%
- actualizarea necesită mai puțin de 5%
6. În compania Dvs. angajații sunt evaluați prin rezultate, în ciuda calităților personale
- da  nu
7. În compania Dvs. atunci când rezolvați probleme, vă adresați mai întâi întrebărilor "Cum?" și "Cine?"
- da  nu
8. În compania Dvs., angajații sunt evaluați după calitățile personale, în ciuda rezultatelor
- da  nu
9. Ce strategie de stabilire a prețurilor pentru calitatea muncii personalului folosiți?
- calitate exclusivă - preț ridicat
- preț echitabil individualizat
10. Care este valoarea medie a facturii în compania Dvs?
- până la 50 lei
- 50-100 lei
- 100-150 lei
- 150 -200 lei
- peste 200 lei
11. În compania Dvs. puterea reală aparține departamentelor de marketing și de vânzări.
- da  nu
12. În compania Dvs. direcția de mișcare este făcută de "front-office"
- da  nu
13. În compania Dvs., responsabilitatea angajaților depășește competențele lor
- da  nu
14. În compania dvs. pentru a schimba organizația necesită o schimbare a sistemului de management al personalului?
- da  nu

*Anexa 11. Chestionar adresat angajaților*

Ancheta de față își propune drept scop identificarea unor competențe pe care trebuie să le posedă angajații din domeniul alimentației publice, evidențierea de probleme în acest sens și găsirea unor direcții posibile de îmbunătățire a situației.

Vă rugăm să completați chestionarul propus. Chestionarul nu trebuie semnat.

Vă mulțumim pentru participare!

1. La ce categorie de vârstă aparțineți?

- până 21 ani
- 21-45 ani
- 45-62 ani
- peste 62 ani

2. Sex  F  B

3. Activați în calitate de :

- Bucătar șef
- Bucătar
- Ajutor de bucătar
- Administrator salon
- Chelner
- Barman

4. Activați în:

- Restaurant;
- Cafenea
- Bar
- Sală de festivități
- Cantină
- Alt tip de unitate (indicați, Vă rog) \_\_\_\_\_ ...

5. Ați absolvit:

- Școala medie;
- Liceul;
- Cursuri de specialitate
- Școala profesională;
- Colegiu;
- Universitatea

6. Calificarea pe care ați obținut-o efectuând studiile (scrieți, Vă rog): \_\_\_\_\_

7. De câți ani activați în acest domeniu:

- Până la 1 an
- 1-3 ani;
- 3-5 ani;
- 5-10 ani;
- Mai mult de 10 ani



8. La ce etapă de dezvoltare profesională Vă aflați?

- de pregătire
- de formare
- de avansare
- de perfecționare/ îmbunătățire

9. Evaluați nivelul de competitivitate competențională al Dvs

- inițial
- mediu
- ridicat

10. Evaluați nivelul de satisfacție al Dvs de activitatea profesională:

- dificil de răspuns
- nu este satisfăcător
- este satisfăcător
- este bun
- este excelent

11. Dacă nivelul de satisfacție nu este satisfăcător, menționați cauzele

- Salariu jos;
- Lipsa unui sistem de motivație;
- Lucru dificil;
- Condiții nesatisfăcătoare;
- Relații complicate în colectiv;
- Altceva (specificați, Vă rog) \_\_\_\_\_

12. În opinia DVS, care sunt 3 cele mai importante calități pe care trebuie să le posede un angajat la postul pe care îl dețineți:

- Aptitudini fizice și fiziologice deosebite;
- Un nivel suficient de cunoștințe de cultura generală
- Inteligență
- Cunoștințe matematice;
- Acuratețe;
- Cunoașterea limbilor de circulație internațională;
- Calități morale;
- Calități de comunicare
- Capacitatea de a lucra în echipă
- Altceva (specificați \_\_\_\_\_)

13. Evaluați caracteristicile dezvoltării profesionale ale Dvs:

Etapă de dezvoltare profesională	Caracteristicile nivelurilor verticale a dezvoltării profesionale a specialistului
----------------------------------	--

Formare	Educație profesională relevantă + Mai puțin de 50% de competențe profesionale de bază dobândite
	Educație profesională relevantă + Mai mult de 50% de competențe profesionale de bază dobândite
	Educație profesională relevantă + 100% de competențe profesionale de bază dobândite
Avansare	Educație profesională relevantă + 100% de competențe profesionale de bază dobândite + mai puțin de 50% de competențe profesionale conexe dobândite
	Educație profesională relevantă + 100% de competențe profesionale de bază dobândite + mai mult de 50% de competențe profesionale conexe dobândite
	Educație profesională relevantă + 100% de competențe profesionale de bază dobândite + 100% de competențe profesionale conexe dobândite
Îmbunătățire	Educație profesională relevantă + 100% de competențe profesionale de bază dobândite + 100% de competențe profesionale conexe dobândite + mai puțin de 50% de competențe profesionale suplimentare dobândite
	Educație profesională relevantă + 100% de competențe profesionale de bază dobândite + 100% de competențe profesionale conexe dobândite + mai mult de 50% de competențe profesionale suplimentare dobândite
	Educație profesională relevantă + 100% de competențe profesionale de bază dobândite + 100% de competențe profesionale conexe dobândite + 100% de competențe profesionale suplimentare dobândite

*Anexa 12. Chestionar adresat consumatorilor*

Ancheta de față își propune drept scop identificarea unor probleme cu care se confruntă unitățile de alimentație publică și găsirea unor direcții posibile de îmbunătățire a situației.

Vă rugăm să completați chestionarul propus. Chestionarul nu trebuie semnat.

Vă mulțumim pentru participare!

1. La ce categorie de vârstă aparțineți?

- până 15 ani
- 15-45 ani**
- 45-62 ani
- peste 62 ani

2. Sex  F  B

3. Cât de des vizitați întreprinderile de AP?

- în sărbători
- nu mai mult de 1 dată pe lună
- o dată pe săptămână**
- fiecare zi

4. Cât cheltuiți de obicei pentru o masă?

- până la 50 lei
- 50-100 lei
- 100-150 lei**
- 150 -200 lei
- peste 200 lei

5. Ce probleme ați întâlnit în sectorul AP?

- mobilier învechit și inconfortabil
- mese murdare**
- alimentare neadecvată cu energie electrică, cu căldură, cu apă
- condiții antisănătare în WC
- lipsa vestiarului

6. Care sunt criteriile pentru evaluarea întreprinderii AP?

- calitatea produselor alimentare**
- calitatea serviciilor**
- costul serviciilor (prețul comenzii)**
- programul de funcționare
- amplasarea

7. Au fost încălcate drepturile Dvs. în calitate de consumator în furnizarea de servicii de AP?

- da  **nu**

8. Dacă drepturile Dvs. au fost încălcate, cum a fost soluționat litigiul?

- litigiul a fost soluționat pe baza unei reclamații  
 litigiul a fost soluționat în instanță

9. Evaluați calitatea designului fațadei și decorului interior

- dificil de răspuns  
 nu este satisfăcătoare  
 este satisfăcătoare  
 este bună  
 **este excelentă**

10. Evaluați calitatea ofertei

- dificil de răspuns  
 nu este satisfăcătoare  
 este satisfăcătoare  
 **este bună**  
 este excelentă

11. Evaluați raportul calitate- preț

- dificil de răspuns  
 nu este satisfăcător  
 este satisfăcător  
 **este bun**  
 este excelent

12. Evaluați lucrul ospătarilor

- dificil de răspuns  
 nu este satisfăcător  
 este satisfăcător  
 **este bun**  
 este excelent

13. Evaluați lucrul bucătarilor

- dificil de răspuns  
 nu este satisfăcător  
 este satisfăcător  
 **este bun**

- este excelent
14. Evaluați programul cultural (dacă este)
- dificil de răspuns
- nu este satisfăcător
- este satisfăcător
- este bun**
- este excelent
15. Evaluați furnizarea de servicii suplimentare (rezervarea de locuri, plăți prin cardurile de credit, carduri de reducere, vânzarea de suveniruri, vânzarea de produse ”la pachet” etc.)
- dificil de răspuns
- nu este satisfăcător
- este satisfăcător
- este bun
- este excelent**
16. Evaluați starea sanitaro- igienică a unității AP vizitate
- dificil de răspuns
- nu este satisfăcătoare
- este satisfăcătoare
- este bună**
- este excelentă
17. Evaluați designul și atractivitatea vizuală a bucatelor oferite
- dificil de răspuns
- nu este satisfăcătoare
- este satisfăcătoare
- este bună
- este excelentă**
18. Evaluați corespunderea aspectului bucatelor imaginilor din postere și cartea de bucate
- dificil de răspuns
- nu este satisfăcătoare
- este satisfăcătoare
- este bună
- este excelentă**
19. Evaluați temperatura bucatelor oferite
- dificil de răspuns

- nu este satisfăcătoare
  - este satisfăcătoare
  - este bună**
  - este excelentă
20. Evaluați diversitatea ofertei
- dificil de răspuns
  - nu este satisfăcătoare
  - este satisfăcătoare
  - este bună**
  - este excelentă
21. Ce categorii de unități de AP nu sunt suficiente în mun. Chișinău
- complexe de alim. publică
  - săli de festivități
  - restaurante
  - cafenele, bodegi**
  - cantine
  - bufete
  - baruri
  - magazine de articole culinare,cofetării
  - cafenele și terase de vară

Anexa 13. Rezultatele chestionării angajaților

Nr.	întrebarea	răspuns	%
1.	<b>La ce categorie de vârstă aparțineți?</b>		
1.1.	Până la 21 ani	46	22,8
1.2.	21-45 ani	119	58,9
1.3.	45-62 ani	36	17,8
1.4.	Peste 62 ani	1	0,5
	<b>Total</b>	<b>202</b>	<b>100,0</b>
2.	<b>Sex</b>		
2.1.	Masculin	116	<b>57,4</b>
2.2.	Feminin	86	42,6
	<b>Total</b>	<b>202</b>	<b>100,0</b>
3.	<b>Activați în calitate de:</b>		
3.1.	Bucătar-șef	16	7,9
3.2.	bucătar	50	24,8
3.3.	Ajutor de bucătar	18	8,9
3.4.	Administrator de sală	22	10,9
3.5.	chelner	37	18,3
3.6.	barman	27	13,4
3.7.	tehnolog	10	4,9
3.8.	casier	5	2,5
3.9.	cofetar	6	2,9
3.10.	patisier	4	2,0
3.11.	magazinier	3	1,5
3.12.	inginer	3	1,5
3.13.	recruiter	1	0,5
	<b>Total</b>	<b>202</b>	<b>100,0</b>
4.	<b>Activați în:</b>		
4.1.	Restaurant	58	28,7
4.2.	Bar	36	17,8
4.3.	cafenea	59	29,1
4.4.	Sala de festivități	4	2,0
4.5.	cantină	24	11,9
4.6.	berărie	7	3,5
4.7.	cofetărie	7	3,5
4.8.	Secție culinară	4	2,0
4.9.	Alt tip de unitate	3	1,5
	<b>Total</b>	<b>202</b>	<b>100,0</b>
5.	<b>Ați absolvit:</b>		
5.1.	Școală medie	8	4,0
5.2.	Liceu	27	13,4
5.3.	Cursuri de specialitate	43	21,3
5.4.	Școală profesională	37	18,3

5.5.	Colegiu	29	14,3
5.6.	Universitatea	58	28,7
	<b>Total</b>	<b>202</b>	<b>100,0</b>
<b>6.</b>	<b>Calificarea pe care ați obținut-o efectuând studiile</b>		
6.1.	bucătar	23	11,3
6.2.	absolvent de liceu (fără calificare)	18	8,9
6.3.	tehnolog	18	8,9
6.4.	chelner	12	5,9
6.5.	cofetar	8	4,0
6.6.	pedagog	11	5,4
6.7.	Agent de vânzări	6	3,0
6.8.	contabil	5	2,5
6.9.	inginer	6	3,0
6.10.	economist	6	3,0
6.11.	frizer	3	1,5
6.12.	manager	4	2,0
6.13.	jurist	2	1,0
6.14.	barman	2	1,0
6.15.	patiser	2	1,0
6.16.	psiholog	2	1,0
6.17.	cusător	2	1,0
6.18.	elev	1	0,5
6.19.	biolog	1	0,5
6.20.	Tehnician-tehnolog	2	1,0
6.21.	tencuitor	1	0,5
6.22.	zidar	1	0,5
6.23.	chimist	1	0,5
6.24.	electrician	1	0,5
6.25.	designer	1	0,5
6.26.	mecanic	1	0,5
6.27.	mașinist	1	0,5
6.28.	zugrav	1	0,5
6.29.	sudor	1	0,5
6.30.	cosmetolog	1	0,5
6.31.	Agent imobiliar	1	0,5
6.32.	merceolog	1	0,5
6.33.	Nu au răspuns	56	27,6
	<b>Total</b>	<b>202</b>	<b>100,0</b>
<b>7.</b>	<b>De câți ani activați în acest domeniu:</b>		
7.1.	Până la 1 an	17	8,4
7.2.	1-3 ani	47	23,3
7.3.	3-5 ani	39	19,3



7.4.	5-10 ani	42	20,8
7.5.	Peste 10 ani	57	28,2
	<b>Total</b>	<b>202</b>	<b>100,0</b>
<b>8.</b>	<b>La ce etapă de dezvoltare profesională Vă aflați?</b>		
8.1.	De pregătire	39	19,3
8.2.	De formare	65	32,2
8.3.	De avansare	68	33,7
8.4.	De perfecționare	30	14,8
	<b>Total</b>	<b>202</b>	<b>100,0</b>
<b>9.</b>	<b>Evaluati nivelul de competitivitate competițională al Dvs</b>		
9.1.	Inițial	48	23,8
9.2.	Mediu	113	55,9
9.3.	ridicat	41	20,3
	<b>Total</b>	<b>202</b>	<b>100,0</b>
<b>10.</b>	<b>Evaluati nivelul de satisfacție al Dvs de activitatea profesională:</b>		
10.1.	Dificil de răspuns	47	23,3
10.2.	Nu este satisfăcător	66	32,7
10.3.	Este satisfăcător	54	26,7
10.4.	Este bun	21	10,4
10.5.	Este excelent	14	6,9
	<b>Total</b>	<b>202</b>	<b>100,0</b>
<b>11.</b>	<b>Dacă nivelul de satisfacție nu este satisfăcător, menționați cauzele</b>		
11.1.	Salariu mic	107	69,5
11.2.	Lipsa unui sistem de motivație	42	27,3
11.3.	Lucru dificil	49	31,8
11.4.	Condiții nesatisfăcătoare (condiții nocive, zgomot...)	49	31,8
11.5.	Relații complicate în colectiv	20	13,0
11.6.	altceva	11	7,1
	<b>Total (au răspuns) (a fost posibil mai multe răspunsuri)</b>	<b>154</b>	
<b>12.</b>	<b>În opinia DVS, care sunt 3 cele mai importante calități pe care trebuie să le posede un angajat la postul pe care îl dețineți:</b>		
	Aptitudini fizice și fiziologice deosebite	98	48,5
	Nivel suficient de cunoștințe generale	36	17,8
	Inteligență	34	16,8
	Cunoștințe matematice	26	12,9
	Acuratețe	69	34,2
	Cunoașterea limbilor de circulație internațională	55	27,2
	Calități morale	57	28,2

	Calități de comunicare	101	50
13.	<b>Evaluati caracteristicile dezvoltari profesionale ale Dvs:</b>		
	<b>Formare:</b>		
	Educație profesională relevantă + Mai puțin de 50% de competențe profesionale de bază dobândite	124	
	Educație profesională relevantă + Mai mult de 50% de competențe profesionale de bază dobândite	56	27,7
	Educație profesională relevantă + 100% de competențe profesionale de bază dobândite	22	10,9
	<b>Total</b>	<b>202</b>	<b>100,0</b>
	<b>Avansare:</b>		
	Educație profesională relevantă + Mai puțin de 50% de competențe profesionale de bază dobândite	44	21,8
	Educație profesională relevantă + Mai mult de 50% de competențe profesionale de bază dobândite	132	65,3
	Educație profesională relevantă+100% de competențe profesionale de bază dobândite+ 100% de competențe profesionale conexe dobândite	26	12,9
	<b>Total</b>	<b>202</b>	<b>100,0</b>
	<b>Îmbunătățire:</b>		
	Educație profesională relevantă + 100% de competențe profesionale de bază dobândite + 100% de competențe profesionale conexe dobândite + mai puțin de 50% de competențe profesionale suplimentare dobândite	103	51
	Educație profesională relevantă + 100% de competențe profesionale de bază dobândite +	76	37,6

	100% de competențe profesionale conexe dobândite + mai mult de 50% de competențe profesionale suplimentare dobândite		
	Educație profesională relevantă + 100% de competențe profesionale de bază dobândite + 100% de competențe profesionale conexe dobândite + 100% de competențe profesionale suplimentare dobândite	23	11,4
	<b>Total</b>	<b>202</b>	<b>100</b>

Anexa 14. Competențele specifice meseriei de bucătar

Atribuții Sarcini de lucru	Competențe specifice și conexiuni cu sarcinile de lucru	Indicatori de performanță
<p><b>Atribuția 1:</b> <b>Organizarea procesului de lucru</b> <b>Sarcina 1.1:</b> Participarea la instruire în măsuri de igienă și sănătate în muncă <b>Sarcina 1.2:</b> Menținerea igienei personale <b>Sarcina 1.3:</b> Îmbrăcarea vestimentației de specialitate <b>Sarcina 1.4:</b> Analizarea comenzii zilnice <b>Sarcina 1.5:</b> Verificarea stării sanitare și tehnice a utilajelor, inventarului și ustensilelor <b>Sarcina 1.6:</b> Amplasarea ergonomică a ustensilelor, veselei, utilajului la locul de muncă <b>Sarcina 1.7:</b> Informarea despre accidente de muncă, deteriorările utilajului de producere și echipamentului de protecție <b>Sarcina 1.8:</b> Discutarea lansării produselor noi cu reprezentanții secției tehnologice <b>Sarcina 1.9:</b> Tratarea sanitară a locului de muncă și utilajelor (spălare, dezinfectare etc.) <b>Sarcina 1.10:</b> Tratarea sanitară a ustensilelor și inventarului (spălare, sterilizare etc.) <b>Sarcina 1.11:</b></p>	<p><b>1. Organizarea eficientă a procesului și locului de muncă</b> (1.4; 1.5; 1.6; 1.7; 1.8; 1.12, 1.13)</p>	<p>1.1 Analizează cu atenție sarcina de lucru, stabilind succesiunea efectuării operațiilor tehnologice, 1.2 Identifică procedurile de lucru și resursele de timp necesare în funcție de specificul lucrărilor planificate; 1.3 Coordonează aspecte de producere cu superiorul și colegii de echipă; 1.4 Propune măsuri de eficientizare a procesului tehnologic, inclusiv în cazul lansării produselor noi, ținând cont de standardele de calitate specifice profesiei; 1.5 Selectează cu atenție ustensilele, utilajele și materialele necesare conform sarcinii de lucru și le amplasează ergonomic la locul de muncă; 1.6 Verifică cu rigurozitate starea tehnică a ustensilelor, inventarului și utilajelor conform instrucțiunilor de exploatare a acestora; 1.7 Informează cu promptitudine și în mod coerent superiorul privind accidentele, deteriorările și neajunsurile constatate la locul de muncă; 1.8 Propune bucate în meniu în conformitate cu categoria unității de alimentație publică</p>
	<p><b>2. Aplicarea măsurilor igienico-sanitare</b> (1.1; 1.2 1.3; 1.9)</p>	<p>2.1 Participă cu regularitate la instruire în măsuri de igienă, securitate și sănătate în muncă conform programului stabilit în întreprindere; 2.2 Menține igiena personal pe toată durata programului de lucru 2.3 Utilizează echipamentul individual de lucru / protecție și menține igiena acestora conform normelor igienico-sanitare; 2.4 Verifică starea sanitară a spațiilor și ustensilelor, inventarului și utilajelor de lucru în conformitate cu normele igienico-sanitare; 2.5 Spală / dezinfectează / sterilizează locul de muncă și ustensilele, inventarul și utilajele de lucru conform normelor igienico-sanitare.</p>
	<p><b>3. Aprovizionare a locului de muncă cu materie primă și ingrediente</b> (2.1; 2.2; 2.3, 2.4, 2.6)</p>	<p>3.1 Determină cu exactitate cantitatea ingredientelor necesare pentru produs conform instrucțiunii tehnologice/rețetei; 3.2 Recepționează cantitativ și calitativ loturi de materie primă și ingrediente conform instrucțiunii tehnologice/rețetei, aplicând metode adecvate de verificare a calității; 3.3 Înlătură ambalajul de transport și manipulează cu atenție materia primă și ingredientele recepționate, respectând normele de siguranță a alimentelor și securitate în muncă. 3.4 Cântărește cu exactitate ingredientele necesare în conformitate cu instrucțiunea tehnologică/rețeta;</p>
	<p><b>4. Pregătirea ingredientelor pentru semipreparate din legume și ciuperci, leguminoase, fructe, crupe, paste făinoase</b></p>	<p>4.1 Spală cu meticulozitate ingredientele, respectând normele igienico-sanitare și asigură condiții pentru zvântarea acestora. 4.2 Efectuează prelucrarea manuală a ingredientelor, utilizând ustensile, utilaje adecvate și respectând normele igienico-sanitare; 4.3 Efectuează prelucrarea mecanică a ingredientelor, utilizând metode și ustensile, utilaje adecvate și respectând normele de securitate și sănătate în muncă;</p>

<p>Raportarea asupra lucrului efectuat</p> <p><b>Sarcina 1.12:</b> Coordonarea aspectelor de producere cu superiorul</p> <p><b>Sarcina 1.13:</b> Elaborarea /întocmirea meniului</p> <p><b>Atribuția 2:</b> <b>Pregătirea ingredientelor</b></p> <p><b>Sarcina 2.1:</b> Calcularea cantității ingredientelor pentru preparate culinare</p> <p><b>Sarcina 2.2:</b> Recepționarea materiei prime de la depozit conform comenzii zilnice</p> <p><b>Sarcina 2.3:</b> Verificarea cantității și calității de materie primă recepționată</p> <p><b>Sarcina 2.4:</b> Cântărirea ingredientelor</p> <p><b>Sarcina 2.5:</b> Determinarea calității ouălor</p> <p><b>Sarcina 2.6:</b> Calibrarea ouălor</p> <p><b>Atribuția 3:</b> <b>Prelucrarea primară a materiei prime</b></p> <p><b>Sarcina 3.1:</b> Descojirea ingredientelor (legume și ciuperci, leguminoase, fructe)</p> <p><b>Sarcina 3.2:</b> Decongelarea ingredientelor</p> <p><b>Sarcina 3.3:</b> Spălarea și zvântarea ingredientelor</p> <p><b>Sarcina 3.4:</b> Înlăturarea impurităților din ingrediente (legume și ciuperci, leguminoase, fructe, crupe, paste făinoase)</p> <p><b>Sarcina 3.5:</b></p>	<p>(2.5, 3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 3.5, 3.6, 3.7, 3.8, 3.9)</p>	<p>4.4 Identifică corect forma de taiere a legumelor conform destinației culinare;</p> <p>4.5 Verifică caracteristicile de calitate a semipreparatelor din legume;</p> <p>4.6 Respectă parametrii de tăiere;</p>
	<p><b>5. Pregătirea ingredientelor pentru semipreparate din carne și pasăre</b> (3.10; 3.11; 3.12; 3.13; 3.14; 3.15)</p>	<p>5.1 Respectă regulile de decongelare a cărnii congelate, pentru păstrarea valorii nutritive.</p> <p>5.2 Spală cu meticulozitate carnea și pasărea, respectând normele igienico-sanitare și asigură condiții pentru zvântarea acestora.</p> <p>5.3 Tranșează corect carcasele de carne conform tehnicilor de tranșare.</p> <p>5.4 Efectuează prelucrarea primară a materiei prime, utilizând metode și ustensile, utilaje adecvate și respectând normele de securitate și sănătate în muncă;</p> <p>5.5 Cântărește cu exactitate ingredientele necesare în conformitate cu instrucțiunea tehnologică/rețeta, asigurând cantitatea netto a acestora;</p> <p>5.6 Prelevă și dozează cu precizie ingredientele conform instrucțiunii tehnologice/rețeta.</p> <p>5.7 Porționează conform procesului tehnologic, respectând normele de igienă și siguranță a alimentelor și normele de securitate și sănătate în muncă.</p>
<p><b>6. Pregătirea ingredientelor pentru semipreparate din pește</b> (3.16, 3.17, 3.18, 3.19, 3.20, 3.21, 3.22)</p>	<p>6.1 Verifică starea sanitară a spațiilor și ustensilelor, inventarului și utilajelor de lucru în conformitate cu normele igienico-sanitare;</p> <p>6.2 Respectă reguli de decongelare a peștelui congelat, pentru păstrarea valorii nutritive.</p> <p>6.3 Spală cu meticulozitate peștele și produsele de mare, respectând normele igienico-sanitare și asigură condiții pentru zvântarea acestora.</p> <p>6.4 Utilizează ustensilele și utilajul necesar pentru prelucrarea primară a peștelui, respectând normele de securitate și sănătate în muncă.</p> <p>6.5 Porționează peștele conform procesului tehnologic, respectând normele de igienă și securitate a alimentelor.</p>	
<p><b>7. Prepararea bulioanelor</b> (8.2, 9.4, 9.5, 9.6, 10.4)</p>	<p>7.1 Prepară bulioane din oase, carne, pasăre, pește, aplicând metoda adecvată în conformitate cu instrucțiunea tehnologică/rețeta;</p> <p>7.2 Tratează termic compoziția conform cerințelor tehnologice, amestecând-o continuu, pînă la obținerea concentrației necesară și îndepărtînd minuțios spuma formată la fierbere;</p> <p>7.3 Strecoară cu grijă bulionul conform procesului tehnologic;</p> <p>7.4 Asigură condițiile necesare pentru limpezirea compozițiilor conform procesului tehnologic.</p>	
<p><b>8. Pregătirea preparatelor lichide</b> (8.12, 9.2, 9.3, 10.2, 10.3, 11.2)</p>	<p>8.1 Respectă selectarea materiilor prime principale pentru prepararea sortimentului preparatelor lichide (borș, ciorbe, supe limpezi, supe creme, etc.)</p> <p>8.2 Utilizează corect bulioanele pentru pregătirea preparatelor lichide</p> <p>8.3 Incorporează cu grijă ingrediente conform instrucțiunii tehnologice/rețetei, omogenizând compoziția;</p> <p>8.4 Respectă cerințele de calitate pentru servirea și păstrarea preparatelor lichide conform procesului tehnologic.</p>	
<p><b>9. Prepararea sosurilor și a derivatelor acestora</b></p>	<p>9.1 Combină treptat ingredientele pentru sosuri în condiții de igienă și siguranță alimentară, respectînd ordinea de amestecare indicată în instrucțiunea tehnologică/rețeta;</p> <p>9.2 Utilizează bulioanele pentru prepararea fondului alb și brun.</p>	

<p>Înlăturarea părților necomestibile ale ingredientelor (legume și ciuperci, leguminoase, fructe)</p> <p><b>Sarcina 3.6:</b> Înmuierea ingredientelor</p> <p><b>Sarcina 3.7:</b> Cernerea ingredientelor (făină)</p> <p><b>Sarcina 3.8:</b> Dozarea ingredientelor</p> <p><b>Sarcina 3.9:</b> Spălarea ouălor</p> <p><b>Sarcina 3.10:</b> Decongelarea cărnii și păsării</p> <p><b>Sarcina 3.11:</b> Spălarea cărnii și păsării</p> <p><b>Sarcina 3.12:</b> Tranșarea carcaselor de porcină, bovină, ovină etc.</p> <p><b>Sarcina 3.13:</b> Sortarea cărnii în semifabricate</p> <p><b>Sarcina 3.14:</b> Înlăturarea grăsimilor și tendoanelor</p> <p><b>Sarcina 3.15:</b> Porționarea cărnii și păsării</p> <p><b>Sarcina 3.16:</b> Decongelarea peștelui și produselor de mare</p> <p><b>Sarcina 3.17:</b> Spălarea și zvântarea peștelui și produselor de mare</p> <p><b>Sarcina 3.18:</b> Desolzarea peștelui</p> <p><b>Sarcina 3.19:</b> Eviscerarea peștelui</p> <p><b>Sarcina 3.20:</b> Scoaterea pielii de pe pește</p> <p><b>Sarcina 3.21:</b> Tranșarea peștelui</p> <p><b>Sarcina 3.22:</b> Dezosarea peștelui</p> <p><b>Atribuția 4:</b> Pregătirea semipreparatelor din legume și ciuperci, crupe, paste făinoase,</p>	<p>(4.7, 7.14, 7.15, 7.16, 7.17, 8.7, 8.13)</p>	<p>9.3 Tratează termic sosurile, respectând durata și regimul termic conform instrucțiunii tehnologice/rețetei;</p> <p>9.4 Asigură condiții de păstrare a sosurilor conform procesului tehnologic.</p>
	<p><b>10. Prepararea bucatelor și garniturilor din legume, ciuperci, crupe, paste făinoase, leguminoase</b></p> <p>(4.1, 4.2, 8.3, 8.4, 8.5, 8.6, 8.9, 8.10, 8.11, 12.1)</p>	<p>10.1 Respecta raportul dintre apă și produs pentru obținerea consistenței conform instrucțiunilor tehnologice;</p> <p>10.2 Exploatează corect utilajul și ustensilele pentru pregătirea preparatelor și garniturilor.</p> <p>10.3 Combină ingredientele necesare conform instrucțiunii tehnologice/rețetei, respectând ordinea de amestecare a acestor</p> <p>10.4 Asigură condiții de păstrare a preparatelor și garniturilor, conform procesului tehnologic.</p>
	<p><b>11. Prepararea bucatelor din ouă și brânză</b></p> <p>(7.9, 7.10, 7.11, 7.12, 7.13, 11.3, 11.4, 11.5, 11.6)</p>	<p>11.1 Combină ingredientele necesare conform instrucțiunii tehnologice/rețetei, respectând ordinea de amestecare a acestor</p> <p>11.2 Prepară preparate din ouă și brânză, respectând cu strictețe normele de igienă și siguranță alimentară;</p> <p>11.3 Porționează produsul conform sarcinii de lucru, respectând cantitatea conform instrucțiunii tehnologice/rețetei;</p> <p>11.4 Asigură condiții de păstrare a preparatelor din ouă și brânză, conform procesului tehnologic</p>
	<p><b>12. Prepararea bucatelor din pește și produse de mare</b></p> <p>(6.1, 6.2, 6.3, 6.4, 6.5, 6.6, 6.7, 6.8, 10.5, 10.6, 10.7, 10.8, 10.9, 10.10, 10.11, 12.2, 12.3, 12.4)</p>	<p>12.1 Pregătește semipreparatele din pește și produsele de mare în condiții stricte de igienă și siguranță alimentară</p> <p>12.2 Combină corect ingredientele pentru prepararea preparatelor din pește și produselor de mare, respectând ordinea de preparare, indicată în instrucțiunea tehnologică/rețetă;</p> <p>12.3 Identifică și execută garnituri și sosuri asociabile, utilizând diverse materii prime și aplicând metode / tehnici adecvate;</p> <p>12.4 Montează cu atenție elemente de decor pe suprafața produsului, respectând cu strictețe schița;</p> <p>12.5 Asigură condiții de păstrare a preparatelor din pește și produselor de mare, conform procesului tehnologic.</p>
<p><b>13. Prepararea bucatelor din carne și pasăre</b></p> <p>(5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 5.5, 5.6, 5.7, 5.8, 9.7, 9.8, 9.9, 9.10, 9.11, 9.12, 9.13, 12.2, 12.3, 12.4)</p>	<p>13.1 Pregătește semipreparatele din carne și pasăre în condiții stricte de igienă și siguranță alimentară</p> <p>13.2 Prepară preparate din carne și pasăre, respectând cu strictețe instrucțiunile tehnologice sau rețeta;</p> <p>13.3 Tratează termic preparatele din carne conform cerințelor tehnologice.</p> <p>13.4 Verifică organoleptic produsele finite conform instrucțiunii tehnologice/rețetei, înlăturând din lot cele necorespunzătoare</p> <p>13.5 Asigură condiții de prezentare și păstrare a preparatelor din carne și pasăre, conform procesului tehnologic.</p>	
<p><b>14. Prepararea antreurilor și gustărilor reci și calde</b></p> <p>(4.4, 4.5, 4.6, 4.8, 4.9, 12.3, 12.4)</p>	<p>14.1 Identifică și pregătește materia primă corespunzătoare preparării antreurilor și gustărilor reci și calde</p> <p>14.2 Tratează termic semipreparatele conform cerințelor tehnologice</p> <p>14.3 Decorează corect și estetic produsele finite, respectând normele de igienă și siguranță alimentară;</p> <p>14.4 Controlează organoleptic produsele finite conform instrucțiunii tehnologice/rețetei, înlăturând din lot cele necorespunzătoare;</p> <p>14.5 Asigură condiții de microclimat pentru păstrare / depozitare în funcție de sortiment, respectând normele igienico-sanitare;</p> <p>14.6 Respectă regilile de servire a antreurilor și gustărilor reci și</p>	

<p><b>leguminoase, fructe</b>  <b>Sarcina 4.1:</b> Tăierea legumelor în forme simple (pai, cubulețe, rotonde, inele, etc.)</p>		calde, conform procesului tehnologic.
<p><b>Sarcina 4.2:</b> Tăierea legumelor în forme compuse (pară, butoiașe, fluturași etc.)  <b>Sarcina 4.3:</b> Prepararea umpluturilor</p>	<p><b>15.Prepararea bucatelor dulci și a băuturilor</b>  (4.10, 4.11, 7.7, 7.8, 8.14, 8.15, 8.16, 12.6)</p>	<p>15.1 Combină ingredientele pentru prepararea dulciurilor în condiții de igienă și siguranță alimentară, conform procesului tehnologic /rețetei;  15.2 Decorează corect și estetic produsele finite, respectând normele de igienă și siguranță alimentară;  15.3 Asigură condiții de microclimat pentru păstrare/ depozitare în funcție de sortiment, respectând normele igienico-sanitare;  15.4 Asigură condiții de prezentare a băuturilor, bucatelor dulci, conform procesului tehnologic.</p>
<p><b>Sarcina 4.4:</b> Prepararea tartinelor și sandvișurilor  <b>Sarcina 4.5:</b> Prepararea crutoanelor  <b>Sarcina 4.6:</b> Prepararea coșulețelor  <b>Sarcina 4.7:</b> Prepararea sosurilor reci  <b>Sarcina 4.8:</b> Marinarea ingredientelor  <b>Sarcina 4.9:</b> Îmbinarea ingredientelor în salate și gustări</p>	<p><b>16.Pregătirea articolelor din aluat</b>  (4.3, 7.1, 7.2, 7.3, 7.4, 7.5, 7.6, 11.7, 11.8)</p>	<p>16.1 Identifică corect metoda de preparare a aluatului  16.2 Combină ingredientele necesare într-o masă omogenă, respectând cu strictețe ordinea de amestecare a acestora;  16.3 Amestecă aluatul, respectând procesul tehnologic și cerințele de calitate;  16.4 Încorporează umpluturile în aluat conform instrucțiunilor tehnologice/rețetei  16.5 Coace semipreparatele din aluat conform instrucțiunilor tehnologice/rețetei, respectând normele de securitate și sănătate în muncă;  16.6 Prăjește semipreparatele din aluat conform instrucțiunilor tehnologice/rețetei  16.7 Decorează corect și estetic produsele finite, respectând normele de igienă și siguranță alimentară;  16.8 Asigură condiții de microclimat pentru păstrare / depozitare a produselor finite, respectând normele igienico-sanitare;  16.9 Asigură condiții de prezentare a articolelor din aluat, conform procesului tehnologic.</p>
<p><b>Sarcina 4.10:</b> Stoarcerea fructelor  <b>Sarcina 4.11:</b> Umplerea fructelor  <b>Sarcina 4.12:</b> Aprecierea calității semipreparatelor din legume și ciuperci, crupe, paste făinoase, leguminoase, fructe</p> <p><b>Atribuția 5:</b>  <b>Pregătirea semipreparatelor din carne și pasăre</b>  <b>Sarcina 5.1:</b> Tăierea cărnii și păsării  <b>Sarcina 5.2:</b> Baterea cărnii și păsării  <b>Sarcina 5.3:</b> Marinarea cărnii și păsării  <b>Sarcina 5.4:</b> Condimentarea cărnii și păsării  <b>Sarcina 5.5:</b> Prepararea tocăturii</p>	<p><b>17. Pregătirea preparatelor culinare dietetice</b>  (8.2, 8.8, 8.17, 10.2, 11.1)</p>	<p>17.1 Identifică și pregătește materia primă corespunzătoare preparării preparatelor culinare dietetice, conform dietelor respective.  17.2 Analizează cu atenție sarcina de lucru, stabilind succesiunea efectuării operațiilor tehnologice, respectând regulile de preparare și metodele de tratament termic corespunzător.  17.3 Identifică procedurile de lucru și resursele de timp necesare în funcție de specificul dietei;  17.4 Coordonează prepararea preparatelor dietetice din meniu cu medicul dietolog al întreprinderii;  17.5 Propune măsuri de eficientizare a procesului tehnologic, inclusiv în cazul lansării produselor noi, ținând cont de standardele de calitate specifice alimentației dietetice;  17.6 Selectează cu atenție ustensilele, utilajele și materialele necesare conform sarcinii de lucru și le amplasează ergonomic la locul de muncă;</p>

<p>din carne și pasăre  <b>Sarcina 5.6:</b> Afînarea tocăturii  <b>Sarcina 5.7:</b> Modelarea mititeilor, cîrnățeilor, pârjoalelor, perișoarelor, ruladei  <b>Sarcina 5.8:</b> Panarea semifabricaților</p> <p><b>Atribuția 6:</b>  <b>Pregătirea semipreparatelor din pește și produse de mare</b>  <b>Sarcina 6.1:</b> Filetarea peștelui și produselor de mare  <b>Sarcina 6.2:</b> Tocarea cărnii de pește  <b>Sarcina 6.3:</b> Afînarea tocăturii de pește  <b>Sarcina 6.4:</b> Porționarea peștelui și a produselor de mare  <b>Sarcina 6.5:</b> Condimentarea semifabricatelor din pește și produselor de mare  <b>Sarcina 6.6:</b> Panarea semifabricatelor din pește și produselor de mare  <b>Sarcina 6.7:</b> Marinarea peștelui și produselor de mare  <b>Sarcina 6.8:</b> Modelarea semifabricatelor din pește</p> <p><b>Atribuția 7:</b>  <b>Pregătirea semipreparatelor din făină ouă și brînză/lactate</b>  <b>Sarcina 7.1:</b> Mixarea ingredientelor pentru aluat  <b>Sarcina 7.2:</b> Frământarea aluatului  <b>Sarcina 7.3:</b> Stratificarea aluatului  <b>Sarcina 7.4:</b> Modelarea aluatului  <b>Sarcina 7.5:</b></p>		
---	--	--



<p>Încorporarea fructelor și umpluturilor în aluat</p> <p><b>Sarcina 7.6:</b> Montarea articolelor pe tavă</p> <p><b>Sarcina 7.7:</b> Prepararea cremei de frișcă</p> <p><b>Sarcina 7.8:</b> Prepararea cremei de smântână, de ciocolată</p> <p><b>Sarcina 7.9:</b> Îmbinarea ouălor cu lapte</p> <p><b>Sarcina 7.10:</b> Prelucrarea primară a cașcavalului</p> <p><b>Sarcina 7.11:</b> Prelucrarea primară a brânzei de vaci</p> <p><b>Sarcina 7.12:</b> Modelarea papanașilor</p> <p><b>Sarcina 7.13:</b> Separarea albușului de gălbenuș</p> <p><b>Sarcina 7.14:</b> Dextrinizarea făinii în brun și alb</p> <p><b>Sarcina 7.15:</b> Diluarea făinii cu bulion</p> <p><b>Sarcina 7.16:</b> Diluarea făinii cu lapte</p> <p><b>Sarcina 7.17:</b> Dextrinizarea făinii cu grăsime</p> <p><b>Sarcina 7.18:</b> Aprecierea calității semipreparatelor din făină ouă și brânză/lactate</p> <p><b>Atribuția 8:</b> <b>Tratarea termică a semipreparatelor din legume și ciuperci, leguminoase, fructe</b></p> <p><b>Sarcina 8.1:</b> Determinarea calității ingredientelor /semipreparatelor</p> <p><b>Sarcina 8.2:</b> Fierberea legumelor și ciupercilor, <b>Sarcina 8.3</b> Fierberea</p>		
--	--	--

<p>leguminoaselor  <b>Sarcina 8.4:</b> Prăjirea legumelor, ciupercilor și leguminoaselor  <b>Sarcina 8.5:</b> Coacerea legumelor ciupercilor și leguminoaselor  <b>Sarcina 8.6:</b> Călirea (sotarea) legumelor  <b>Sarcina 8.7:</b> Incorporarea legumelor  <b>Sarcina 8.8:</b> Pasarea legumelor  <b>Sarcina 8.9:</b> Panarea legumelor  <b>Sarcina 8.10:</b> Înăbușirea legumelor  <b>Sarcina 8.11:</b> Omogenizarea legumelor  <b>Sarcina 8.12:</b> Incorporarea legumelor în bulion  <b>Sarcina 8.13:</b> Fierberea sosului  <b>Sarcina 8.14:</b> Fierberea fructelor  <b>Sarcina 8.15:</b> Strecurarea fructelor  <b>Sarcina 8.16:</b> Coacerea fructelor  <b>Sarcina 8.17:</b> Pregătirea la abur a legumelor  <b>Sarcina 8.18:</b> Aprecierea calității preparatelor din legume și ciuperci, leguminoase, fructe</p> <p><b>Atribuția 9:</b>  <b>Tratarea termică a semipreparatelor din carne și pasăre</b>  <b>Sarcina 9.1:</b> Determinarea calității semipreparatelor din carne și pasăre  <b>Sarcina 9.2:</b> Fierberea cărnii și pasării  <b>Sarcina 9.3:</b> Spumarea cărnii și pasării  <b>Sarcina 9.4:</b> Fierberea bulionului</p>		
---	--	--

<p>din oase, carne, pasăre</p> <p><b>Sarcina 9.5:</b> Strecurarea bulionului</p> <p><b>Sarcina 9.6:</b> Condimentarea bulionului</p> <p><b>Sarcina 9.7:</b> Fierberea cărnii și pasării în apă scăzută</p> <p><b>Sarcina 9.8:</b> Prăjirea cărnii și pasării prin metoda de bază</p> <p><b>Sarcina 9.9:</b> Prăjirea cărnii și pasării prin metoda încinsă</p> <p><b>Sarcina 9.10:</b> Prăjirea cărnii și pasării la foc deschis (grătar)</p> <p><b>Sarcina 9.11:</b> Înăbușirea cărnii și pasării</p> <p><b>Sarcina 9.12:</b> Coacerea de bază a cărnii și pasării</p> <p><b>Sarcina 9.13:</b> Grătirea cărnii și pasării</p> <p><b>Sarcina 9.14:</b> Aprecierea calității preparatelor din carne</p> <p><b>Atribuția 10:</b> <b>Tratarea termică a semipreparatelor din pește și produselor de mare</b></p> <p><b>Sarcina 10.1:</b> Determinarea calității semipreparatelor din pește și produselor de mare</p> <p><b>Sarcina 10.2:</b> Fierberea peștelui</p> <p><b>Sarcina 10.3:</b> Spumarea peștelui</p> <p><b>Sarcina 10.4:</b> Fierberea bulionului din pește</p> <p><b>Sarcina 10.5:</b> Fierberea peștelui în apă scăzută</p> <p><b>Sarcina 10.6:</b> Prăjirea peștelui prin metoda de bază</p> <p><b>Sarcina 10.7:</b> Prăjirea peștelui prin metoda încinsă</p> <p><b>Sarcina 10.8:</b> Prăjirea</p>		
--	--	--

<p>peștelui la foc deschis (grătar)</p> <p><b>Sarcina 10.9:</b> Înăbușirea peștelui</p> <p><b>Sarcina 10.10:</b> Coacerea de bază peștelui</p> <p><b>Sarcina 10.11:</b> Gratinarea peștelui</p> <p><b>Sarcina 10.12:</b> Aprecierea calității preparatelor din pește și produselor de mare</p> <p><b>Atribuția 11:</b> <b>Tratarea termică a crupelor, pastelor făinoase, ouălor, brânzei de vaci</b></p> <p><b>Sarcina 11.1:</b> Fierberea crupelor, pastelor făinoase, ouălor</p> <p><b>Sarcina 11.2:</b> Încorporarea crupelor, pastelor făinoase</p> <p><b>Sarcina 11.3:</b> Încorporarea ouălor</p> <p><b>Sarcina 11.4:</b> Prăjirea ouălor</p> <p><b>Sarcina 11.5:</b> Încorporarea papanașilor în lichidul clocotit</p> <p><b>Sarcina 11.6:</b> Prăjirea papanașilor</p> <p><b>Sarcina 11.7:</b> Coacerea semipreparatelor din aluat</p> <p><b>Sarcina 11.8:</b> Prăjirea semipreparatelor din aluat</p> <p><b>Sarcina 11.9:</b> Aprecierea calității preparatelor din crupe, paste făinoase, ouă, brânză de vaci</p> <p><b>Atribuția 12:</b> <b>Prezentarea preparatului finit</b></p> <p><b>Sarcina 12.1:</b> Asocierea preparatului cu sos</p> <p><b>Sarcina 12.2:</b> Asocierea preparatului cu</p>		
--	--	--

garnitură <b>Sarcina 12.3:</b> Decorarea preparatului <b>Sarcina 12.4:</b> Montarea preparatului pe platou <b>Sarcina 12.5:</b> Analiza organoleptică <b>Sarcina 12.6:</b> Aplicarea topping-urilor (cremă, frișcă)		
	<b>18. Asigurarea calității semipreparatelor și preparatelor culinare</b> (4.12, 7.18, 8.1, 8.18, 9.1, 9.14, 10.1, 10.12, 11.9, 12.5)	18.1 Verifică calitatea materiei prime conform cerințelor tehnologice; 18.2 Verifică calitatea semipreparatelor conform cerințelor tehnologice 18.3 Aplică metode adecvate de asigurare a calității în procesul de producție; 18.4 Verifică organoleptic produsele finite conform instrucțiunii tehnologice/rețetei; 18.5 Asigură condiții de prezentare și păstrare a semipreparatelor și preparatelor culinare, conform procesului tehnologic.
	<b>19. Finalizarea procesului de lucru</b> (1.10, 1.11)	19.1 Raportează în formă scrisă / verbală superiorului în termenii stabiliți asupra lucrului efectuat, utilizând corect terminologia de specialitate 19.2 Completează, conform cerințelor, documentația de lucru 19.3 Spală și dezinfectează / sterilizează locul de muncă și ustensilele, inventarul și utilajele de lucru după activitatea de muncă, conform normelor igienico-sanitare

Sursa: Standard Ocupațional „1013002 profesia Bucătar”. [online]. Disponibil: <http://lex.justice.md/index.php?action=view&view=doc&lang=1&id=363784>. [citat 16.06.2019].

*Anexa 15. Evaluarea importanței factorilor de amplasare a UAP*  
**Stimați experți!**

**Vă mulțumim pentru faptul că ați acceptat să participați la această evaluare a factorilor de amplasare a unităților de alimentație publică**

**Experiența DVS ne va fi de real folos în soluționarea sarcinilor pe care le avem.**

**În acest sens, Vă rugăm să ne ajutați să determinăm cât mai exact ponderea factorilor cu influență asupra amplasării unei unități de alimentație publică de tipul - cafenea cu autoservire.**

În urma cercetărilor efectuate, inclusiv prin studierea surselor din domeniu, am selectat 5 criterii (factori). Vă rugăm să îi atribuiți fiecărui criteriu o pondere de la 0 până la 1, în funcție de importanța acestui factor pentru amplasarea UAP tip cafenea cu autoservire, astfel încât suma factorilor să fie egală cu 1:

Nr. Crt.	Criterii Experți	Distanțele până la întreprinderile din apropiere, ale căror angajați sunt potențiali clienți	Numărul de angajați la fiecare dintre întreprinderile din apropiere.	Numărul de întreprinderi de alimentație publică concurente	Raportul distanțelor de la întreprinderea - concurent până la întreprinderea-client din preajmă	Numărul populației în apropierea unității de alimentație publică.	Total
	<b>Ponderea</b>						<b>1,0</b>
1.	Grosu Carolina	-	0,5	-	-	0,5	1,0
2.	Golovcov Alexandru	0,1	0,1	0,5	0,1	0,2	1,0
3.	Radulov Grigori	0,3	0,2	0,1	0,1	0,3	1,0
4.	DonicaNadejda	0,24	0,24	0,24	0,24	0,04	1,0
5.	Moroz Elena	0,3	0,3	0,1	0,1	0,2	1,0
6.	Buga Mihai	0,2	0,4	0,1	0,1	0,2	1,0
7.	Berliba Teodor	0,1	0,2	0,4	0,2	0,1	1,0
8.	Eșanu Adela	0,3	0,25	0,4	-	0,05	1,0
9.	Chiroșca Nicolae	0,3	0,25	0,3	-	0,15	1,0
10.	Nucaru Iurie	0,2	0,3	0,25	-	0,25	1,0
	<b>Media</b>	<b>0,204</b>	<b>0,274</b>	<b>0,239</b>	<b>0,084</b>	<b>0,199</b>	<b>1,00</b>

*Anexa 16. Evaluarea parametrilor de bază a competitivității în bază de competențe a angajaților*

**Stimați experți!**

**Vă mulțumim pentru faptul că ați acceptat să participați la identificarea parametrilor de bază a competitivității în bază de competențe a angajaților**

**Experiența DVS ne va fi de real folos în soluționarea sarcinilor pe care le avem.**

**În acest sens, Vă rugăm să ne ajutați:**

**Să identificăm ponderea parametrilor de bază a competitivității în bază de competențe a angajaților.**

În baza surselor științifice și cercetărilor efectuate vă rugăm să atribuiți fiecărui parametru o pondere de la 0 până la 1, în funcție de importanța acestui factor pentru stabilirea competitivității în bază de competențe a angajaților din UAP, astfel încât suma factorilor să fie egală cu 1.

Nr. Crt.	Parametrii Experți	Nivelul de formare a competențelor	Vechime a muncii pe specialitate.	Formarea profesională		Total
				Studii de bază	Studii suplimentare	
	<b>Ponderea</b>					<b>1,0</b>
1.	Grosu Carolina	0,6	0,3	0,05	0,05	
2.	Golovcov Alexandru	0,5	0,3	0,15	0,05	1,0
3.	Radulov Grigori	0,45	0,2	0,1	0,25	1,0
4.	Donica Nadejda	0,4	0,2	0,2	0,2	1,0
5.	Moroz Elena	0,5	0,3	0,1	0,1	1,0
6.	Buga Mihai	0,55	0,2	0,125	0,125	1,0
7.	Berliba Teodor	0,45	0,2	0,15	0,2	1,0
8.	Eșanu Adela	0,55	0,3	0,125	0,025	1,0
9.	Chiroșca Nicolae	0,4	0,3	0,15	0,15	1,0
10.	Nucaru Iurie	0,6	0,2	0,1	0,1	1,0
	<b>Media</b>	<b>0,5</b>	<b>0,25</b>	<b>0,125</b>	<b>0,125</b>	<b>1,0</b>

*Anexa 17. Evaluarea factorilor cu influență asupra amplasării unei unități de alimentație publică de tipul - cafenea cu autoservire*

**Stimați experți!**

**Vă mulțumim pentru faptul că ați acceptat să participați la această evaluare a factorilor de amplasare a unităților de alimentație publică. Experiența DVS ne va fi de real folos în soluționarea sarcinii pe care o avem.**

**În acest sens, Vă rugăm să ne ajutați să determinăm cât mai exact ponderea factorilor cu influență asupra amplasării unei unități de alimentație publică de tipul - cafenea cu autoservire.**

În urma cercetărilor efectuate, inclusiv prin studierea surselor din domeniu, am selectat 5 criterii (factori) care influențează competitivitatea unităților de alimentație publică. Vă rugăm să îi atribuiți fiecărui criteriu o pondere de la 0 până la 100 %, în funcție de importanța acestui factor pentru competitivitatea UAP, astfel încât suma factorilor să fie egală cu 100%:

Nr. Crt.	Criterii	Calitatea preparatelor culinare	Calitatea deservirii	Prețul	Amplasarea	Prezența locurilor de parcare	Total, %
	Experți						
	<b>Ponderea</b>						<b>100</b>
1.	Grosu Carolina	45	20	20	10	5	100
2.	Golovcov Alexandru	40	25	10	20	5	100
3.	Radulov Grigori	50	20	-	20	10	100
4.	Donica Nadejda	30	15	10	30	15	100
5.	Moroz Elena	35	25	3	35	2	100
6.	Buga Mihai	60	15	-	20	5	100
7.	Berliba Teodor	55	18	5	22	-	100
8.	Eșanu Adela	35	25	5	30	5	100
9.	Chiroșca Nicolae	45	25	10	18	2	100
10.	Nucaru Iurie	36	16	7	35	6	100
	<b>Media</b>	<b>43,1</b>	<b>20,4</b>	<b>7,0</b>	<b>24,0</b>	<b>5,5</b>	<b>100</b>



*Anexa 18. Date privind experiența profesională a experților*

Nr. crt.	Nume de familie, prenume	Experiența profesională	Date de contact
1.	Buga Mihail	2009-prezent Trattoria della Nonna - <b>brend chef</b> 2005-2009 La Roma Club - <b>bucătar șef</b> 2001-2005 restaurant Dublin- <b>bucătar șef</b> 1996-2000 diverse locuri, bucătar	tel. 068685513 e-mail: buga.mihail@trattoria.md
2.	Donică Nadejda	2015 - în prezent Imensitate SRL “Bonus”- <b>Director de producție</b> 2014-2015 Dulcinella SRL - <b>Manager general rețea magazine specializate</b> 2010-2014 „47Parallel” SRL- <b>șef de producere</b> 2009-2010 „IMC” SRL - <b>șef de secție</b> 1999-2009 „Vistarcom”SRL - <b>șef de secție producție culinară</b>	tel. 069007268 e-mail: donica-nadejda@mail.ru
3.	Chiroșca Nicolae	2000- în prezent - <b>proprietarul unităților de alimentație publică- Caravan, La Taifas, Garden Palace Events, Beer Pub HB</b>	tel. 069106346 <a href="http://facebook.com/nicolae.chirosca">http://facebook.com/nicolae.chirosca</a>
4.	Radulov Grigori	2019- în prezent - Trattoria Centru - <b>Top Manager</b> 2016-2019 <b>Tehnician-tehnolog</b>	tel. 060669848 e-mail: radulovgreg@gmail.com
5.	Grosu Carolina	Iulie 2019 – în prezent - <b>Șef Centru didactico-Metodic și Tehnologic al UTM</b> 2017-2019 ASEM - <b>Prodecan Facultatea de Business și Administrarea Afacerilor</b> 2011-2017 Universitatea Tehnică a Moldovei - <b>lector superior</b>	tel. 069581401 e-mail: gcarol@gmail.ru
6.	Eșanu Adeli	2015- în prezent Combinatul de panificație „7 Spice” - <b>manager pe producție</b> 2007-2014 Magazinul „Fidesco” - <b>tehnolog secția produse culinare</b> 2004-2006 restaurantul „Valentin și Valentina”- <b>șef de producere</b>	tel. 062100383 e-mail: a.esanu@gmail.ru
7.	Moroz Elena	2014-până în prezent „Aer Food”SRL - <b>director laborator de cofetărie</b> 2008-2014 „47 Paralel”SRL - <b>șef de secție</b> 2004-2007 „Vistarcom”SRL - șef laborator de cofetărie	tel. 060477277 e-mail: elenamoroz@gmail.com
8.	Nucaru Iurie	2005- prezent Restaurantul “La Taifas” - <b>administrator salon</b>	tel. 069404035 e-mail: nucaruiurie@gmail.com
9.	Berliba Tudor	1995- în prezent ASEM- șef cantină, experiență în domeniu	tel.
10.	Golovco Alexandru	1995- 2020 SRL “La Harap Alb”- <b>manager principal</b>	tel.069968052 e-mail: alexgolovcov@yahoo.com

Anexa 19. Determinarea numărului de consumatori pentru o zi de lucru în întreprinderile concurente

**Tabel A 19.1. City Pizza Mircea cel Bătrân 48, capacitatea 40 locuri**

Ore de lucru	Rotația unui loc în ora dată	Coefficientul de completare a sălii	Număr de consumatori maxim
8 <sup>00</sup> -9 <sup>00</sup>	2	50	40
9 <sup>00</sup> -10 <sup>00</sup>	2	30	24
10 <sup>00</sup> -11 <sup>00</sup>	2	30	24
11 <sup>00</sup> -12 <sup>00</sup>	2	40	32
12 <sup>00</sup> -13 <sup>00</sup>	2	90	72
13 <sup>00</sup> -14 <sup>00</sup>	2	90	72
14 <sup>00</sup> -15 <sup>00</sup>	2	100	80
15 <sup>00</sup> -16 <sup>00</sup>	2	60	48
16 <sup>00</sup> -17 <sup>00</sup>	-	-	-
17 <sup>00</sup> -18 <sup>00</sup>	2	40	32
18 <sup>00</sup> -19 <sup>00</sup>	2	60	48
19 <sup>00</sup> -20 <sup>00</sup>	1	90	36
20 <sup>00</sup> -21 <sup>00</sup>	1	90	36
<b>TOTAL</b>	-	-	<b>544</b>

Sursa: Никуленкова Т.Т., Ястина Г.М. Проектирование предприятий общественного питания. М.: Колос, 2006, Anexa 5.

**Tabel A 19.2. Cafenea-bar Selena Mircea cel Bătrân 11, capacitatea 20 locuri**

Ore de lucru	Rotația unui loc în ora dată	Coefficientul de completare a sălii	Număr de consumatori maxim
8 <sup>00</sup> -9 <sup>00</sup>	2	50	20
9 <sup>00</sup> -10 <sup>00</sup>	2	30	12
10 <sup>00</sup> -11 <sup>00</sup>	2	30	12
11 <sup>00</sup> -12 <sup>00</sup>	2	40	16
12 <sup>00</sup> -13 <sup>00</sup>	2	90	36
13 <sup>00</sup> -14 <sup>00</sup>	2	100	40
14 <sup>00</sup> -15 <sup>00</sup>	2	100	40
15 <sup>00</sup> -16 <sup>00</sup>	2	60	24

16 <sup>00</sup> -17 <sup>00</sup>	1	30	6
17 <sup>00</sup> -18 <sup>00</sup>	2	40	16
18 <sup>00</sup> -19 <sup>00</sup>	2	60	24
19 <sup>00</sup> -20 <sup>00</sup>	0,5	90	32
20 <sup>00</sup> -21 <sup>00</sup>	0,5	90	32
<b>TOTAL</b>	-	-	<b>925</b>

Sursa: Никуленкова Т.Т., Маргелов Г.М. Проектирование предприятий общественного питания. М.: Экономика, 1987, Anexa 2.

**Tabel A 19.3. Dolce Parma Mircea cel Bătrân 3, nr.7B Cafenea cofetărie – 10 locuri**

Ore de lucru	Rotația unui loc în ora dată	Coefficientul de completare a sălii	Număr de consumatori maxim
8 <sup>00</sup> -9 <sup>00</sup>	1,5	20	3
9 <sup>00</sup> -10 <sup>00</sup>	1,5	30	5
10 <sup>00</sup> -11 <sup>00</sup>	1,5	40	6
11 <sup>00</sup> -12 <sup>00</sup>	1,5	30	4
12 <sup>00</sup> -13 <sup>00</sup>	1,5	50	7
13 <sup>00</sup> -14 <sup>00</sup>	1,5	45	7
14 <sup>00</sup> -15 <sup>00</sup>	1,5	50	8
15 <sup>00</sup> -16 <sup>00</sup>	1,5	35	6
16 <sup>00</sup> -17 <sup>00</sup>	1,5	30	4
17 <sup>00</sup> -18 <sup>00</sup>	1,5	40	6
18 <sup>00</sup> -19 <sup>00</sup>	1	50	5
19 <sup>00</sup> -20 <sup>00</sup>	1	60	6
<b>TOTAL</b>	-	-	<b>67</b>

Sursa: Никуленкова Т.Т., Маргелов Г.М. Проектирование предприятий общественного питания. М.: Экономика, 1987, Anexa 2.

**Tabel A. 19.4. Maguro Suși Bar Mircea cel Bătrân 12/5, capacitatea 40 locuri**

Ore de lucru	Rotația unui loc în ora dată	Coefficientul de completare a sălii	Număr de consumatori maxim
11 <sup>00</sup> -12 <sup>00</sup>	2	40	32
12 <sup>00</sup> -13 <sup>00</sup>	2	40	32
13 <sup>00</sup> -14 <sup>00</sup>	3	40	48

14 <sup>00</sup> -15 <sup>00</sup>	3	50	60
15 <sup>00</sup> -16 <sup>00</sup>	3	50	60
16 <sup>00</sup> -17 <sup>00</sup>	3	30	36
17 <sup>00</sup> -18 <sup>00</sup>	3	30	36
18 <sup>00</sup> -19 <sup>00</sup>	3	40	48
19 <sup>00</sup> -20 <sup>00</sup>	3	60	72
20 <sup>00</sup> -21 <sup>00</sup>	3	60	72
21. <sup>00</sup> -22. <sup>00</sup>	2	50	40
22. <sup>00</sup> -23. <sup>00</sup>	2	40	32
<b>Total</b>			<b>246</b>

Sursa: Mija N., Deseatnikova O.. Proiectarea întreprinderilor de alimentație publică, Chișinău, Tipografia Centrală, 2016, ISBN 978-7-5623-3879-6, anexa 2, pag. 338

**Tabel A 19. 5. Beer Land Mircea cel Bătrân 13/2, capacitatea 25 locuri**

Ore de lucru	Rotația unui loc în ora dată	Coefficientul de completare a sălii	Număr de consumatori maxim
11 <sup>00</sup> -12 <sup>00</sup>	1	30	24
12 <sup>00</sup> -13 <sup>00</sup>	1	40	32
13 <sup>00</sup> -14 <sup>00</sup>	0,5	50	20
14 <sup>00</sup> -15 <sup>00</sup>	0,5	60	24
15 <sup>00</sup> -16 <sup>00</sup>	0,5	40	16
16 <sup>00</sup> -17 <sup>00</sup>	0,8	30	20
17 <sup>00</sup> -18 <sup>00</sup>	0,8	30	20
18 <sup>00</sup> -19 <sup>00</sup>	0,8	40	25
19 <sup>00</sup> -20 <sup>00</sup>	1	30	24
20 <sup>00</sup> -21 <sup>00</sup>	1	30	24
21 <sup>00</sup> -22.00	1	20	16
<b>TOTAL</b>	-	-	<b>245</b>

Sursa: Mija N., Deseatnikova O. Proiectarea întreprinderilor de alimentație publică, Chișinău, Tipografia Centrală, 2016, ISBN 978-7-5623-3879-6, anexa 2, pag. 338

**Tabel A. 19.6. Taxi Blues Cafe str. Petru Zadnipru 9, capacitatea 90 locuri**

Ore de lucru	Rotația unui loc în ora dată	Coefficientul de completare a sălii	Număr de consumatori maxim
8 <sup>00</sup> -9 <sup>00</sup>	2	50	90

9 <sup>00</sup> -10 <sup>00</sup>	2	30	54
10 <sup>00</sup> -11 <sup>00</sup>	2	30	54
11 <sup>00</sup> -12 <sup>00</sup>	2	40	72
12 <sup>00</sup> -13 <sup>00</sup>	2	90	162
13 <sup>00</sup> -14 <sup>00</sup>	2	90	162
14 <sup>00</sup> -15 <sup>00</sup>	2	100	180
15 <sup>00</sup> -16 <sup>00</sup>	2	60	108
16 <sup>00</sup> -17 <sup>00</sup>	-	-	-
17 <sup>00</sup> -18 <sup>00</sup>	2	40	72
18 <sup>00</sup> -19 <sup>00</sup>	2	60	108
19 <sup>00</sup> -20 <sup>00</sup>	1	90	81
20 <sup>00</sup> -21 <sup>00</sup>	1	90	81
<b>TOTAL</b>	-	-	<b>1224</b>

Sursa: Mija N., Deseatnikova O. Proiectarea întreprinderilor de alimentație publică, Chișinău, Tipografia Centrală, 2016, ISBN 978-7-5623-3879-6, anexa 2, pag. 338

**Tabel A. 19.7. Ben Cafe Mircea cel Bătrân 11, capacitatea 15locuri**

Ore de lucru	rotația unui loc în ora dată	Coefficientul de completare a sălii	Număr de consumatori maxim
8 <sup>00</sup> -9 <sup>00</sup>	2	50	15
9 <sup>00</sup> -10 <sup>00</sup>	2	30	9
10 <sup>00</sup> -11 <sup>00</sup>	2	30	9
11 <sup>00</sup> -12 <sup>00</sup>	2	40	12
12 <sup>00</sup> -13 <sup>00</sup>	2	90	27
13 <sup>00</sup> -14 <sup>00</sup>	2	90	27
14 <sup>00</sup> -15 <sup>00</sup>	2	100	30
15 <sup>00</sup> -16 <sup>00</sup>	2	60	18
16 <sup>00</sup> -17 <sup>00</sup>	1	30	5
17 <sup>00</sup> -18 <sup>00</sup>	2	40	12
18 <sup>00</sup> -19 <sup>00</sup>	2	60	18
19 <sup>00</sup> -20 <sup>00</sup>	1	90	14
20 <sup>00</sup> -21 <sup>00</sup>	1	90	14
<b>TOTAL</b>	-	-	<b>210</b>

Sursa: Mija N., Deseatnikova O. Proiectarea întreprinderilor de alimentație publică, Chișinău, Tipografia Centrală, 2016, ISBN 978-7-5623-3879-6, anexa 2, pag. 338

**Tabel A. 19. 8. Andy'S Pizza Mircea cel Bătrân 4/4, capacitatea 48 locuri**

Ore de lucru	Rotația unui loc în ora dată	Coefficientul de completare a sălii	Număr de consumatori maxim
8 <sup>00</sup> -9 <sup>00</sup>	2	50	48
10 <sup>00</sup> -11 <sup>00</sup>	2	30	28
11 <sup>00</sup> -12 <sup>00</sup>	2	40	38
12 <sup>00</sup> -13 <sup>00</sup>	2	90	86
13 <sup>00</sup> -14 <sup>00</sup>	2	90	86
14 <sup>00</sup> -15 <sup>00</sup>	2	100	96
15 <sup>00</sup> -16 <sup>00</sup>	2	60	58
16 <sup>00</sup> -17 <sup>00</sup>	1	30	14
17 <sup>00</sup> -18 <sup>00</sup>	2	40	38
18 <sup>00</sup> -19 <sup>00</sup>	2	60	58
19 <sup>00</sup> -20 <sup>00</sup>	1	90	43
20 <sup>00</sup> -21 <sup>00</sup>	1	90	43
<b>TOTAL</b>	-	-	<b>664</b>

Sursa: Mija N., Deseatnikova O.. Proiectarea întreprinderilor de alimentație publică, Chișinău, Tipografia Centrală, 2016, ISBN 978-7-5623-3879-6, anexa 2, pag. 338

*Anexa 20. Distanța dintre întreprinderile concurente și locul de amplasare a cafelei noi*

Nr. Crt.	Întreprinderi cliente	Număr		Locațiuni posibile de amplasare a cafelei noi, m			
		clienți	locatari	I	II	III	IV
				Mircea cel Bătrân, 1	Mircea cel Bătrân, 8	Mircea cel Bătrân, 15A	Str. P. Zadnipru, 9
1.	M. cel Bătrân2	78	-	200	590	1300	930
2.	M. cel Bătrân 2/2	45	-	180	630	1400	920
3.	M. cel Bătrân 2/3	18	-	170	600	1350	930
4.	M. cel Bătrân 3	5	-	68	310	960	610
5.	M. cel Bătrân3/2	6	243	280	320	970	620
6.	M. cel Bătrân3/3	115	-	390	330	950	600
7.	M. cel Bătrân 4	-	720	190	300	1100	720
8.	M. cel Bătrân 4/1	-	216	400	140	1150	730
9.	M. cel Bătrân4/3	-	162	460	200	1200	790
10.	M. cel Bătrân 4/4	32	-	310	310	1190	730
11.	M. cel Bătrân 4/6	32	-	200	420	1200	820
12.	M. cel Bătrân 5	-	216	330	250	920	570
13.	M. cel Bătrân 5/1	9	-	370	260	860	510
14.	M. cel Bătrân 5/2	18	-	420	360	910	560
15.	M. cel Bătrân 5/3	20	-	360	380	1000	680
16.	M. cel Bătrân5/4	-	576	345	390	1090	720
17.	M. cel Bătrân 7	61	720	410	340	740	330
18.	M. cel Bătrân 7/1	6	-	640	440	620	270
19.	M. cel Bătrân 7/2	-	243	590	520	640	180
20.	M. cel Bătrân 8/1	-	216	600	20	890	550
21.	M. cel Bătrân 8/2	-	216	610	95	1100	720
22.	M. cel Bătrân 9	-	432	860	590	280	18
23.	M. cel Bătrân 10	35	720	530	62	690	360
24.	M. cel Bătrân 10/2	22	-	690	95	980	650
25.	M. cel Bătrân 11	42	432	970	680	160	160
26.	M. cel Bătrân 12	-	432	820	420	700	390
27.	M. cel Bătrân 12/1	-	108	910	570	770	460
28.	M. cel Bătrân 12/2	58	-	790	400	680	370

29.	M. cel Bătrân 12/6	3	-	730	390	580	280
30.	M. cel Bătrân 13/1	22	432	1100	840	78	320
31.	M. cel Bătrân 13/2	18	450	1300	970	410	610
32.	M. cel Bătrân 14	-	270	910	580	770	470
33.	M. cel Bătrân 15	-	432	1200	890	15	360
34.	M. cel Bătrân 15/1	-	270	1200	950	30	430
35.	M. cel Bătrân 16	14	-	1100	780	980	670
36.	M. cel Bătrân 17	-	360	1400	1100	220	600
37.	M. cel Bătrân 17/1	-	270	1400	1120	210	590
38.	M. cel Bătrân 18/1	-	378	1200	840	1000	740
39.	M. cel Bătrân 18/2	-	270	1450	1050	1200	910
40.	M. cel Bătrân 19/1	-	648	1500	1200	300	680
41.	M. cel Bătrân 20/2	-	90	1200	870	1100	760
42.	M. cel Bătrân 20/3	40	250	1100	810	1000	700
43.	M. cel Bătrân 20/4	8	100	1200	830	1000	720
44.	M. cel Bătrân 20/6	60	480	1350	925	1150	800
45.	M. cel Bătrân 21/1	114	750	1500	1300	690	890
46.	M. cel Bătrân 22/1		270	1300	940	970	830
47.	M. cel Bătrân 22/2		192	1400	1000	1000	930
48.	M. cel Bătrân 22/5	27	345	1350	920	820	810
49.	P. Zadnipru 1	2	192	1200	970	600	540
50.	P. Zadnipru 2	-	270	1170	900	630	470
51.	P. Zadnipru 2/1	10	-	1000	1000	750	590
52.	P. Zadnipru 2/5	-	162	1100	1000	700	590
53.	P. Zadnipru 2/7	-	372	990	1170	800	690
54.	P. Zadnipru 3	-	432	1100	860	490	430
55.	P. Zadnipru 3/3	-	216	1300	1080	525	530
56.	P. Zadnipru 4/1	48	1272	750	740	510	320
57.	P. Zadnipru 4/2	-	162	880	730	500	310
58.	P. Zadnipru 4/3	-	216	920	800	500	370
59.	P. Zadnipru 5	-	432	1000	720	380	340
60.	P. Zadnipru 5/2	-	216	1100	840	440	410



61.	P. Zadnipru 5/3	-	216	1000	730	360	320
62.	P. Zadnipru 6	6	216	770	610	480	180
63.	P. Zadnipru 7	-	432	880	610	380	93
64.	P. Zadnipru 7/2	-	216	990	720	320	180
65.	P. Zadnipru 7/3	-	432	950	680	300	160
66.	P. Zadnipru 7/4	-	540	1100	800	140	280
67.	P. Zadnipru 8/1	-	432	670	520	480	110
68.	P. Zadnipru 9	6	216	830	550	360	0
69.	P. Zadnipru 10	-	432	680	220	690	360
70.	P. Zadnipru 11	-	216	810	410	700	380
71.	P. Zadnipru 12/1	-	432	820	330	715	400
72.	P. Zadnipru 12/2	8		830	370	740	410
73.	P. Zadnipru 13	-	216	880	440	770	450
74.	P. Zadnipru 14	-	216	850	400	810	480
75.	P. Zadnipru 14/1	-	324	740	290	810	480
76.	P. Zadnipru 14/2	-	324	800	350	910	580
77.	P. Zadnipru 14/6	8	432	720	270	910	570
78.	P. Zadnipru 15	-	324	920	460	810	490
79.	P. Zadnipru 15/1	-	432	1100	620	990	670
80.	P. Zadnipru 15/2	-	216	1000	690	890	590
81.	P. Zadnipru 15/3	-	216	1050	690	890	590
82.	P. Zadnipru 15/4	10		1000	680	870	570
83.	P. Zadnipru 15/5	6		1100	730	950	650
	TOTAL	1012	20930				

Anexa 21. Întreprinderi cliente și numărul de potențiali clienți

Nr.crt.	Întreprinderi cliente	Adresa	Număr clienți	Număr locuitori
1.	Centrul Comercial	Mircea cel Bătrân 2	24	
2.	Farmacia Felicia		3	
3.	Papermax		2	
4.	Supermarket nr.1		20	
5.	Maxi Kids		2	
8.	Mobias Bank		10	
9.	Moldindconbank		8	
10.	Foto/xerox/amanet/schimb valutar		5	
11.	Frizerie		4	
	TOTAL		78	
12.	Compania Orange		Mircea cel Bătrân, 2/2	6
13.	Lombard, schimb valutar	4		
14.	Loteria Moldovei	2		
15.	Farmacie	3		
16.	Credite, depozite	2		
17.	Frizerie Crin	6		
18.	Maxi Kids	2		
19.	Enter	2		
20.	Atelier de reparație electrocasnice	8		
21.	Mobias Bank	10		
	TOTAL	45		
22.	Retail Company	Mircea cel Bătrân, 2/3	12	
23.	Milavitsa		2	
24.	Farmacia Felicia		4	
	TOTAL	18		
25.	Schimb valutar	Mircea cel Bătrân, 3	2	
27.	Rev Cer Dental		3	
	TOTAL	5		
	Bloc de locuit cu 9 etaje, scări 3, 81 ap	Mircea cel Bătrân, 3/2		243
28.	Lombard/ Frizerie/Credite		4	
29.	Credit Comod		2	
	TOTAL	6	243	
30.	Haine din Europa	Mircea cel Bătrân, 3/3	4	
31.	Optica Medicală		3	
32.	Beciul moldovenesc – vin la litru		2	
33.	Servicii Foto		2	
34.	Cenrul de limbi străine Crotalus		6	
35.	Alina Cosmetic		2	
36.	Maxi Kids		1	
37.	Girfel		2	
38.	Alco Market		2	
39.	Haine și accesorii Shop		4	
40.	Frizerie		4	
41.	Cosmetic shop	6		

42.	Salon de frumusețe Elvira		8	
43.	Ecredit		2	
44.	Fincombank		6	
45.	Maicom		4	
46.	Luminarc		2	
47.	Foto/makler/xerox/aur		6	
48.	Ultradent		5	
49.	Magazin universal		6	
50.	Invitro		4	
51.	Farmacia Felicia		4	
52.	Centrul Medical Neurogen		6	
53.	Lumicom		12	
54.	Oficiul Poștal		12	
	TOTAL		115	
55	Clădire de locuit 9etaje,8 scari, 240 ap apart.	Mircea cel Bătrân, 4		720
	Clădire de locuit 9etaje,2 scari 72 ap	Mircea cel Bătrân, 4/1		216
	Grădiniță 197	Mircea cel Bătrân, 4/2	-	
	Clădire de locuit 2 scari, 54 ap.	Mircea cel Bătrân, 4/3		162
	Spicul de Aur	Mircea cel Bătrân, 4/4	16	
	MoldAsig		4	
	Energbank		12	
	TOTAL		32	
	Biserica Elim	Mircea cel Bătrân, 4/5	-	
	Farmacia Familia	Mircea cel Bătrân, 4/6	2	
			8	
	Centrul Diagnostic		6	
	Salon de Frumusetete		12	
	Ceragem		-	
	Sala de forta		4	
	Donaris Grup Asigurari			
	TOTAL		32	
55.	Bloc locativ cu 9 etaje 2 scări, 54 ap	Mircea cel Bătrân 5		216

56.	Cabinet stomatologic	Mircea cel Bătrân 5/1	5	
57.	Xerox, printer		4	
	TOTAL		9	
58.	Unica Sport	Mircea cel Bătrân 5/2	12	
59.	Poligrafie		6	
	TOTAL		18	
60.	Stomatologie	Mircea cel Bătrân 5/3	5	
61.	Atelier de cusătorie		3	
62.	Cizmărie		2	
63.	Magazin Alimentara		2	
64.	Birou notarial		2	
65.	Frizărie		6	
	TOTAL		20	
66.	Bloc locativ 9 etaje, 4 scari, 144 ap	Mircea cel Bătrân 5/4		576
67.	Fidesco Premium Band SRL Bacanie	Mircea cel Bătrân,6	- -	
68.	Bloc de locuit 9 etaje, 8 scari, 240 ap.	Mircea cel Bătrân,7		720
	Foto-Video Digital		4	
	Centrul de creatie Ghiocel		6	
	JLC		4	
	Magazin Carne		2	
	Magazin Bucuria		1	
	Service Internet		2	
	Casa Curată		2	
	Biblioteca Transilvania		6	
	Synevo		6	
	Cursuri croitorie		1	
	PromStore Magazin		2	
	Fox Mart		12	
	Fulger		8	
	Traduceri		2	
	Schimb Valutar		2	
	Foto		1	
	TOTAL		61	
70	Magazin Gourman Felicia	Mircea cel Bătrân,7/1	2 4	
	TOTAL		6	
71.	Bloc de locuit 9 etaje, 3 scari, 81 ap	Mircea cel Bătrân, 7/2		243
72.	Bloc de locuit 2 scari, 72 ap	Mircea cel Bătrân, 8/1		216
73	Bloc de locuit 2scari, 72 ap.	Mircea cel Bătrân, 8/2		216

	Bloc de locuit 4scari, 144 ap	Mircea cel Bătrân, 9		432
	Bloc de locuit 8scari, 240 ap	Mircea cel Bătrân,10		720
	Flori		1	
	JLC		2	
	FincomBank		8	
	Clinica Sante		12	
	Linguata		4	
	Birou Avocat		2	
	Reparatii Calculatoare		2	
	Librarius		4	
	TOTAL		35	
	Liceu Orizont	Mircea cel Bătrân10/2	-	
	Money Gram	Mircea cel Bătrân10/3	8	
	Victoria bank		8	
	Farmacia Familia		6	
	TOTAL		22	
	Bloc de locuit 4scari, 144 ap.	Mircea cel Bătrân,11		432
	Academia Succesului		4	
	MobiasBank		8	
	Felicia		4	
	MelaVitsa		2	
	Eximbank		8	
	Salon Mobila		2	
	Curtea Macelarului		2	
	AlcoMarket		2	
	Zoutlet		4	
	FitnesDoza		4	
	Eco City		2	
	TOTAL		42	
	Linella		Mircea cel Bătrân, 11/6	-
	Hotel Ciocana	-		
	Bloc de locuit 4scari	Mircea cel Bătrân, 12		432
	Bloc de locuit 1 scară	Mircea cel Bătrân 12/1		108
	Hipocrates	Mircea cel Bătrân12/2	4	
	IMC		-	
	TirasCentrul Comercial		50	
	Darwin		4	
	TOTAL		58	
	Viorica Cosmetic	Mircea cel Bătrân12/6	1	
	Vasconi		2	
	TOTAL		3	
	Bloc de locuit 3 scari, 144ap.	Mircea cel Bătrân13/1		432
	Farmacia Orient		2	

	Centru pentru Copii		6	
	Papirus Market		2	
	OpticLux		2	
	Tatoo Salon		4	
	Croitorie		3	
	AlinaCosmetics		3	
	TOTAL		22	
	Bloc de locuit 3 scari, 150ap.	Mircea cel Bătrân13/2		450
	Salon Mariaj		4	
	RevMed		6	
	Clinica Stomatologica		4	
	Magazin Articole Casnice		4	
	TOTAL		18	
	Bloc de locuit 2 scari, 90 ap	Mircea cel Bătrân 14		270
	Gradinita 225	Mircea cel Bătrân 14/2		-
	Bloc de locuit 4 scari, 144 ap.	Mircea cel Bătrân 15		432
	Bloc de locuit 2 scari, 90 ap	Mircea cel Bătrân 15/1		270
	SA Viral	Mircea cel Bătrân 16	12	
	Magazin Dulciuri		2	
	TOTAL		14	
	Bloc de locuit 4 scari, 120 ap.	Mircea cel Bătrân17		360
	Bloc de locuit 2 scari, 90 ap	Mircea cel Bătrân17/1		270
	Bloc de locuit 4 scari, 126 ap. PanoramaSport	Mircea cel Bătrân18/1		378
	Bloc de locuit 2 scari, 90 ap.	Mircea cel Bătrân18/2		270
	Bloc de locuit 6 scari, 216 ap	Mircea cel Bătrân 19/1		648
	Bloc de locuit 1 scari, 30 ap.	Mircea cel Bătrân 20/2		90
	Bloc de locuit 3 scari, 90 ap.	Mircea cel Bătrân 20/3		270
	Bloc de locuit 1 scara. 36 ap.	Mircea cel Bătrân 20/4		108
	Bloc de locuit 5 scari, 180 ap.	Mircea cel Bătrân 20/6		540
	Bloc de locuit 4 scari, 126 ap.	Mircea cel Bătrân 21		378
	Bloc de locuit 6 scari, 288 ap	Mircea cel Bătrân 21/1		864
	Bloc de locuit 4 scari, 90 ap.	Mircea cel Bătrân 22/1		270
	Bloc de locuit 2 scari, 64 ap	Mircea cel Bătrân 22/2		192
	Bloc de locuit 3 scari, 124 ap.	Mircea cel Bătrân 22/5		372
	Bloc de locuit 2 scari, 64 ap. Atelier de reparație a încălțăminteii	Petru Zadnipru 1	2	192
	Bloc de locuit 4 scari, 90 ap.	Petru Zadnipru 2		270
	Linella Farmacia Elody Salon Frumusetete Toma	Petru Zadnipru 2/1	- 4 6	
	TOTAL		10	
	Școala Primară nr 95	Petru Zadnipru 2/3	-	
	Școala Primară nr 12	Petru Zadnipru 2/4	-	
	Bloc de locuit 2 scări, 54 ap.	Petru Zadnipru 2/5		162
	Bloc de locuit 3 scari, 124 ap.	Petru Zadnipru 2/7		372

	Bloc de locuit 4 scari, 144 ap.	Petru Zadnipru 3		432
	Liceul Itectualitatea	Petru Zadnipru 3/1	-	
	Bloc de locuit 2 scari, 72 ap.	Petru Zadnipru 3/3		216
	Bloc de locuit 11 scari, 440 ap	Petru Zadnipru 4/1		1320
	Bloc de locuit 2 scari, 54 ap.	Petru Zadnipru 4/2		162
	Bloc de locuit 2 scari, 72 ap.	Petru Zadnipru 4/3		216
	Bloc de locuit 4 scari, 144 ap. Florence Avicola	Petru Zadnipru 5		432 -
	Bloc de locuit 2 scari, 72 ap.	Petru Zadnipru 5/2		216
	Bloc de locuit 2 scari, 72 ap.	Petru Zadnipru 5/3		216
	Bloc de locuit 2 scari, 72 ap. Magazin Internet Fortuna	Petru Zadnipru 6	6	216
	Gradiniță 130 Foișor	Petru Zadnipru 6/2	-	
	Bloc de locuit 4 scari, 144 ap.	Petru Zadnipru 7		432
	Gradiniță nr 30 Clopotel Liceul Teoretic OLIMP	Petru Zadnipru 7/1	- -	
	Bloc de locuit 2 scari, 72 ap.	Petru Zadnipru 7/2		216
	Bloc de locuit 4 scari, 144 ap.	Petru Zadnipru 7/3		432
	Bloc de locuit 6 scari, 180 ap.	Petru Zadnipru 7/4		540
	Bloc de locuit 4 scari, 144 ap.	Petru Zadnipru 8/1		432
	Bloc de locuit 2 scari, 72 ap. Salon Frumusete	Petru Zadnipru 9	6	216
	Bloc de locuit 4 scari, 144 ap.	Petru Zadnipru 10		432
	Bloc de locuit 2 scari, 72 ap.	Petru Zadnipru 11		216
	Bloc de locuit 4 scari, 144 ap.	Petru Zadnipru 12/1		432
	Școala Dansuri SIS n Bro	Petru Zadnipru 12/2	8	
	Bloc de locuit 2 scari, 72 ap.	Petru Zadnipru 13		216
	Bloc de locuit 2 scari, 72 ap.	Petru Zadnipru 14		216
	Bloc de locuit 3 scari, 108 ap.	Petru Zadnipru 14/1		324
	Bloc de locuit 3 scari, 108 ap.	Petru Zadnipru 14/2		324
	Liceul GAUDEAMUS	Petru Zadnipru 14/4	-	
	Bloc de locuit 4 scari, 144 ap.	Petru Zadnipru 14/6	432	432
	Tatoo Salon		4	
	Alina Cosmetic Frizerie	Petru Zadnipru 15	4 4	
	TOTAL		8	
	Bloc de locuit 3 scari, 108 ap.			324
	Bloc de locuit 4 scari, 144 ap.	Petru Zadnipru 15/1		432
	Bloc de locuit 2 scari, 72 ap.	Petru Zadnipru 15/2		216
	Bloc de locuit 2 scari, 72 ap.	Petru Zadnipru 15/3		216
	Zolusca Centrul de Evenimente pentru copii Curcubeul Vesel	Petru Zadnipru 15/4	2 8	
	TOTAL		10	
	Societatea locatarilor	Petru Zadnipru 15/5	6	

Anexa 22. Numărul maxim de clienți pentru o zi

<i>S<sub>2j</sub> - Număr maxim de clienți pentru o zi</i>		<i>S<sub>I</sub></i>	<i>S<sub>II</sub></i>	<i>S<sub>III</sub></i>	<i>S<sub>IV</sub></i>
67		200	590	1300	930
246		180	630	1400	920
67		170	600	1350	930
246		68	310	960	610
80		280	320	970	620
246		390	330	950	600
246		190	300	1100	720
210		400	140	1150	730
80		460	200	1200	790
664		310	310	1190	730
246		200	420	1200	820
246		330	250	920	570
695		370	260	860	510
272		420	360	910	560
544		360	380	1000	680
664		345	390	1090	720
664		410	340	740	330
246		640	440	620	270
544		590	520	640	180
80		600	20	890	550
245		610	95	1100	720
245		860	590	280	18
<b>6843</b>	<b>Total clienți</b>	530	62	690	360
<b>1635,477</b>	<b>c*Total clienți</b>	690	95	980	650
<b>1,635477</b>	<b>c*total/1000</b>	970	680	160	160
		820	420	700	390
		910	570	770	460
		790	400	680	370
		730	390	580	280
		1100	840	78	320
		1300	970	410	610
		910	580	770	470
		1200	890	15	360
		1200	950	30	430
		1100	780	980	670
		1400	1100	220	600
		1400	1120	210	590
		1200	840	1000	740



		1450	1050	1200	910
		1500	1200	300	680
		1200	870	1100	760
		1100	810	1000	700
		1200	830	1000	720
		1350	925	1150	800
		1400	1200	580	800
		1500	1300	690	890
		1300	940	970	830
		1400	1000	1000	930
		1350	920	820	810
		1200	970	600	540
		1170	900	630	470
		1000	1000	750	590
		1100	1000	700	590
		990	1170	800	690
		1100	860	490	430
		1300	1080	525	530
		750	740	510	320
		880	730	500	310
		920	800	500	370
		1000	720	380	340
		1100	840	440	410
		1000	730	360	320
		770	610	480	180
		880	610	380	93
		990	720	320	180
		950	680	300	160
		1100	800	140	280
		670	520	480	110
		830	550	360	20
		680	220	690	360
		810	410	700	380
		820	330	715	400
		830	370	740	410
		880	440	770	450
		850	400	810	480
		740	290	810	480
		800	350	910	580
		720	270	910	570
		920	460	810	490
		1100	620	990	670

		1000	690	890	590
		1050	690	890	590
		1000	680	870	570
		1100	730	950	650

*Anexa 23. Raportul distanțelor de la întreprinderea - concurent până la întreprinderea - client*  
**Calcularea coeficienților  $K_{ij}=S_j/S_i$ ,  $i=1-84$ ;  $j=1-22$**

I	II	III	IV	I	II	III	IV
0,34	0,11	0,05	0,07	1,23	0,42	0,19	0,26
0,37	0,11	0,05	0,07	1,37	0,39	0,18	0,27
0,39	0,11	0,05	0,07	1,45	0,41	0,18	0,26
0,99	0,22	0,07	0,11	3,62	0,79	0,26	0,40
0,24	0,21	0,07	0,11	0,88	0,77	0,25	0,40
0,17	0,20	0,07	0,11	0,63	0,75	0,26	0,41
0,35	0,22	0,06	0,09	1,29	0,82	0,22	0,34
0,17	0,48	0,06	0,09	0,62	1,76	0,21	0,34
0,15	0,34	0,06	0,08	0,53	1,23	0,21	0,31
0,22	0,22	0,06	0,09	0,79	0,79	0,21	0,34
0,34	0,16	0,06	0,08	1,23	0,59	0,21	0,30
0,20	0,27	0,07	0,12	0,75	0,98	0,27	0,43
0,18	0,26	0,08	0,13	0,66	0,95	0,29	0,48
0,16	0,19	0,07	0,12	0,59	0,68	0,27	0,44
0,19	0,18	0,07	0,10	0,68	0,65	0,25	0,36
0,19	0,17	0,06	0,09	0,71	0,63	0,23	0,34
0,16	0,20	0,09	0,20	0,60	0,72	0,33	0,75
0,10	0,15	0,11	0,25	0,38	0,56	0,40	0,91
0,11	0,13	0,10	0,37	0,42	0,47	0,38	1,37
0,11	3,35	0,08	0,12	0,41	12,30	0,28	0,45
0,11	0,71	0,06	0,09	0,40	2,59	0,22	0,34
0,08	0,11	0,24	3,72	0,29	0,42	0,88	13,67
0,13	1,08	0,10	0,19	0,46	3,97	0,36	0,68
0,10	0,71	0,07	0,10	0,36	2,59	0,25	0,38
0,07	0,10	0,42	0,42	0,25	0,36	1,54	1,54
0,08	0,16	0,10	0,17	0,30	0,59	0,35	0,63
0,07	0,12	0,09	0,15	0,27	0,43	0,32	0,53
0,08	0,17	0,10	0,18	0,31	0,62	0,36	0,66
0,09	0,17	0,12	0,24	0,34	0,63	0,42	0,88
0,06	0,08	0,86	0,21	0,22	0,29	3,15	0,77
0,05	0,07	0,16	0,11	0,19	0,25	0,60	0,40
0,07	0,12	0,09	0,14	0,27	0,42	0,32	0,52
0,06	0,08	4,47	0,19	0,21	0,28	16,40	0,68
0,06	0,07	2,23	0,16	0,21	0,26	8,20	0,57
0,06	0,09	0,07	0,10	0,22	0,32	0,25	0,37
0,05	0,06	0,30	0,11	0,18	0,22	1,12	0,41
0,05	0,06	0,32	0,11	0,18	0,22	1,17	0,42

0,06	0,08	0,07	0,09	0,21	0,29	0,25	0,33
0,05	0,06	0,06	0,07	0,17	0,23	0,21	0,27
0,04	0,06	0,22	0,10	0,16	0,21	0,82	0,36
0,06	0,08	0,06	0,09	0,21	0,28	0,22	0,32
0,06	0,08	0,07	0,10	0,22	0,30	0,25	0,35
0,06	0,08	0,07	0,09	0,21	0,30	0,25	0,34
0,05	0,07	0,06	0,08	0,18	0,27	0,21	0,31
0,05	0,06	0,12	0,08	0,18	0,21	0,42	0,31
0,04	0,05	0,10	0,08	0,16	0,19	0,36	0,28
0,05	0,07	0,07	0,08	0,19	0,26	0,25	0,30
0,05	0,07	0,07	0,07	0,18	0,25	0,25	0,26
0,05	0,07	0,08	0,08	0,18	0,27	0,30	0,30
0,06	0,07	0,11	0,12	0,21	0,25	0,41	0,46
0,06	0,07	0,11	0,14	0,21	0,27	0,39	0,52
0,07	0,07	0,09	0,11	0,25	0,25	0,33	0,42
0,06	0,07	0,10	0,11	0,22	0,25	0,35	0,42
0,07	0,06	0,08	0,10	0,25	0,21	0,31	0,36
0,06	0,08	0,14	0,16	0,22	0,29	0,50	0,57
0,05	0,06	0,13	0,13	0,19	0,23	0,47	0,46
0,09	0,09	0,13	0,21	0,33	0,33	0,48	0,77
0,08	0,09	0,13	0,22	0,28	0,34	0,49	0,79
0,07	0,08	0,13	0,18	0,27	0,31	0,49	0,66
0,07	0,09	0,18	0,20	0,25	0,34	0,65	0,72
0,06	0,08	0,15	0,16	0,22	0,29	0,56	0,60
0,07	0,09	0,19	0,21	0,25	0,34	0,68	0,77
0,09	0,11	0,14	0,37	0,32	0,40	0,51	1,37
0,08	0,11	0,18	0,72	0,28	0,40	0,65	2,65
0,07	0,09	0,21	0,37	0,25	0,34	0,77	1,37
0,07	0,10	0,22	0,42	0,26	0,36	0,82	1,54
0,06	0,08	0,48	0,24	0,22	0,31	1,76	0,88
0,10	0,13	0,14	0,61	0,37	0,47	0,51	2,24
0,08	0,12	0,19	3,35	0,30	0,45	0,68	12,30
0,10	0,30	0,10	0,19	0,36	1,12	0,36	0,68
0,08	0,16	0,10	0,18	0,30	0,60	0,35	0,65
0,08	0,20	0,09	0,17	0,30	0,75	0,34	0,62
0,08	0,18	0,09	0,16	0,30	0,66	0,33	0,60
0,08	0,15	0,09	0,15	0,28	0,56	0,32	0,55
0,08	0,17	0,08	0,14	0,29	0,62	0,30	0,51
0,09	0,23	0,08	0,14	0,33	0,85	0,30	0,51
0,08	0,19	0,07	0,12	0,31	0,70	0,27	0,42
0,09	0,25	0,07	0,12	0,34	0,91	0,27	0,43
0,07	0,15	0,08	0,14	0,27	0,53	0,30	0,50

0,06	0,11	0,07	0,10	0,22	0,40	0,25	0,37
0,07	0,10	0,08	0,11	0,25	0,36	0,28	0,42
0,06	0,10	0,08	0,11	0,23	0,36	0,28	0,42
0,07	0,10	0,08	0,12	0,25	0,36	0,28	0,43
0,06	0,09	0,07	0,10	0,22	0,34	0,26	0,38
<b>9,56</b>	<b>16,26</b>	<b>16,63</b>	<b>20,07</b>	<b>35,12</b>	<b>59,70</b>	<b>61,07</b>	<b>73,70</b>

*Calcularea coeficienților  $K_{ij}=S_{2j}/S_{1i}$ ,  $i=1-84$ ;  $j=1-22$  (continuare)*

I	II	III	IV	I	II	III	IV
0,34	0,11	0,05	0,07	1,23	0,42	0,19	0,26
0,37	0,11	0,05	0,07	1,37	0,39	0,18	0,27
0,39	0,11	0,05	0,07	1,45	0,41	0,18	0,26
0,99	0,22	0,07	0,11	3,62	0,79	0,26	0,40
0,24	0,21	0,07	0,11	0,88	0,77	0,25	0,40
0,17	0,20	0,07	0,11	0,63	0,75	0,26	0,41
0,35	0,22	0,06	0,09	1,29	0,82	0,22	0,34
0,17	0,48	0,06	0,09	0,62	1,76	0,21	0,34
0,15	0,34	0,06	0,08	0,53	1,23	0,21	0,31
0,22	0,22	0,06	0,09	0,79	0,79	0,21	0,34
0,34	0,16	0,06	0,08	1,23	0,59	0,21	0,30
0,20	0,27	0,07	0,12	0,75	0,98	0,27	0,43
0,18	0,26	0,08	0,13	0,66	0,95	0,29	0,48
0,16	0,19	0,07	0,12	0,59	0,68	0,27	0,44
0,19	0,18	0,07	0,10	0,68	0,65	0,25	0,36
0,19	0,17	0,06	0,09	0,71	0,63	0,23	0,34
0,16	0,20	0,09	0,20	0,60	0,72	0,33	0,75
0,10	0,15	0,11	0,25	0,38	0,56	0,40	0,91
0,11	0,13	0,10	0,37	0,42	0,47	0,38	1,37
0,11	3,35	0,08	0,12	0,41	12,30	0,28	0,45
0,11	0,71	0,06	0,09	0,40	2,59	0,22	0,34
0,08	0,11	0,24	3,72	0,29	0,42	0,88	13,67
0,13	1,08	0,10	0,19	0,46	3,97	0,36	0,68
0,10	0,71	0,07	0,10	0,36	2,59	0,25	0,38
0,07	0,10	0,42	0,42	0,25	0,36	1,54	1,54
0,08	0,16	0,10	0,17	0,30	0,59	0,35	0,63
0,07	0,12	0,09	0,15	0,27	0,43	0,32	0,53
0,08	0,17	0,10	0,18	0,31	0,62	0,36	0,66
0,09	0,17	0,12	0,24	0,34	0,63	0,42	0,88
0,06	0,08	0,86	0,21	0,22	0,29	3,15	0,77
0,05	0,07	0,16	0,11	0,19	0,25	0,60	0,40
0,07	0,12	0,09	0,14	0,27	0,42	0,32	0,52

0,06	0,08	4,47	0,19	0,21	0,28	16,40	0,68
0,06	0,07	2,23	0,16	0,21	0,26	8,20	0,57
0,06	0,09	0,07	0,10	0,22	0,32	0,25	0,37
0,05	0,06	0,30	0,11	0,18	0,22	1,12	0,41
0,05	0,06	0,32	0,11	0,18	0,22	1,17	0,42
0,06	0,08	0,07	0,09	0,21	0,29	0,25	0,33
0,05	0,06	0,06	0,07	0,17	0,23	0,21	0,27
0,04	0,06	0,22	0,10	0,16	0,21	0,82	0,36
0,06	0,08	0,06	0,09	0,21	0,28	0,22	0,32
0,06	0,08	0,07	0,10	0,22	0,30	0,25	0,35
0,06	0,08	0,07	0,09	0,21	0,30	0,25	0,34
0,05	0,07	0,06	0,08	0,18	0,27	0,21	0,31
0,05	0,06	0,12	0,08	0,18	0,21	0,42	0,31
0,04	0,05	0,10	0,08	0,16	0,19	0,36	0,28
0,05	0,07	0,07	0,08	0,19	0,26	0,25	0,30
0,05	0,07	0,07	0,07	0,18	0,25	0,25	0,26
0,05	0,07	0,08	0,08	0,18	0,27	0,30	0,30
0,06	0,07	0,11	0,12	0,21	0,25	0,41	0,46
0,06	0,07	0,11	0,14	0,21	0,27	0,39	0,52
0,07	0,07	0,09	0,11	0,25	0,25	0,33	0,42
0,06	0,07	0,10	0,11	0,22	0,25	0,35	0,42
0,07	0,06	0,08	0,10	0,25	0,21	0,31	0,36
0,06	0,08	0,14	0,16	0,22	0,29	0,50	0,57
0,05	0,06	0,13	0,13	0,19	0,23	0,47	0,46
0,09	0,09	0,13	0,21	0,33	0,33	0,48	0,77
0,08	0,09	0,13	0,22	0,28	0,34	0,49	0,79
0,07	0,08	0,13	0,18	0,27	0,31	0,49	0,66
0,07	0,09	0,18	0,20	0,25	0,34	0,65	0,72
0,06	0,08	0,15	0,16	0,22	0,29	0,56	0,60
0,07	0,09	0,19	0,21	0,25	0,34	0,68	0,77
0,09	0,11	0,14	0,37	0,32	0,40	0,51	1,37
0,08	0,11	0,18	0,72	0,28	0,40	0,65	2,65
0,07	0,09	0,21	0,37	0,25	0,34	0,77	1,37
0,07	0,10	0,22	0,42	0,26	0,36	0,82	1,54
0,06	0,08	0,48	0,24	0,22	0,31	1,76	0,88
0,10	0,13	0,14	0,61	0,37	0,47	0,51	2,24
0,08	0,12	0,19	3,35	0,30	0,45	0,68	12,30
0,10	0,30	0,10	0,19	0,36	1,12	0,36	0,68
0,08	0,16	0,10	0,18	0,30	0,60	0,35	0,65
0,08	0,20	0,09	0,17	0,30	0,75	0,34	0,62
0,08	0,18	0,09	0,16	0,30	0,66	0,33	0,60
0,08	0,15	0,09	0,15	0,28	0,56	0,32	0,55

0,08	0,17	0,08	0,14	0,29	0,62	0,30	0,51
0,09	0,23	0,08	0,14	0,33	0,85	0,30	0,51
0,08	0,19	0,07	0,12	0,31	0,70	0,27	0,42
0,09	0,25	0,07	0,12	0,34	0,91	0,27	0,43
0,07	0,15	0,08	0,14	0,27	0,53	0,30	0,50
0,06	0,11	0,07	0,10	0,22	0,40	0,25	0,37
0,07	0,10	0,08	0,11	0,25	0,36	0,28	0,42
0,06	0,10	0,08	0,11	0,23	0,36	0,28	0,42
0,07	0,10	0,08	0,12	0,25	0,36	0,28	0,43
0,06	0,09	0,07	0,10	0,22	0,34	0,26	0,38
<b>9,56</b>	<b>16,26</b>	<b>16,63</b>	<b>20,07</b>	<b>35,12</b>	<b>59,70</b>	<b>61,07</b>	<b>73,70</b>

**Calcularea coeficienților  $K_{ij}=S_{2j}/S_{1i}$ ,  $i=1-84$ ;  $j=1-22$  (continuare)**

I	II	III	IV	I	II	III	IV
0,40	0,14	0,06	0,09	1,23	0,42	0,19	0,26
0,44	0,13	0,06	0,09	1,37	0,39	0,18	0,27
0,47	0,13	0,06	0,09	1,45	0,41	0,18	0,26
1,18	0,26	0,08	0,13	3,62	0,79	0,26	0,40
0,29	0,25	0,08	0,13	0,88	0,77	0,25	0,40
0,21	0,24	0,08	0,13	0,63	0,75	0,26	0,41
0,42	0,27	0,07	0,11	1,29	0,82	0,22	0,34
0,20	0,57	0,07	0,11	0,62	1,76	0,21	0,34
0,17	0,40	0,07	0,10	0,53	1,23	0,21	0,31
0,26	0,26	0,07	0,11	0,79	0,79	0,21	0,34
0,40	0,19	0,07	0,10	1,23	0,59	0,21	0,30
0,24	0,32	0,09	0,14	0,75	0,98	0,27	0,43
0,22	0,31	0,09	0,16	0,66	0,95	0,29	0,48
0,19	0,22	0,09	0,14	0,59	0,68	0,27	0,44
0,22	0,21	0,08	0,12	0,68	0,65	0,25	0,36
0,23	0,21	0,07	0,11	0,71	0,63	0,23	0,34
0,20	0,24	0,11	0,24	0,60	0,72	0,33	0,75
0,13	0,18	0,13	0,30	0,38	0,56	0,40	0,91
0,14	0,15	0,13	0,44	0,42	0,47	0,38	1,37
0,13	4,00	0,09	0,15	0,41	12,30	0,28	0,45
0,13	0,84	0,07	0,11	0,40	2,59	0,22	0,34
0,09	0,14	0,29	4,44	0,29	0,42	0,88	13,67
0,15	1,29	0,12	0,22	0,46	3,97	0,36	0,68
0,12	0,84	0,08	0,12	0,36	2,59	0,25	0,38
0,08	0,12	0,50	0,50	0,25	0,36	1,54	1,54
0,10	0,19	0,11	0,21	0,30	0,59	0,35	0,63
0,09	0,14	0,10	0,17	0,27	0,43	0,32	0,53

0,10	0,20	0,12	0,22	0,31	0,62	0,36	0,66
0,11	0,21	0,14	0,29	0,34	0,63	0,42	0,88
0,07	0,10	1,03	0,25	0,22	0,29	3,15	0,77
0,06	0,08	0,20	0,13	0,19	0,25	0,60	0,40
0,09	0,14	0,10	0,17	0,27	0,42	0,32	0,52
0,07	0,09	5,33	0,22	0,21	0,28	16,40	0,68
0,07	0,08	2,67	0,19	0,21	0,26	8,20	0,57
0,07	0,10	0,08	0,12	0,22	0,32	0,25	0,37
0,06	0,07	0,36	0,13	0,18	0,22	1,12	0,41
0,06	0,07	0,38	0,14	0,18	0,22	1,17	0,42
0,07	0,10	0,08	0,11	0,21	0,29	0,25	0,33
0,06	0,08	0,07	0,09	0,17	0,23	0,21	0,27
0,05	0,07	0,27	0,12	0,16	0,21	0,82	0,36
0,07	0,09	0,07	0,11	0,21	0,28	0,22	0,32
0,07	0,10	0,08	0,11	0,22	0,30	0,25	0,35
0,07	0,10	0,08	0,11	0,21	0,30	0,25	0,34
0,06	0,09	0,07	0,10	0,18	0,27	0,21	0,31
0,06	0,07	0,14	0,10	0,18	0,21	0,42	0,31
0,05	0,06	0,12	0,09	0,16	0,19	0,36	0,28
0,06	0,09	0,08	0,10	0,19	0,26	0,25	0,30
0,06	0,08	0,08	0,09	0,18	0,25	0,25	0,26
0,06	0,09	0,10	0,10	0,18	0,27	0,30	0,30
0,07	0,08	0,13	0,15	0,21	0,25	0,41	0,46
0,07	0,09	0,13	0,17	0,21	0,27	0,39	0,52
0,08	0,08	0,11	0,14	0,25	0,25	0,33	0,42
0,07	0,08	0,11	0,14	0,22	0,25	0,35	0,42
0,08	0,07	0,10	0,12	0,25	0,21	0,31	0,36
0,07	0,09	0,16	0,19	0,22	0,29	0,50	0,57
0,06	0,07	0,15	0,15	0,19	0,23	0,47	0,46
0,11	0,11	0,16	0,25	0,33	0,33	0,48	0,77
0,09	0,11	0,16	0,26	0,28	0,34	0,49	0,79
0,09	0,10	0,16	0,22	0,27	0,31	0,49	0,66
0,08	0,11	0,21	0,24	0,25	0,34	0,65	0,72
0,07	0,10	0,18	0,20	0,22	0,29	0,56	0,60
0,08	0,11	0,22	0,25	0,25	0,34	0,68	0,77
0,10	0,13	0,17	0,44	0,32	0,40	0,51	1,37
0,09	0,13	0,21	0,86	0,28	0,40	0,65	2,65
0,08	0,11	0,25	0,44	0,25	0,34	0,77	1,37
0,08	0,12	0,27	0,50	0,26	0,36	0,82	1,54
0,07	0,10	0,57	0,29	0,22	0,31	1,76	0,88
0,12	0,15	0,17	0,73	0,37	0,47	0,51	2,24
0,10	0,15	0,22	4,00	0,30	0,45	0,68	12,30



0,12	0,36	0,12	0,22	0,36	1,12	0,36	0,68
0,10	0,20	0,11	0,21	0,30	0,60	0,35	0,65
0,10	0,24	0,11	0,20	0,30	0,75	0,34	0,62
0,10	0,22	0,11	0,20	0,30	0,66	0,33	0,60
0,09	0,18	0,10	0,18	0,28	0,56	0,32	0,55
0,09	0,20	0,10	0,17	0,29	0,62	0,30	0,51
0,11	0,28	0,10	0,17	0,33	0,85	0,30	0,51
0,10	0,23	0,09	0,14	0,31	0,70	0,27	0,42
0,11	0,30	0,09	0,14	0,34	0,91	0,27	0,43
0,09	0,17	0,10	0,16	0,27	0,53	0,30	0,50
0,07	0,13	0,08	0,12	0,22	0,40	0,25	0,37
0,08	0,12	0,09	0,14	0,25	0,36	0,28	0,42
0,08	0,12	0,09	0,14	0,23	0,36	0,28	0,42
0,08	0,12	0,09	0,14	0,25	0,36	0,28	0,43
0,07	0,11	0,08	0,12	0,22	0,34	0,26	0,38
<b>11,42</b>	<b>19,41</b>	<b>19,86</b>	<b>23,97</b>	<b>35,12</b>	<b>59,70</b>	<b>61,07</b>	<b>73,70</b>

**Calcularea coeficienților  $K_{ij}=S_{2j}/S_{1i}$ ,  $i=1-84; j=1-22$  (continuare)**

I	II	III	IV	I	II	III	IV
1,23	0,42	0,19	0,26	1,05	0,36	0,16	0,23
1,37	0,39	0,18	0,27	1,17	0,33	0,15	0,23
1,45	0,41	0,18	0,26	1,24	0,35	0,16	0,23
3,62	0,79	0,26	0,40	3,09	0,68	0,22	0,34
0,88	0,77	0,25	0,40	0,75	0,66	0,22	0,34
0,63	0,75	0,26	0,41	0,54	0,64	0,22	0,35
1,29	0,82	0,22	0,34	1,11	0,70	0,19	0,29
0,62	1,76	0,21	0,34	0,53	1,50	0,18	0,29
0,53	1,23	0,21	0,31	0,46	1,05	0,18	0,27
0,79	0,79	0,21	0,34	0,68	0,68	0,18	0,29
1,23	0,59	0,21	0,30	1,05	0,50	0,18	0,26
0,75	0,98	0,27	0,43	0,64	0,84	0,23	0,37
0,66	0,95	0,29	0,48	0,57	0,81	0,24	0,41
0,59	0,68	0,27	0,44	0,50	0,58	0,23	0,38
0,68	0,65	0,25	0,36	0,58	0,55	0,21	0,31
0,71	0,63	0,23	0,34	0,61	0,54	0,19	0,29
0,60	0,72	0,33	0,75	0,51	0,62	0,28	0,64
0,38	0,56	0,40	0,91	0,33	0,48	0,34	0,78
0,42	0,47	0,38	1,37	0,36	0,40	0,33	1,17
0,41	12,30	0,28	0,45	0,35	10,50	0,24	0,38
0,40	2,59	0,22	0,34	0,34	2,21	0,19	0,29
0,29	0,42	0,88	13,67	0,24	0,36	0,75	11,67

0,46	3,97	0,36	0,68	0,40	3,39	0,30	0,58
0,36	2,59	0,25	0,38	0,30	2,21	0,21	0,32
0,25	0,36	1,54	1,54	0,22	0,31	1,31	1,31
0,30	0,59	0,35	0,63	0,26	0,50	0,30	0,54
0,27	0,43	0,32	0,53	0,23	0,37	0,27	0,46
0,31	0,62	0,36	0,66	0,27	0,53	0,31	0,57
0,34	0,63	0,42	0,88	0,29	0,54	0,36	0,75
0,22	0,29	3,15	0,77	0,19	0,25	2,69	0,66
0,19	0,25	0,60	0,40	0,16	0,22	0,51	0,34
0,27	0,42	0,32	0,52	0,23	0,36	0,27	0,45
0,21	0,28	16,40	0,68	0,18	0,24	14,00	0,58
0,21	0,26	8,20	0,57	0,18	0,22	7,00	0,49
0,22	0,32	0,25	0,37	0,19	0,27	0,21	0,31
0,18	0,22	1,12	0,41	0,15	0,19	0,95	0,35
0,18	0,22	1,17	0,42	0,15	0,19	1,00	0,36
0,21	0,29	0,25	0,33	0,18	0,25	0,21	0,28
0,17	0,23	0,21	0,27	0,14	0,20	0,18	0,23
0,16	0,21	0,82	0,36	0,14	0,18	0,70	0,31
0,21	0,28	0,22	0,32	0,18	0,24	0,19	0,28
0,22	0,30	0,25	0,35	0,19	0,26	0,21	0,30
0,21	0,30	0,25	0,34	0,18	0,25	0,21	0,29
0,18	0,27	0,21	0,31	0,16	0,23	0,18	0,26
0,18	0,21	0,42	0,31	0,15	0,18	0,36	0,26
0,16	0,19	0,36	0,28	0,14	0,16	0,30	0,24
0,19	0,26	0,25	0,30	0,16	0,22	0,22	0,25
0,18	0,25	0,25	0,26	0,15	0,21	0,21	0,23
0,18	0,27	0,30	0,30	0,16	0,23	0,26	0,26
0,21	0,25	0,41	0,46	0,18	0,22	0,35	0,39
0,21	0,27	0,39	0,52	0,18	0,23	0,33	0,45
0,25	0,25	0,33	0,42	0,21	0,21	0,28	0,36
0,22	0,25	0,35	0,42	0,19	0,21	0,30	0,36
0,25	0,21	0,31	0,36	0,21	0,18	0,26	0,30
0,22	0,29	0,50	0,57	0,19	0,24	0,43	0,49
0,19	0,23	0,47	0,46	0,16	0,19	0,40	0,40
0,33	0,33	0,48	0,77	0,28	0,28	0,41	0,66
0,28	0,34	0,49	0,79	0,24	0,29	0,42	0,68
0,27	0,31	0,49	0,66	0,23	0,26	0,42	0,57
0,25	0,34	0,65	0,72	0,21	0,29	0,55	0,62
0,22	0,29	0,56	0,60	0,19	0,25	0,48	0,51
0,25	0,34	0,68	0,77	0,21	0,29	0,58	0,66
0,32	0,40	0,51	1,37	0,27	0,34	0,44	1,17
0,28	0,40	0,65	2,65	0,24	0,34	0,55	2,26

0,25	0,34	0,77	1,37	0,21	0,29	0,66	1,17
0,26	0,36	0,82	1,54	0,22	0,31	0,70	1,31
0,22	0,31	1,76	0,88	0,19	0,26	1,50	0,75
0,37	0,47	0,51	2,24	0,31	0,40	0,44	1,91
0,30	0,45	0,68	12,30	0,25	0,38	0,58	10,50
0,36	1,12	0,36	0,68	0,31	0,95	0,30	0,58
0,30	0,60	0,35	0,65	0,26	0,51	0,30	0,55
0,30	0,75	0,34	0,62	0,26	0,64	0,29	0,53
0,30	0,66	0,33	0,60	0,25	0,57	0,28	0,51
0,28	0,56	0,32	0,55	0,24	0,48	0,27	0,47
0,29	0,62	0,30	0,51	0,25	0,53	0,26	0,44
0,33	0,85	0,30	0,51	0,28	0,72	0,26	0,44
0,31	0,70	0,27	0,42	0,26	0,60	0,23	0,36
0,34	0,91	0,27	0,43	0,29	0,78	0,23	0,37
0,27	0,53	0,30	0,50	0,23	0,46	0,26	0,43
0,22	0,40	0,25	0,37	0,19	0,34	0,21	0,31
0,25	0,36	0,28	0,42	0,21	0,30	0,24	0,36
0,23	0,36	0,28	0,42	0,20	0,30	0,24	0,36
0,25	0,36	0,28	0,43	0,21	0,31	0,24	0,37
0,22	0,34	0,26	0,38	0,19	0,29	0,22	0,32
<b>35,12</b>	<b>59,70</b>	<b>61,07</b>	<b>73,70</b>	<b>29,98</b>	<b>50,96</b>	<b>52,13</b>	<b>62,92</b>

*Calcularea coeficienților  $K_{ij}=S_{2j}/S_{1i}$ ,  $i=1-84; j=1-22$  (continuare)*

I	II	III	IV	I	II	III	IV
0,40	0,14	0,06	0,09	1,23	0,42	0,19	0,26
0,44	0,13	0,06	0,09	1,36	0,39	0,18	0,27
0,47	0,13	0,06	0,09	1,44	0,41	0,18	0,26
1,18	0,26	0,08	0,13	3,60	0,79	0,26	0,40
0,29	0,25	0,08	0,13	0,88	0,77	0,25	0,40
0,21	0,24	0,08	0,13	0,63	0,74	0,26	0,41
0,42	0,27	0,07	0,11	1,29	0,82	0,22	0,34
0,20	0,57	0,07	0,11	0,61	1,75	0,21	0,34
0,17	0,40	0,07	0,10	0,53	1,23	0,20	0,31
0,26	0,26	0,07	0,11	0,79	0,79	0,21	0,34
0,40	0,19	0,07	0,10	1,23	0,58	0,20	0,30
0,24	0,32	0,09	0,14	0,74	0,98	0,27	0,43
0,22	0,31	0,09	0,16	0,66	0,94	0,28	0,48
0,19	0,22	0,09	0,14	0,58	0,68	0,27	0,44
0,22	0,21	0,08	0,12	0,68	0,64	0,25	0,36
0,23	0,21	0,07	0,11	0,71	0,63	0,22	0,34
0,20	0,24	0,11	0,24	0,60	0,72	0,33	0,74

0,13	0,18	0,13	0,30	0,38	0,56	0,40	0,91
0,14	0,15	0,13	0,44	0,42	0,47	0,38	1,36
0,13	4,00	0,09	0,15	0,41	12,25	0,28	0,45
0,13	0,84	0,07	0,11	0,40	2,58	0,22	0,34
0,09	0,14	0,29	4,44	0,28	0,42	0,88	13,61
0,15	1,29	0,12	0,22	0,46	3,95	0,36	0,68
0,12	0,84	0,08	0,12	0,36	2,58	0,25	0,38
0,08	0,12	0,50	0,50	0,25	0,36	1,53	1,53
0,10	0,19	0,11	0,21	0,30	0,58	0,35	0,63
0,09	0,14	0,10	0,17	0,27	0,43	0,32	0,53
0,10	0,20	0,12	0,22	0,31	0,61	0,36	0,66
0,11	0,21	0,14	0,29	0,34	0,63	0,42	0,88
0,07	0,10	1,03	0,25	0,22	0,29	3,14	0,77
0,06	0,08	0,20	0,13	0,19	0,25	0,60	0,40
0,09	0,14	0,10	0,17	0,27	0,42	0,32	0,52
0,07	0,09	5,33	0,22	0,20	0,28	16,33	0,68
0,07	0,08	2,67	0,19	0,20	0,26	8,17	0,57
0,07	0,10	0,08	0,12	0,22	0,31	0,25	0,37
0,06	0,07	0,36	0,13	0,18	0,22	1,11	0,41
0,06	0,07	0,38	0,14	0,18	0,22	1,17	0,42
0,07	0,10	0,08	0,11	0,20	0,29	0,25	0,33
0,06	0,08	0,07	0,09	0,17	0,23	0,20	0,27
0,05	0,07	0,27	0,12	0,16	0,20	0,82	0,36
0,07	0,09	0,07	0,11	0,20	0,28	0,22	0,32
0,07	0,10	0,08	0,11	0,22	0,30	0,25	0,35
0,07	0,10	0,08	0,11	0,20	0,30	0,25	0,34
0,06	0,09	0,07	0,10	0,18	0,26	0,21	0,31
0,06	0,07	0,14	0,10	0,18	0,20	0,42	0,31
0,05	0,06	0,12	0,09	0,16	0,19	0,36	0,28
0,06	0,09	0,08	0,10	0,19	0,26	0,25	0,30
0,06	0,08	0,08	0,09	0,18	0,25	0,25	0,26
0,06	0,09	0,10	0,10	0,18	0,27	0,30	0,30
0,07	0,08	0,13	0,15	0,20	0,25	0,41	0,45
0,07	0,09	0,13	0,17	0,21	0,27	0,39	0,52
0,08	0,08	0,11	0,14	0,25	0,25	0,33	0,42
0,07	0,08	0,11	0,14	0,22	0,25	0,35	0,42
0,08	0,07	0,10	0,12	0,25	0,21	0,31	0,36
0,07	0,09	0,16	0,19	0,22	0,28	0,50	0,57
0,06	0,07	0,15	0,15	0,19	0,23	0,47	0,46
0,11	0,11	0,16	0,25	0,33	0,33	0,48	0,77
0,09	0,11	0,16	0,26	0,28	0,34	0,49	0,79
0,09	0,10	0,16	0,22	0,27	0,31	0,49	0,66

0,08	0,11	0,21	0,24	0,25	0,34	0,64	0,72
0,07	0,10	0,18	0,20	0,22	0,29	0,56	0,60
0,08	0,11	0,22	0,25	0,25	0,34	0,68	0,77
0,10	0,13	0,17	0,44	0,32	0,40	0,51	1,36
0,09	0,13	0,21	0,86	0,28	0,40	0,64	2,63
0,08	0,11	0,25	0,44	0,25	0,34	0,77	1,36
0,08	0,12	0,27	0,50	0,26	0,36	0,82	1,53
0,07	0,10	0,57	0,29	0,22	0,31	1,75	0,88
0,12	0,15	0,17	0,73	0,37	0,47	0,51	2,23
0,10	0,15	0,22	4,00	0,30	0,45	0,68	12,25
0,12	0,36	0,12	0,22	0,36	1,11	0,36	0,68
0,10	0,20	0,11	0,21	0,30	0,60	0,35	0,64
0,10	0,24	0,11	0,20	0,30	0,74	0,34	0,61
0,10	0,22	0,11	0,20	0,30	0,66	0,33	0,60
0,09	0,18	0,10	0,18	0,28	0,56	0,32	0,54
0,09	0,20	0,10	0,17	0,29	0,61	0,30	0,51
0,11	0,28	0,10	0,17	0,33	0,84	0,30	0,51
0,10	0,23	0,09	0,14	0,31	0,70	0,27	0,42
0,11	0,30	0,09	0,14	0,34	0,91	0,27	0,43
0,09	0,17	0,10	0,16	0,27	0,53	0,30	0,50
0,07	0,13	0,08	0,12	0,22	0,40	0,25	0,37
0,08	0,12	0,09	0,14	0,25	0,36	0,28	0,42
0,08	0,12	0,09	0,14	0,23	0,36	0,28	0,42
0,08	0,12	0,09	0,14	0,25	0,36	0,28	0,43
0,07	0,11	0,08	0,12	0,22	0,34	0,26	0,38
<b>11,42</b>	<b>19,41</b>	<b>19,86</b>	<b>23,97</b>	<b>34,98</b>	<b>9,00</b>	<b>60,82</b>	<b>73,40</b>

*Calcularea coeficienților  $K_{ij}=S_{2j}/S_{1i}$ ,  $i=1-84; j=1-22$  (continuare)*

I	II	III	IV
1,23	0,42	0,19	0,26
1,36	0,39	0,18	0,27
1,44	0,41	0,18	0,26
3,60	0,79	0,26	0,40
0,88	0,77	0,25	0,40
0,63	0,74	0,26	0,41
1,29	0,82	0,22	0,34
0,61	1,75	0,21	0,34
0,53	1,23	0,20	0,31
0,79	0,79	0,21	0,34
1,23	0,58	0,20	0,30
0,74	0,98	0,27	0,43

0,66	0,94	0,28	0,48
0,58	0,68	0,27	0,44
0,68	0,64	0,25	0,36
0,71	0,63	0,22	0,34
0,60	0,72	0,33	0,74
0,38	0,56	0,40	0,91
0,42	0,47	0,38	1,36
0,41	12,25	0,28	0,45
0,40	2,58	0,22	0,34
0,28	0,42	0,88	13,61
0,46	3,95	0,36	0,68
0,36	2,58	0,25	0,38
0,25	0,36	1,53	1,53
0,30	0,58	0,35	0,63
0,27	0,43	0,32	0,53
0,31	0,61	0,36	0,66
0,34	0,63	0,42	0,88
0,22	0,29	3,14	0,77
0,19	0,25	0,60	0,40
0,27	0,42	0,32	0,52
0,20	0,28	16,33	0,68
0,20	0,26	8,17	0,57
0,22	0,31	0,25	0,37
0,18	0,22	1,11	0,41
0,18	0,22	1,17	0,42
0,20	0,29	0,25	0,33
0,17	0,23	0,20	0,27
0,16	0,20	0,82	0,36
0,20	0,28	0,22	0,32
0,22	0,30	0,25	0,35
0,20	0,30	0,25	0,34
0,18	0,26	0,21	0,31
0,18	0,20	0,42	0,31
0,16	0,19	0,36	0,28
0,19	0,26	0,25	0,30
0,18	0,25	0,25	0,26
0,18	0,27	0,30	0,30
0,20	0,25	0,41	0,45
0,21	0,27	0,39	0,52
0,25	0,25	0,33	0,42
0,22	0,25	0,35	0,42
0,25	0,21	0,31	0,36

0,22	0,28	0,50	0,57
0,19	0,23	0,47	0,46
0,33	0,33	0,48	0,77
0,28	0,34	0,49	0,79
0,27	0,31	0,49	0,66
0,25	0,34	0,64	0,72
0,22	0,29	0,56	0,60
0,25	0,34	0,68	0,77
0,32	0,40	0,51	1,36
0,28	0,40	0,64	2,63
0,25	0,34	0,77	1,36
0,26	0,36	0,82	1,53
0,22	0,31	1,75	0,88
0,37	0,47	0,51	2,23
0,30	0,45	0,68	12,25
0,36	1,11	0,36	0,68
0,30	0,60	0,35	0,64
0,30	0,74	0,34	0,61
0,30	0,66	0,33	0,60
0,28	0,56	0,32	0,54
0,29	0,61	0,30	0,51
0,33	0,84	0,30	0,51
0,31	0,70	0,27	0,42
0,34	0,91	0,27	0,43
0,27	0,53	0,30	0,50
0,22	0,40	0,25	0,37
0,25	0,36	0,28	0,42
0,23	0,36	0,28	0,42
0,25	0,36	0,28	0,43
0,22	0,34	0,26	0,38
<b>34,98</b>	<b>59,46</b>	<b>60,82</b>	<b>73,40</b>

*Anexa 24. Calcule privind determinarea locației optime a cafenelei noi*

Formula de calcul a fost modificată după cum urmează  $y = \sum(a \cdot S_i + b \cdot P_i) - c \cdot G + d \cdot \sum \sum K_{ij} + e \cdot \text{NrLocuitori}$

Pentru calcularea G a fost aplicată formula ce urmează  $G = c \cdot \sum P_i$

$P_i$  - capacitatea de deservire a întreprinderii concurente  $i$

$G_i$  - capacitatea de deservire a celor 22 de unități de alimentație publică

$Y = a \cdot \sum + b \cdot \sum - c \cdot \sum d \cdot \sum \sum K_{ij}$

Asupra tuturor indicatorilor a fost aplicată scalarea prin împărțirea la 1000

$$a \cdot \sum 1 / ((S_i / 1000))^2$$

$$a \cdot \sum 1 / ((S_i / 1000))^2 + b \cdot \sum P_i$$

$$a \cdot \sum 1 / ((S_i / 1000))^2 + b \cdot \sum P_i - c \cdot \sum d \cdot \sum \sum K_{ij}$$

$$a \cdot \sum 1 / ((S_i / 1000))^2$$

$$a \cdot \sum 1 / ((S_i / 1000))^2 + b \cdot \sum P_i$$

$$a \cdot \sum 1 / ((S_i / 1000))^2 + b \cdot \sum P_i - c \cdot \sum$$

$$d \cdot \sum \sum K_{ij}$$

$$e \cdot \text{NrLocuitori} / 1000$$

$$a \cdot \sum + b \cdot \sum$$

$$Y = a \cdot \sum + b \cdot \sum - c \cdot \sum d \cdot \sum \sum K_{ij}$$

107,10      690,01      1234,57      1279,16

113,59      690,15      1235,50      1280,81

111,95      688,52      1233,86      1279,18

82,06      155,92      142,70      172,21

4,44      4,44      4,44      4,44

$$a \cdot \sum + b \cdot \sum - c \cdot 22 \cdot 534 + d \cdot \sum \sum K_{ij}$$

$$a \cdot \sum + b \cdot \sum - c \cdot 22 \cdot 534 + d \cdot \sum \sum K_{ij} + e \cdot \text{NrLocuitori}$$

$$Y = a \cdot \sum + b \cdot \sum - c \cdot 22 \cdot 534 + d \cdot \sum \sum K_{ij} + e \cdot \text{NrLocuitori}$$


414,70      2224,60      3846,62      4011,36

419,14      2229,04      3851,06      4015,81



Anexa 25. Certificat de implementare a rezultatelor științifice în cadrul SRL „La Harap Alb”

MD-2012, Republica Moldova, Chișinău, str. M. Eminescu, 64  
IDNO – 101460005179 Cod TVA - 0208930  
Cont bancar – 2224017765 BC Victoriabank SA fil.17  
c/b – VICBMD2X457  
e-mail laharap@mail.ru

  
Restaurantul „La Taifas”

Data 03 februarie 2020 Nr. 18



**CERTIFICAT DE IMPLEMENTARE**

Eliberat dnei *Tabușciuc Olga* pentru aprobarea rezultatelor investigațiilor științifice a tezei de doctor în științe economice pe tema **„Asigurarea competitivității întreprinderilor din alimentația publică” (cazul Republica Moldova).**

Prin prezentul certificat, SRL „La Harap Alb”, confirmă că rezultatele științifice rezultate în teza de doctor în științe economice au fost aplicate în restaurantul „La Taifas” în scopul sporirii competitivității unității economice prin aplicarea recomandărilor propuse în teză, și anume:

1. Utilizarea metodologiei propuse în studiu pentru evaluarea competitivității restaurantului din prisma clienților și angajaților;
2. Identificarea factorilor care influențează competitivitatea întreprinderii și problemelor cu care se confruntă angajații;
3. Implementarea sistemului flexibil de remunerare a muncii, bazat pe evaluarea parametrilor competitivității competiționale a bucătarilor și chelnerilor.

Considerăm că teza de doctor în științe economice elaborată de autor conține o informație utilă pentru toți prestatorii de servicii de alimentație publică, este foarte actuală și de o importanță deosebită atât teoretică cât și practică în asigurarea competitivității unităților de alimentație publică din Republica Moldova.

Director  /M. Calinin/ 

Anexa 26. Certificat de implementare al rezultatelor cercătării în cadrul ASEM

MINISTERUL EDUCAȚIEI,  
CULTURII ȘI CERCETĂRII  
AL REPUBLICII MOLDOVA



MINISTRY OF EDUCATION,  
CULTURE AND RESEARCH OF  
THE REPUBLIC OF MOLDOVA

ACADEMIA DE STUDII  
ECONOMICE DIN MOLDOVA



ACADEMY OF ECONOMIC  
STUDIES OF MOLDOVA

Str. Mitropolit G. Bănulescu-Bodoni, 61  
MD – 2005, Chișinău  
Tel. (022) 22-41-28, fax 22-19-68

24.06.20 nr. 02/496

La nr. \_\_\_\_\_ din \_\_\_\_\_



61, Mitropolit G. Banulescu-Bodoni Street  
Chisinau, MD – 2005,  
Tel. (022) 22-41-28; fax (022) 22-19-68

CERTIFICAT

de implementare a rezultatelor cercetărilor științifice  
din cadrul tezei, elaborate de **Olga Tabușnic**  
în vederea obținerii titlului de doctor în științe economice ,  
cu tema „**Asigurarea competitivității întreprinderilor din alimentația publică (cazul  
Republica Moldova)**”,  
specialitatea științifică 521.03. Economie și management în domeniu de activitate

Rezultatele cercetărilor științifice efectuate, materialele de sinteză obținute în rezultatul elaborării tezei de doctor în științe economice de către Tabușnic Olga cu titlu „**Asigurarea competitivității întreprinderilor din alimentația publică (cazul Republica Moldova)**” în cadrul departamentului „Comerț, Turism și Alimentație Publică” al Academiei de Studii Economice din Moldova, prezintă interes atât teoretic, cât și aplicativ și este utilizat în procesul de instruire al studenților la :

- Ciclul I, licență, specialitatea „Tehnologia și managementul alimentației publice” în cadrul disciplinelor „Managementul alimentației publice”, „Organizarea și gestiunea în unitățile alimentației publice” , la specialitatea ”Servicii hoteliere, turism și agrement” în cadrul disciplinei „Management internațional al serviciilor de alimentație”;
- Ciclul II, masterat, programele de masterat „Comerț și expertiza mărfurilor în activitatea vamală”, „Tehnologia și Managementul alimentației publice și Agroturism” în cadrul cursului „ Managementul sigurantei alimentului”;

Totodată, teza de doctor constituie un suport bibliografic important la elaborarea lucrărilor de licență, tezelor de master și tezelor de doctorat cu tematica conectată la domeniul competitivității întreprinderilor din alimentația publică.

Rector ASEM  
profesor universitar,  
doctor habilitat,  
academician



Grigore Belostecinic

## **DECLARAȚIA PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII**

Subsemnata, declar pe propria răspundere că materialele prezentate în teza de doctorat se referă la propriile activități și realizări de cercetare științifică, în caz contrar îmi asum responsabilitatea să suport consecințele în conformitate cu legislația în vigoare.

**TABUNȘCIC OLGA**

**Semnătura**

**Data**

## CV-ul AUTORULUI

---

### DATE PERSONALE

---

Nume: TABUNȘCIC  
Prenume: OLGA  
Patronimic: LEONID

Data nașterii: 18 august 1962

Statut: căsătorită

Adresa poștală: Bdl. Mircea cel Bătrân 13/1,  
Chișinău, MD-2044,

Contacte: Mob.: +373 69 224 422  
olga.tabunscic@gmail.com



### EDUCAȚIE

---

1979-1984 **STUDII UNIVERSITARE**  
Universitatea Tehnică a Moldovei  
Facultatea de Tehnologie  
Specialitatea Tehnologia și Organizarea Alimentației Publice

2014-2019 **STUDII POSTUNIVERSITARE**  
**Doctorat.** Academia de Studii Economice din Moldova.  
Specialitatea: 521.03 – Economie și managementul în domeniul de activitate

### EXPERIENȚA PROFESIONALĂ

---

2013 - prezent Lector universitar  
Academia de Studii Economice din Moldova  
Departamentul Comerț, Turism și Alimentație Publică

2004 - 2013 Profesor, grad didactic superior  
Colegiul de Comerț al Academiei de Studii Economice din Moldova

2001 -2004 Lector superior  
Academia de Studii Economice din Moldova  
Catedra Merceologie și Comerț

1987- 2001 Profesor  
Colegiul Național de Comerț

1985 - 1987 Inginer tehnolog  
Asociația de Comerț și alimentație publică din or. Tiraspol

1984 -1985 Șef de producere  
Cantina uzinei „Металоизделий” din or. Tiraspol

### PREMIU, MENȚIUNI

---

05 oct. 2018 **Diplomă** din partea Academiei de Studii Economice din Moldova, pentru activitatea rodnică în domeniul educațional și cu prilejul Zilei Profesionale a Lucrătorilor din Învățământ

23.sept. 20013 **Diplomă** din partea Ministerului Educației al Republicii Moldova, pentru activitate prodigioasă în domeniul învățământului mediu de specialitate, merite în promovarea valorilor general-umane, contribuție la pregătirea specialiștilor de înaltă calificare

06.oct. 2009 **Diplomă de onoare** a Ministerului Educației, pentru activitate prodigioasă în domeniul învățământului mediu de specialitate

21 noiem. 2006 **Diplomă de mențiune, Simpozionul internațional Terra Madre și Slow Food**, orașul Torino, Italia, pentru merite deosebite în "Promovarea bucătăriei moldovenești"

24. oct. 2004 **Diplomă de onoare** a Ministerului Economiei și Comerțului, pentru pregătirea cadrelor în domeniul economiei și comerțului și cu ocazia celei de-a 60 -a aniversări a Colegiului Național de Comerț al ASEM

22-24 mai 2003 **Diplomă de gradul II, Festivalul - Concurs al bucătăriei moldovenești "Bucatele Bunicii"** în cadrul Expoziției Internaționale "Food & Drinks. Food Technology".

## INFORMAȚII SUPLIMENTARE

---

23-30 dec. 2019	Program de instruire "Elaborarea Curriculumului universitar" Școala de Formare Continuă ASEM
Mart. 2017	Curs de instruire "Aplicarea tehnologiilor informaționale de comunicare în instruire. Sistemul MOODLE" MACIP - Centrul de Instruire și Consultanță în Afaceri
26-30 dec. 2016	Curs de perfecționare <i>Metode inovative de predare-învățare-evaluare în învățământul profesional</i> Academia de Studii Economice Departamentul Studii, Dezvoltare Curriculară și Management al calității
11-15 ian. 2016	Curs de perfecționare <i>Metode inovative de predare-învățare-evaluare în învățământul profesional</i> Academia de Studii Economice. Departamentul Studii, Dezvoltare Curriculară și Management al calității
2012	Curs de perfecționare <i>Programe analitice bazate pe competențe la disciplinele de specialitate și armonizarea acestora</i> Direcția învățământ secundar profesional și mediu de specialitate
5-6 feb., 26 mart. 2011	Curs tematic de perfecționare <i>Formare de competențe prin strategii didactice interactive</i> Centrul Educațional ProDidactica
2010	Curs tematic de perfecționare <i>Metode aplicative în învățământul profesional</i> <b>Centrul de Formare Continuă</b> din cadrul Camerei de Comerț și Industrie a Republicii Moldova (experiență germană)
2008	Implimentarea Sistemului de Siguranță a Alimentului bazat pe principiile HACCP (Analiza riscurilor prin puncte critice de control) USAID United States Agency International Development în cadrul Proiectului PDDBA (Proiect de Dezvoltare a Businessului Agrar).
2006-2007	Cursuri de formare a coordonatorilor firmelor de exerciții Proiectului austriac « Kultur Contact »
mart.	Specializare „Metode actuale de cercetare a calității produselor agroalimentare”

**LISTA LUCRĂRILOR ȘTIINȚIFICE PUBLICATE**

---

**1. Cărți de specialitate**

1. TABUNȘCIC, Olga. *Fundamentele proceselor tehnologice în unitățile de alimentație publică*, Chișinău, ASEM, 2019, 252 p., 14, 8 c.a., ISBN 978-9975-75-948-9.
2. TABUNȘCIC, Olga, GÂNCU, Ecaterina. *Îndrumar metodic pentru lucrări practice și de laborator la disciplina „Fundamentele proceselor tehnologice în unitățile de alimentație publică”*. Chișinău, ASEM, 2017, 66 p., 4,08 c.a., ISBN 978-9975-75-871-0 (contribuția autorului 2,04 c.a.)

**2. Articole în reviste științifice****2.3. în reviste din Registrul Național al revistelor de profil, cu indicarea categoriei**

3. TABUNȘCIC, Olga. *Analiza situației economice a sectorului de alimentație publică*. În: *Economica*, 2019, nr 4 (110), pp. 19-33, 0, 12 c.a., ISSN 1810-9136, categoria B.  
Disponibil: [https://ibn.idsi.md/ro/vizualizare\\_articol/91229](https://ibn.idsi.md/ro/vizualizare_articol/91229)
4. TABUNȘCIC, Olga. *Metodologia evaluării nivelului competențional al angajaților întreprinderilor din sfera alimentației publice*. În: *Studia Universitatis Moldaviae*, 2019, Nr.2 (122), pp.108-115, 0,41 c.a., ISSN 1857-2073, categoria B.  
Disponibil: [https://ibn.idsi.md/ro/vizualizare\\_articol/83326](https://ibn.idsi.md/ro/vizualizare_articol/83326)
5. TABUNȘCIC, Olga. *Analiza pieței de alimentație publică din municipiul Chișinău și tendințe de dezvoltare*. În: *Economica*, 2017, nr.1(99), pp. 52-64, 0,53 c.a., ISSN 1810-9136, categoria B.  
Disponibil: [https://ibn.idsi.md/ro/vizualizare\\_articol/51767](https://ibn.idsi.md/ro/vizualizare_articol/51767)

**3. Articole în lucrările conferințelor și altor manifestări științifice****3.1. în lucrările manifestărilor științifice incluse în Registrul materialelor publicate în baza manifestărilor științifice organizate din Republica Moldova**

6. TABUNȘCIC, Olga. *Identificarea problemelor din sectorul serviciilor de alimentație publică din municipiului Chișinău*. În: “Competitivitatea și inovarea în economia cunoașterii”, Conferința Științifică Internațională din 27-28 septembrie 2019, Chișinău, ASEM, 2019, pp.177-189, 0, 13 c.a., ISBN 978-9975-75-968-7.  
Disponibil: [https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag\\_file/161-173\\_0.pdf](https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/161-173_0.pdf).

7. TABUNȘCIC, Olga, GROSU, Carolina. *Inovația – mijloc de sporire a competitivității întreprinderilor din industria ospitalității*. În: “Competitivitatea și inovarea în economia cunoașterii”, Conferința Științifică Internațională din 28-29 septembrie 2018, Chișinău, ASEM,

2018, pp. 223-230, 0, 12 c.a., ISBN 978-9975-75-968-7. Disponibil: [https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag\\_file/224-232.pdf](https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/224-232.pdf).

**8. TABUNȘCIC, Olga.** *Comparative analysis of the foodservice market in Chisinau and other countries.* În: Simpozionul științific din 27-28 aprilie 2018, Chișinău, ASEM, 2018, pp. 8-16, 0, 07 c.a., ISBN 978-9975-75-926-7. Disponibil: [https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag\\_file/Simpozion\\_2018\\_Stiin%C5%A3ific\\_Interna%C5%A3ional\\_al\\_Tinerilor\\_Cercet%C4%83tori.pdf](https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/Simpozion_2018_Stiin%C5%A3ific_Interna%C5%A3ional_al_Tinerilor_Cercet%C4%83tori.pdf).

**9. TABUNȘCIC, Olga.** *Abordări privind definirea serviciilor de alimentație publică.* În: „Competitivitatea și inovarea în economia cunoașterii”, Conferința Științifică Internațională din 22-23 septembrie 2017, Chișinău, ASEM, 2017, pp.90-96, 0, 1 c.a., ISBN 978-9975-75-893-2. Disponibil: [https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag\\_file/90-96.pdf](https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/90-96.pdf)

**10. TABUNȘCIC, Olga.** *Tendențe actuale de dezvoltare a alimentației publice în Republica Moldova și în alte țări.* În: “Dezvoltarea relațiilor comerciale din perspectiva integrării economice a Republicii Moldova în circuitul economic internațional”, Conferința Științifică Internațională din 21-22 septembrie 2017, Chișinău, UCCM, 2017, pp.186-190, 0, 1 c.a., ISBN 978-9975-81-038-8.

**11. TABUNȘCIC, Olga.** *Factori de influență ai activității întreprinderilor din alimentația publică.* În: „Turismul și dezvoltarea societății”, Conferința Științifică Internațională din 23 septembrie 2016, Chișinău, Universitatea de Studii Europene, 2016, pp.42-48, 0,11 c.a., ISBN 978-9975-3147-7-0.

**12. TABUNȘCIC, Olga.** *Evoluția și tendințe de dezvoltare a alimentației publice în Republica Moldova.* În: „25 de ani de reformă economică în Republica Moldova: prin inovare și competitivitate spre progres economic”, Conferința Științifică Internațională din 23-24 septembrie 2016, Chișinău, ASEM, 2016, vol. I, pp.331-337, 0, 54 c.a., ISBN 978-9975-75-834-5. Disponibil: [https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag\\_file/331-336.pdf](https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/331-336.pdf).

**13. TABUNȘCIC, Olga.** *Factors that influence the competitiveness of public food enterprises.* În: *Scientific Symposium Of Young Researchers XIV Edition Dedicated to the 25th anniversary of the Academy of Economic Studies of Moldova*, 22-23 aprilie 2016, Chișinău, ASEM, 2016, pp.119-123, 0,36 c.a., ISBN 978-9975-75-823-9.

**14. TABUNȘCIC, Olga.** *Specializarea- tendință modernă în serviciile de alimentație publică.* În: „Competitivitatea și inovarea în economia cunoașterii”, Conferința Științifică Internațională din 25-26 septembrie 2015, Chișinău, ASEM, 2015, volumul I, pp. 142-147, 0, 85 c.a., ISBN 978-9975-75-771-3.

##### **5. Alte lucrări și realizări specifice diferitor domenii științifice**

**15. TABUNȘCIC, Olga.** *Analiza comparativă a pieței de servicii alimentare din Republica Moldova și din alte țări.* În: „Dezvoltarea economico-socială durabilă a euroregiunilor și a zonelor transfrontaliere”, Conferința Științifică Internațională din 09 noiembrie 2018, Iași,

Institutul de Cercetări Economice și Sociale „Gheorghe Zane”, pp.476-484, 0,12 c.a., ISBN 978-606-685-616-4.

**16. TABUNȘCIC, Olga. Рентгенография рынка услуг питания в городе Кишинэу.** În: «Кооперативное движение в системе развития сельских территорий», Сборник научных трудов научно-практической конференции 06 iulie, 2018, Казань, pp.133-138, 0,22 c.a., ISBN 978-5-91383-101-4.

**17. TABUNȘCIC, Olga. Aspecte privind asigurarea competitivității structurilor de alimentație publică din or. Chișinău.** În: „Торговля товарооборот и сервис: состояние проблемы и развития в условиях глобализации экономики”, Conferința Internațională din 07 aprilie 2017, Кишинёв – Казань, pp.41-46, 0,32 c.a., ISBN 978-9975-3152-6-5.