

Академия Наук Республики Молдовы
Министерство Экономики Республики Молдова
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ

На правах рукописи

УДК: 631.15 (478)

БАРАНОВ ЕЛЕНА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО
УПРАВЛЕНИЯ В АГРАРНОМ СЕКТОРЕ РЕСПУБЛИКИ
МОЛДОВА**

**СПЕЦИАЛЬНОСТЬ 521.03 – ЭКОНОМИКА И МЕНЕДЖМЕНТ ПО
ОТРАСЛЯМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени

доктора экономических наук

КИШИНЕВ, 2017

Диссертация подготовлена в отделе «Сельскохозяйственная экономика и развитие сельской местности» Национального Института Экономических Исследований

Научный руководитель:

СТРАТАН Александр, доктор хабилитат экономики, профессор университетар

Официальные оппоненты:

ЛИТВИН Аурелия, доктор хабилитат экономики, конференциар университетар

ЦУРКАНУ Георге, доктор экономики, конференциар университетар

Состав Специализированного Ученого Совета:

ДОГА Валерий, *председатель*, доктор хабилитат экономики, профессор университетар

ПЕРЧУН Родика, *научный секретарь*, доктор хабилитат экономики, конференциар исследователь

ШАВГА Лариса, доктор хабилитат экономики, профессор университетар

БАЖУРА Тудор, доктор хабилитат экономики, профессор исследователь

БОИНЧАН Борис, доктор хабилитат сельскохозяйственных наук, профессор исследователь

СЫРБУ Ольга, доктор экономики, конференциар университетар

Защита состоится 19 мая 2017г. в 14.00 часов на заседании Специализированного Ученого Совета D16.521.03-04 при Национальном Институте Экономических Исследований по адресу: MD-2064, г.Кишинев, ул. Ион Крянгэ 45, этаж 2, кабинет 210.

С диссертацией и авторефератом можно ознакомиться в библиотеке Национального Института Экономических Исследований и на веб-странице НСАА Республики Молдова (www.cnaa.md).

Автореферат разослан «18» апреля 2017г.

Научный секретарь Специализированного Ученого Совета:

ПЕРЧУН Родика

доктор хабилитат экономики, конференциар исследователь

Научный руководитель:

СТРАТАН Александр

доктор хабилитат экономики, профессор университетар

Автор:

БАРАНОВ Елена

©Баранов Елена, 2017

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность и важность темы исследования. Национальная экономика Республики Молдова характеризуется нестабильным развитием, состояние которой отражается негативным воздействием на аграрный сектор. Аграрный сектор, являясь стратегическим сектором страны, представляет собой сложную систему, функционирование которой происходит под влиянием закономерностей не только экономического, но также социального, природно-климатического характера и других специфических факторов, определяющих уникальность данной отрасли. В современных условиях, характеризующимися необходимостью стабилизации и обеспечения эффективного развития аграрного сектора экономики, особое значение приобретают вопросы совершенствования системы стратегического управления.

Эффективное экономическое развитие аграрного сектора на макро-, мезо- и микроуровне требует совершенствования стратегического управления аграрным сектором на всех уровнях. Динамичное развитие данного сектора зависит от деятельности первичного звена (предприятия), рациональных межотраслевых и отраслевых связей, экономических отношений между сферами воспроизводственного процесса.

Стратегическое управление агропромышленным производством позволяет обеспечить надежную адаптацию предприятий к быстро меняющейся окружающей среде, повысить конкурентоспособность аграрной продукции и устойчивость позиций предприятий Республики Молдова на отечественном и мировом рынке продовольствия. Каждое предприятие аграрного сектора, как субъект рынка, должно разрабатывать и реализовывать собственную стратегию, которая должна сочетать в себе запланированную и продуманную линию поведения, а также возможность адекватного реагирования на изменение внешней среды. Стратегическое управление ставит целью обеспечить производителю аграрной продукции развитие в долгосрочной перспективе.

На современном этапе невозможно преодолеть кризисные явления и заложить основу для стабильного развития аграрного сектора экономики без разработки научно обоснованной стратегии развития отрасли на всех уровнях управления. Таким образом, возникает объективная необходимость совершенствования методов и подходов к организации управления. *Актуальность темы исследования* определяется необходимостью решения основных проблем, связанных с совершенствованием стратегического управления на всех уровнях аграрного сектора экономики страны, а именно конкурентоспособности предприятий под воздействием различных факторов риска, правильного формирования стратегического управления на уровне политик государства и предприятий, использование в производстве определенных моделей рационального размещения производственной инфраструктуры для эффективного развития предприятий, обеспечивающие, в конечном итоге, устойчивый экономический рост аграрного сектора.

Степень разработанности темы исследования. Стратегическое управление является одним из общепринятых инструментов эффективного развития стран с рыночной экономикой. В мировой литературе к числу фундаментальных работ в области стратегического управления следует отнести труды И. Ансоффа, К. Боумена, Б. Карлофа, М. Мескона, Г. Минцберга, А. Стрикленда, А. Томпсона, М. Хитт. Российские ученые обратились к изучению проблем стратегического управления сравнительно недавно, достаточно широкую известность получили научные разработки О. Виханского, М. Круглова, С. Попова, Р. Разбейрга, Р. Фатхутдинова и других. Различным проблемам и аспектам стратегического управления АПК посвящены исследования А. Люкшинова, Ю. Королева, Н. Пиличева и др. В последние годы появились отечественные исследования, посвященные осмыслению основных положений теории стратегического управления. К ним можно отнести работы А. Стратана, Ф. Бажуры, А. Литвин, Д. Чимпоеш, Е. Хрищева, И. Сырбу, Г. Балтаг, Р. Перчун, М. Олейнюк и др.

Труды указанных авторов в области теории и методологии стратегического управления являются основой для проведения дальнейших исследований в намеченном направлении. Однако отсутствие системного подхода к организации стратегического процесса на различных

уровнях управления аграрным производством, недостаточная разработанность методов обоснования стратегии развития предприятий аграрного сектора, развитость модели оптимального размещения производственной инфраструктуры аграрного сектора Республики Молдова вызывает необходимость совершенствования существующих и разработку новых подходов в данной области. В результате возникает необходимость обоснования общих теоретических и методологических положений по совершенствованию систем стратегического управления в аграрном секторе экономики страны. Все это обусловило актуальность исследования и послужило основанием для выбора темы диссертации, ее цели, задач и направлений научных разработок.

Цель и задачи исследования. *Целью исследования* является уточнение и развитие теоретических понятий и определение стратегического управления в аграрном секторе, разработка усовершенствованной методологии стратегического управления предприятиями в современных условиях, с учетом факторов риска.

Для реализации указанной цели были поставлены и решены следующие **задачи исследования**:

- раскрыта сущность стратегического управления и определены методологические основы стратегического управления предприятиями аграрного сектора;
- выявлена специфика управления предприятиями аграрного сектора и определены факторы, оказывающие негативное влияние на производство аграрной продукции при применении метода экспертных оценок учета рисков;
- обобщены основные тенденции развития аграрного сектора экономики страны и выполнен анализ агропродовольственного сектора по группам товаров за последние 10 – 15 лет;
- проанализировано состояние стратегического управления аграрным сектором экономики страны при участии финансовой поддержки аграрного сектора;
- определены основные направления совершенствования стратегического управления в аграрном секторе страны;
- выполнен кластерный анализ аграрного сектора в европейских странах;
- разработан системный подход при разработке и реализации инновационной стратегической карты предприятий аграрного сектора Республики Молдова;
- представлена модель оптимального размещения производственной инфраструктуры аграрного сектора на основе экономико-математического моделирования постуборочных пунктов хранения продукции яблок;
- апробированы рекомендации и предложения по совершенствованию системы стратегического управления аграрного сектора в условиях Республики Молдова.

Объектом исследования являются предприятия аграрного сектора экономики Республики Молдова различных форм собственности, аграрные территории и условия осуществления на них аграрного производства.

Основные методы исследования, использованные на разных этапах работы, в зависимости от характера решаемых задач: системный подход, анализ и синтез, индукция и дедукция, исторический и логический подходы, критический анализ материалов, метод типологий, монографический анализ, метод аналогий, программно-целевой, расчетно-конструктивный, сравнение, группировки, динамические ряды, графические организаторы, наблюдение, экспертные опросы, расчет статистических средних величин, разработка экономико-статистических моделей. Для обработки экономической и статистической информации использовано специальное программное обеспечение: программа SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) и «MS Office Excel 2013».

Перечисленные методы были адаптированы с учетом поставленных задач и доступной информации. В качестве **исходной информации в диссертации** использованы научные публикации по теме диссертации, представленные в монографиях, специализированных журналах, сборниках научных статей и материалах конференций; законодательство и

нормативно-правовые акты, регламентирующие развитие аграрного сектора в Республике Молдова, стратегические планы развития аграрного сектора, а также документы политик, направленные на поддержку данного сектора в других странах и на международном уровне; материалы Национального Банка РМ; Министерства Сельского Хозяйства и Пищевой Промышленности РМ, Агентства по платежам и интервенции в сельском хозяйстве; статистические данные РМ, других стран и региональных ассоциаций государств, прежде всего, относящихся к ЕС и СНГ. Важной исходной информацией послужили эмпирические данные - результаты опросов экспертов в данной области, проводимые при активном участии автора.

Научная новизна результатов, полученных автором в результате исследования и представленных к публичной защите, заключается в следующем:

1. Уточнено и дополнено определение стратегического управления применительно к предприятиям аграрного сектора.

2. Разработан механизм оценки уровня риска производства в аграрном секторе национальной экономики как основа стратегического управления предприятиями данного сектора.

3. Усовершенствованы и обоснованы методы стратегического управления предприятиями аграрного сектора экономики страны.

4. Разработана дескриптивная модель кластеров в аграрном секторе на основе сравнительного анализа в европейских странах и разработаны предложения по привлечению инвестиций в данный сектор.

5. Предложен системный подход к разработке и реализации инновационной стратегической карты предприятий аграрного сектора Республики Молдова.

6. Разработана и протестирована модель оптимального размещения расчета производственной инфраструктуры аграрного сектора на основе экономико-математической **модели необходимых мощностей постуборочных пунктов хранения яблок** и спрогнозированы необходимые производственные мощности холодильных установок.

Теоретическая и практическая значимость работы. Развитие теоретических и концептуальных положений состоит в формулировке и новой трактовке категории стратегического управления, разработке механизмов и моделей 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.

Изложенные в диссертации методические положения по совершенствованию стратегического управления аграрного сектора экономики страны позволяют осуществить необходимый объем прогнозно-аналитических работ и определить наиболее значимые для аграрного сектора направления экономического развития страны. Разработанную инновационную стратегическую карту предприятий, особенности и направления в кластерах, управление риском на уровне предприятий аграрного сектора были использованы различными предприятиями и государственными учреждениями данной сферы, подтвержденные актами внедрения.

Апробация результатов исследования. Результаты научных исследований были представлены в 11 научных статьях, в т.ч. 3 в соавторстве, общим объемом – 3,74 п. л. Основные результаты научных исследований, проведенных в диссертационной работе, были представлены, обсуждены и одобрены в научных журналах, на национальных и международных научных конференциях и симпозиумах. Некоторые из рекомендаций были предоставлены аграрным предприятиям в качестве поддержки в рамках разработки программ развития. Большинство результатов были представлены на 7-и международных и национальных научных форумах:

1. Национальная Научная Конференция «Современные тенденции экономического и финансового развития сельских местностей», ГАУМ, Кишинев, 27 апреля 2012.
2. Международный Симпозиум «Перспективы сельского хозяйства и сельских районов в контексте устойчивого развития», Университет Агронимических Наук и Ветеринарной Медицины, Бухарест, Румыния, 17-18 мая 2012.
3. Международная Конференция «Agriculture for Life, Life for Agriculture», Университет Агронимических Наук и Ветеринарной Медицины, Бухарест, Румыния, 4-6 октября 2012.
4. Международная Научно-Практическая Конференция «Экономический рост в условиях глобализации», VII-ое Издание, ИЭФС, Кишинев, 18-19 октября, 2012.
5. Международная Научно-Практическая Конференция «Экономические и финансовые политики для конкурентоспособного развития», ULIM, Кишинев, 12 апреля 2013.
6. Международный Научный Симпозиум «Современное сельское хозяйство – Достижения и перспективы», ГАУМ, Кишинев, 9 октября 2013.
7. Международная Научно-Практическая Конференция «Экономический рост в условиях глобализации», VIII-ое Издание, ИЭФС, Кишинев, 17-18 октября, 2013.

Структура диссертационной работы. Диссертация состоит из аннотации (на румынском, русском и английском языках), введения, трех глав, общих заключений и рекомендаций, списка использованной литературы и приложений. Содержание работы изложено на 129 страницах основного текста. Иллюстративный материал содержит 14 таблиц, 48 рисунков, 28 приложений.

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

II. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во **Введении** обоснована актуальность темы диссертационного исследования, определены цель и задачи исследования, его предмет и объект, методологическая и информационная база, научная новизна и практическая значимость.

В первой главе диссертации – **«Теоретические и методологические основы стратегического управления аграрного сектора национальной экономики»** - исследованы основные понятия [4; 8; 9; 12; 22; 25; 27; 29; 30; 31; 32; 33; 35; 36], экономическая сущность [17; 20] и принципы [11; 13; 18; 23; 24] стратегического управления предприятиями аграрного сектора. Рассмотрен современный инструмент управления предприятиями аграрного сектора – методология стратегического управления, представляющий собой совокупность принципов, методов принятия стратегических решений и способов их практической реализации для достижения целей, позволяющих предприятию оптимально использовать существующий потенциал и оставаться восприимчивым к требованиям внешней среды [14]. Выявлены особенности стратегического управления в аграрной сфере. Обобщены взгляды ученых и специалистов по вопросам стратегического управления и планирования на предприятиях аграрного сектора. Разработана общая блок-схема формирования концепции стратегических и тактических планов развития предприятий аграрного производства.

На актуальном этапе в условиях функционирования конкурентной рыночной экономики руководителям аграрных предприятий необходимо совершенствование моделей и концепций управления производством посредством изучения рыночных потребностей и их структуры, а также разработки мероприятий по оперативному «подстраиванию» возможностей аграрных предприятий к быстро изменяющимся условиям внешней среды, или «окружения», поскольку эти факторы приводят к резкому возрастанию значения стратегического управления в современных аграрных предприятиях.

Логическую структуру формирования стратегического поведения аграрного предприятия для варианта принимаемого управленческого решения можно представить в виде схемы (рис. 1). Данная последовательность представляет собой процесс стратегического управления предприятиями аграрного сектора, важнейшей частью которого является стратегическое

планирование, включающее все этапы до реализации стратегии, которое позволяет эффективное ведение производства предприятием. Стратегическое планирование представляет собой особый вид управленческой деятельности, состоящий в разработке стратегических решений. Стратегические решения предусматривают выдвижение таких целей и стратегий поведения объектов управления, реализация которых обеспечивает их эффективное функционирование в долгосрочной перспективе, быструю адаптацию к изменяющимся условиям внешней среды.

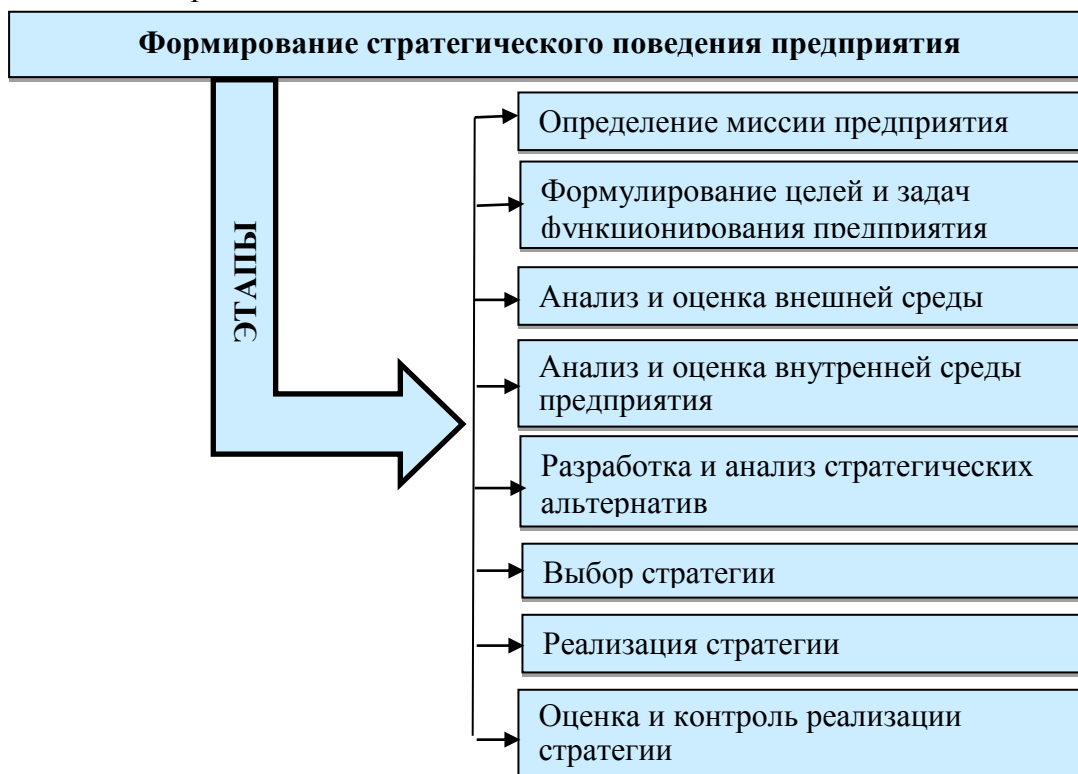


Рис. 1. Схема формирования стратегического управления аграрными предприятиями
 Источник: разработано автором [26]

В агропромышленном комплексе всесторонний и объективный учет рисков имеет принципиальное значение, поскольку зависимость условий и результатов хозяйственной деятельности от случайных, прежде всего, погодных факторов здесь особенно велика. В связи с тем, что деятельность аграрных товаропроизводителей объективно связана с множеством рисков, то научное обоснование теоретических положений и разработка практических рекомендаций по управлению рисками с целью обеспечения эффективного функционирования аграрных предприятий является весьма актуальным вопросом в исследовании. Суть стратегического управления в аграрном секторе страны – это учет совокупности воздействующих рисков на эффективность функционирования предприятий. Аграрный сектор относится к системам повышенного риска и, тем не менее, обеспечивает свою эффективность в нормальных условиях, выживает в кризисных ситуациях, следовательно, обладает некоторым внутренним механизмом адаптации, позволяющим компенсировать потери от риска или снизить его уровень.

Проведя анализ различных высказываний о риске как экономической категории [1; 3; 10, стр.112; 16; 19, стр.72], автор считает целесообразным в соответствии с целями и задачами исследования уточнить определение риска. На взгляд автора, риск в аграрном секторе - это вероятностная характеристика результирующего влияния управленческих решений на целевые показатели деятельности аграрных предприятий под воздействием природно-климатических, биологических, социальных факторов и конкурентного окружения в условиях неопределенности экономической, политической, финансовой и других сфер. На взгляд автора, риск в принципе оказывает конструктивное влияние, так как при появлении риска, жесткие

условия среды и неопределенность вынуждают предпринимателя постоянно находиться в поиске новых возможностей, средств, условий предотвращения возможных неудач, способов установления контроля над обстоятельствами, их тенденциями, закономерностями; побуждают стремиться к выбору наилучшего из вариантов решения, т.е. среда обязывает экономического субъекта непрерывно совершенствовать процессы стратегического управления.

Учитывая специфику аграрного производства, автор считает целесообразным классифицировать факторы рисков аграрного сектора экономики по факторам возникновения и выделить два основных блока: внешние факторы и внутренние факторы. К внешним отнесем факторы, которые не зависят от деятельности предприятия, а внутренние напрямую зависят от собственных действий (рис. 2) [6; 21].

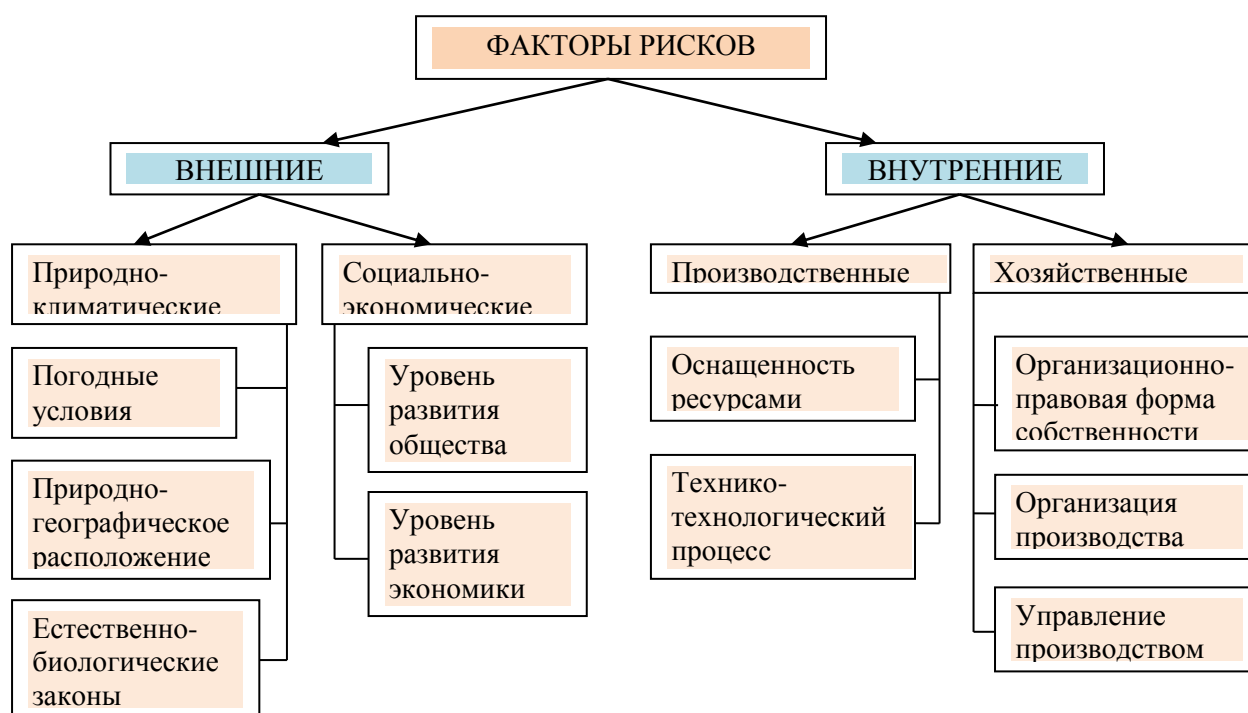


Рис. 2. Классификация факторов рисков производства продукции в аграрном секторе
 Источник: разработано автором [6; 21]

В целях разработки и реализации управленческих решений для предприятий аграрного сектора экономики определена классификация факторов риска производства предприятий, которая включает в себя факторы, возникающие независимо от деятельности предприятий - «внешние» и «внутренние» факторы, возникающие в результате деятельности самого предприятия. Кроме того, по факторам возникновения рисков производства предприятий аграрного сектора экономики были выделены следующие основные группы факторов рисков производства сельскохозяйственных предприятий: природно-климатические, социально-экономические, производственные и хозяйственные [6].

Для эффективного ведения производства предприятиям аграрного сектора необходимо решить проблему адаптации к возможным изменениям во внешней и внутренней среде, которая успешно решается методами стратегического планирования (экспертный метод, метод социально-экономического анализа, экономико-математические методы и модели, метод системного анализа и синтеза). Риски аграрных предприятий являются наиболее сложными и мало прогнозируемыми. Это связано со спецификой самого аграрного сектора. Автор считает целесообразным отметить, что необходимо изучать и анализировать факторы риска и стремиться управлять ими, что будет способствовать как улучшению финансового состояния предприятий, так и повышению конкурентоспособности предприятий аграрного сектора в целом.

Во второй главе – «Анализ экономического развития аграрного сектора Республики Молдова и сценарии других стран» - рассмотрен экономический профиль аграрного сектора национальной экономики в сравнении со странами Европейского Союза и Восточной Европы и проведен анализ агропродовольственного сектора по группам товаров за последние 10 – 15 лет. Автором выполнен SWOT-анализ и системный анализ деятельности предприятий аграрного сектора в разрезе государственных политик. Представлено состояние стратегического управления аграрным сектором экономики страны при участии финансовой поддержки для аграрного сектора. Определена взаимосвязь между развитием аграрного сектора и стратегическим управлением.

Аграрный сектор, представляя собой базовый сектор национальной экономики Республики Молдова, выступает как особо сложная область деятельности, сложность которого определяется ролью аграрного сектора в экономическом развитии страны и его социально-экономическими особенностями.

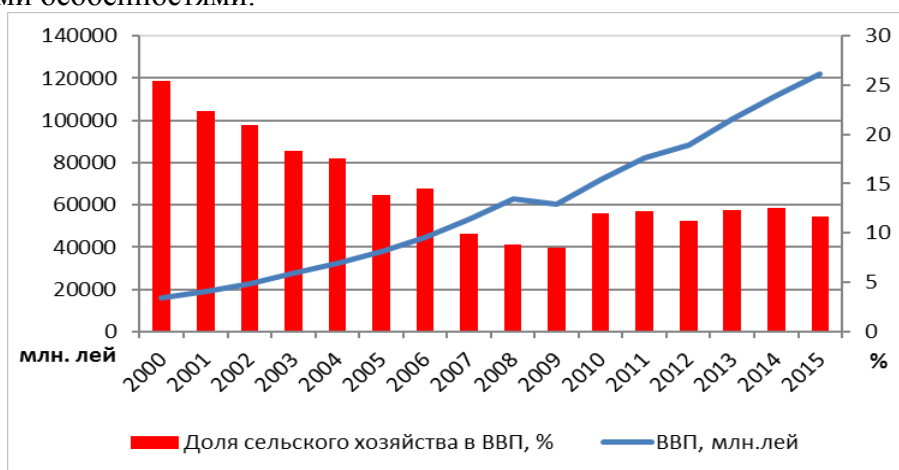


Рис. 3. Доля аграрного сектора в ВВП Республики Молдова, 2000-2015 годы
 Источник: разработано автором на основании данных Национального Бюро Статистики (<http://statbank.statistica.md/pxweb/Dialog/Saveshow.asp>)

В 2015 году вклад аграрного сектора в формирование валового внутреннего продукта составил 11,7%, по сравнению с 13,9%, отмеченными десять лет назад и 25,4%, отмеченными в 2000 году (рис.3). Это снижение было обусловлено быстрым появлением сферы услуг, доля которой на сегодняшний день составляет почти две трети ВВП. Зарегистрированная тенденция соответствует моделям, наблюдаемым в развивающихся странах, где сфера услуг играет важную роль, в то время как вклад сельскохозяйственного сектора в экономику незначителен.

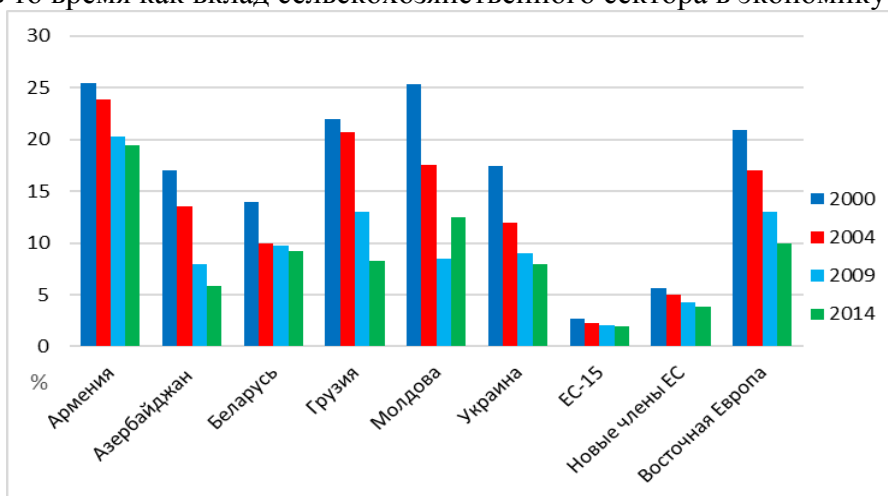


Рис. 4. Валовая добавленная стоимость в аграрном секторе в виде доли в ВВП в странах Восточной Европы и в новых странах – членах Европейского союза
 Источник: разработано автором на основании данных Всемирного банка (2015 год)

Макроэкономическая среда в Республике Молдова схожа со странами Восточной Европы, но отличается от новых стран-членов Европейского Союза и стран, присоединившихся к ЕС до 2004 года. В 2014 году вклад аграрного сектора в формирование ВВП в странах Восточной Европы составил 10%, в новых странах-членах ЕС – 4%, в ЕС-15 – всего 2% (рис.4).

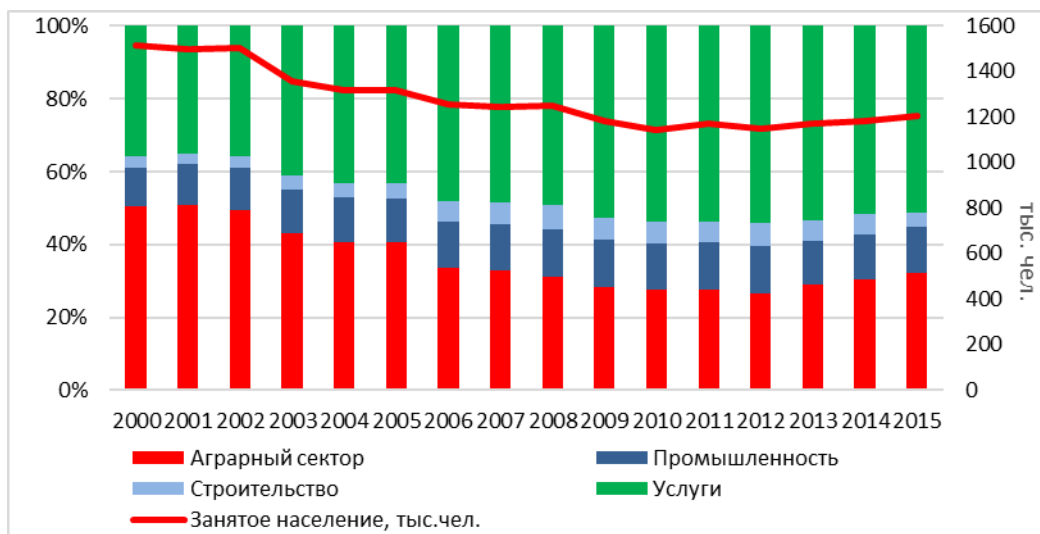


Рис. 5. Доля отраслей экономики в занятости населения и в общем объеме рабочей силы в Республике Молдова, 2000-2015 годы

Источник: разработано автором на основании данных Национального Бюро Статистики (<http://statbank.statistica.md/pxweb/Database/RO/03%20MUN/MUN01/MUN01.asp>)

Уровень занятости в аграрном секторе Республики Молдова все еще остается высоким, хотя и продолжает снижаться, как в абсолютном (с 766 тыс. человек в 2000 году – до 382 тыс. человек в 2015 году), так и в относительном выражении. Так, в 2000 году аграрный сектор обеспечил 50% рабочих мест, в то время как в 2015 году – только 31,7% (рис. 5).

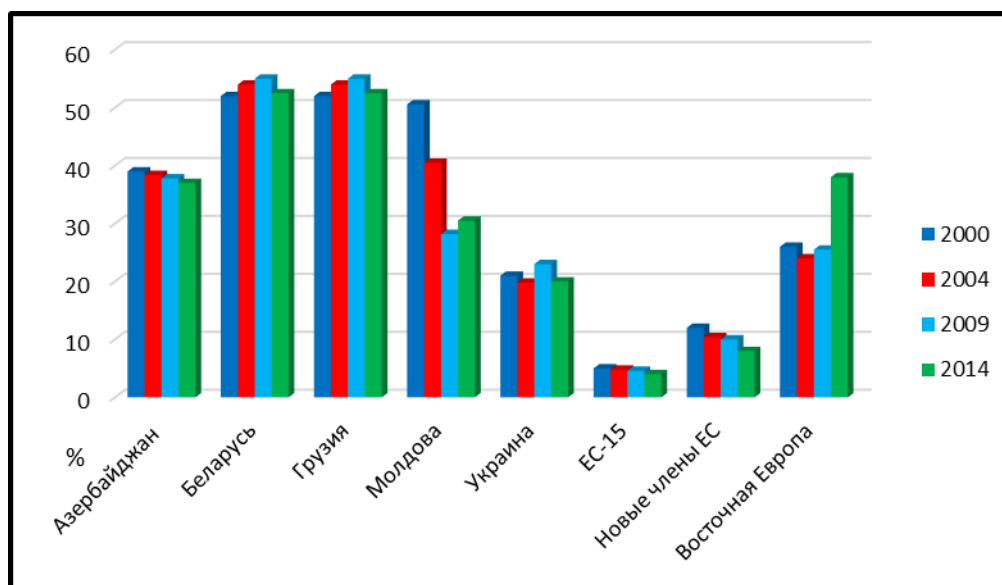


Рис. 6. Занятость в аграрном секторе в виде доли от общей занятости

Источник: разработано автором на основании данных Eurostat (2015 год)

Уровень занятости рабочей силы в аграрном секторе страны по-прежнему высок, однако в Восточной Европе в 2000-2009 гг. наблюдается тенденция к его снижению. В то время как в странах, которые присоединились к ЕС до 2004 года, а также в новых странах-членах ЕС доля занятых в аграрном секторе в 2014 году составила, соответственно, 4% и 8% от общей

численности трудоспособного населения, в странах Восточной Европы средний уровень занятости в аграрном секторе достиг 38% (рис. 6). Последние макроэкономические показатели свидетельствуют о том, что в 2014 году отмечено снижение экономической активности. Несмотря на то, что в Республике Молдова уровень занятости в аграрном секторе за 15 лет снизился почти вдвое, он по-прежнему остается высоким по сравнению с другими регионами Европы, несмотря на низкий уровень заработной платы.

Стремительные структурные изменения в экономике страны привели к появлению новых возможностей для трудоустройства, не связанных с деятельностью в аграрном секторе, обусловив, таким образом, миграцию населения из сельской местности. Процесс миграции осуществлялся в двух направлениях: внутренняя миграция – из сельских районов в города и внешняя миграция – из страны на зарубежные рынки труда в поисках более высоких заработков.

Аграрное производство в 2014 году составило 26758 млн. леев, заметна тенденция роста по сравнению с предыдущими годами. Однако значительная часть аграрной продукции в стоимостном выражении представлена следующими видами продукции: зерновые, виноград, овощи, фрукты, свинина, молоко и птица (рис. 7). Также в сельском хозяйстве Республики Молдова не выращивается продукция с высокой добавленной стоимостью по многим причинам: рост потребности в инвестициях, ограниченный потенциал и доступность орошения, а также жесткие требования в отношении безопасности пищевых продуктов.

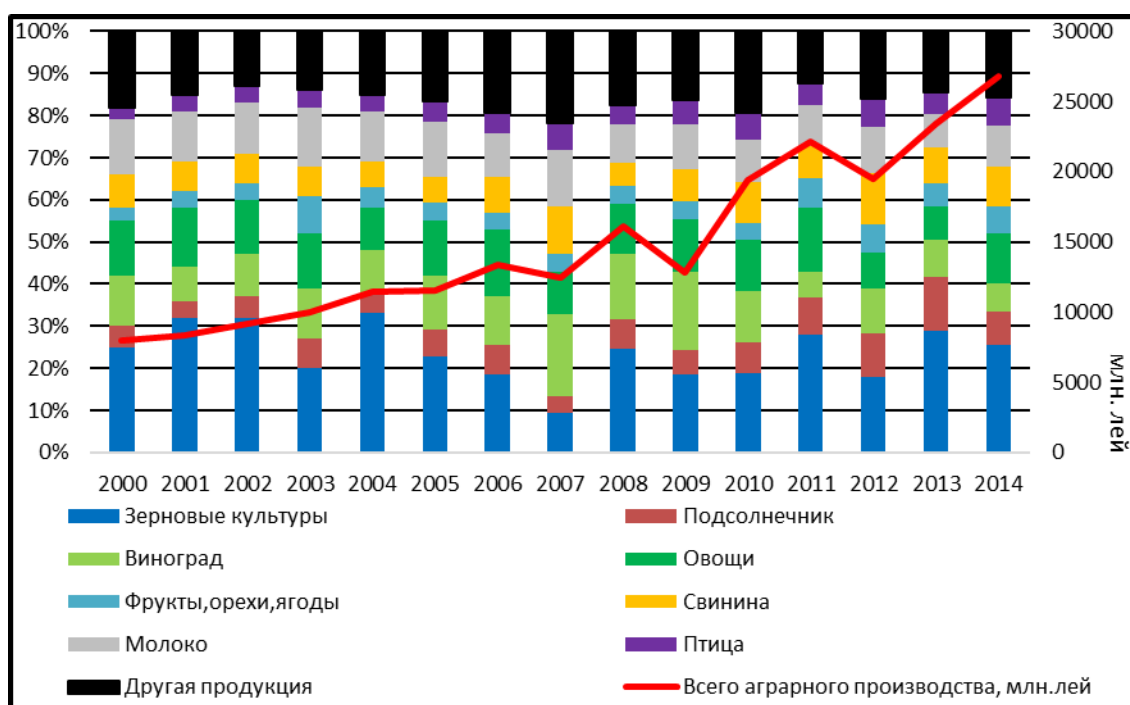


Рис. 7. Аграрное производство Республики Молдова по видам продукции

Источник: разработано автором на основании данных Национального Бюро Статистики (<http://statbank.statistica.md/pxweb/database/RO/16%20AGR/AGR02/AGR02.asp>, <http://statbank.statistica.md/pxweb/database/RO/16%20AGR/AGR03/AGR03.asp>)

Для описания ситуации в аграрном секторе был проведен подробный SWOT-анализ предприятий аграрного сектора, представляющий собой основной инструмент регулярного стратегического управления. Автором были последовательно рассмотрены факторы SWOT-анализа, позволяющие принять решения по корректировке целей и стратегий предприятий аграрного сектора, которые, в свою очередь, определяют ключевые моменты организации деятельности аграрного сектора, представленные в таблице 1.

Таблица 1. SWOT-анализ предприятий аграрного сектора Республики Молдова

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ
<ul style="list-style-type: none"> • Производство вин, фруктов и овощей • Рост производительности труда в аграрном секторе • Значительная доля угодий, находящаяся в частной собственности • Положительный торговый баланс агропромышленного сектора • Близость к развитым рынкам с высоким спросом на аграрную продукцию (рынки стран ЕС и СНГ) 	<ul style="list-style-type: none"> • Преобладание в общем объеме аграрной продукции низкокачественных культур и низкая продуктивность земель • Фрагментированная структура сельскохозяйственных угодий. • Незначительная площадь орошаемых земель • Недостаточное финансирование агропродовольственного сектора и ограниченный доступ к капиталам и кредитам • Зависимость от импорта текущих активов в аграрном секторе • Высокая стоимость импорта, отсутствие мощностей по переработке продовольственной продукции • Устаревшая система сельскохозяйственного образования, низкая эффективность исследований в области аграрного сектора • Отсутствие согласованности в цепи снабжения, послеуборочной инфраструктуре и внедрение стандартов продовольственной безопасности ЕС
ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
<ul style="list-style-type: none"> • Повышение продуктивности земель путем применения новых технологий и инновационных решений • Увеличение доступа к прямым иностранным инвестициям и и техническая поддержка развития отрасли • Развитие отечественных рынков аграрного сектора • Особый порядок и особые условия торговли с ЕС (автономные торговые преференции, зоны углубленной и всеобъемлющей свободной торговли) • Интенсификация обмена опытом и ноу-хау со странами ЕС и СНГ • Высокий и постоянно растущий спрос на нишевую продукцию и экологическую продукцию на внешних рынках • Создание послеуборочной инфраструктуры, которая позволит увеличить цены на 30% 	<ul style="list-style-type: none"> • Увеличение портящейся аграрной продукции • Уменьшение возможностей для внешних инвестиций • Снижение продуктивности сельскохозяйственных угодий, деградация почв • Увеличение площади земель, исключенных из сельскохозяйственного оборота • Усиление торговых барьеров • Рост конкуренции на внешних рынках • Рост расходов на инновационные приобретения • Повышение себестоимости на аграрную продукцию • Рост цен на текущие активы в аграрном секторе

Источник: разработано автором

SWOT-анализ предприятий аграрного сектора страны позволил выделить наиболее слабыми сторонами зависимость от импорта текущих активов в аграрном секторе, недостаточное финансирование агропродовольственного сектора и ограниченный доступ к капиталам и кредитам, отсутствие согласованности в цепи снабжения, послеуборочной инфраструктуре и внедрение стандартов продовольственной безопасности ЕС.

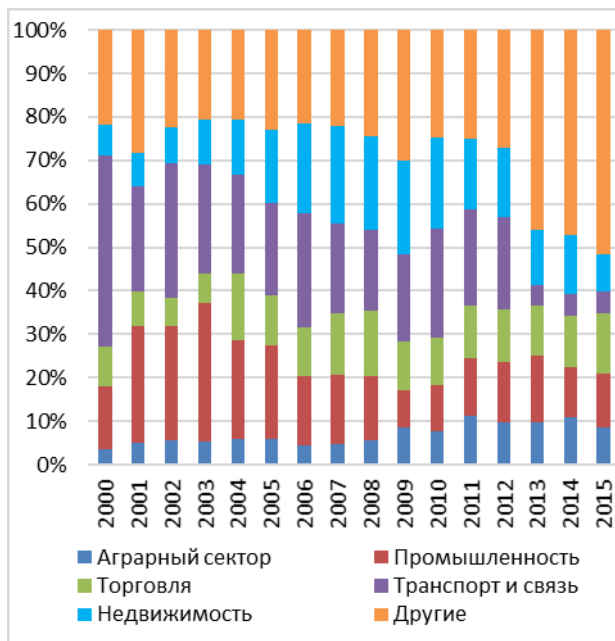


Рис. 8. Доля инвестиций в долгосрочные активы по видам экономической деятельности

Источник: разработано автором на основании данных Национального Бюро Статистики

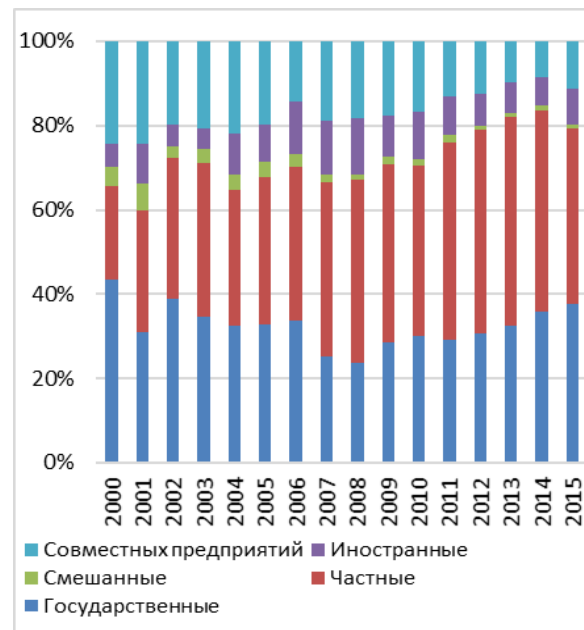


Рис. 9. Структура инвестиций в долгосрочные активы по источникам финансирования

Источник: разработано автором на основании данных Национального Бюро Статистики

Хотя доля инвестиций в аграрный сектор в общем объеме инвестиций увеличилась с 3,4% до 8,7% в 2000-2015 годах, это увеличение капиталовложений не является достаточным для того, чтобы остановить выраженное обесценивание сельскохозяйственных активов (рис. 8). Ограниченная доля иностранного капитала в инвестициях в долгосрочные активы представляет собой еще одно препятствие для конкурентоспособности аграрного сектора. Доля иностранного капитала в общем объеме инвестиций оставалась фактически неизменной на протяжении периода с 2000 по 2015 год, указывая на то, что инвестиции финансируются только за счет национальных ресурсов (рис. 9). Государственные ресурсы также играли ограниченную роль в инвестициях, при том, что почти каждая вторая инвестиция производилась частным сектором.

Для разработки государственных политик на основе анализа, выполненного в первой главе, дадим определение **стратегического управления применительно к отраслевым предприятиям** — это симбиоз интуиции и искусства руководства, позволяющие вести аграрное предприятие к реализации целей в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды, позволяющей предприятию оптимально использовать имеющийся потенциал, основанный на эволюции реального сектора; это принятие управленческих решений, обеспечивающих быстрое реагирование на изменение внутренней и внешней среды, которые могут повлечь за собой необходимость стратегического маневра, пересмотр целей и корректировку общего направления развития.

Политика государства в аграрном секторе основывается на снижении непосредственного участия в поддержке сельского хозяйства и переориентации деятельности в сторону развития рыночной инфраструктуры, стимулирования развития коммерческого сельскохозяйственного кредита, создания благоприятных условий для инвестиций во всех сферах агропромышленного производства, а также стабилизации макроэкономической ситуации и повышения платежеспособного спроса населения, необходимого для улучшения условий для аграрных товаропроизводителей.

В процессе стратегического управления необходимо учитывать системный характер аграрного производства как сложного формирования самостоятельных, самоуправляемых его

частей на основе согласования интересов всех его субъектов, равноправия всех форм хозяйствования. Для создания возможностей осуществления расширенного воспроизводства необходимо формирование эффективной системы государственной поддержки аграрного сектора.

На протяжении 2000 – 2015 г.г. отмечено увеличение государственного субсидирования и кредитования аграрных производителей (при посредничестве коммерческих банков с финансовыми институтами).

Состояние аграрной отрасли во многом зависит от экономического состояния государства в целом. В современных экономических условиях залогом устойчивого развития аграрного сектора является его оптимальное финансовое обеспечение. Аграрный сектор, являющийся приоритетной отраслью национальной экономики (примерно 31,7% занятого населения страны работает в аграрной отрасли, а ее вклад в формирование ВВП составил 11,7% в 2015 г.), для устойчивого развития практически невозможно рассматривать без финансовой поддержки со стороны государственных органов. Увеличение финансирования данного сектора за последние 10 лет (рис. 10) не способствовало устойчивому росту отрасли, а объем производства животноводческой и растениеводческой продукции практически не увеличился в реальном выражении. Основной причиной этой стагнации является неэффективное распределение финансовых ресурсов. Акцент финансирования был поставлен на выделение субсидий и адаптации к стандартам качества ЕС. Необходимость ускоренного и комплексного реформирования аграрного сектора обусловлено, помимо традиционных факторов повышения производительности труда и интеграцией в Зону Свободной Торговли с ЕС, которая была создана в соответствии с Соглашением об Ассоциации ЕС - Республика Молдова.

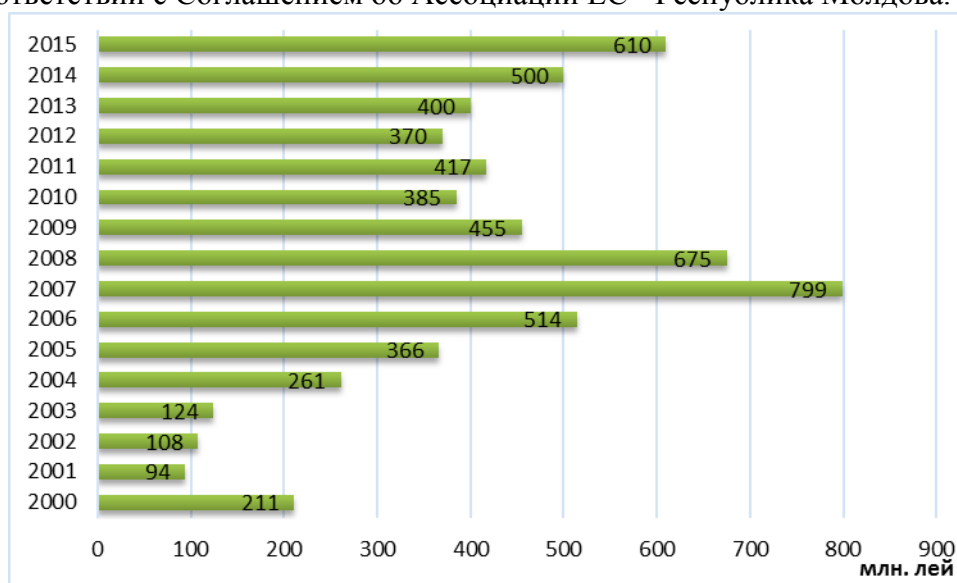


Рис. 10. Уровень субсидирования аграрного сектора Республики Молдова

Источник: разработано автором на основании данных Министерства Сельского Хозяйства и Пищевой Промышленности РМ

(<http://www.maia.gov.md/ro/categorii/subventionarea-producatorilor-agricoli>)

Хотя финансирование аграрного сектора значительно увеличилось в последние годы, Республика Молдова становится неконкурентоспособной по сравнению со странами Европейского Союза. В среднем по ЕС удельный вес субсидий в глобальном объеме аграрной продукции составляет около 37%, в Республике Молдова — 4,3%. Общая сумма субсидий в Молдове в 2015 г. составила 610 млн леев, увеличившись по сравнению с 2014г. на 110 млн. лей.

Для повышения роста эффективности аграрного сектора используются сельскохозяйственные кредиты, предоставляемые коммерческими банками Республики

Молдовы. Кредиты предоставляются аграрным производителям для поддержки развития аграрного сектора. Целью предоставления кредитов для аграрного сектора является инвестирование на долгосрочный период современного оборудования, ирригационного оснащения, строительство соответствующих объектов для животноводческой отрасли, обслуживания плантаций, снабжения продовольствием и др., все предназначенные для увеличения производства. Анализ данных Национального Банка Молдовы (рис. 11) показал, что в 2015 году сумма кредитов в аграрный сектор увеличилась по сравнению с 2010 годом на 1156,8 млн. леев (64,7%). Несмотря на завышенные процентные ставки по кредитам предлагаемых коммерческими банками и стоимости требуемого ими залога, аграрные производители вынуждены брать кредиты для покупки сельскохозяйственной техники и развития своего производства. Самыми активными банками в кредитовании данной области являются: Moldova Agroindbank (30,93%), ProCreditBank (23,89%) и Victoriabank (19,17%).

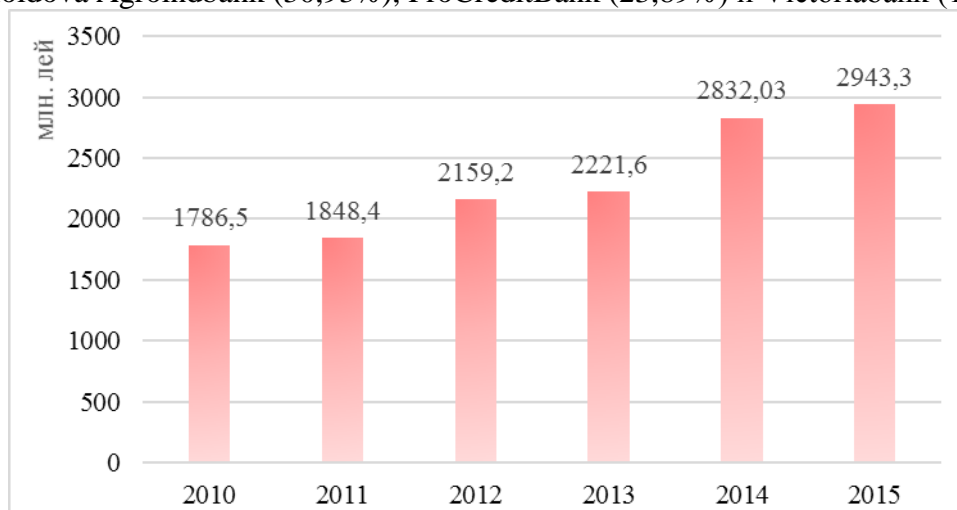


Рис.11. Динамика предоставленных кредитов аграрному сектору Республики Молдова
 Источник: разработано автором на основании Годовых Отчетов НБМ (www.bnm.md)

Несмотря на рост кредитования агропродовольственного сектора с 2010 – 2015 года, интервью с заинтересованными сторонами выявили несколько системных недостатков в кредитовании аграрного сектора. Среди этих недостатков отмечаются недостаточное предоставление долгосрочных кредитов (инвестиционные кредиты обычно предоставляются на 3 года, за некоторыми исключениями на 5 лет, и недостаточны для финансирования многолетних плантаций или установки послеуборочных объектов, таких как холодильные склады), высокие процентные ставки (15-20% в год), недостаточная политика обеспечения (чрезмерные требования предоставления гарантийных обязательств, недооценка банками залогов) в сочетании со слаборазвитыми рыночными инструментами для облегчения доступа к кредитам (гарантийные фонды для кредитования, субсидирование процентных ставок).

Наряду с полученными субсидиями из государственного бюджета и кредитами со стороны коммерческих банков, аграрные производители также расширяют свою деятельность за счет иностранных инвестиций, осуществляемых международными организациями-донорами, которые таким образом стимулируют успешное развитие аграрного сектора. Анализ инвестиционных проектов в аграрный сектор Республики Молдова на протяжении 2000 – 2014 г.г. (рис. 12), позволил выделить наибольшее финансирование со стороны Проекта Compact – 262 млн. долларов США.

Программа «Compact» представляет собой программу помощи, которую правительство США предоставляет Республике Молдова через Корпорацию «Вызовы тысячелетия» в 2010-2015 гг. Программой предусмотрены серьезные инвестиции для борьбы с угрозами, которые препятствуют развитию экономики Молдова, как, например, катастрофическая инфраструктура дорог и недостаточно развитая оросительная инфраструктура. Средства инвестируются в

рамках двух проектов Программы «Compact»: «Переход к передовому сельскому хозяйству» и «Модернизация дорог».

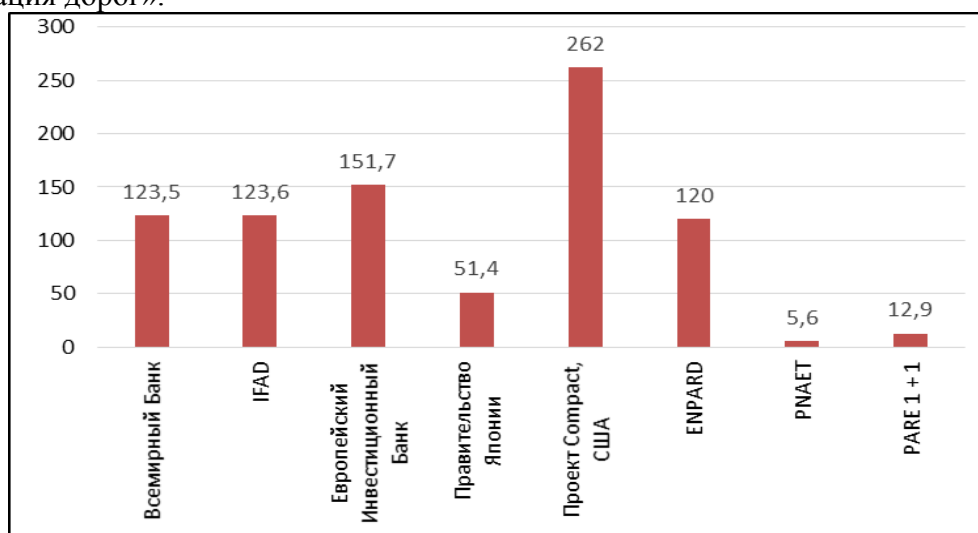


Рис.12. Инвестиционные проекты в аграрный сектор Республики Молдова на протяжении 2000 – 2014 г.г., млн. долларов США

Источник: разработано автором на основании информации Министерства Финансов РМ (<http://www.mf.gov.md/>)

За анализируемый период *Европейский Инвестиционный Банк* инвестировал в аграрный сектор страны 151,7 млн. долларов США. Объем инвестиций в аграрный сектор посредством Программы IFAD за анализируемый период превысил 123 млн. долларов США. Кредиты в рамках Проекта IFAD выдаются при участии финансовых институтов, участвующие в реализации проектов, и именно: Moldova Agroindbank, Energbank, Banca Socială, MOLDINDCONBANK, Victoriabank, Mobiasbanca-Groupe Societe Generale [34].

При участии *Европейской программы по сельскому хозяйству и развитию сельских районов (ENPARD)* за анализируемый период в аграрный сектор было инвестировано 120 млн. долларов США. Цель Программы ENPARD состоит в улучшении финансовых возможностей правительства для выполнения задач по политике в области сельского хозяйства и сельских районов, продвижении политик и реформ в этой сфере, улучшении поставок услуг в аграрном секторе, облегчении сотрудничества между правительством и местными властями. Благодаря внедрению Программа ENPARD содействует развитию экспортного потенциала основных молдавских продуктов для поставок на рынок ЕС и увеличению таким образом ВВП. Подписание Соглашения о финансировании ENPARD с Правительством Республики Молдова подчеркивает процесс структурной реформы, инициированной процессом выравнивания страны и политики в ЕС, после подписания и реализации Соглашения об ассоциации и DCFTA. Начав реализацию программы ENPARD Республика Молдова, ЕС поддержит создание долгосрочных отношений и диалога между Правительством и организациями гражданского общества, фермерами, организациями и федерациями производителей, продовольственными предприятиями и, не в последнюю очередь, с сельскими общинами. Развитие сельского хозяйства и сельской местности является приоритетным направлением для сотрудничества ЕС и Республики Молдова на период 2014-2017 гг. ЕС предоставит в общей сложности 64 млн. евро в рамках новой программы ENPARD для улучшения конкурентоспособности и модернизации агропромышленного комплекса, развития сельских районов и повышения уровня жизни граждан Республики Молдова. Программа состоит из двух частей: 1) 53 млн. евро на поддержку бюджета, и 2) 11 млн. евро в качестве дополнительной поддержки.

В целях развития аграрного сектора, обеспечения устойчивого развития сельских территорий, повышения занятости и уровня жизни сельского населения, повышения конкурентоспособности отечественной аграрной продукции на основе финансовой устойчивости и модернизации сельского хозяйства, а также на основе ускоренного развития

приоритетных подотраслей сельского хозяйства, сохранения и воспроизводства используемых в аграрном производстве земельных и других природных ресурсов в июне 2014 года Правительство Республики Молдова утвердило «Национальную стратегию развития сельского хозяйства и сельской местности Республики Молдова на период 2014-2020 годы». Основными источниками финансирования Стратегии развития сельского хозяйства и сельской местности Республики Молдова на период 2014-2020 годы выступают средства, предоставляемые Европейским фондом ENPARD и государственным бюджетом Республики Молдова [15].

Реализуемые программы являются неотъемлемой частью стратегического управления предприятиями аграрного сектора экономики страны во взаимодействии с законодательными и исполнительными органами власти. Акцент финансирования поставлен на выделение субсидий и адаптации к стандартам качества аграрной продукции в соответствии с европейскими нормами, а также улучшение жизни в сельской местности.

В третьей главе – «**Совершенствование процессов стратегического управления аграрным сектором экономики страны**» - представлены авторские концептуальные подходы формирования стратегического развития аграрного сектора, выполнен кластерный анализ развития европейских стран и предложены политики совершенствования стратегического управления аграрным сектором страны. Предложен системный подход при разработке и реализации инновационной стратегической карты и метод экспертных оценок учета факторов риска на производство аграрной продукции для совершенствования стратегического управления аграрным сектором страны, а также разработана экономико-математическая модель оптимального размещения производственной инфраструктуры аграрного сектора на основе экономико-математического моделирования постуборочных пунктов хранения (в виде холодильных установок) яблок.

Стратегическое управление агропромышленным производством позволяет обеспечить надежную адаптацию аграрных предприятий к быстро меняющейся окружающей среде, повысить конкурентоспособность аграрной продукции и устойчивость позиций предприятий республики на отечественном и мировом рынке продовольствия.

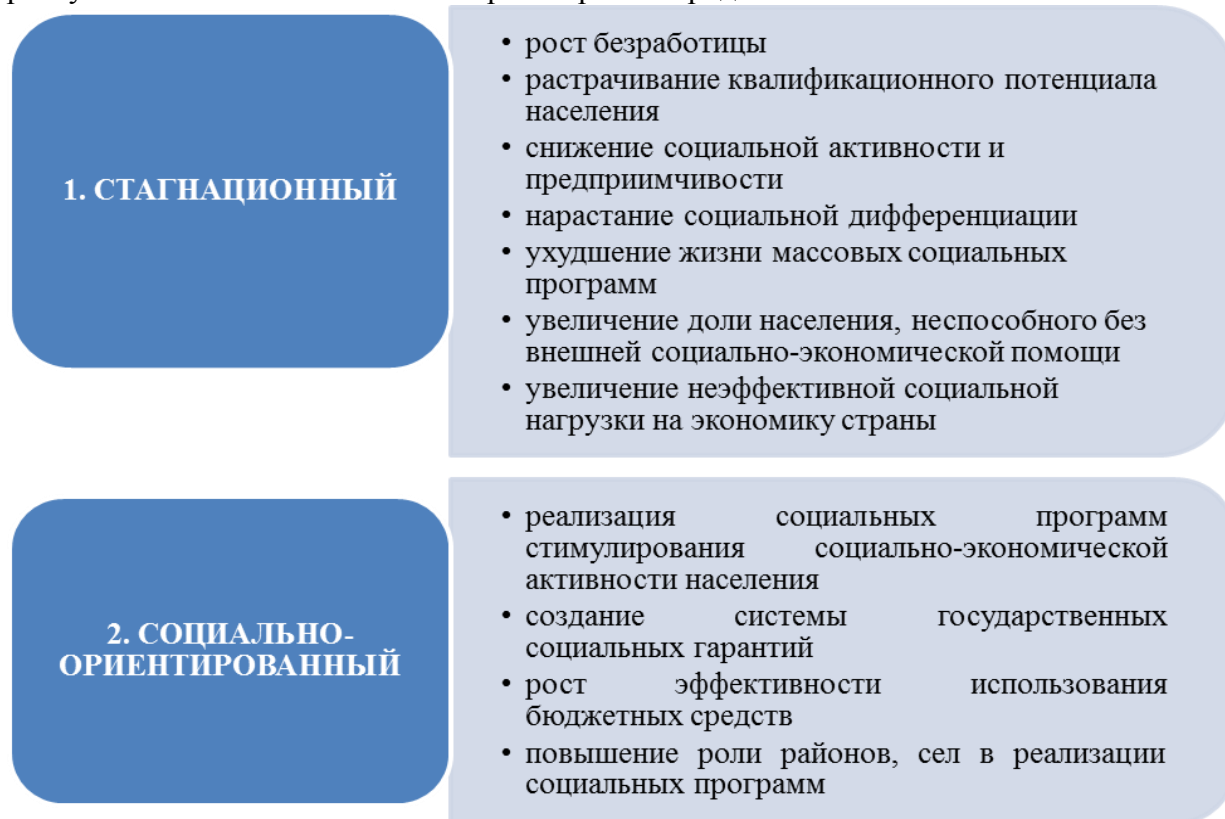


Рис. 13. Сценарии развития Республики Молдова в среднесрочной перспективе
 Источник: разработано автором

На наш взгляд, в среднесрочной перспективе перед Республикой Молдова открываются два основных сценария развития, представленные на рисунке 13:

- стагнационный (сохранение тенденций экономического спада);
- социально-ориентированный (относительно высокие темпы экономического роста за счет востребованного потенциала трудовой активности населения страны).

Развитие социальной ситуации по первому сценарию соответствует пессимистическому варианту, который предполагает оставить проблемы аграрного сектора на «усмотрение» спроса и предложения, государство только мониторизирует некоторые аспекты, эпизодически оказывает субсидии, действия правительства относительно аграрного сектора не систематичны. Тренд развития аграрного сектора в данном варианте – отрицательный, что в результате приведет к сокращению ресурсов для экономического развития страны.

Второй сценарий – оптимистический – поможет обеспечить перелом негативных тенденций развития Республики Молдова, создающий предпосылки для постепенного снижения напряженности социальных проблем. При оптимистическом сценарии аграрный сектор страны выходит на передовые рынки, укрепляет свои позиции за счет развития «прорывных» технологий. В данном варианте устойчивость к экономическому циклу будет достигаться за счет возникновения новых доходов, за счет расширения спроса – условия роста обрабатывающей промышленности страны. В основе второго сценария должен быть переход к новой социально-экономической парадигме: развитие исходит из того, что локомотивом развития Республики Молдова являются экономические активные социальные группы с высоким уровнем квалификации и мотивацией к труду.

Переход к социально-ориентированному сценарию развития выдвигает ряд приоритетных направлений социальной политики, включительно:

- ❖ Реализация социальных программ стимулирования социально-экономической активности населения страны, включающих формирование государственно-частной системы обеспечения адаптации к рыночным отношениям;
- ❖ Создание системы государственных социальных гарантий, обеспечивающих приемлемые условия жизни экономически несамостоятельных групп населения и равный доступ всех граждан Республики Молдова к общественным благам и услугам здравоохранения, образования, культуры;
- ❖ Рост эффективности использования бюджетных средств на основе жесткого принципа адресности социальных выплат и реализации целевых программ с четко фиксированными социально-экономическими целями, оценкой альтернативных направлений, вариантов эффективности их достижения, последующим анализом полученных результатов;
- ❖ Повышение роли районов, сел в реализации социальных программ, постепенный переход к стимулирующему выделению дотаций (субсидий) и другой финансовой помощи, используемой в социальных целях.

Социально-экономическая политика государства в аграрном секторе должна обеспечивать в условиях рыночной экономики, прежде всего, рост эффективности агропромышленного производства, поддержку всех форм предпринимательства, организационно-институциональные и структурные преобразования в целях практического преодоления инерции и ограничений в процессе приспособления экономических субъектов к требованиям рыночной экономики и международной интеграции.

Рассматривая цель данного исследования, был выполнен кластерный анализ аграрного сектора Европейских стран и выявлены определенные группы государств, отличающиеся друг от друга специфическими особенностями (табл.2). Автор выделяет следующие основные процессы развития агрокластера Республики Молдова:

- Сложная траектория развития аграрного сектора;
- Эффективное развитие сектора полностью зависит от перехода на современные технологии производства, повышения урожайности в растениеводстве и продуктивности в животноводстве;
- Необходимо увеличение государственной поддержки по крайней мере в 2–2,5 раза.

Таблица 2. Кластерный анализ аграрного сектора в европейских странах

Номер кластера	Группы стран	Особенности стран кластера аграрного сектора	Процессы развития кластера аграрного сектора
1	Франция Германия Великобритания	Крупные страны с развитым аграрным сектором; высокая численность населения и площадь сельскохозяйственных угодий	- Усиление интеграционных тенденций в рамках ЕС; - При относительно невысоком уровне обеспеченности сельхозугодиями страны имеют значительные достижения в эффективности их использования благодаря современным технологиям, успехам селекции и семеноводства и др; - Страны имеют положительное торговое сальдо
2	Бельгия Дания Нидерланды Ирландия	Небольшие по площади и численности населения государства Европы; государства весьма продвинуты в аграрной сфере и уровне продовольственной безопасности	- Сложная траектория развития аграрного сектора; - Эффективное развитие сектора полностью зависит от перехода на современные технологии производства, повышения урожайности в растениеводстве и продуктивности в животноводстве; - Необходимо увеличение государственной поддержки по крайней мере в 2–2,5 раза.
3	Россия Беларусь Украина <u>Республика Молдова</u>	Государства СНГ, расположенные на территории Европы, производящие значительные объемы аграрной продукции, но имеющие сложные проблемы общего развития экономики	Ориентирование аграрного сектора на принципы и условия ЕС: - модернизация сельскохозяйственных предприятий, - повышение безопасности и качества пищевых продуктов, - достижение справедливых и стабильных доходов у фермеров, - сохранение окружающей среды, - создание возможностей альтернативной занятости населения с целью снижения миграции из сельской местности, укрепление экономической и социальной структуры сельской местности, - улучшение условий жизни и труда, содействие политике равенства возможностей сельского населения.
4	Греция Италия Испания Португалия	Государства Западной и Южной Европы с достаточно развитым аграрным сектором, но с большими проблемами общей экономической ситуации	
5	Болгария Венгрия Польша Румыния Словакия Чехия	Государства Центральной Европы, бывшие члены СЭВ, прошедшие сложную трансформацию в направлении рыночной экономики и интеграции в ЕС	
6	Эстония Латвия Литва	Страны Прибалтики, бывшие республики СССР, интегрированные в настоящее время в ЕС	

Источник: разработано автором на основании данных [2]

Усилия по совершенствованию стратегического управления в аграрном секторе Республики Молдова состоят из отдельных блоков и подблоков, между которыми имеются прямые и обратные связи, представленные на рис. 14.



Рис 14. Блок-схема «Совершенствование стратегического управления в аграрном секторе»
 Источник: разработано автором

Автором предложена общая архитектурная концепция описания стратегии в стратегической инновационной карте сбалансированной системы показателей (рис. 15). Стратегическая карта сбалансированной системы показателей ярко высвечивает все стратегические гипотезы. Благодаря стратегическим картам аграрные предприятия смогут рассмотреть свою стратегию как однородное, интегрированное, систематизированное целое. Результат составления инновационной стратегической карты может быть представлен как наилучшее понимание стратегии в истории аграрных предприятий. Но помимо этого стратегическая карта представляет основу системы стратегического менеджмента для быстрой и эффективной реализации стратегии. Сбалансированная система показателей предоставляет схему оценки и менеджмента для осуществления стратегий, разработанными предприятиями информационного века.

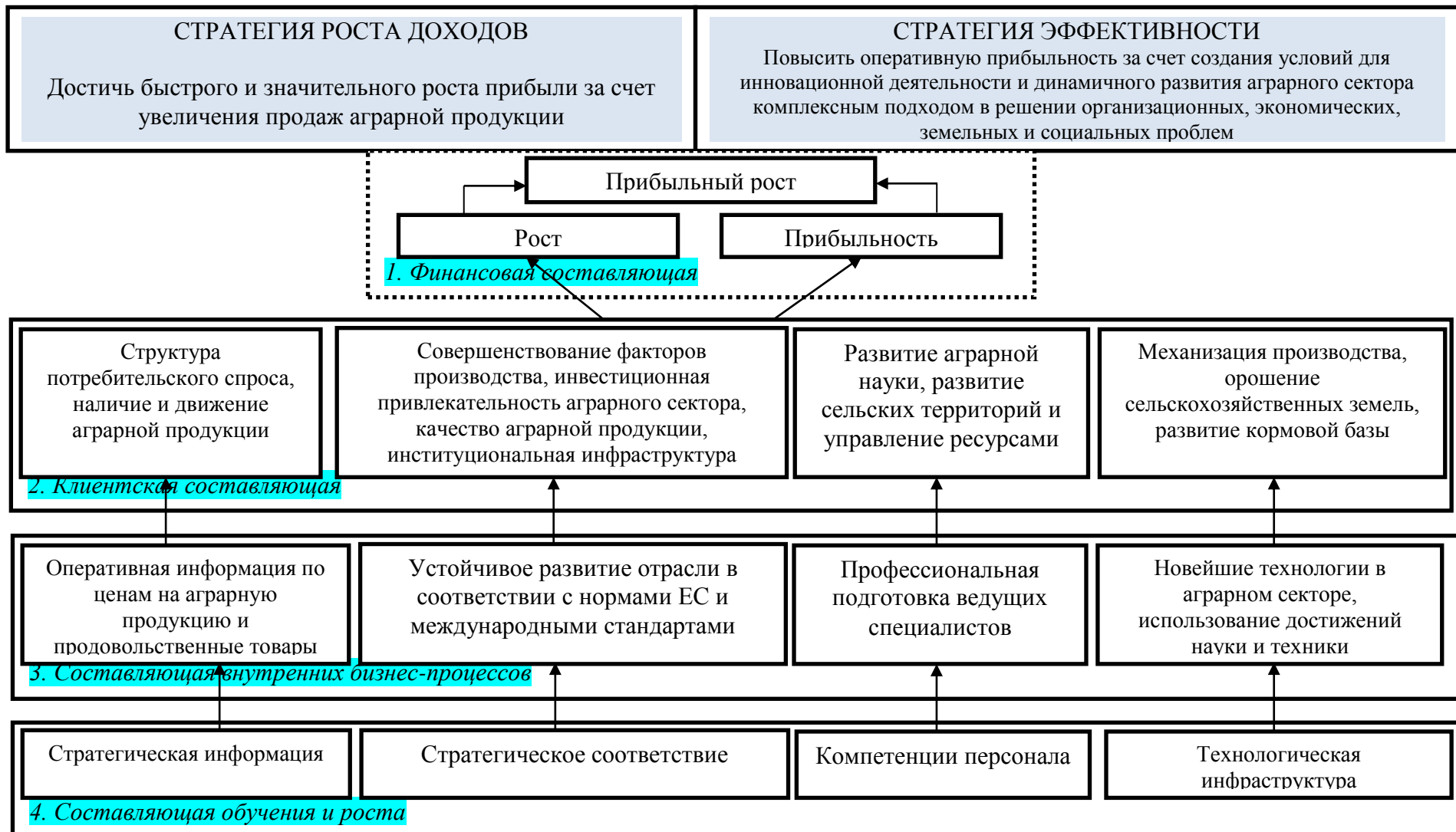


Рис. 15. Инновационная стратегическая карта предприятий аграрного сектора Республики Молдова

Источник: разработано автором

Отдельной проблемой для Республики Молдова являются природно-климатические условия функционирования аграрного сектора. Аграрный сектор подвергается различным видам рискам. Степень риска оценивается вероятностью наступления события, при котором наступают потери или определенный размер ущерба. Чем больше неопределенность хозяйственной ситуации при принятии решений, тем выше и степень риска. Недостаток информации и случайность некоторых событий создают неопределенность. Поэтому для принятия обоснованного управленческого решения приходится искать необходимую информацию и изучать характер случайных событий.

При стратегическом управлении аграрным сектором очень важно решение проблемы адаптации аграрного сектора к меняющимся факторам риска. Автором предложен метод экспертных оценок при совершенствовании стратегического управления аграрного сектора страны. Экспертные оценки позволяют количественно оценить явления или процессы, не поддающиеся количественному измерению.

Таблица 3. Распределение значимости факторов риска в аграрном секторе

Факторы риска производства аграрных предприятий	Удельный вес фактора, %
Природно-климатические условия	40
Соблюдение технологического процесса	25
Использование передовых технологий	20
Обращенность государства к аграрному сектору	9
Отлаженность системы сбыта аграрной продукции	6

Источник: разработано автором на основе собственных исследований [6]

По результатам исследования важно отметить преобладание внешних факторов по удельному весу значений за счет природно-климатических условий (40%) и внутренних факторов за счет соблюдения технологических процессов (25%) [6; 21].

Таким образом, при принятии управленческих решений для снижения рисков производства аграрных предприятий необходимо учитывать вышеизложенное распределение факторов риска. Оценка риска, создание возможностей управления им, способствуют созданию потенциально эффективных экономических систем, что гарантирует их устойчивое функционирование.

Одной из задач совершенствования стратегического управления аграрным сектором является проблема оптимального размещения производственной инфраструктуры, которая должна состоять из сети холодильных установок, складов, предприятий по обработке конечного продукта данного сектора, что существенно может повысить эффективность функционирования последнего.

На примере производства продукции яблок возможно рассмотреть применение экономико–математической модели оптимального размещения производственной инфраструктуры (или постуборочной инфраструктуры). Чтобы противодействовать удару эмбарго и соответствовать требованиям производителям фруктов необходимо развивать инфраструктуру, чтобы она соответствовала бы требованиям других стран. В этом и выражается выбор данной экономико – математической модели.

Основными пунктами при реализации модели прогнозирования требуемых мощностей холодильных установок для продукции яблок автор выделил:

- ✓ наблюдается тенденция роста валовой продукции яблок в стране;
- ✓ 68-69% площади яблоневых садов приходится на регион развития Север при валовом сборе 179 тыс. тонн (75% от всей валовой продукции по стране);
- ✓ лидирующую позицию занимает Бричанский район – валовой сбор 49 тыс. тонн;
- ✓ автором выполнено прогнозирование линейной регрессией методом наименьших квадратов валовой продукции до 2020 года (без учета факторов риска), что дает возможность расчета строительства необходимых мощностей холодильных установок для хранения данной продукции;

- ✓ по данным службы плодоовощной продукции Министерства сельского хозяйства и пищевой промышленности Республики Молдова в 2014 году имелось 170 холодильных камер общей мощностью 146 тыс. тонн фруктов и овощей (обеспеченность составляет 61%, предположив, что в данных холодильных установках хранится только продукция яблок), из которых 24 холодильных камер общей мощностью 27 тыс. тонн приходится на Бричанский район (обеспеченность составляет 55% потребностей рынка).

В результате разработанной экономико-математической модели оптимального размещения расчета производственной инфраструктуры аграрного сектора на основе экономико-математической модели необходимых мощностей постуборочных пунктов хранения (в виде холодильных установок) продукции яблок, можно отметить, что необходимо решить до 2020 года проблему увеличения в стране количества холодильных установок для хранения продукции яблок общей мощностью до 316,7 тыс. тонн, из которых 75,7 тыс. тонн в Бричанском районе (рис.16).

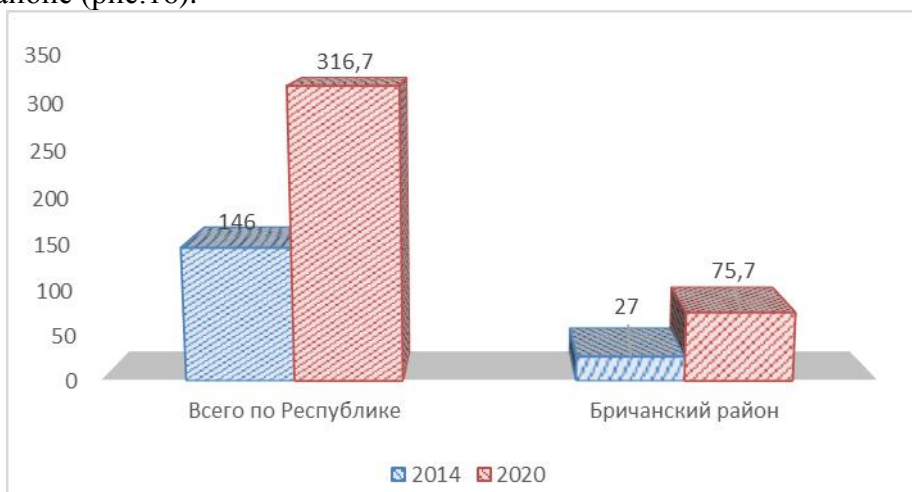


Рис. 16. Прогнозирование требуемых мощностей холодильных установок в зависимости от валового сбора продукции яблок, тыс.т

Источник: разработано автором

Создание и оптимальное размещение узлов по хранению или вторичной обработке конечных продуктов существенно может повысить эффективность функционирования аграрного сектора путем сокращения возможных потерь, повышения потребительской стоимости конечных продуктов, обеспечение рынка соответствующими товарами в течении не только сезонных периодов, но и в течении всего года.

III. ОБЩИЕ ЗАКЛЮЧЕНИЯ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Результаты, полученные в процессе исследования, позволили сформулировать ряд следующих заключений и рекомендаций, вытекающих из цели и задач, поставленных автором.

Заключения:

1. Уточнен и дополнен терминологический аппарат «стратегическое управление аграрным предприятием», выражающийся инновационными решениями, направленными на перспективные цели предприятия [26].
2. Риски аграрных предприятий являются наиболее сложными и мало прогнозируемыми, что связано в первую очередь, со спецификой самого аграрного сектора [6].
3. Вклад аграрного сектора в формирование валового внутреннего продукта составляет 11,7%. В аграрном секторе страны преобладает растениеводческое производство (60 – 70%) [7].
4. Макроэкономическая среда Республики Молдова схожа со странами Восточной Европы, но отличается от новых стран-членов Европейского Союза и стран, присоединившихся к ЕС до 2004 года [7].

5. Уровень занятости в аграрном секторе играет важную социально-экономическую роль и по-прежнему остается одним из крупнейших источников рабочих мест в экономике, несмотря на низкий уровень заработной платы [7].
6. Значительная часть аграрной продукции в стоимостном выражении представлена следующими видами продукции: зерновые, виноград, овощи, фрукты, свинина, молоко и птица [5].
7. Основными партнерами Республики Молдова в торговле агропродовольственными товарами в 87% случаев являются Европейский Союз (62%) и страны Содружества Независимых Государств (25%) [28].
8. Республика Молдова является нетто-экспортером агропродовольственных товаров, аграрный сектор которой дает почти половину экспортных доходов страны, однако торговый баланс снижается [28].
9. Низкий уровень субсидирования аграрного сектора (около 4,3% стоимости аграрной продукции) и нехватка инвестиций (в т.ч. иностранных), как в сельском хозяйстве, так и в промышленной переработке сельскохозяйственного сырья, являются серьезными препятствиями на пути устойчивого развития агропродовольственного сектора Молдовы [21].
10. Основными проектами в сельском хозяйстве, утвержденные и выполняемые при финансовой поддержке доноров, являются: Программа «Compact» (США), Программы IFAD, Программа ENPARD (ЕС). Основные проекты направлены на повышение конкурентоспособности сельского хозяйства, развитие кредитования, обеспечение производителей сельскохозяйственной техникой, развитие винодельческого и садоводческого сектора [21].

На базе проведенных исследований автором разработаны к практической реализации следующие **рекомендации**:

1. Совершенствование стратегического управления аграрного сектора необходимо направить на удовлетворение возрастающих общественных потребностей, достижение определенного уровня жизни населения, создание необходимых экономических, социальных и экологических условий для эффективного развития агропромышленного сектора экономики и жизнедеятельности человека.
2. Разработка на предприятиях системы стратегического планирования, которая основывалась бы на принципах индикативного планирования, жесткого контроля и своевременного корректирования деятельности предприятий в соответствии с системой экономических индикаторов.
3. Выполнив кластерный анализ аграрного сектора европейских стран, важно отметить, что аграрный сектор стран ЕС представляет собой высокоразвитое эффективное производство, перед которым ставятся стратегические инновационные задачи, включая новые подходы к решению логистических и прочих задач в цепочке от производителя до конечного потребителя, на что необходимо ориентироваться и аграрному сектору Республики Молдова при увеличении государственной поддержки по крайней мере в 2-2,5 раза.
4. Необходимо обеспечение высококвалифицированными кадрами за счет стимулирования у управляющего состава стремления к повышению профессиональных навыков.
5. Для быстрой и эффективной реализации стратегии аграрного предприятия необходима разработанность стратегической инновационной карты на основе системы сбалансированных показателей. При ее реализации основные прогнозные расчеты показывают, что при учете клиентской составляющей, внутренней составляющей и составляющей обучения и роста увеличатся операционный доход на 20% и рост доходов – на 12% благодаря соответствующим программам производства продукции на инновационной основе.
6. Считаю целесообразным изучение и анализ факторов риска с помощью экспертных оценок с целью их оперативного управления, что будет способствовать как улучшению финансового состояния предприятий, так и повышению их конкурентоспособности при принятии управленческих решений.
7. Аграрный сектор будет эффективно функционировать при уменьшении интенсивности деструктивных факторов. Влияния деструктивных факторов на аграрный сектор должны быть сокращены следующими путями: страхование урожая от деструктивных факторов;

производители аграрного сектора должны вести статистику форс-мажорных обстоятельств во времени и в пространстве; построение антиградовых установок при выращивании фруктов, овощей.

8. Развитие аграрного сектора республики требует усиление согласованности в цепи снабжения, послеуборочной инфраструктуре и повышение качества аграрной продукции в соответствии с европейскими стандартами.
9. В краткосрочном периоде необходимо решить проблему увеличения в стране количества холодильных установок для хранения продукции яблок общей мощностью до 316,7 тыс. тонн (в том числе мощностью 75,7 тыс. тонн в Бричанском районе, являющимся лидирующим районом в стране по производству продукции яблок), чтобы не потерять рынки и не отстать от конкурентов еще на несколько десятков лет, на что потребуются дополнительные инвестиции.
10. Необходимо объединение мелких сельхозпроизводителей, что даст возможность создать совместные холодильные установки, упаковочные и сортировочные центры для многих производителей и потребуются гораздо меньше расходов от каждого из них. В аграрной стране, где примерно 80% малых и средних фермеров, без их объединения в ассоциации невозможно выйти на более совершенный уровень.

IV. СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

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. Гранатуров 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, 3rd 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. СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ НАУЧНЫХ РАБОТ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Статьи в различных научных журналах

- **в признанных зарубежных журналах**

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.**

- **в журналах Национального реестра журналов по профилю, с указанием категории**

Категория В

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.**

Категория С

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.**

Статьи в научных сборниках

- **в национальных сборниках**

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.**

- **в сборниках работ национальных конференций**

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.**

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.

ADNOTARE

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

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

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

Domeniul de studiu: managementul strategic în sectorul agrar.

Scopul cercetării: dezvoltarea pozițiilor teoretice și elaborarea direcțiilor de perfecționare a managementului strategic a întreprinderilor din sectorului 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 produselor agrare 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 plasare 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 de producție agricolă 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 sectorului agrar din Republica Moldova; a fost elaborat modelul de amplasare optimă a calculului infrastructurii de producție a sectorului 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.

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.

БАРАНОВ ЕЛЕНА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ
В АГРАРНОМ СЕКТОРЕ РЕСПУБЛИКИ МОЛДОВА**

**СПЕЦИАЛЬНОСТЬ 521.03 – ЭКОНОМИКА И МЕНЕДЖМЕНТ ПО
ОТРАСЛЯМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
доктора экономических наук

Aprobat spre tipar:
Hârtie ofset. Tipar ofset
Coli de tipar: 1,0

Formatul hârtiei 60x84 1/16
Tirajul – 50 exemplare
Comanda nr. 2

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

BARANOV ELENA

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

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

**AUTOREFERAT
tezei de doctor în științe economice**

Aprobat spre tipar:

Hârtie ofset. Tipar ofset

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