

**Academia de Științe a Moldovei  
Ministerul Economiei al Republicii Moldova  
INSTITUTUL NAȚIONAL DE CERCETĂRI ECONOMICE**

Cu titlu de manuscris  
CZU: 631.15 (478)

**BARANOV ELENA**

**PERFEȚIONAREA MANAGEMENTULUI STRATEGIC  
ÎN SECTORUL AGRAR AL REPUBLICII MOLDOVA**

**SPECIALITATEA 521.03 – ECONOMIE ȘI MANAGEMENT  
ÎN DOMENIUL DE ACTIVITATE**

**AUTOREFERAT  
al tezei de doctor în științe economice**

**CHIȘINĂU, 2017**

Teza a fost elaborată în cadrul secției „Economie Agroalimentară și Dezvoltare Rurală” a Institutului Național de Cercetări Economice

**Conducător științific:**

**STRATAN Alexandru**, doctor habilitat în științe economice, profesor universitar

**Referenți oficiali:**

**LITVIN Aurelia**, doctor habilitat în științe economice, conferențiar universitar

**ȚURCANU Gheorghe**, doctor în științe economice, conferențiar universitar

**Componența Consiliului Științific Specializat:**

**DOGA Valeriu**, *președinte*, doctor habilitat în științe economice, profesor universitar

**PERCIUN Rodica**, *secretar științific*, doctor habilitat în științe economice, conferențiar cercetător

**ȘAVGA Larisa**, doctor habilitat în științe economice, profesor universitar

**BAJURA Tudor**, doctor habilitat în economie, profesor cercetător

**BOINCEAN Boris**, doctor habilitat în științe agricole, profesor cercetător

**SÂRBU Olga**, doctor în științe economice, conferențiar universitar

Susținerea va avea loc la 19 mai 2017, ora 14.00 în ședința Consiliului Științific Specializat D16.521.03-04 în cadrul Institutului Național de Cercetări Economice, pe adresa: mun. Chișinău, str. Ion Creangă, 45, et.2, bir. 210.

Teza de doctor în economie și autoreferatul pot fi consultate la biblioteca Institutului Național de Cercetări Economice și pe pagina web a CNAA a Republicii Moldova ([www.cnaa.md](http://www.cnaa.md)).

Autoreferatul a fost expediat la „18” aprilie 2017

*Secretar științific al Consiliului Științific Specializat:*

**PERCIUN Rodica**

doctor habilitat în științe economice, conferențiar cercetător

*Conducător științific:*

**STRATAN Alexandru**

doctor habilitat în științe economice, profesor universitar

*Autor:*

**BARANOV Elena**

© Baranov Elena, 2017

## I. REPERE CONCEPTUALE ALE CERCETĂRII

**Actualitatea și importanța temei de cercetare.** În economia Republicii Moldova persistă o dezvoltare instabilă, iar sectorului agrar suportă influența negativă a acesteia. Sectorul agrar constituie sectorul strategic al țării și reprezintă un sistem complex, funcționarea căruia are loc sub impactul legal atât cu caracter economic, cât și social, climateric, dar și al altor factori specifici, care determină unicitatea acestei sfere. În condițiile actuale, caracterizate prin necesitatea stabilizării și asigurării dezvoltării eficiente a sectorului agrar al economiei, aspectele cu privire la perfecționarea sistemului managementului strategic devin deosebit de importante.

Dezvoltarea economică eficientă a sectorului agrar la macro-, mezo- și micronivel solicită perfecționarea managementului strategic al sectorului agrar la toate nivelurile. Dezvoltarea dinamică a acestui sector depinde de activitatea organizației primare (întreprinderii), de relațiile interramurale și sectoriale, de relațiile economice între sferele procesului de reproducere.

Managementul strategic al producției agroindustriale este capabil să asigure o adaptare fiabilă a întreprinderilor la schimbarea rapidă a mediului, să îmbunătățească competitivitatea produselor agricole și stabilitatea poziției întreprinderilor din Republica Moldova pe piața alimentară autohtonă și mondială. Fiecare întreprindere a sectorului agrar, ca subiect al pieței, trebuie să elaboreze și să realizeze propria strategie, care trebuie să combine în cadrul ei o direcție de activitate planificată și gândită, precum și abilitatea de a răspunde, în mod adecvat, la schimbările din mediul extern. Scopul managementului strategic constă în susținerea producătorului de producție agricolă prin asigurarea dezvoltării pe termen lung.

La etapa actuală, este imposibil de a depăși fenomenele crizei și de a pune bazele unei dezvoltări durabile a sectorului agrar al economiei fără elaborarea unei strategii, fundamentate științific, de dezvoltare a sectorului la toate nivelurile managementului. În acest context, apare necesitatea obiectivă de a perfecționa metodele și abordările privind gestionarea managementului. *Actualitatea temei de cercetare* este determinată de necesitatea soluționării principalelor probleme privind perfecționarea managementului strategic la toate nivelurile sectorului agrar al economiei țării, în special competitivitatea întreprinderilor sub influența diversilor factori de risc, formarea corectă a managementului strategic la nivelul politicilor de stat și ale întreprinderilor, aplicarea în producere a anumitor modele de amplasare rațională a infrastructurii de producere cu scopul dezvoltării eficiente a întreprinderilor care, în rezultatul final, asigură o creștere economică durabilă a sectorului agrar.

**Gradul de cercetare a problemei și identificarea problemelor existente.** Managementul strategic este unul dintre instrumentele comune pentru dezvoltarea eficientă a țărilor cu economia de piață. În literatura mondială, la studiile fundamentale în domeniul managementului strategic se atribuie lucrările savanților, ca: I. Ansoff, K. Bowman, B. Karlof, M. Meskon, H. Mintzberg, A. Stricland, A. Thompson, M. Hitt. Cercetătorii ruși au început a studia problemele managementului strategic, comparativ, recent, iar cele mai recunoscute elaborări științifice au fost oferite de: O. Vihansky, M. Kruglov, S. Popov, R. Razbeyrg, R. Fathutdinov și alții. Cercetările savanților A. Lyukshinov, Yu. Koroliov, N. Pilichev etc. sunt dedicate diverselor probleme și aspecte ale managementului strategic din cadrul complexului agroindustrial. În ultimii ani, au apărut și cercetări ale savanților autohtoni ce vizează studierea principiilor fundamentale ale teoriei managementului strategic. Acestea includ lucrările oamenilor de știință, precum: A. Stratan, T. Bajura, A. Litvin, D. Cimpoeș, E. Hrischeva, I. Sârbu, G. Baltag, R. Perciun, M. Oleiniuc și alții.

Lucrările autorilor menționați sunt dedicate teoriei și metodologiei managementului strategic și constituie baza pentru cercetările ulterioare în direcția analizată. Cu toate acestea, lipsa unei abordări sistematice cu privire la organizarea procesului strategic la diferite niveluri ale managementului producerii agrare, elaborarea incompletă a metodelor de justificare a strategiei de dezvoltare a

întreprinderilor din sectorul agrar, dezvoltarea modelului de amplasare optimă a infrastructurii de producere a sectorului agrar al Republicii Moldova solicită perfecționarea abordărilor existente și elaborarea noilor abordări în acest domeniu. Drept urmare, apare necesitatea justificării prevederilor teoretice și metodologice generale cu privire la perfecționarea sistemelor managementului strategic în sectorul agrar al economiei țării. În acest context, cele menționate au condiționat relevanța actualului studiu și au servit ca bază pentru alegerea temei tezei, scopurilor, obiectivelor și direcțiile de cercetare științifică.

**Scopul și obiectivele de cercetare.** Scopul cercetării rezidă în identificarea și dezvoltarea conceptelor teoretice și definirea managementului strategic în sectorul agrar, elaborarea metodologiei perfecționate a managementului strategic al întreprinderilor agrare în condițiile actuale, ținând cont de factorii de risc.

Pentru realizarea scopului propus în lucrare, au fost formulate și soluționate următoarele **obiective de cercetare:**

- dezvăluirea esenței managementului strategic și determinarea fundamentelor metodologice ale managementului strategic al întreprinderilor din sectorul agrar;
- identificarea caracteristicilor managementului strategic în sectorul agrar și determinarea factorilor cu impact negativ asupra producerii produselor agrare prin aplicarea metodei evaluărilor realizate de către experți în funcție de risc;
- generalizarea principalelor tendințe de dezvoltare a sectorului agrar al economiei țării și realizarea analizei sectorului agroalimentar pe grupe de produse pentru ultimii 10-15 ani;
- analiza situației managementului strategic în sectorul agrar al economiei țării cu intervenția sprijinului financiar pentru sectorul analizat;
- stabilirea principalelor direcții de perfecționare a managementului strategic în sectorul agrar al țării;
- realizarea analizei de cluster în sectorul agrar în țările europene;
- elaborarea abordării sistemice în crearea și implementarea hărții inovaționale strategice pentru întreprinderile din sectorul agrar al Republicii Moldova;
- prezentarea modelului de amplasare optimă a infrastructurii de producere a sectorului agrar în baza modelării economico-matematice a spațiilor de depozitare (post-recoltare) și păstrare a produselor de mere;
- aprobarea recomandărilor și propunerilor privind perfecționarea sistemului managementului strategic în sectorul agrar în condițiile Republicii Moldova.

**Obiectul studiului:** întreprinderile din sectorul agrar al economiei Republicii Moldova cu diferite forme de proprietate, terenurile agricole și condițiile de exploatare a lor în scopul producerii agrare.

**Principalele metode de cercetare,** care au fost aplicate în diferite etape ale studiului în funcție de natura problemelor soluționate, sunt: abordarea sistemică, analiza și sinteza, inducția și deducția, abordările istorice și logice, analiza critică a materialelor, metoda tipologiilor, analiza monografică, metoda analogiilor, de orientare spre țintă, de calculare și constructivă, compararea, gruparea, seriile cronologice, organizatorii grafici, observarea, sondaje de expertize, calculul valorilor medii statistice, elaborarea modelelor economice și statistice. Pentru analiza și prelucrarea informațiilor economice și statistice au fost utilizate software-uri speciale, ca: software-ul SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) și „MS Office Excel 2013”.

Aceste metode au fost adaptate în conformitate cu sarcinile înaintate și informația disponibilă. Ca **informație de bază în teză** au fost utilizate lucrările științifice la tema cercetată, publicate în monografiile, reviste de specialitate, culegeri de articole și lucrări științifice ale conferințelor; legile și

actele normative, care reglementează dezvoltarea sectorului agrar în Republica Moldova, planurile strategice de dezvoltare a sectorului agrar, precum și documentele de politici menite să sprijine acest sector în alte țări și la nivel internațional; materialele Băncii Naționale a Moldovei; Ministerului Agriculturii și Industriei Alimentare din Moldova, Agenției pentru plăți și intervenție în agricultură; datele statistice ale RM și ale altor țări și asociații regionale, în special ce vizează UE și CSI. O sursă importantă de informații au servit datele empirice – rezultatele sondajelor experților în domeniu, desfășurate cu participarea activă a autorului.

**Noutatea științifică a rezultatelor**, obținute de autor ca urmare a cercetării și recomandate spre susținere, constă în următoarele:

1. Actualizarea și completarea definiției managementului strategic, aplicat în întreprinderile din sectorul agrar.
2. Elaborarea mecanismului de evaluare a nivelului de risc al producerii în sectorul agrar al economiei naționale ca bază a managementului strategic al întreprinderilor din acest sector.
3. Perfecționarea și justificarea metodelor managementului strategic al întreprinderilor din sectorul agrar al economiei țării.
4. Elaborarea modelului descriptiv al clusterelor sectorului agrar în baza analizei comparative în țările europene și elaborarea propunerilor privind atragerea investițiilor în sectorul dat.
5. Propunerea abordării sistemice de elaborare și implementare a hărții inovaționale strategice a întreprinderilor din sectorul agrar al Republicii Moldova.
6. Elaborarea și testarea modelului de amplasare optimală a calculului infrastructurii de producere a sectorului agrar în baza modelului economico-matematic cu **capacitățile necesare stațiilor de depozitare (post-recoltare) și păstrare a produselor de mere**, dar și prognozarea capacităților necesare de producere a instalațiilor de refrigerare.

**Importanța teoretică și valoarea practică a tezei.** Dezvoltarea prevederilor teoretice și conceptuale constă în formularea și noua interpretare a categoriei managementului strategic, elaborarea instrumentelor și modelelor de perfecționare a managementului strategic în sectorul agrar al economiei țării.

**Valoarea aplicativă a tezei** este determinată de faptul că concluziile formulate, direcțiile și recomandările propuse privind perfecționarea managementului strategic în sectorul agrar al economiei naționale pot fi aplicate atât în cadru proceselor de elaborare a planurilor strategice de activitate a întreprinderilor din sectorul agrar al țării, cât și la perfecționarea managementului strategic al acestuia în ansamblu.

Prevederile metodice privind perfecționarea managementului strategic din sectorul agrar al economiei țării, evidențiate în teză, permit realizarea volumului suficient de cercetare, de prognoză și de analiză și identificarea celor mai importante direcții de dezvoltare economică pentru sectorul agrar. Harta inovațională strategică elaborată a întreprinderilor, particularitățile și direcțiile de orientare în clustere, managementul riscului la nivelul întreprinderilor din sectorul agrar au fost utilizate de către diverse întreprinderi și agenții guvernamentale din acest domeniu, aprobate prin acte de implementare.

**Aprobarea rezultatelor științifice ale lucrării.** Rezultatele cercetărilor științifice au fost prezentate în 11 articole științifice, inclusiv 3 în coautor, cu un volum total de 3,74 c.a. Principalele rezultate ale cercetărilor științifice, efectuate în cadrul tezei, au fost prezentate, discutate și aprobate în revistele științifice, la conferințe și simpozioane științifice naționale și internaționale. Unele recomandări au fost furnizate întreprinderilor agricole ca sprijin în cadrul elaborării programelor de dezvoltare. Majoritatea rezultatelor au fost prezentate în 7 forumuri științifice internaționale și naționale:

1. Conferința Națională Științifică „Современные тенденции экономического и финансового развития сельских местностей”, UASM, Chisinau, 27 aprilie 2012.
2. Simpozionul Internațional „Перспективы сельского хозяйства и сельских районов в

контексте устойчивого развития”, Universitatea de Științe Agronomice și Medicină Veterinară, București, România, 17-18 mai 2012.

3. Conferința Internațională „Agriculture for Life, Life for Agriculture”, Universitatea de Științe Agronomice și Medicină Veterinară, București, România, 4-6 octombrie 2012.

4. Conferința Internațională științifico-practică „Экономический рост в условиях глобализации”, ediția a VII-a, IEFS, Chișinău, 18-19 octombrie, 2012.

5. Conferința Internațională științifico-practică „Экономические и финансовые политики для конкурентоспособного развития”, ULIM, Chișinău, 12 апреля 2013.

6. Simpozionul Științific Internațional „Современное сельское хозяйство – Достижения и перспективы”, UASM, Chișinău, 9 octombrie 2013.

7. Conferința Internațională științifico-practică „Экономический рост в условиях глобализации”, ediția a VIII-a, IEFS, Chișinău 17-18 octombrie, 2013.

**Structura tezei.** Teza constă din: adnotare (în limbile română, rusă și engleză), introducere, 3 capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografie și anexe. Conținutul lucrărilor este prezentat pe 129 de pagini de text de bază. Materialul ilustrativ conține 14 tabele, 48 de figuri și 28 de anexe.

**Cuvinte-cheie:** strategie, management strategic, producere agrară, risc, program complex și de țintă, abordare sistemică, harta inovațională strategică.

## II. CONȚINUTUL TEZEI

În **Introducere** este justificată relevanța temei cercetării, scopul și obiectivele studiului, subiectul și obiectul, baza metodologică și informațională, noutatea științifică și semnificația practică.

În primul capitol „**Bazele teoretice și metodologice ale managementului strategic în sectorul agrar al economiei naționale**” sunt cercetate conceptele de bază [4; 8; 9; 12; 22; 25; 27; 29; 30; 31; 32; 33; 35; 36], esența economică [17; 20] și principiile [11; 13; 18; 23; 24] managementul strategic al întreprinderilor din sectorul agrar. A fost analizat instrumentul actual al managementului întreprinderilor din sectorul agrar – metodologia managementului strategic, care reprezintă totalitatea principiilor, metodelor de aprobare a rezultatelor strategice și modalitățile de realizare practică a acestora pentru atingerea scopurilor care permit întreprinderii să utilizeze, în mod optimal, potențialul existent și să mențină receptivitatea față de cerințele mediului extern [14]. Totodată, au fost identificate particularitățile managementului strategic în sectorul agrar. Sunt generalizate opiniile oamenilor de știință și ale specialiștilor privind aspectele managementului strategic și planificarea în întreprinderile din sectorul agrar. A fost elaborată schema bloc generală a formării conceptului planurilor strategice și tactice pentru dezvoltarea întreprinderilor de producere agrară.

La etapa actuală, în condițiile funcționării economiei competitive de piață, managerii întreprinderilor din sectorul agrar simt necesitatea perfecționării modelelor și a conceptelor managementului de producere prin intermediul studierii necesităților pieței și a structurii acestora, precum și de elaborarea măsurilor privind „ajustarea” operativă a oportunităților întreprinderilor agrare față de condițiile schimbărilor rapide ale mediului extern sau „înconjurător”, deoarece acești factori conduc la o creștere bruscă a valorii managementului strategic în întreprinderile agrare contemporane.

Structura logică a formării comportamentului strategic al întreprinderii agricole pentru opțiunea luării deciziei manageriale este reprezentată în figura 1. Această consecutivitate reprezintă un proces al managementului strategic al întreprinderilor din sectorul agrar, o parte esențială a căruia este planificarea strategică ce conține toate etapele până la realizarea strategiei și permite gestionarea eficientă a producerii de către întreprindere. Planificarea strategică este un tip special de gestionare a activității, care constă în elaborarea deciziilor strategice. Deciziile strategice prevăd promovarea obiectivelor și strategiilor de comportament al obiectelor de gestiune, realizarea cărora asigură funcționarea eficientă a acestora pe termen lung, adaptarea rapidă la schimbarea condițiilor mediului extern.

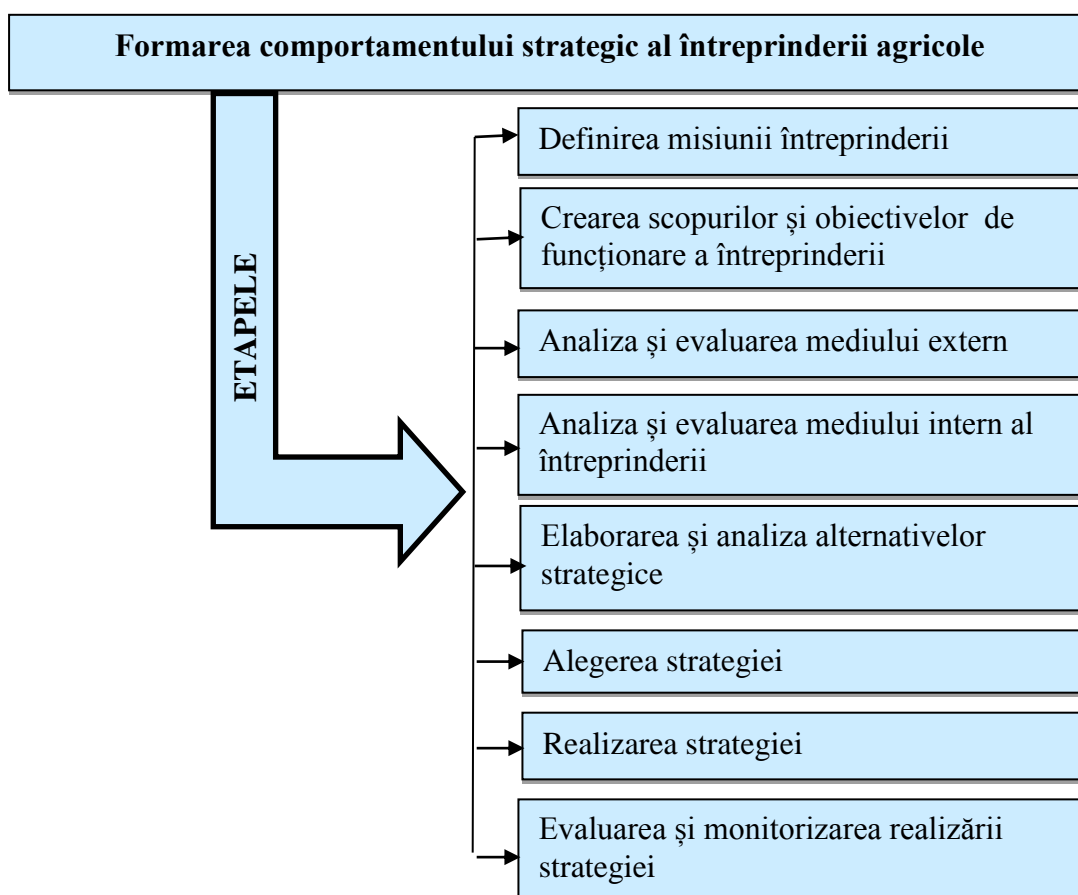


Fig. 1. Schema de formare a managementului strategic al întreprinderii agricole  
 Sursa: elaborată de autor [26].

Evidența completă și obiectivă a riscurilor are o valoare semnificativă în cadrul complexului agroalimentar, deoarece dependența condițiilor și rezultatelor activității economice față de factorii aleatorii, în primul rând, de cei meteorologici, este deosebit de mare. Un aspect foarte important în cercetare, datorită faptului că activitatea producătorilor agricoli este asociată, în mod obiectiv, de multe riscuri, este fundamentarea științifică a prevederilor teoretice și elaborarea recomandărilor practice privind gestionarea riscurilor cu scopul asigurării funcționării eficiente a întreprinderilor agricole. Esența managementului strategic în sectorul agrar al țării constă în calcularea influenței totale a riscurilor asupra eficienței funcționării întreprinderilor. Sectorul agrar se atribuie la sistemele cu risc sporit, dar, cu toate acestea, își asigură eficiența în condiții normale, supraviețuiește în situații de criză, prin urmare, posedă un mecanism intern de adaptare, care îi permite compensarea pierderii din cauza riscului sau reducerea nivelului acestuia.

Analizând opiniile variate despre risc ca o categorie economică [1; 3; 10, p.112; 16; 19, p.72] și reieșind din scopul și obiectivele de cercetare, autorul consideră rațional a preciza definiția riscului. În viziunea autorului, riscul, în sectorul agrar, este o caracteristică estimativă a impactului ca urmare a deciziilor manageriale asupra indicatorilor principali ai activității întreprinderilor agricole sub influența factorilor naturali, biologici și sociali și a mediului concurențial, în condițiile de incertitudine în domeniile economic, politic, financiar și altele. Autorul consideră că riscul, în principiu, posedă o influență constructivă, deoarece, la apariția riscului, condițiile stricte ale mediului și incertitudinea obligă antreprenorul, în mod constant, să fie în căutarea noilor oportunități, resurse, condiții pentru a preveni posibilele nereușite, mijloacele de stabilire a controlului asupra circumstanțelor, tendințelor și legilor acestora; să năzuiască spre alegerea celor mai bune soluții, adică mediul obligă subiectul economic să îmbunătățească continuu procesele managementului strategic.

Având în vedere specificul producerii în sectorul agrar, autorul consideră oportună clasificarea factorilor de risc din sectorul agrar al economiei conform factoriilor de apariție și evidențierea a două blocuri principale: factori externi și factori interni. Astfel, factorii care sunt independenți de activitatea întreprinderii îi atribuim la externi, iar la interni – cei care depind, în mod direct, de propriile acțiuni (figura 2) [6; 21].

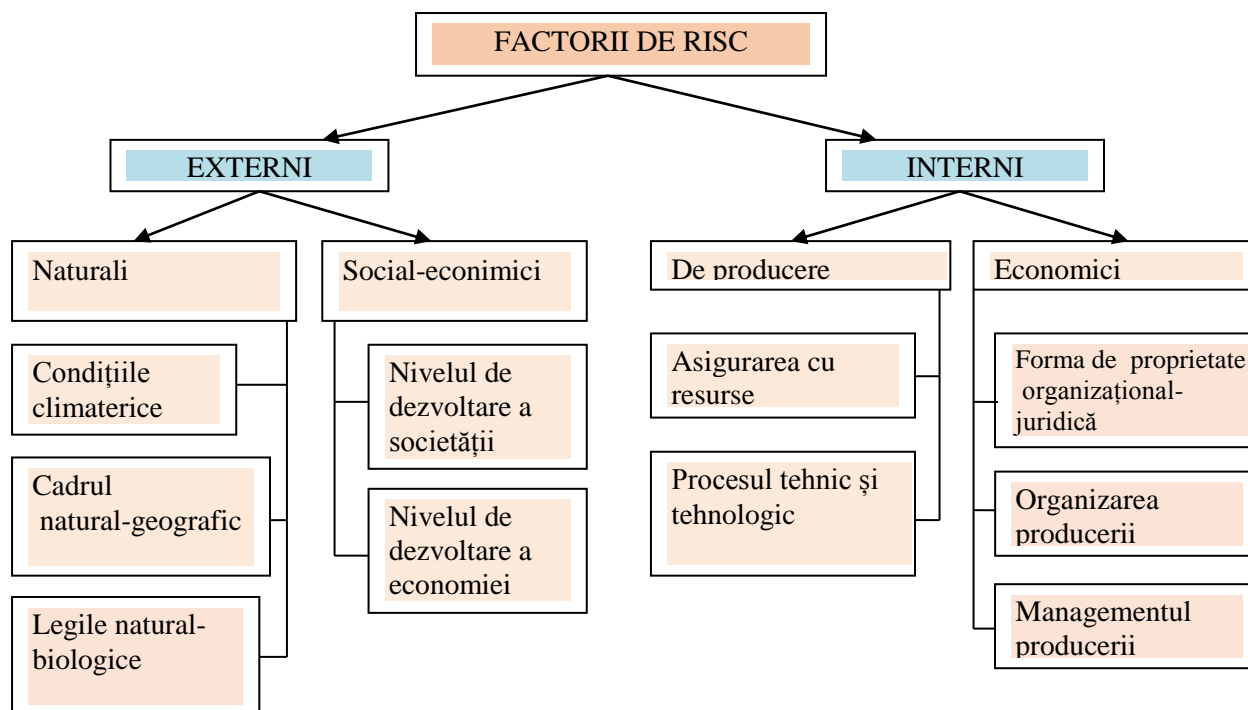


Fig. 2. Clasificarea factorilor de risc al producerii producției în sectorul agrar  
Sursa: elaborat de autor [6; 21].

Pentru elaborarea și realizarea deciziilor manageriale în întreprinderile din sectorul agrar a fost determinată clasificarea factorilor de risc al producerii la întreprinderi, care include factorii ce apar independent de activitatea întreprinderilor, „externi” și „interni”, ca urmare a activităților proprii a întreprinderii. Totodată, conform factorilor de apariție a riscurilor la producere în cadrul întreprinderilor din sectorul agrar al economiei au fost evidențiate următoarele grupe principale ale factorilor de risc al producerii la întreprinderile agricole: naturali, social-econimici, de producere și economici [6].

Pentru gestionarea eficientă a producerii de către întreprinderile din sectorul agrar trebuie să rezolve problema cu privire la adaptarea la posibilele schimbări în mediul extern și intern, care este soluționată cu succes prin intermediul metodelor de planificare strategică (metoda expert, analiza socio-economică, metode și modele economice și matematice, metoda de analiză sistemică și sinteza). Riscurile întreprinderilor agricole sunt cele mai complexe și dificil de prevăzut, fapt ce se explică prin caracteristicile sectorului agrar. Autorul consideră că este oportun de a sublinia necesitatea studierii, a analiza factorii de risc și de a însuși gestionarea lor, ceea ce va contribui la îmbunătățirea atât a situației financiare a întreprinderilor, cât și la sporirea competitivității întreprinderilor din sectorul agrar, în general.

În capitolul 2 „*Analiza dezvoltării economice a sectorului agrar al Republicii Moldova și scenariile altor țări*” este cercetat profilul economic al sectorului agrar al economiei naționale în comparație cu cel din țările Uniunii Europene și Europei de Est și este efectuată o analiza a sectorului agroalimentar pe grupe de mărfuri pentru ultimii 10-15 ani. Autorul a efectuat analiza SWOT și analiza sistemică a activității întreprinderilor din sectorul agrar în cadrul politicilor de stat. Este prezentată situația managementului strategic în sectorul agrar al economiei țării cu ajutorul sprijinului



financiar destinat sectorului agrar. Totodată, este determinată relația reciprocă dintre dezvoltarea sectorului agrar și managementul strategic.

Sectorul agrar, considerându-se sector de bază al economiei Republicii Moldova, constituie un domeniu de activitate deosebit de amplu, al cărui complexitate este determinată de rolul sectorului agrar în dezvoltarea economică a țării și particularitățile socio-economice ale acestuia.

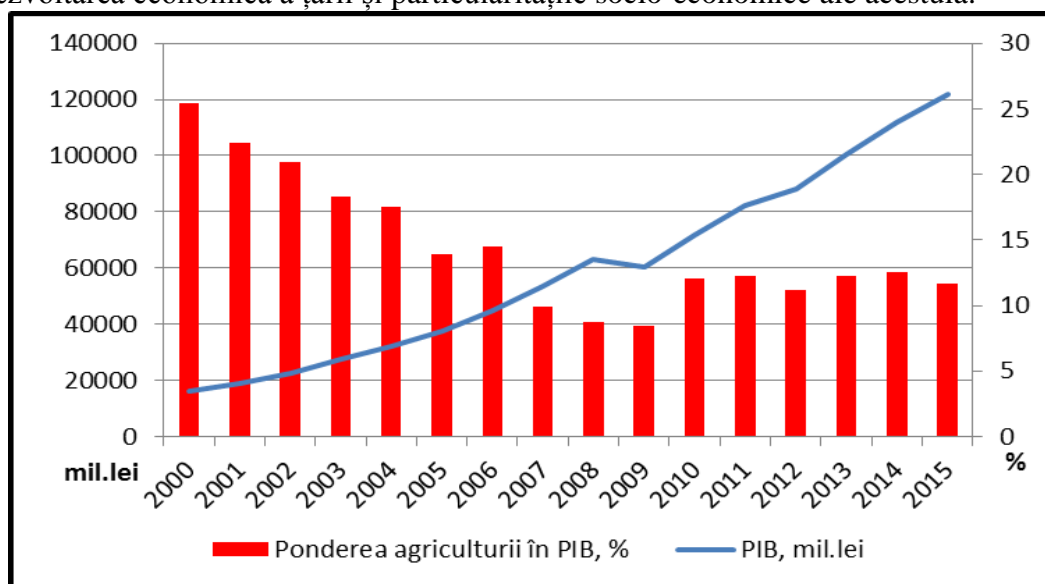


Fig. 3. Pondere sectorului agrar în PIB-ul Republicii Moldova, anii 2000-2015

Sursa: elaborat de autor în baza datelor Biroului Național de Statistică  
(<http://statbank.statistica.md/pxweb/Dialog/Saveshow.asp>)

În anul 2015, contribuția sectorului agrar în formarea produsului intern brut a constituit 11,7%, comparativ cu 13,9% cu 10 ani în urmă, iar în anul 2000 a constituit 25,4% (figura 3). Această scădere a fost condiționată de apariția rapidă a sectorului de servicii, ponderea căruia, în prezent, constituie circa două treimi din PIB. Tendința înregistrată corespunde modelului observat în țările în curs de dezvoltare, unde sectorul de servicii joacă un rol important, în timp ce contribuția în economie a sectorului agrar este neesențială.

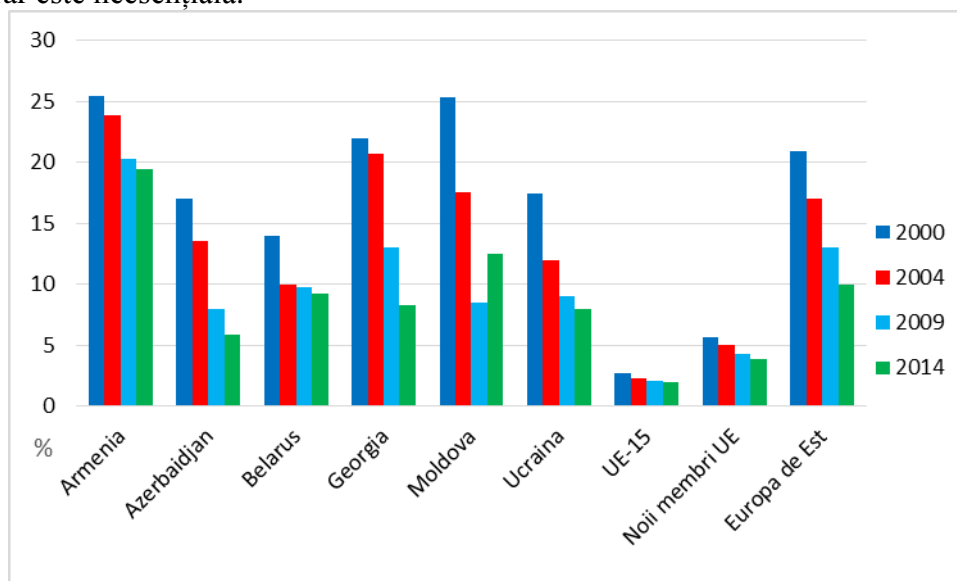


Fig. 4. Valoarea adăugată brută în sectorul agrar ca pondere în PIB în țările Europei de Est și în țările-membre noi ale Uniunii Europene

Sursa: elaborat de autor în baza datelor Băncii Mondiale (anul 2015).

În Republica Moldova, mediul macroeconomic este similar cu cel al țărilor din Europa de Est, dar este diferit de țările-membre noi ale Uniunii Europene și țările care au aderat la UE înainte de anul 2004. În anul 2014, contribuția sectorului agrar la formarea PIB în țările Europei de Est a constituit 10%, în țările-membre noi ale UE – 4%, în UE-15 – doar 2% (figura 4).

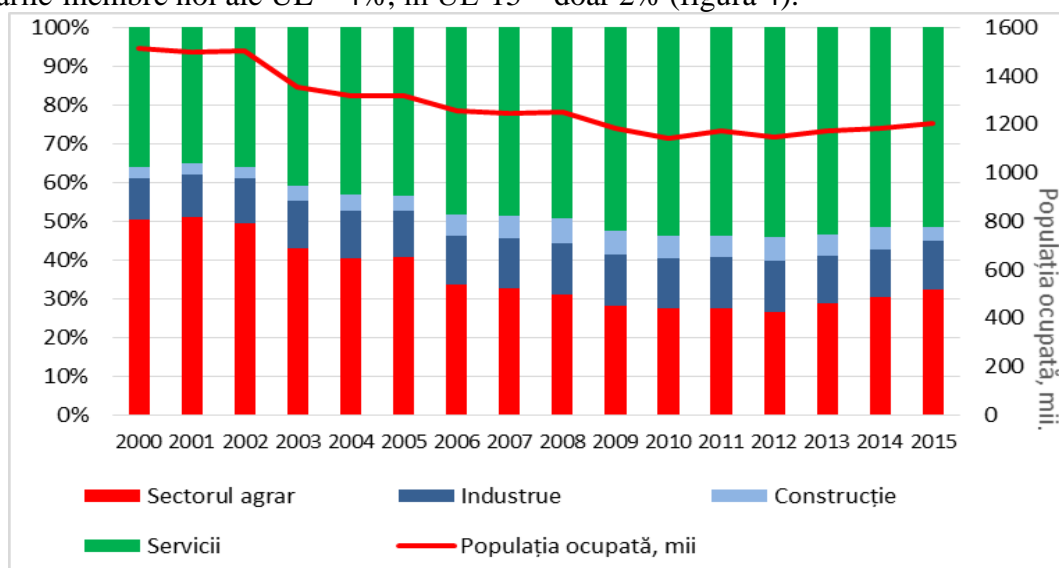


Fig. 5. Ponderele sectoarelor economice în ocuparea populației și în volumul total al forței de muncă în Republica Moldova, anii 2000-2015

Sursa: elaborată de autor în baza datelor Biroului Național de Statistică (<http://statbank.statistica.md/pxweb/Database/RO/03%20MUN/MUN01/MUN01.asp>)

Nivelul ocupării forței de muncă în sectorul agrar al Republicii Moldova este încă înalt, deși continuă să scadă atât în termeni absoluți (de la 766 mii de persoane, în anul 2000, până la 382 mii de persoane, în anul 2015), cât și în termeni relativi. Astfel, sectorul agrar a asigurat 50% din locurile de muncă în anul 2000, iar în 2015 – doar 31,7% (figura 5).

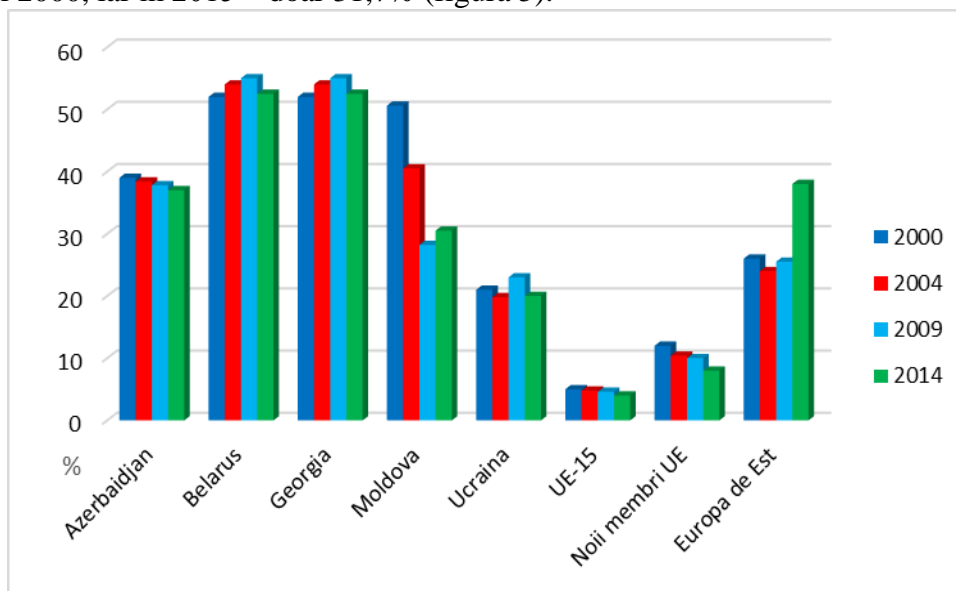


Fig. 6. Ocuparea populației în sectorul agrar ca pondere din totalul ocupării forței de muncă Sursa: elaborată de autor în baza datelor Eurostat (anul 2015).

Rata de ocupare a forței de muncă în sectorul agrar al țării este încă înaltă, dar, totuși, în Europa de Est, în anii 2000-2009, se atestă o tendință spre reducere. În timp ce în țările, care au aderat

până la 2004 la UE, dar și în țările-membre noi ale UE ponderea ocupării forței de muncă în sectorul agrar, în anul 2014, a constituit, respectiv, 4% și 8% din totalul populației active, în țările Europei de Est, rata medie a ocupării în sectorul agrar a atins 38% (figura 6). Indicatorii recentii macroeconomici arată că, în anul 2014, a fost înregistrată o reducere a activității economice. Deși în Republica Moldova nivelul de ocupare în sectorul agrar a scăzut circa de două ori timp de 15 ani, acesta rămâne în continuare ridicat în comparație cu alte regiuni ale Europei, indiferent de nivelul redus al salariilor.

Schimbările structurale rapide ale economiei țării au condiționat apariția unor noi oportunități pentru ocuparea forței de muncă, care nu sunt asociate cu activitățile din sectorul agrar, provocând, astfel, migrația populației din zonele rurale. Procesul de migrare a fost desfășurat în două direcții: migrația internă – din zonele rurale spre cele urbane și migrația externă – din țară spre piețele de muncă externe în căutarea unor salarii mai mari.

Producerea agrară, în anul 2014, a constituit 26758 mil. lei, tendința de creștere a fost evidentă în comparație cu anii precedenți. Cu toate acestea, o parte semnificativă a producției agricole în expresie valorică este reprezentată de următoarele tipuri de produse: cereale, struguri, legume, fructe, carne de porc, lapte și carne de pasăre (figura 7). De asemenea, în agricultura Republicii Moldova nu se recoltează produse cu valoare adăugată ridicată din mai multe motive: creșterea necesităților investiționale, potențialul redus și disponibilitatea de irigare limitată, dar și cerințele stricte în ceea ce privește siguranța produselor alimentare.

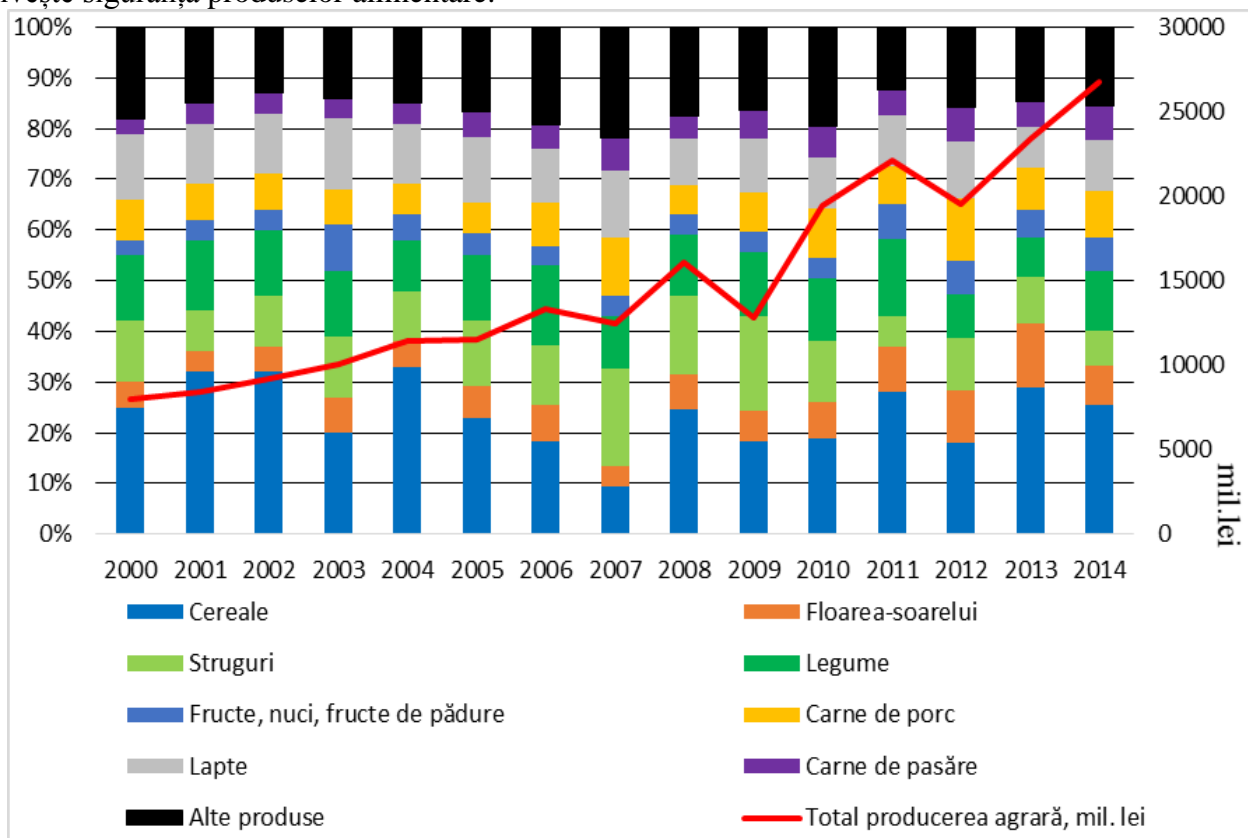


Fig. 7. Producerea agrară a Republicii Moldova pe tipuri de produse

Sursa: elaborată de autor în baza datelor Biroului Național de Statistică  
<http://statbank.statistica.md/pxweb/database/RO/16%20AGR/AGR02/AGR02.asp>,  
<http://statbank.statistica.md/pxweb/database/RO/16%20AGR/AGR03/AGR03.asp>

Pentru a descrie situația din sectorul agrar, a fost realizată detaliat analiza SWOT a întreprinderilor din sectorul agrar, care reprezintă un instrument de bază al managementului strategic periodic. Autorul a studiat, în mod consecutiv, factorii analizei SWOT, care permit luarea deciziei cu privire la ajustarea obiectivelor și strategiilor întreprinderilor din sectorul agrar, care, la rândul lor, definesc momentele cheie ale organizării activității sectorului agrar, prezentate în tabelul 1.

Tabelul 1. Analiza SWOT a întreprinderilor din sectorul agrar al Republicii Moldova

| PUNCTELE FORTE  | PUNCTELE SLABE   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Producerea vinului, fructelor și legumelor</li> <li>• Creșterea productivității muncii în sectorul agrar</li> <li>• Cea mai mare rată a terenurilor este în proprietate privată</li> <li>• Balanța comercială pozitivă a sectorului agroindustrial</li> <li>• Apropierea piețelor dezvoltate cu cererea mare pentru produsele agricole (piețele din țările UE și CSI)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Predominanța culturilor de calitate scăzută și productivitatea redusă a terenurilor în producerea agrară totală</li> <li>• Structura fragmentată a terenurilor agricole.</li> <li>• Suprafață nesemnificativă a terenurilor irigate</li> <li>• Finanțarea insuficientă a sectorului agroalimentar și accesul limitat la capitaluri și credite</li> <li>• Dependența de importurile de active circulante în sectorul agrar</li> <li>• Costul ridicat al importului, lipsa capacităților de prelucrare a produselor alimentare</li> <li>• Sistemul învechit al învățământului în domeniul agriculturii, eficiența redusă a cercetărilor în domeniul sectorului agrar</li> <li>• Lipsa coordonării în circuitul aprovizionării, a infrastructurii post-recoltare și implementarea standardelor de siguranță alimentară a UE</li> </ul> |
| OPORTUNITĂȚI  | AMENINȚĂRI   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Îmbunătățirea productivității terenurilor prin utilizarea noilor tehnologii și soluții inovatoare</li> <li>• Creșterea accesului la investițiile străine directe și suportului tehnic în dezvoltarea sectorului</li> <li>• Dezvoltarea piețelor autohtone ale sectorului agrar</li> <li>• Organizarea specială și condițiile speciale pentru comerțul cu UE (preferințe comerciale autonome, zone de liber schimb în profunde și cuprinzătoare)</li> <li>• Intensificarea schimbului de experiență și de know-how cu țările din UE și CSI</li> <li>• Cererea înaltă și continuu crescândă pentru produsele de nișă și produsele ecologice pe piețele externe</li> <li>• Crearea infrastructurii post-recoltare, care va permite creșterea prețurilor cu 30%</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creșterea produselor agricole alterabile</li> <li>• Reducerea oportunităților pentru investițiile străine</li> <li>• Reducerea productivității terenurilor agricole, degradarea solului</li> <li>• Majorarea suprafețelor de terenuri care sunt excluse din circuitul agricol</li> <li>• Consolidarea barierelor comerciale</li> <li>• Creșterea concurenței pe piețele externe</li> <li>• Mărirea cheltuielilor pentru achizițiile inovatoare</li> <li>• Mărirea costurilor pentru produsele agricole</li> <li>• Majorarea prețurilor pentru activele curente în sectorul agrar</li> </ul>   |

Sursa: elaborat de autor.

Analiza SWOT a întreprinderilor din sectorul agrar din țară a permis identificarea celor mai slabe părți ale dependenței de importurile activelor circulante în sectorul dat, finanțarea insuficientă a sectorului agroalimentar și accesul limitat la capitaluri și credite, lipsa coordonării în circuitul aprovizionării, infrastructurii post-recoltare și implementarea standardelor de siguranță alimentară a UE.

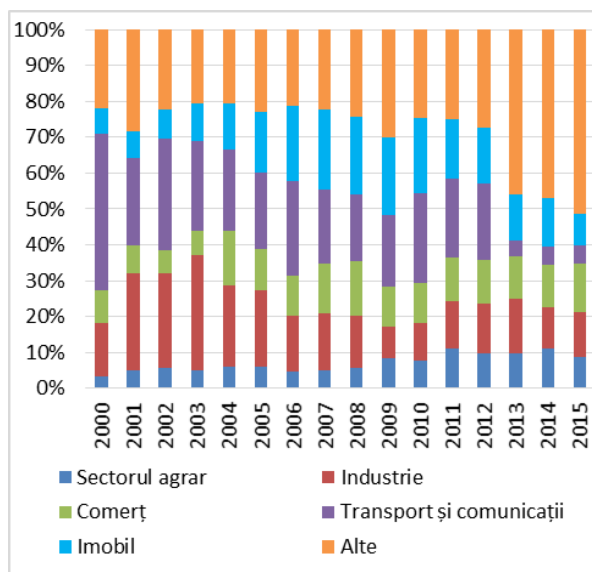


Fig. 8. Ponderele investițiilor în active pe termen lung pe tipuri de activitate economică  
Sursa: elaborată de autor în baza datelor Biroului Național de Statistică

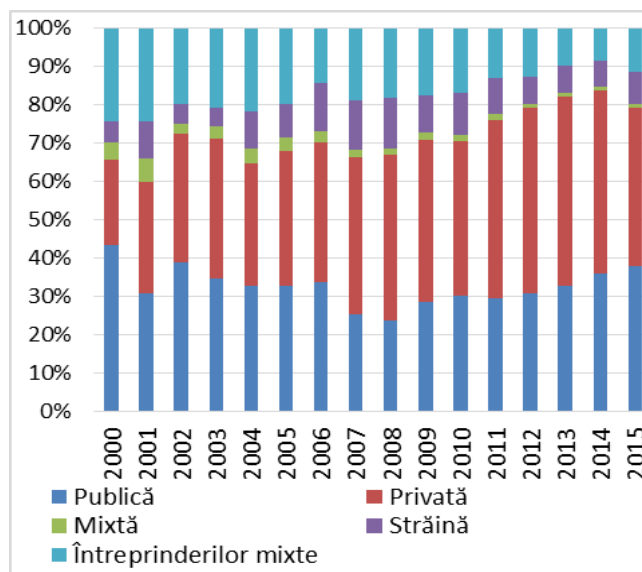


Fig. 9. Structura investițiilor în active pe termen lung conform sursei de finanțare  
Sursa: elaborată de autor în baza datelor Biroului Național de Statistică

Deși cota investițiilor în sectorul agrar din volumul total de investiții, în perioada anilor 2000-2015, s-a majorat de la 3,4 la 8,7%, această majorare a investițiilor de capital nu este suficientă pentru stoparea deprecierei evidente a activelor agricole (figura 8). Ponderele limitată a capitalului străin de investiții în activele pe termen lung reprezintă încă un impediment pentru competitivitatea sectorului agrar. Cota capitalului străin din volumul total de investiții a rămas constantă în perioada anilor 2000-2015, indicând faptul că investițiile sunt finanțate doar din resursele naționale (figura 9). Resursele de stat, de asemenea, au jucat un rol nesemnificativ în investiții, deși fiecare a doua investiție a fost efectuată de către sectorul privat.

Pentru elaborarea politicilor de stat, în baza analizei efectuate în primul capitol, vom defini **managementul strategic** al întreprinderilor sectoriale drept o simbioză a intuiției și arta gestionării, ce permite întreprinderii agricole să realizeze obiectivele în condițiile unui mediu dinamic, variabil și instabil, ce permite întreprinderii să utilizeze în mod optimal potențialul existent, bazat pe evoluția sectorului real; luarea deciziilor manageriale ce asigură receptivitate față de schimbarea mediului intern și extern, ce condiționează necesitatea unei manevre strategice, revizuirea scopurilor și ajustarea tendințelor generale de dezvoltare.

În sectorul agrar, politica statului se bazează pe reducerea nemijlocită a gradului de participare a sprijinului agriculturii și reorientarea activității spre dezvoltarea infrastructurii de piață, stimularea dezvoltării creditului agricol comercial, crearea condițiilor favorabile pentru investiții în toate sectoarele de producere agroindustrială, precum și consolidarea situației macroeconomice și creșterea cererii solvabile a populației, necesare pentru îmbunătățirea condițiilor producătorilor agrari.

În procesul managementului strategic trebuie de ținut cont de caracterul sistemic al producerii agrare ca formare complexă a componentelor sale independente și de autogestionare în baza coordonării intereselor tuturor subiecților, egalitatea tuturor formelor de gestiune. Pentru crearea posibilităților de realizare a reproducerii extinse este necesară formarea unui sistem eficient al suportului de stat pentru sectorul agrar.

În perioada anilor 2000-2015, a fost atestată o sporire a subvenționării și creditării de stat a producătorilor agrari (prin intermedierea băncilor comerciale cu instituțiile financiare).

Situația sectorului agrar depinde, în mare măsură, de starea economică a țării în ansamblu. În condițiile economice actuale, o garanție a dezvoltării durabile a sectorului agrar constă în asigurarea

financiară optimă a acestuia. Sectorul agrar, ca ramură prioritară a economiei naționale (circa 31,7% din populația ocupată a țării activează în sfera agrară, iar contribuția ei la formarea PIB, în anul 2015, a constituit 11,7%), din punctul de vedere al dezvoltării durabile nu poate fi caracterizat fără suportul financiar al statului. În ultimii 10 ani, majorarea finanțării sectorului nu a contribuit la creșterea durabilă a lui, iar volumul producerii producției animaliere și a culturilor, practic, nu s-a majorat în termeni reali (figura 10). Principalul motiv al acestei stagnări este gestionarea ineficientă a resurselor financiare. Accentul finanțării a fost pus pe alocarea subvențiilor și adaptarea la standardele de calitate ale UE. Necesitatea unei reforme rapide și complexe a sectorului agrar este condiționată de factorii tradiționali de sporire a productivității muncii și integrare în zona de comerț liber cu UE, care a fost creată în conformitate cu Acordul privind Asocierea UE – Republica Moldova.

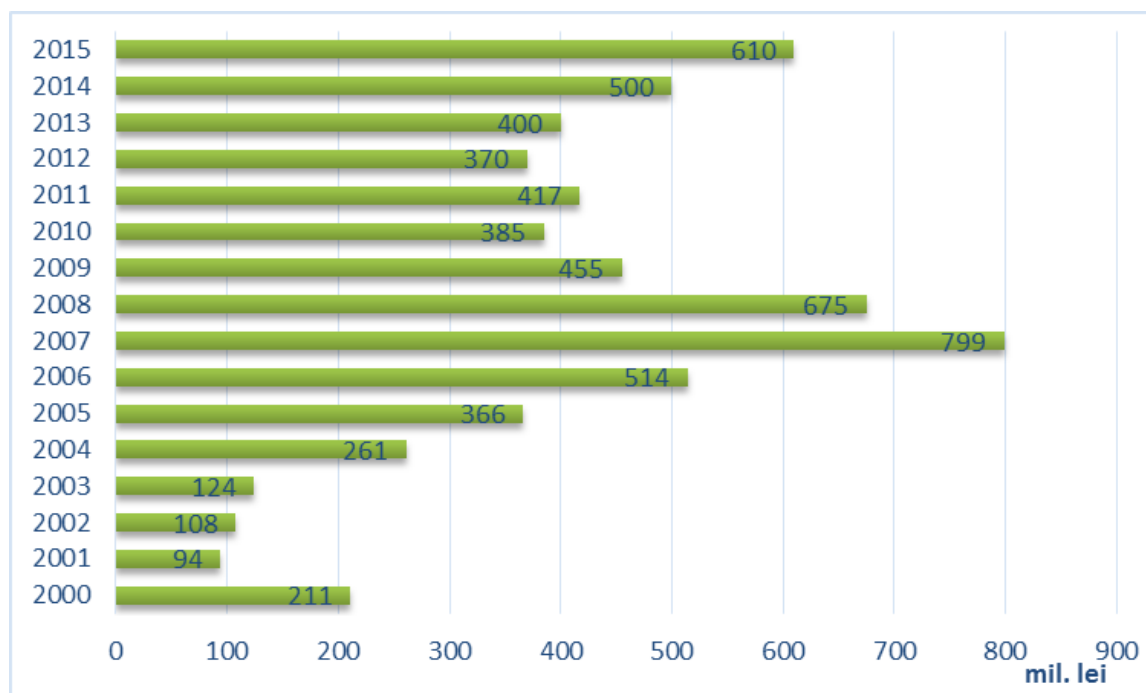


Fig.10. Nivelul subvenționării sectorului agrar al Republicii Moldova

Sursa: elaborată de autor în baza datelor Ministerului Agriculturii și Industriei Alimentare al RM (<http://www.maia.gov.md/ro/categorii/subventionarea-producatorilor-agricoli>)

Deși, în ultimii ani, finanțarea sectorului agrar a fost majorată semnificativ, Republica Moldova este necompetitivă în comparație cu țările Uniunii Europene. Greutatea specifică a subvențiilor în volumul global al producției agricole, în medie pe UE, constituie circa 37%, în Republica Moldova – 4,3%. În anul 2015, suma totală a subvențiilor în Moldova era 610 mil. lei, majorându-se cu 110 mil. lei în comparație cu anul 2014.

Pentru sporirea eficienței sectorului agrar se folosesc creditele agricole, oferite de către băncile comerciale ale Republicii Moldova. Creditele se acordă producătorilor agrari pentru susținerea dezvoltării sectorului agrar. Scopul acordării creditelor pentru sectorul agrar constă în investirea pe termen lung în echipamentele performante, instalațiile de irigare, construirea obiectelor corespunzătoare pentru sectorul zootehnic, întreținerea plantațiilor, aprovizionarea cu alimente etc., toate fiind destinate sporirii producerii. Analiza datelor Băncii Naționale a Moldovei (figura 11) a relatat că, în anul 2015, valoarea creditelor în sectorul agrar a crescut cu 1156,8 mil. lei (64,7%) în comparație cu anul 2010. Deși ratele procentuale la creditele oferite de băncile comerciale și valoarea gajului solicitat sunt mari, producătorii agrari sunt nevoiți să ia credite pentru achiziționarea utilajului agricol și dezvoltarea producerii sale. Cele mai active bănci în creditarea acestei ramuri sunt: Moldova Agroindbank (30,93%), ProCreditBank (23,89%) și Victoriabank (19,17%).

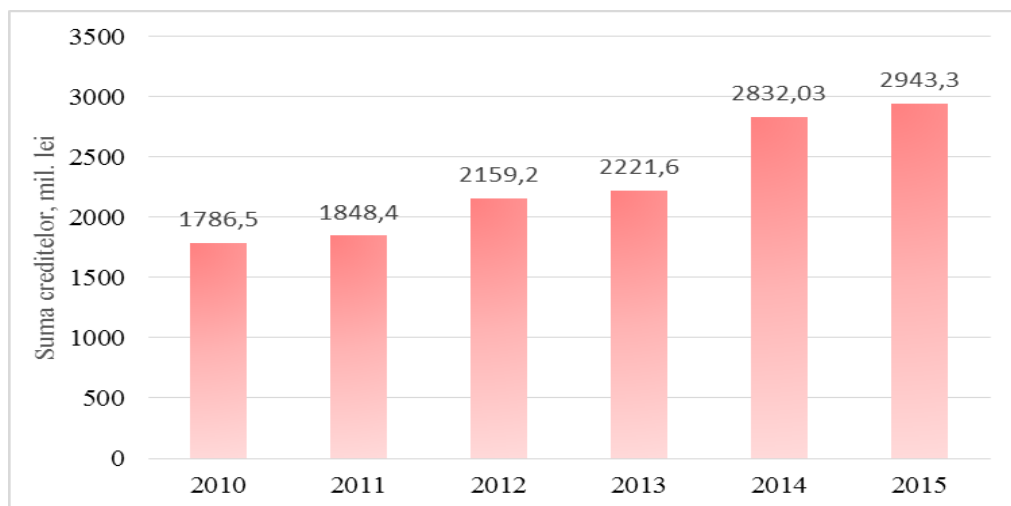


Fig. 11. Dinamica creditelor acordate sectorului agrar al Republicii Moldova  
 Sursa: elaborată de autor pe baza Rapoartelor Anuale ale BNM ([www.bnm.md](http://www.bnm.md))

Indiferent de majorarea creditării sectorului agroalimentar în perioada anilor 2010-2015, au fost identificate câteva deficiențe sistemice în creditarea sectorului agrar prin intermediul discuțiilor cu părțile interesate. Printre aceste deficiențe se menționează acordarea insuficientă a creditelor pe termen lung (creditele investiționale, de obicei, se acordă pe termen de 3 ani, cu unele excepții pentru 5 ani, insuficiente pentru finanțarea plantațiilor multianuale sau instalarea obiectelor post-recoltare, de exemplu, depozitele frigorifice), ratele procentuale înalte (15-20% anual), politica de asigurare insuficientă (cerințele excesive de oferire a obligațiilor de garanție, subestimarea gajului de către bănci), asociate cu instrumentele de piață slab dezvoltate pentru facilitarea accesului la credite (fonduri de garanție pentru credite, subvenționarea ratelor procentuale).

Producătorii agrari, paralel cu subvențiile primite din bugetul de stat și creditele de la băncile comerciale, extind activitatea sa din contul investițiilor străine, oferite de către organizațiile donatoare internaționale, care, astfel, încurajează dezvoltarea cu succes a sectorului agrar. Analiza proiectelor de investiție în sectorul agrar al Republicii Moldova, în perioada anilor 2000-2014 (figura 12), a permis evidențierea celei mai mari finanțări, care a venit din partea Proiectului „Compact” – de 262 milioane de dolari SUA.

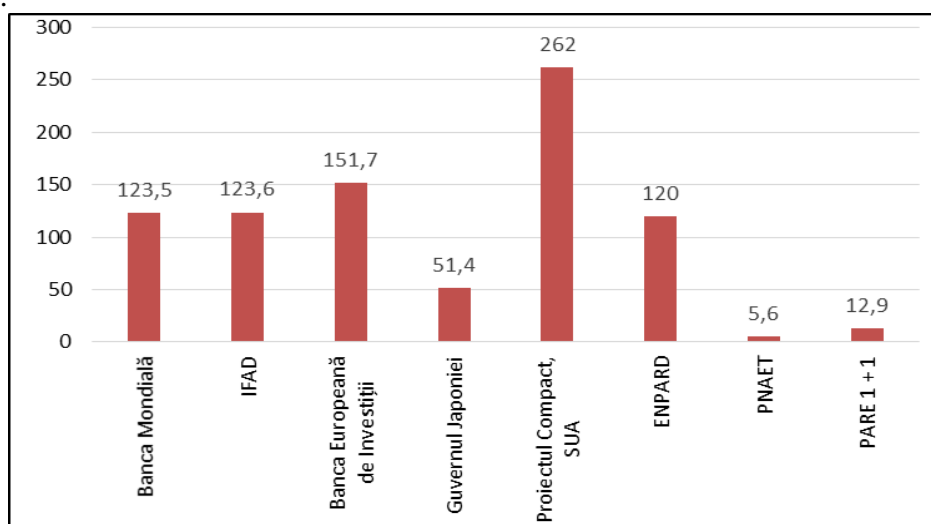


Fig. 12. Proiecte de investiții în sectorul agrar al Republicii Moldova în perioada 2000-2014, milioane de dolari SUA

Sursa: elaborată de autor în baza informațiilor Ministerului Finanțelor al Republicii Moldova (<http://www.mf.gov.md/>)

Programul „*Compact*” este un program de ajutor, pe care Guvernul SUA îl oferă Republicii Moldova prin intermediul Corporației „Provocările Mileniului” în perioada 2010-2015. Programul prevede investiții semnificative în lupta cu amenințările care împiedică dezvoltarea economiei Moldovei, de exemplu, infrastructura dezastruoasă a drumurilor și infrastructura irigațiilor insuficient dezvoltată. Fondurile sunt investite în cadrul a două proiecte ale programului „*Compact*”: „Tranziția la agricultura performantă” și „Reabilitarea drumului”.

Pe parcursul perioadei studiate, *Banca Europeană de Investiții* a investit în sectorul agrar al țării 151,7 milioane de dolari SUA. Volumul investițiilor în sectorul agrar, prin intermediul Programului IFAD, în perioada analizată, a depășit 123 milioane dolari SUA. Creditele din cadrul Proiectului IFAD se acordă cu participarea instituțiilor financiare, implicate în realizarea proiectelor, precum: Moldova Agroindbank, Energbank, Banca Socială, Moldindconbank, Victoriabank, Mobiasbanca-Groupe Societe Generale [34].

Prin intermediul *Programului european pentru agricultură și dezvoltare rurală (ENPARD)*, în perioada studiată, în sectorul agrar au fost investite 120 milioane de dolari SUA. Scopul Programului ENPARD rezidă în îmbunătățirea posibilităților financiare ale guvernului pentru îndeplinirea sarcinilor privind politica în domeniul agriculturii și regiunilor rurale, promovarea politicilor și reformelor în acest domeniu, îmbunătățirea furnizării serviciilor în sectorul agrar, facilitarea cooperării dintre guvern și autoritățile locale. Datorită implementării sale, programul ENPARD contribuie la dezvoltarea potențialului de export al produselor moldovenești de bază pentru furnizarea pe piața UE și, astfel, la creșterea PIB-ului. Semnarea Acordului de finanțare ENPARD cu Guvernul Republicii Moldova evidențiază desfășurarea reformei structurale, inițiată de procesul de aliniere a țării și politicii la UE, după semnarea și realizarea Acordului despre asociere și DCFTA. Prin inițierea realizării programului ENPARD în Republica Moldova, UE susține crearea relațiilor durabile și a dialogului între Guvern și organizațiile societății civile, fermierii, organizațiile și federațiile de producători, întreprinderile de produse alimentare și, nu în ultimul rând, comunitățile rurale. Dezvoltarea agriculturii și a mediului rural este o direcție prioritară pentru cooperarea dintre UE și Republica Moldova pentru perioada anilor 2014-2017. UE va oferi în total 64 milioane de euro în cadrul noului program ENPARD pentru îmbunătățirea competitivității și modernizării complexului agroindustrial, dezvoltarea rurală și sporirea nivelului de trai al cetățenilor Republicii Moldova. Programul constă din două părți: 1) 53 milioane de euro pentru susținerea bugetului; și 2) 11 milioane de euro pentru sprijin suplimentar.

În scopul dezvoltării sectorului agrar, asigurării dezvoltării durabile a zonelor rurale, sporirii gradului de ocupare și nivelului de trai al populației rurale, creșterii competitivității producției autohtone agrare în baza durabilității financiare și modernizării agriculturii, precum și în baza dezvoltării accelerate a subramurilor prioritare ale agriculturii, păstrării și reproducerii resurselor funciare și de alte resurse naturale, utilizate în producerea agrară, în iunie 2014, Guvernul Republicii Moldova a aprobat „Strategia națională de dezvoltare a agriculturii și a mediului rural din Moldova pentru anii 2014-2020”. Principalele surse de finanțare a Strategiei de dezvoltare a agriculturii și a mediului rural din Moldova pentru anii 2014-2020 sunt mijloacele alocate de către fondul ENPARD și bugetul de stat al Republicii Moldova [15].

*Programele realizate sunt o parte componentă a managementului strategic al întreprinderilor din sectorul agrar al economiei țării în cooperare cu organele autorităților legislative și executive. Accentul finanțării este pus pe alocarea subvențiilor și adaptarea la standardele calității producției agricole în conformitate cu normele europene, precum și îmbunătățirea condițiilor de trai în mediul rural.*



În capitolul al treilea „*Perfecționarea proceselor managementului strategic din sectorul agrar al economiei țării*” sunt prezentate abordările conceptuale ale autorului privind dezvoltarea strategică a sectorului agrar, este efectuată analiza de cluster a dezvoltării țărilor europene și sunt propuse politici de perfecționare a managementului strategic din sectorul agrar al țării. Este propusă o abordare sistemică pentru elaborarea și realizarea hărții inovaționale strategice și metoda evaluării experților a estimării factorilor de risc pentru producerea producției agricole întru perfecționarea managementului strategic al sectorului agrar al țării, de asemenea, este elaborat modelul economico-matematic de amplasare optimă a infrastructurii de producere a sectorului agrar în baza modelării economico-matematice a spațiilor post-recoltare (instalații de refrigerare) pentru păstrarea merelor.

Managementul strategic al producerii agroindustriale permite asigurarea adaptării fiabile a întreprinderilor agrare la schimbările rapide ale mediului înconjurător, sporirea competitivității producției agricole și asigurarea pozițiilor stabile ale întreprinderilor din republică pe piața autohtonă și mondială a produselor alimentare.

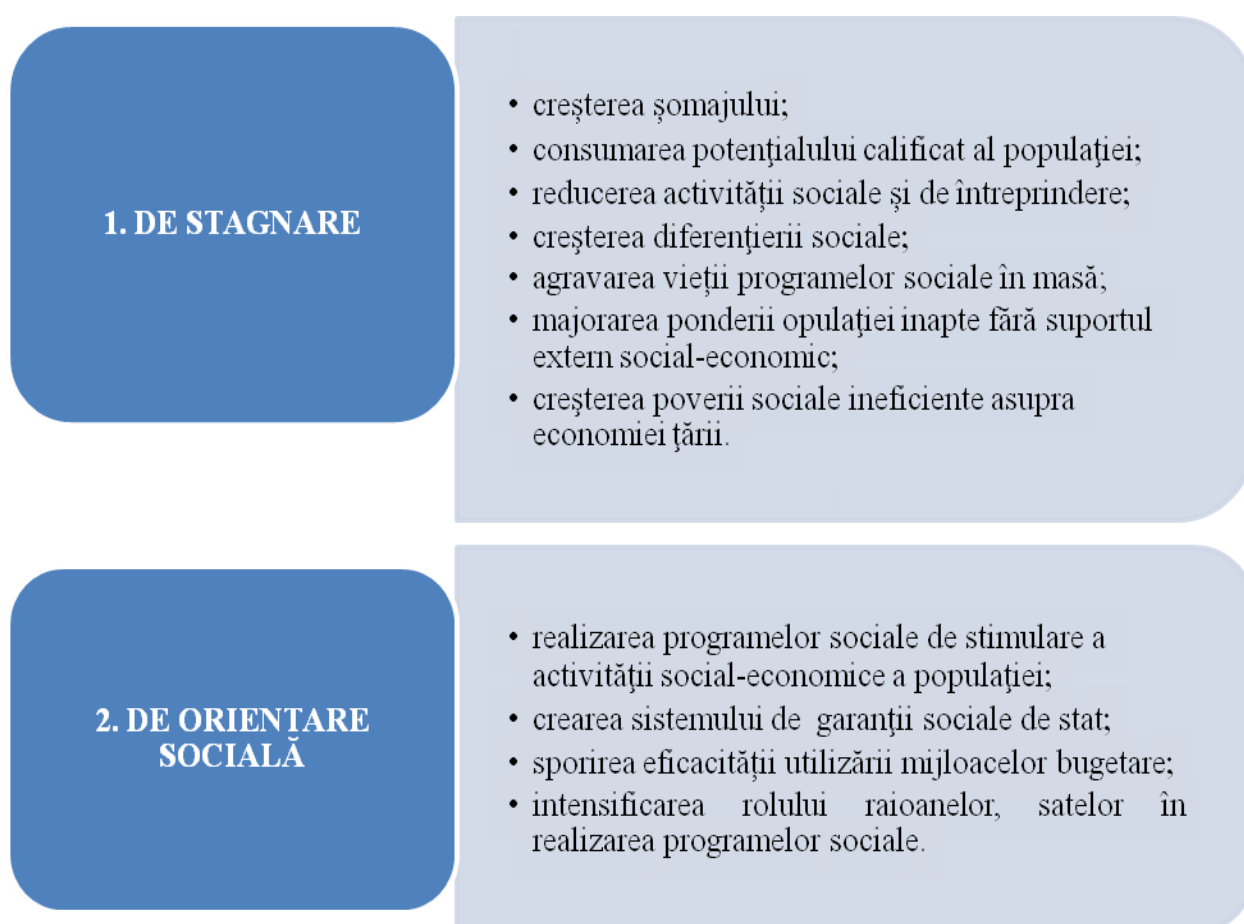


Fig. 13. Scenariile de dezvoltare a Republicii Moldova pe termen mediu

Sursa: elaborată de autor.

În opinia autorului, Republica Moldova are două oportunități de scenarii fundamentale pentru dezvoltare pe termen mediu, prezentate în figura 13:

- de stagnare (menținerea tendințelor de declin economic);
- de orientare socială (ritmuri relativ înalte de creștere economică datorită potențialului solicitat al activității de muncă a populației țării).

Dezvoltarea situației sociale conform primului scenariu corespunde variantei pesimiste, care presupune lăsarea problemelor sectorului agrar la „discreția” cererii și ofertei, statul doar monitorizează unele aspecte, oferă ocazional subvenții, acțiunile guvernului cu privire la sectorul agrar nu sunt sistematice. Tendința dezvoltării sectorului agrar în această variantă este negativă, ceea ce va duce la reducerea resurselor pentru dezvoltarea economică a țării.

Al doilea scenariu este optimist și va facilita depășirea tendințelor negative în dezvoltarea Republicii Moldova, care creează premise pentru reducerea treptată a tensionării problemelor sociale. Scenariul optimist permite sectorului agrar intrarea pe piețele avansate și consolidarea pozițiilor prin intermediul dezvoltării tehnologiilor „inovatoare”. În varianta dată, stabilitatea față de ciclul economic se va obține datorită apariției veniturilor noi, extinderii cererii, care sunt condiții de creștere a industriei prelucrătoare a țării. La baza celui de-al doilea scenariu trebuie să fie tranziția la o nouă paradigmă social-economică: dezvoltarea constă în faptul că grupurile economice social active cu nivel înalt de calificare și motivație în muncă constituie motorul de dezvoltare al Republicii Moldova.

Trecerea la scenariul de orientare socială al dezvoltării înaintea un șir de direcții prioritare ale politicii sociale, inclusiv:

- ❖ Realizarea programelor sociale de stimulare a activității social-economice a populației țării, ce includ formarea sistemului public-privat de asigurare a adaptării la relațiile de piață;
- ❖ Crearea sistemelor de garanții sociale de stat, ce asigură condiții adecvate de viață pentru grupurile populației dependente din punct de vedere economic și accesul echitabil pentru toți cetățenii Republicii Moldova la bunurile publice și serviciile de sănătate, educație și cultură;
- ❖ Sporirea eficacității utilizării mijloacelor bugetare în baza principiului rigid al direcționării plăților sociale și realizării programelor principale cu scopuri social-economice bine stabilite, evaluarea direcțiilor alternative, opțiunilor eficiente de realizare, urmate de analiza rezultatelor obținute;
- ❖ Creșterea rolului raioanelor și satelor în realizarea programelor sociale, trecerea treptată spre alocarea de stimulare a subvențiilor și a altor tipuri de suport financiar, aplicat în scopuri sociale.

Politica social-economică a statului în sectorul agrar, în condițiile economiei de piață, în primul rând, trebuie să asigure sporirea eficacității producerii agroindustriale, suportul tuturor formelor de antreprenariat, reformele organizațional-instituționale și structurale în scopul depășirii practice a inerției și restricțiilor în procesul de adaptare a subiecților economici la cerințele economiei de piață și integrării internaționale.

Analizând scopul acestui studiu, a fost efectuată analiza de cluster a sectorului agrar al țărilor europene și identificate anumite grupuri de state, care diferă unul de altul prin particularitățile specifice (tabelul 2). Autorul distinge următoarele procese de bază ale dezvoltării clusterului agrar al Republicii Moldova:

- traiectoria complexă a dezvoltării sectorului agrar;
- dezvoltarea eficientă a sectorului depinde în totalitate de tranziția la tehnologiile performante de producere, sporirea randamentului culturilor și a productivității creșterii animalelor;
- necesitatea majorării sprijinului de stat cel puțin 2-2,5 ori.

Tabelul 2. Analiza cluster din sectorul agrar în țările europene

| Numărul de cluster | Grupe de țări   | Particularitățile țărilor cu privire la clusterul din sectorul agricol   | Procesele de dezvoltare a clusterului din sectorul agrar   |
|--------------------|---|--|--|
| 1                  | Franța<br>Germania<br>Marea Britanie                                    | Țările mari cu sectorul agrar dezvoltat; numărul semnificativ al populației și suprafața terenurilor agricole  | - consolidarea tendințelor de integrare în cadrul UE;<br>- la un nivel relativ scăzut de securitate a terenurilor agricole, țările posedă realizări semnificative în utilizarea eficiență a lor, datorită tehnologiei moderne, succesului reproducerii și producției semințelor etc.;  |
| 2                  | Belgia<br>Danemarca<br>Olanda<br>Irlanda                                | Statele europene cu suprafețe și numărul populației reduse;<br>statele sunt foarte avansate în sectorul agrar și nivelul securității alimentare                        | - țările au o balanță comercială pozitivă.   |
| 3                  | Rusia<br>Belarus<br>Ucraina<br><u>Republica Moldova</u>                 | Statele CSI, situate pe teritoriul Europei, care produc cantități semnificative de produse agricole, dar au probleme complexe privind dezvoltarea generală a economiei | - traiectoria complexă a dezvoltării sectorului agrar;<br>- dezvoltarea eficientă a sectorului depinde în totalitate de trecerea la tehnologiile moderne de producere, sporirea randamentului culturilor și productivității creșterii animalelor;<br>- necesitatea majorării sprijinului de stat cel puțin de 2-2,5 ori.                           |
| 4                  | Grecia<br>Italia<br>Spania<br>Portugalia                                | Statele Europei de Vest și de Sud cu un sector agrar bine dezvoltat, dar cu probleme mari privind situația economică generală  | Orientarea sectorului agrar spre principiile și condițiile UE:<br>- modernizarea întreprinderilor agricole;<br>- sporirea siguranței și calității produselor alimentare;<br>- obținerea veniturilor echitabile și stabile pentru agricultori;  |
| 5                  | Bulgaria<br>Ungaria<br>Polonia<br>România<br>Slovacia<br>Republica Cehă | Statele Europei Centrale, foștii membri ai Consiliul de Ajutor Economic Reciproc (CAER), care au urmat o transformare complexă în economia de piață și integrare în UE | - păstrarea mediului înconjurător;<br>- crearea oportunităților de ocupare alternativă pentru populație cu scopul reducerii migrației din zonele rurale, consolidarea structurii economice și sociale a zonelor rurale;<br>- îmbunătățirea condițiilor de trai și de muncă, promovarea politicii de egalitate a oportunităților populației rurale. |
| 6                  | Estonia<br>Letonia<br>Lituania  | Statele baltice, fostele republici sovietice (URSS), integrate în prezent în UE  |  |

Sursa: elaborat de autor în baza datelor [2].

Eforturile privind perfecționarea managementului strategic în sectorul agrar al Republicii Moldova constau din blocuri și sub-blocuri separate, între care există relații directe și indirecte, prezentate în figura 14.

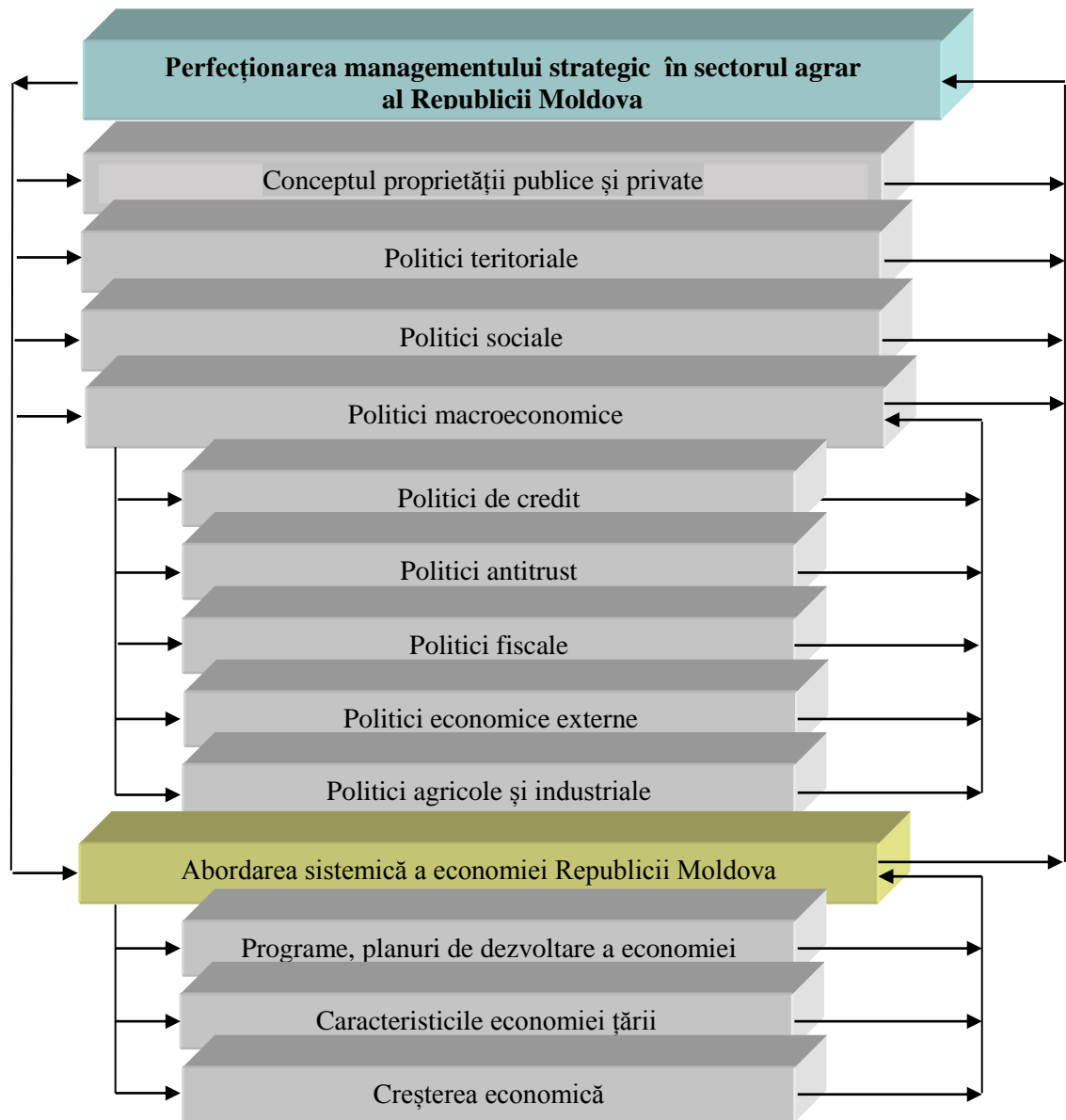


Fig. 14. Schema-bloc „Perfecționarea managementului strategic în sectorul agrar”  
 Sursa: elaborată de autor.

Autorul a propus conceptul general arhitectural de descriere a strategiei în harta inovațională strategică a sistemului de indicatori de echilibru (Balanced Scorecard) (tabelul 3). Harta strategică a sistemului de indicatori de echilibru (Balanced Scorecard) reliefează clar toate ipotezele strategice. Datorită hărților strategice, întreprinderile agricole vor reuși să analizeze propria strategie ca un ansamblu omogen, integrat și sistematic. Rezultatul creării hărții inovaționale strategice poate fi prezentat ca cea mai bună înțelegere a strategiei în istoria întreprinderilor agricole. Dar, în afară de această, harta strategică constituie baza sistemului de management strategic pentru o realizare rapidă și eficientă a strategiei. Sistemul de indicatori de echilibru oferă schema evaluării și a managementului pentru implementarea strategiilor elaborate de întreprinderile secolului informațional.

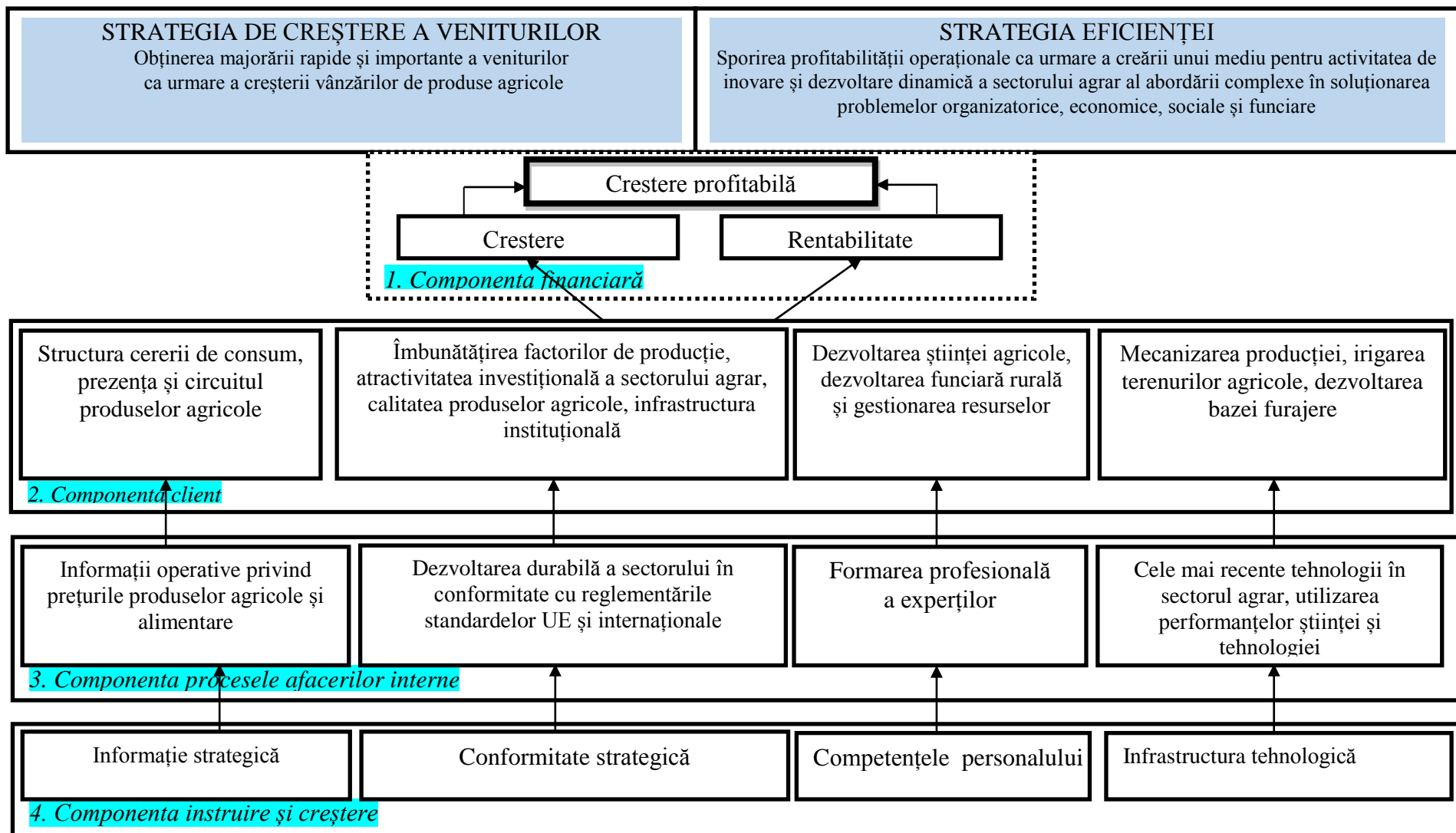


Fig. 15. Harta inovațională strategică a întreprinderilor din sectorul agrar al Republicii Moldova

Sursa: elaborată de autor.

O problemă aparte pentru Republica Moldova sunt condițiile naturale și climaterice de funcționare a sectorului agrar. Sectorul agrar este expus la diferite tipuri de riscuri. Gradul de risc este estimat prin probabilitatea de apariție a unui eveniment în care se produc pierderi sau anumite pagube. Cu cât este mai evidențiată incertitudinea situației economice în luarea deciziilor, cu atât mai mare este riscul. Insuficiența informațiilor și randomizarea anumitor evenimente creează incertitudine. Prin urmare, pentru luarea deciziilor de management justificate trebuie de căutat informația necesară și de studiat natura evenimentelor aleatoare.

În procesul managementului strategic al sectorului agrar este foarte importantă soluționarea problemei de adaptare a acestuia față de factorii de risc în schimbare. Autorul propune o metodă a evaluărilor de către experți cu privire la îmbunătățirea managementului strategic al sectorului agrar al țării. Estimările experților permit evaluarea cantitativă a fenomenului sau procesului, care nu se supune estimării cuantificabile.

Tabelul 3. Distribuția valorii factorilor de risc în sectorul agrar

| Factorii de risc al producerii la întreprinderile agricole     | Greutatea specifică a factorului, % |
|--|-------------------------------------|
| Condițiile naturale și climaterice                             | 40                                  |
| Respectarea procesului tehnologic                              | 25                                  |
| Folosirea tehnologiilor avansate                               | 20                                  |
| Adresarea statului către sectorul agrar                        | 9                                   |
| Buna funcționare a sistemului de vânzare a produselor agricole | 6                                   |

Sursa: elaborat de autor în baza propriilor cercetări [6].

Conform rezultatelor cercetării, este important de remarcat preponderența factorilor externi privind greutatea specifică a valorilor ca urmare a condițiilor naturale și climaterice (40%) și a factorilor interni ca urmare a proceselor tehnologice (25%) [6; 21].

Astfel, la luarea deciziilor de management cu scopul reducerii riscurilor producerii agrare la întreprinderi, trebuie să se țină cont de distribuția factorilor de risc prezentată mai sus. Evaluarea riscurilor și crearea posibilităților de gestionare a acestora contribuie la formarea unui potențial sistem eficient economic, fapt ce garantează o funcționare stabilă a acestora.

Una dintre sarcinile privind îmbunătățirea managementului strategic în sectorul agrar este problema amplasării optime a infrastructurii de producere, care trebuie să fie compusă dintr-o rețea de instalații de refrigerare, depozite, întreprinderi de prelucrare a produsului final al acestui sector, care, în mod semnificativ, poate contribui la funcționarea eficientă a sectorului.

În baza exemplului producerii producției de mere este posibilă analiza aplicării modelului economico-matematic de amplasare optimă a infrastructurii de producere (post-recoltare). Pentru a contracara impactul embargoului și a respecta cerințele producătorilor de fructe este necesară dezvoltarea infrastructurii, astfel încât să fie în concordanță cu cerințele altor țări. Acest lucru explică alegerea modelului economico-matematic.

Autorul evidențiază principalele puncte la realizarea modelelor de prognozare a capacității necesare a instalațiilor frigorifice pentru producția de mere:

- ✓ prezența tendinței de creștere a producției brute de mere în țară;
- ✓ 68-69% din terenurile cu livezi de mere revine pentru dezvoltarea unei regiuni din nord în recoltarea totală de 179 de mii de tone (75% din producția brută a țării);
- ✓ poziția de lider este ocupată de raionul Briceni – recoltarea totală de 49 de mii de tone.
- ✓ autorul a realizat o prognoză liniară a metodologiei de regresie a celui mai mic pătrat al producției brute până în anul 2020 (cu excepția factorilor de risc), ceea ce permite calcularea capacității necesare a instalațiilor de refrigerare pentru păstrarea acestei producții;
- ✓ potrivit datelor Serviciului producției de fructe și legume al Ministerului Agriculturii și Industriei Alimentare al Republicii Moldova, în anul 2014 existau 170 de camere frigorifice cu o

capacitate totală de 146 mii de tone de fructe și legume (asigurarea este de 61%, presupunând că în aceste instalații frigorifice este păstrată doar producția de mere), din care: 24 de camere frigorifice cu o capacitate totală de 27 mii de tone revine raionului Briceni (asigurarea este de 55% din nevoile pieței).

În rezultatul elaborării modelului economico-matematic privind calculul amplasării optime a infrastructurii de producere din sectorul agrar în baza modelului economico-matematic al capacității necesare de instalații de păstrare post-recoltare (cu forma de instalații frigorifice) a producției de mere, menționăm că până în anul 2020, în țară, trebuie soluționată problema majorării numărului de instalații frigorifice pentru păstrarea producției de mere cu o capacitate totală de până la 316,7 mii de tone, din care 75,7 mii tone – în raionul Briceni (figura 16).

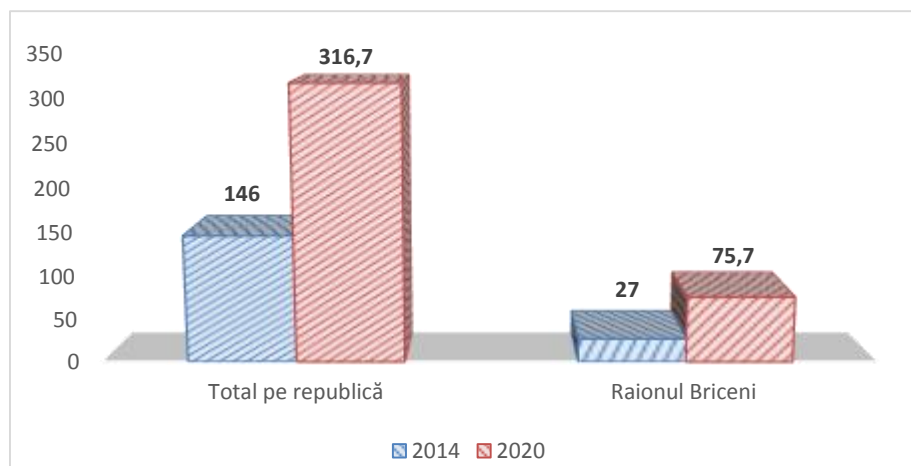


Fig. 16. Prognozarea capacității necesare a instalațiilor frigorifice, în dependență de recolta totală a produselor de mere, mii tone

Sursa: elaborată de autor.

Crearea și amplasarea optimă a instalațiilor de depozitare, păstrare sau prelucrare secundară a produselor finite pot îmbunătăți, în mod semnificativ, eficiența funcționării sectorului agrar prin intermediul reducerii pierderilor potențiale, majorării costului de consum a produselor finite, asigurarea pieței cu produsele corespunzătoare nu doar în perioadele de sezon, dar, de asemenea, pe tot parcursul anului.

### III. CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI

Rezultatele, obținute în procesul cercetării, au permis formularea următoarelor concluzii și recomandări, care decurg din scopurile și obiectivele stabilite de autor.

#### Concluzii generale:

1. A fost actualizat și completat sistemul terminologic al „managementului strategic în întreprinderile agricole”, exprimat prin decizii inovatoare orientate spre obiectivele pe termen lung ale întreprinderii [26].

2. Riscurile întreprinderilor agricole sunt cele mai complexe și puțin previzibile, fiind, în primul rând, rezultatul caracteristicilor proprii ale sectorului agrar [6].

3. Contribuția sectorului agrar la formarea produsului intern brut constituie 11,7%. În sectorul agrar predomină producerea producției vegetale (60-70%) [7].

4. Mediul macroeconomic al Republicii Moldova este similar cu cel din țările Europei de Est, dar este diferit de cel din țările-membre noi ale Uniunii Europene și țările care au aderat la UE până în 2004 [7].

5. Nivelul ocupării forței de muncă în sectorul agrar joacă un rol social-economic important și rămâne și în continuare drept una dintre cele mai mari surse de locuri de muncă în economie, în pofida nivelului redus al salariilor [7].

6. O parte semnificativă a producției agricole, în expresie valorică, este reprezentată

de următoarele tipuri de produse: cereale, struguri, legume, fructe, carne de porc, lapte și carne de pasăre [5].

7. Principalii parteneri ai Republicii Moldova în comerțul cu produse agroalimentare, în 87% din cazuri, sunt Uniunea Europeană (62%) și țările din Comunitatea Statelor Independente (25%) [28].

8. Republica Moldova este un exportator net de produse agroalimentare, este sectorul agrar care asigură circa jumătate din veniturile de export ale țării, dar, totuși, balanța comercială se reduce [28].

9. Nivelul scăzut al subvenționării sectorului agrar (circa 4,3% din valoarea produselor agricole) și insuficiența investițiilor (inclusiv străine) atât în agricultură, cât și în prelucrarea industrială a materiilor prime agricole sunt obstacole serioase pentru dezvoltarea durabilă a sectorului agroalimentar din Republica Moldova [21].

10. Principalele proiecte în agricultură, aprobate și desfășurate cu suportul financiar al donatorilor, sunt: Programul „Compact” (SUA), programele IFAD, programul ENPARD (EC). Proiectele respective sunt orientate spre îmbunătățirea competitivității agriculturii, dezvoltarea creditării, asigurarea producătorilor cu utilaje agricole, dezvoltarea sectorului de vinificație și horticultură [21].

În baza rezultatelor obținute în teză, autorul a elaborat pentru realizarea practică următoarele **recomandări**:

1. Îmbunătățirea managementului strategic în sectorul agrar trebuie direcționată spre satisfacerea nevoilor sociale în creștere, obținerea unui anumit nivel de trai al populației, crearea condițiilor necesare economice, sociale și ecologice pentru dezvoltarea eficientă a sectorului agrar al economiei și a activității vitale.

2. Elaborarea sistemului de planificare strategică în cadrul întreprinderilor, care trebuie să se bazeze pe principiile de planificare indicativă, controlul strict și ajustarea în timp util a activității întreprinderilor în conformitate cu sistemul de indicatori economici.

3. Pentru efectuarea analizei cluster a sectorului agrar din țările europene, este important de remarcat faptul că sectorul agrar al țărilor din UE reprezintă o producere extrem de eficientă, pentru care sunt înaintate obiective strategice inovatoare, inclusiv noile abordări privind soluționarea sarcinilor logistice și altele în procesul de la producător până la consumatorul final, la care trebuie să se concentreze și sectorul agrar al Republicii Moldova prin intermediul sporirii sprijinului de stat cel puțin de 2-2,5 ori.

4. Este necesară asigurarea cu personal înalt calificat prin stimularea dorinței echipei manageriale de a îmbunătăți abilitățile profesionale.

5. Pentru realizarea rapidă și eficientă a strategiei întreprinderii agricole se impune elaborarea hărții inovaționale strategice bazate pe sistemul indicatorilor echilibrați. La realizarea acestuia, principalele calcule de prognoză arată că, ținând cont de componenta client, componenta internă și componenta instruire și creștere, se vor majora venitul operațional cu 20% și creșterea veniturilor – cu 12% datorită programelor respective de producere a producției în baza inovației.

6. Considerăm oportună studierea și analiza factorilor de risc cu ajutorul unor evaluări ale experților în scopul gestionării operaționale, care vor contribui atât la îmbunătățirea situației financiare a întreprinderilor, cât și la sporirea competitivității acestora în luarea deciziilor de management.

7. Sectorul agrar va funcționa în mod eficient dacă va reduce intensitatea factorilor distructivi. Impactul factorilor distructivi asupra sectorului agrar trebuie redus în următoarele moduri: asigurarea culturilor împotriva factorilor distructivi; producătorii din sectorul agricol trebuie să efectueze statistica de forță majoră a circumstanțelor în timp și spațiu; construirea sistemelor anti-grindină la cultivarea fructelor și legumelor.

8. Dezvoltarea sectorului agrar al țării necesită consolidarea coordonării în lanțul de aprovizionare a infrastructurii post-recoltare și îmbunătățirea calității produselor agricole în conformitate cu standardele europene.

9. Este necesară soluționarea stringentă a problemei privind creșterea numărului instalațiilor



frigorifice pentru păstrarea produselor de mere cu o capacitate totală de până la 316,7 mii de tone (inclusiv cu capacitatea de 75,7 mii de tone în raionul Briceni, care este raionul lider în țară privind producerea producției de mere), pentru a nu pierde piețele și a nu stagna în fața concurenților timp de câteva decenii, ceea ce necesită investiții suplimentare.

10. Se recomandă comasarea fermierilor mici, care va permite crearea instalațiilor frigorifice comune, centrelor de ambalare și sortare pentru mulți producători, fapt ce va reduce cheltuielile fiecăruia. Într-o țară agrară, cu aproximativ 80% de fermieri mici și mijlocii, este imposibilă obținerea unui nivel mai performant fără comasarea lor în asociații.

#### IV BIBLIOGRAFIE

1. Абчук В. А. Риски в бизнесе, менеджменте и маркетинге. Москва: Издательство Михайлова В. А., 2006. 480 с.
2. Аграрная Европа в XXI веке. Под общей редакцией академика РАН Крылатых Э.Н. Москва: Летний сад, 2015. 328 с.
3. Альгин А. Л. Риск и его роль в общественной жизни. Москва: Мысль, 1989. 187 с.
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. Санкт-Петербург: Питер Ком, 1999. 416с.
5. Балтаг Г., Баранов Е. Стратегия управления инновационным развитием свиноводства в Республике Молдова. În: *Lucrări științifice, UASM*. 2012, Vol. 31 (Economie), с. 199-209, ISBN 978-9975-64-235-4.
6. Баранов Е. Факторы риска как основа стратегического управления предприятиями аграрного сектора экономики. În: *Materialele Conferinței Internaționale Științifico-Practice „Creșterea Economică În Condițiile Globalizării”*, Institutul Național de Cercetări Economice, 17-18 octombrie 2013, p. 334-336.
7. Баранов Е. Экономический рост как основа экономического и социального развития общества. În: *Lucrări științifice, UASM*. 2010, Vol. 25 Partea 1, (Economie), p. 135-139.
8. Виханский О. С, Наумов А. И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: учебник - 2-е изд. Москва: Гардарики, 1996. 216 с.
9. Виханский О. С. Стратегическое управление. Москва: Гардарики, 2006. 296 с.
10. Гранотуров В. М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения: учебное пособие. Москва: Дело и сервис, 1999. 112 с.
11. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления. Москва: Норма-Инфра, 1999.
12. Левин В. С. Прогнозирование и классификация экономических систем в условиях неопределенности методами искусственных нейронных сетей. Оренбург: Издательский центр ОГАУ, 2004. 188 с.
13. Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент на предприятиях АПК. Москва: Колос, 1999. 367 с.
14. Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие для вузов. Москва: Юнити-Дана, 2000. 375 с.
15. Национальная стратегия развития сельского хозяйства и сельской местности на 2014-2020 годы. Nr.409 от 04 июля 2014. В: Мониторул Официал Республики Молдова, 10.06.2014, nr.152.
16. Ожегов С. И. Словарь русского языка: ок. 57000 слов под ред. д-ра. филол. наук, проф. Шведовой Н. Ю. 16-е изд., испр. Москва, 1984. 796 с.
17. Основы теории управления: учеб. пособие. Под ред. Парахиной В.Н., Ушвицкого Л.И. Москва: Финансы и статистика, 2003. 287 с.
18. Райзберг Б. А., Фатхутдинов Р. А. Управление экономикой. Москва: Интел-Синтез, 1999.
19. Севрук В. Т. Банковские риски. Москва: Дело ЛТД, 1994. 72 с.
20. Стратан А., Баранов Е. Направления стратегического управления предприятием в условиях рыночной экономики. În: *Analele Institutului de Economie, Finanțe și Statistică*, Ediția a II-a, Chișinău, 2012, p.25-30, ISBN 978-9975-4326-6-5.
21. Стратан А., Морой Е., Баранов Е. Процессы стратегического управления сельскохозяйственных предприятий Республики Молдова в условиях нестабильной экономики. În: *Lucrări științifice, UASM*. 2013, Vol. 37 (Economie), p.103-107.
22. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж.. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. Москва: ВИЛЬЯМС, 2006.
23. Файоль А., Эмерсон Г., Тэйлор Ф. Управление – это наука и искусство. Москва: Республика, 1992. 191 с.
24. Хайтович Б. В. Теоретические основы стратегического управления промышленными предприятиями и его методическое обеспечение. Москва: Пищепромиздат, 2002.
25. Baranov E. Complex strategy enterprise. În: *Scientific papers, Series management, economic engineering in agriculture and rural development, USAMV, București*, Vol.12, Issue 2, 2012. p. 15-18. ISSN 1844-5640.
26. Baranov E., Stratan A. Theoretical aspects of strategic management on enterprise of the agrarian sector of the economy. În: *Scientific papers, Series management, economic engineering in agriculture and rural development, USAMV, București*, Vol.12, Issue 2, 2012. p.19-22. ISSN 1844-5640.
27. Bogáthy Z., Erdei I., Ilin C. Managementul strategic al firmei. Suport de curs. Timișoara, 2007.

28. Corețchi B., Baranov E., Gribincea Al. Comerțul extern al Republicii Moldova în contextul globalizării. În: Materialele simpozionului științific internațional, Criza mondială și impactul ei asupra economiei Moldovei, ULIM, Chișinău, 2010, p. 90-95.
29. Daft R. Management. New York: The Dryden Press, 1992. 180 p.
30. Hitt M. A., Ireland R. D., Hoskisson R. E. Strategic management, 3<sup>rd</sup> edition. Cincinnati, Ohio: South – Western College Publishing, 1999.
31. Istocescu A. Management intraprenorial. Concepte. Studiu de caz, București: Editura ASE, 2003.
32. Oleiniuc M. Conспект de lecții la disciplina Management Strategic pentru studenții Facultății Economie, Bălți, 2007.
33. Popescu C, Pânzaru R.-L. Management Strategic – Suport de curs. SC AgroAdvice SRL, 2011.
34. Rapoartelor anuale ale Băncii Naționale a Moldovei, www.bnm.md (vizitat 12.02.2016)
35. Russu C. Management strategic. București: Editura ALL Back, 2000.
36. Thietart R.-A. La stratégie d'entreprise. 2d edition. Paris (France): McGraw-Hill, 1990.

## V. PUBLICAȚII LA TEMA TEZEI

### Articole în diferite reviste științifice

- în reviste din străinătate recunoscute

1. BARANOV, Elena; STRATAN, Alexandru. Theoretical aspects of strategic management on enterprise of the agrarian sector of the economy. În: Scientific papers, Series management, economic engineering in agriculture and rural development, USAMV, București, Vol.12, Issue 2, 2012, pp.19-22. ISSN 1844-5640. **0,31 c.a.**
2. BARANOV, Elena. Complex strategy enterprise. În: Scientific papers, Series management, economic engineering in agriculture and rural development, USAMV, București, Vol.12, Issue 2, 2012, pp. 15-18. ISSN 1844-5640. **0,31 c.a.**
3. BARANOV, Elena. The key positions of strategic management at the enterprise. În: Scientific papers, Series management, economic engineering in agriculture and rural development, USAMV, București, Vol.12, Issue 4, 2012, pp. 35-41. ISSN 2285-3952. **0,45 c.a.**

- în reviste din Registrul Național al revistelor de profil, cu indicarea categoriei

#### Categorie B

4. BALTAG, Grigore; BARANOV, Elena. Studiul rentabilității producției cărnii de porc. În: Akademos, Nr. 2 (37), 2015, pp.122-127. ISSN 1857-0461. **0,45 c.a.**

#### Categorie C

5. БАРАНОВ, Елена. Элементы методологии стратегического управления предприятиями аграрного сектора экономики Республики Молдова. În: Analele Institutului de Economie, Finanțe și Statistică, Ediția a II-a, 2012, pp.40-48. ISBN 978-9975-4326-6-5. **0,36 c.a.**
6. СТРАТАН, Александру; БАРАНОВ, Елена. Направления стратегического управления предприятием в условиях рыночной экономики. În: Analele Institutului de Economie, Finanțe și Statistică, Ediția a II-a, 2012, pp.25-30. ISBN 978-9975-4326-6-5. **0,31 c.a.**
7. БАРАНОВ, Елена. Система стратегического управления предприятиями аграрного сектора экономики Республики Молдова. În: Analele științifice ale Universității Cooperatist-Comerciale din Moldova, Vol. XII-lea, 2013, pp. 382-390. ISSN 1857-1239. **0,49 c.a.**

### Articole în culegeri științifice

- culegeri naționale

8. БАРАНОВ, Елена. Взаимосвязь политики занятости населения с политикой доходов и проблемы её регулирования в Республике Молдова. În: Lucrări științifice, UASM, Vol. 27 (Contabilitate), 2010, pp. 178-182. ISBN 978-9975-64-196-8. **0,24 c.a.**

- culegeri de lucrări ale conferințelor naționale

9. БАРАНОВ, Елена. Стратегическое управление как фактор конкурентоспособности. În: Materialele Conferinței Internaționale Științifico-Practice, Institutul de Economie, Finanțe și Statistică, Vol.I, 2012, pp.414-419. ISBN 978-9975-4381-1-7. **0,28 c.a.**
10. БАРАНОВ, Елена. Факторы риска как основа стратегического управления предприятиями аграрного сектора экономики. În: Materialele Conferinței Internaționale Științifico-Practice „Creșterea Economică În Condițiile Globalizării”, Institutul Național de Cercetări Economice, 17-18 octombrie 2013, pp.334-336. ISBN 978-9975-4185-1-5. **0,17 c.a.**
11. БАРАНОВ, Елена. Применение SWOT-анализа как инструмента стратегического менеджмента. În: Materialele Conferinței științifico-practice internaționale, ULIM, 2013, pp. 281 – 285. **0,35 c.a.**

## ADNOTARE

**BARANOV Elena, „Perfecționarea managementului strategic în sectorul agrar al Republicii Moldova”, Teză de doctor în economie, Chișinău, 2017.**

**Structura tezei:** introducere, 3 capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografie din 202 surse, 28 de anexe, 129 de pagini de text de bază, 48 de figuri și 14 tabele. Rezultatele obținute au fost publicate în 11 lucrări științifice, inclusiv 3 în coautor.

**Cuvinte-cheie:** strategie, management strategic, producere agrară, risc, program complex de țintă, abordare sistemică, harta inovațională strategică.

**Domeniul de studiu:** managementul strategic în sectorul agrar.

**Scopul cercetării:** dezvoltarea pozițiilor teoretice și elaborarea direcțiilor de perfecționare a managementului strategic al întreprinderilor din sectorul agrar al economiei țării în condiții de piață, ținând cont de factorii de risc.

**Obiectivele cercetării:** dezvăluirea esenței managementului strategic și determinarea fundamentelor metodologice ale managementului strategic al întreprinderilor din sectorul agrar; determinarea caracteristicilor managementului strategic în sectorul agrar și identificarea factorilor, care au un impact negativ asupra producerii producției agricole prin metoda de evaluare de către experți; generalizarea principalelor tendințe de dezvoltare a sectorului agrar al economiei țării și efectuarea analizei sectorului agroalimentar pe grupe de produse; analiza situației managementului strategic din sectorul agrar al economiei țării în baza sprijinului financiar al sectorului agrar; elaborarea modelului de amplasare optimă a infrastructurii producției sectorului agrar.

**Noutatea științifică și originalitatea rezultatelor obținute:** a fost actualizată și completată definiția managementului strategic în întreprinderile din sectorul agrar; elaborat mecanismul de evaluare a riscurilor producerii producției agricole prin utilizarea metodei de evaluare de către experți; a fost efectuată analiza, identificate particularitățile și determinate tendințele de dezvoltare de cluster interstatal al sectorului agrar în șase grupuri de țări europene; a fost propusă abordarea sistemică pentru elaborarea și realizarea hărții inovaționale strategice a întreprinderilor din sectorul agrar din Republica Moldova; a fost elaborat modelul de amplasare optimă a calculului infrastructurii producerii în sectorul agrar în baza modelului economico-matematic a spațiilor de depozitare (post-recoltare) cu capacități necesare pentru păstrarea produselor de mere.

**Semnificația teoretică a tezei** constă în relevarea și noua interpretare a categoriei de management strategic fundamentate pe diferite abordări conceptuale existente, elaborarea direcțiilor de perfecționare a managementului strategic în sectorul agrar al economiei țării.

**Valoarea aplicativă a tezei** este determinată de faptul că concluziile formulate, direcțiile și recomandările propuse privind perfecționarea managementului strategic în sectorul agrar al economiei naționale pot fi aplicate la elaborarea perspectivelor de funcționare a întreprinderilor individuale din sectorul agrar al țării, dar și a sistemelor managementului strategic al acestui sector în ansamblu.

**Implementarea rezultatelor științifice:** unele rezultate practice obținute în teză, sunt utilizate de către Ministerul Agriculturii și Industriei Alimentare al Republicii Moldova, Î.S. „Centrul Informațional Agricol”, APEF „Moldova Fruct”, SRL „LARGO-TERRA” și SRL „CARIOPSA”, care sunt confirmate prin 5 acte de implementare.

## АННОТАЦИЯ

**БАРАНОВ Елена, „Совершенствование стратегического управления в аграрном секторе Республики Молдова”, докторская диссертация по экономике, Кишинев, 2017.**

**Структура диссертации** состоит из: введения, трех глав, общих заключений и рекомендаций, списка использованной литературы из 202 источников, 28 приложений, 129 страниц основного текста, 48 рисунков, 14 таблиц. Полученные результаты опубликованы в 11 научных работах, в т.ч. 3 в соавторстве.

**Ключевые слова:** стратегия, стратегическое управление, аграрное производство, риск, комплексно-целевые программы, системный подход, инновационная стратегическая карта.

**Область исследования:** стратегический менеджмент аграрного сектора.

**Цель исследования:** развитие теоретических положений и разработка направлений совершенствования стратегического управления предприятиями аграрного сектора экономики страны в рыночных условиях хозяйствования, с учетом факторов риска.

**Задачи исследования:** раскрытие сущности и определение методологических основ стратегического управления предприятиями аграрного сектора; выявление особенностей стратегического управления в аграрном секторе и определение факторов, оказывающих негативное влияние на производство аграрной продукции, методом экспертных оценок; обобщение основных тенденций развития аграрного сектора экономики страны и выполнение анализа агропродовольственного сектора по группам товаров; анализ состояния стратегического управления аграрным сектором экономики страны в условиях финансовой поддержки аграрного сектора; разработка модели оптимального размещения производственной инфраструктуры аграрного сектора.

**Научная новизна и оригинальность полученных результатов:** уточнено и дополнено определение стратегического управления применительно к предприятиям аграрного сектора; разработан механизм оценки уровня риска производства аграрной продукции методом экспертных оценок учета рисков; выполнен анализ, выявлены особенности и определены тенденции развития межгосударственных кластеров аграрного сектора в шести группах европейских стран; предложен системный подход к разработке и реализации инновационной стратегической карты предприятий аграрного сектора Республики Молдова; разработана модель оптимального размещения расчета производственной инфраструктуры аграрного сектора на основе экономико-математической модели необходимых мощностей постуборочных пунктов хранения яблок.

**Теоретическая значимость работы** состоит в формулировке и новой трактовке категории стратегического управления, основываясь на существующих различных концептуальных подходах, разработке направлений совершенствования стратегического управления в аграрном секторе экономики страны.

**Практическая значимость работы** определяется тем, что сформулированные выводы, предложенные направления и рекомендации по совершенствованию стратегического управления аграрным сектором экономики страны могут найти применение при разработке перспектив функционирования отдельных предприятий аграрного сектора страны и системы стратегического управления данного сектора в целом.

**Внедрение научных результатов.** Определенные практические результаты, полученные в диссертации используются Министерством Сельского Хозяйства и Пищевой Промышленности Республики Молдова, Г.П. „Centrul Informațional Agricol”, АПЭФ „Moldova Fruct”, О.О.О. „LARGO-TERRA” и О.О.О. „CARIOPSA”, что подтверждается пятью соответствующими актами о внедрении.

## ADNNOTATION

**BARANOV Elena, "Perfection of strategic management in the agricultural sector of the Republic of Moldova" thesis of doctor of Economics, Chisinau, 2017.**

**Thesis structure** is composed of: introduction, 3 chapters, general conclusions and recommendations, bibliography of 202 titles, 28 annexes, 129 pages of basic text, 48 figures, 14 tables. The obtained results are published in 11 scientific works, including 3 with co-authors.

**Key words:** strategy, strategic management, agrarian production, risk, complex target programs, systematic approach, innovative strategy map.

**Field of study:** strategic management of the agricultural sector.

**Research goal:** the development of theoretical positions and development of ways to improve the strategic management of the agricultural sector of the economy of the country under market conditions taking into account risk factors.

**Objectives of research:** disclosure of the state and definition of the methodological foundations of strategic management of the enterprises of the agrarian sector; determination of characteristics of strategic management in the agrarian sector and identification of the factors that have a negative impact on the production of agrarian products by expert estimates method; summary of the main trends of development of agrarian sector of the economy and the implementation of agri-food sector analysis by product groups; analysis of the strategic management of the agrarian sector of the economy in conditions of financial support for the agrarian sector; elaboration of the model the optimal placement of the production infrastructure of the agrarian sector.

**Scientific novelty and originality of the results:** there was updated and supplemented the definition of strategic management in relation to the enterprises of the agricultural sector; there has been developed the mechanism of risk level assessment of agricultural production using the method of expert risk-based assessments; there was performed an analysis and identified peculiarities and tendencies of the development of interstate agricultural clusters in six groups of European countries; there was proposed a systematic approach the design and implement the innovative strategic map of companies of the agrarian sector of the Republic of Moldova; there was developed a model for calculating the optimal placement of the production infrastructure of the agricultural sector on the basis of economic and mathematical models of the needed capacity of post-harvest storage facilities of apples.

**The theoretical significance of the work** consists in the formulation and interpretation of the new categories of strategic management based on the existing different conceptual approaches, developing ways to improve strategic management in the agricultural sector of the economy.

**The practical significance of the work** is determined by the fact that the conclusions set out, proposed directions and recommendations on the improvement of strategic management of the agricultural sector of the economy can find application in the development prospects of the functioning of individual enterprises of the agricultural sector of the country, improving the strategic management of the sector as a whole.

**The implementation of scientific results.** Certain practical results obtained in the thesis are used by the Ministry of Agriculture and Food Industry of the Republic of Moldova, State Enterprisein „Agricultural Information Centre”, APEF „Moldova Fruct”, L.L.C. „LARGO-TERRA” and „CARIOPSA”, which is confirmed by five implementation acts.

**BARANOV ELENA**

**PERFEȚIONAREA MANAGEMENTULUI STRATEGIC  
ÎN SECTORUL AGRAR AL REPUBLICII MOLDOVA**

**SPECIALITATEA 521.03 – ECONOMIE ȘI MANAGEMENT  
ÎN DOMENIUL DE ACTIVITATE**

**AUTOREFERAT  
al tezei de doctor în științe economice**

---

Aprobat spre tipar:

Hârtie offset. Tipar offset

Coli de tipar: 1,0

Formatul hârtiei 60x84 1/16

Tirajul – 50 exemplare

Comanda nr. 2

---

Complexul Editorial al INCE  
MD-2064, or. Chișinău str. Ion Creangă 45.  
Tel. 022- 50-11-30, bircaiulita@mail.ru