

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**

**Диссертация на соискание ученой степени
доктора экономических наук**

Научный руководитель:

СТРАТАН Александр,

доктор хабилитат экономических
наук, профессор

Автор:

БАРАНОВ Елена

КИШИНЕВ, 2017

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

Cu titlu de manuscris

C.Z.U: 631.15 (478)

BARANOV Elena

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

Specialitatea 521.03 – Economie și management în domeniul de activitate

Teză de doctor în științe economice

Conducător științific:

STRATAN Alexandru,
doctor habilitat în economie,
profesor universitar

Autorul:

BARANOV Elena

CHIȘINĂU, 2017

©БАРАНОВ Елена, 2017

СОДЕРЖАНИЕ

ADNOTARE	6
СПИСОК АББРЕВИАТУР	9
ВВЕДЕНИЕ.....	10
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ АГРАРНОГО СЕКТОРА НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ.....	16
1.1. Экономическая сущность, развитие и принципы стратегического управления	16
1.2. Методологические основы стратегического управления	33
1.3. Специфика управления предприятиями аграрного сектора.....	43
1.4. Основные выводы по первой главе.....	51
2. АНАЛИЗ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ АГРАРНОГО СЕКТОРА РЕСПУБЛИКИ МОЛДОВА И СЦЕНАРИИ ДРУГИХ СТРАН	53
2.1. Экономический профиль аграрного сектора национальной экономики в сравнении со странами Европейского Союза и Восточной Европы	53
2.2. Анализ агропродовольственного сектора по группам товаров.....	62
2.3. Системный анализ деятельности предприятий аграрного сектора в разрезе государственных политик	73
2.4. Основные выводы по второй главе.....	82
3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ АГРАРНЫМ СЕКТОРОМ ЭКОНОМИКИ СТРАНЫ.....	85
3.1. Разработка направлений совершенствования стратегического управления аграрным сектором.....	85
3.2. Системный подход к совершенствованию стратегического управления в аграрном секторе	101
3.3. Разработка экономико–математической модели оптимального размещения производственной инфраструктуры аграрного сектора	115
3.4. Основные выводы по третьей главе	125
ОБЩИЕ ЗАКЛЮЧЕНИЯ И РЕКОМЕНДАЦИИ	127
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	130
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	139
Приложение 1. Определения «менеджмента» различных авторов	140
Приложение 2. Общая информация о землепользователях Республики Молдова	141
Приложение 3. Определения «инноваций» различных авторов из области менеджмента	143
Приложение 4. Определения понятия «стратегия», характеризующие различные подходы к стратегическому управлению	144
Приложение 5. Шаги формирования стратегии предприятия	145
Приложение 6. Сравнение принципов организации стратегического управления.....	146
Приложение 7. Отраслевые особенности рисков аграрных предприятий.....	147

Приложение 8. Основные показатели развития аграрного сектора Республики Молдова	148
Приложение 9. Занятость населения Республики Молдова по отраслям экономики.....	149
Приложение 10. Среднемесячная заработная плата одного работника в экономике по видам деятельности в Республике Молдова	150
Приложение 11. Динамика аграрного производства в Республике Молдова	151
Приложение 12. Внешняя торговля агропродовольственными товарами Республики Молдова со странами СНГ и ЕС	152
Приложение 13. Внешняя торговля агропродовольственными товарами в Республике Молдова	153
Приложение 14. Экспорт агропродовольственными товарами в Республике Молдова	154
Приложение 15. Импорт агропродовольственных товаров в Республику Молдова	155
Приложение 16. Динамика инвестиций в долгосрочные активы по видам экономической деятельности.....	157
Приложение 17. Динамика инвестиций в долгосрочные активы по источникам финансирования.....	158
Приложение 18. Стратегическое направление 1 - Повышение конкурентоспособности аграрного сектора	159
Приложение 19. Стратегическое направление 2 - Обеспечение устойчивого управления природными ресурсами.....	160
Приложение 20. Стратегическое направление 3 - Повышение уровня жизни в сельской местности.....	161
Приложение 21. Основные направления совершенствования стратегического управления в аграрном секторе Республики Молдова	162
Приложение 22. Кластерный анализ аграрного сектора в европейских странах.....	163
Приложение 23. Структура ЦКП стратегического управления в аграрном секторе	164
Приложение 24. Блок-схема функционирования аграрного сектора Республики Молдова	165
Приложение 25. Блок – схема стратегического управления аграрного сектора Республики Молдова.....	166
Приложение 26. Инновационная стратегическая карта предприятий аграрного сектора Республики Молдова	167
Приложение 27. Реализация инновационной стратегической карты предприятий аграрного сектора Республики Молдова	168
Приложение 28. Акты внедрения результатов	169
ДЕКЛАРАЦИЯ ОБ ОТВЕТСТВЕННОСТИ	175
РЕЗЮМЕ (CV).....	176

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.

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.

СПИСОК АББРЕВИАТУР

АИП	Агентство по платежам и интервенциям в сельском хозяйстве (AIPA)
АПК	Агропромышленный Комплекс
АТО	Автономное Территориальное Образование
ВВП	Валовой Внутренний Продукт
ГАУМ	Государственный Аграрный Университет Молдовы
Евростат	Статистическая служба Европейского союза (Eurostat)
ЕИБ	Европейский Инвестиционный Банк (BEI)
ENPARD	Европейская программа соседства по сельскому хозяйству и развитию сельских районов
ЕС	Европейский Союз (UE)
IFAD	Международный фонд развития сельского хозяйства
ИЭФС	Институт Экономики, Финансов и Статистики
КПР	Комплексные Программы Развития
МСХП	Министерство Сельского Хозяйства и Пищевой Промышленности (MAIA)
МВФ	Международный Валютный Фонд (FMI)
НАПБ	Национальное агентство по продовольственной безопасности (ANSA)
НБС	Национальное Бюро Статистики (BNS)
НИОКР	Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы
СБЕ	Стратегическая бизнес – единица
СНГ	Содружество Независимых Государств
СУВСТ	Соглашение о углубленных и всеобъемлющих зонах свободной торговли (DCFTA)
СЭВ	Совет Экономической Взаимопомощи
ТЭК	Топливо-энергетический комплекс
ULIM	Международный Независимый Университет Молдовы
ФАО	Продовольственная и сельскохозяйственная организация ООН (FAO)
ЦКП	Целевые комплексные программы

ВВЕДЕНИЕ

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 Агрономических Наук и Ветеринарной Медицины, Бухарест, Румыния, 17-18 мая 2012.
3. Международная Конференция «Agriculture for Life, Life for Agriculture», Университет Агрономических 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.

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, экономическая сущность и принципы стратегического управления предприятиями аграрного сектора. Рассмотрен современный инструмент управления предприятиями аграрного сектора – методология стратегического управления. 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.

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.

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.

В *Общих заключениях и рекомендациях* обобщены результаты, полученные автором в ходе диссертационного исследования. Также представлены рекомендации автора для совершенствования процессов стратегического управления аграрным сектором Республики Молдова.

Список использованной литературы состоит из 202 наименований работ отечественных и зарубежных авторов, а также нормативных актов и электронных ресурсов.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ АГРАРНОГО СЕКТОРА НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ

1.1. Экономическая сущность, развитие и принципы стратегического управления

Стремительный переход Республики Молдова к рыночным отношениям привел к разрушению существовавшую систему управления. В результате многообразия проводимых реформ всю национальную экономику и аграрный сектор в частности охватил системный экономический кризис, в ходе которого были разрушены ключевые народнохозяйственные пропорции: воспроизводственные, общеэкономические, отраслевые, территориальные, внутрипроизводственные и т.д. Более того, экономическое состояние аграрного производства страны за период становления рыночных отношений ухудшалось и сейчас по многим показателям отброшено на несколько десятилетий назад. Управление производством и людьми в нашей стране требует нового подхода, учитывающего сложившиеся условия и обстановку.

Управление производством как специфический вид деятельности - объективный и неизбежный результат превращения индивидуальных производственных процессов в комбинированный общественный труд. С развитием производительных сил, сопровождающимся разделением труда, возникла объективная необходимость координировать труд людей в масштабе предприятия, отрасли экономики отдельной страны или группы стран. Управление - обязательный элемент любой формы организации коллективной деятельности людей. Выделяют три вида социального управления: экономическое (производством); социально-политическое (государством); духовной жизнью общества. Управление аграрным производством - составная часть экономического управления, то есть отраслевого управления [104].

Специалист в области управления Б. Карлоф отмечает, что управление – это вся деятельность, связанная с контролем движения ресурсов. Следует иметь в виду, что управление производством – особая функция, присущая процессу труда как таковому [69; 177]. А. Файоль, рассматривая сущность управления производством, отмечал: «Управлять – значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать: предвидеть - то есть учитывать грядущее и вырабатывать программу действий; организовывать - то есть строить двойной, материальный и социальный организм предприятия; распоряжаться - то есть заставлять персонал надлежаще работать; координировать — то есть связывать, объединять, гармонизировать все действия и усилия; контролировать - то есть заботиться о том, чтобы все совершалось согласно установленным правилам и отданным распоряжениям» [125]. Таким образом, сущность управления производством заключается в обеспечении целенаправленного, планомерного воздействия

субъекта управления на объект управления, осуществляемого различными методами по определенной технологии в целях поддержания системы в устойчивом равновесии или перевода ее в новое состояние.

Наиболее точную и полную формулировку управления дает Ф. Тейлор: «Управлять - значит знать точно, что предстоит сделать и как сделать это самым лучшим и дешевым способом» [122]. То есть управление – это люди, управляющие организацией. Процесс управления обеспечивается профессионально подготовленными специалистами, формирующими организации и управляющими ими путем постановки целей и разработки способов их достижения. Умением ставить и достигать цели обладает определенная категория людей – управленцев, их работа состоит в организации и руководстве усилиями всего персонала для достижения целей. Они обеспечивают условия для производительного и эффективного труда занятых в организации работников и получение результатов, соответствующих целям.

Демократические преобразования в Республике Молдова, переход к рыночной модели развития экономики, возникновение новых производственных отношений, основанных на различных формах собственности, привели к резкому усложнению функций руководства обществом, которому необходим широкий кругозор и все более высокий уровень профессионализма и компетентности управленцев в процессе социально-политического управления. Сейчас перед правящим классом стоит множество задач по интеграции систем управления в единое целое, определению и координации действий ее звеньев, т.е. выполнению общих функций управления: планирования, организации, руководства, координации, учета и контроля.

Понятия «менеджмент» и «управление организацией» используются как понятия идентичные, взаимозаменяемые, это находит отражение в фундаментальных работах российских и зарубежных авторов, где раскрывается их содержание. Основанием для этого является одинаковая сущность категорий, выражаемых русским словом «управление» и английским «менеджмент». С учетом этого в рамках данного исследования термины «менеджмент» и «управление» будут использоваться как тождественные. Определения понятия «менеджмента» различных авторов даны в приложении 1.

Резкое ослабление плановых форм руководства привело к потере комплексности и системности управления на предприятиях. Следствием этого стали нарушения баланса производства и потребления продукции и услуг, диспаритет цен на промышленную и аграрную продукцию, разрушение производственного потенциала аграрных товаропроизводителей, резкое снижение экономической эффективности аграрного производства.

Аграрный сектор является сложной системой, обладающей всеми свойствами социальных систем – целостностью, иерархичностью и динамизмом, а также вероятностным характером поведения, зависящим от воздействия многих субъектов, различных внутренних и внешних факторов. Аграрный сектор представляет собой более тонкий организм, чем промышленный сектор и, соответственно, менее устойчивый к политическим воздействиям. Поэтому стратегия управления аграрным сектором должна, с одной стороны, быть аполитичной и прагматичной, а с другой – в полной мере задействовать те здоровые элементы, которые еще сохранились. Неумение использовать в современных экономических условиях плановые методы управления аграрным производством на всех уровнях породило неспособность вырабатывать правильное направление развития аграрного сектора, обосновывать рациональную производственную структуру на долгосрочную перспективу, максимально адаптированную к реальным условиям и обеспечивающую высокую экономическую эффективность. Практически полный отказ от использования планирования в аграрном секторе как одной из функций управления, одновременно с либерализацией экономики и приватизацией привели к разрыву хозяйственных связей, потере перспективы развития, неуправляемости экономическими процессами и, в конечном счете, способствовали глубокому спаду производства, снижению его эффективности. Как показало время, «на плаву» остались не те предприятия, которые располагали мощным производственным потенциалом, а наиболее мобильные, умеющие точно учесть конъюнктуру рынка, с максимальной отдачей использовать имеющиеся в их распоряжении ресурсы. Таким образом, для эффективного ведения производства предприятиям необходимо решить проблему адаптации к возможным изменениям во внешней и внутренней среде, которая успешно решается методами стратегического планирования. Процесс стратегического планирования требует большой гибкости и управленческого искусства.

Искусство стратегии состоит в том, чтобы результаты мыслительной работы воплотились в конкретные действия, которые на этапе реализации замыслов позволили бы добиться высокой эффективности. Это означает, что разработка стратегической концепции является лишь этапом стратегического процесса. Главное в том, чтобы действующие лица на разных ее этапах были бы едины и несли солидарную ответственность за результаты развития (рис.1.1).

Разработка стратегии является одной из основных функций управления, поскольку среди всего, что выполняет менеджер, мало найдется такой работы, что в такой значительной степени влияет на благополучие предприятия, как разработка долгосрочной стратегии, развитие конкурентоспособных и эффективных стратегических действий и выполнение стратегии таким образом, чтобы достичь намеченных результатов. Удачная

стратегия и ее умелая реализация – именно те признаки совершенного управления, которым стоит доверять.

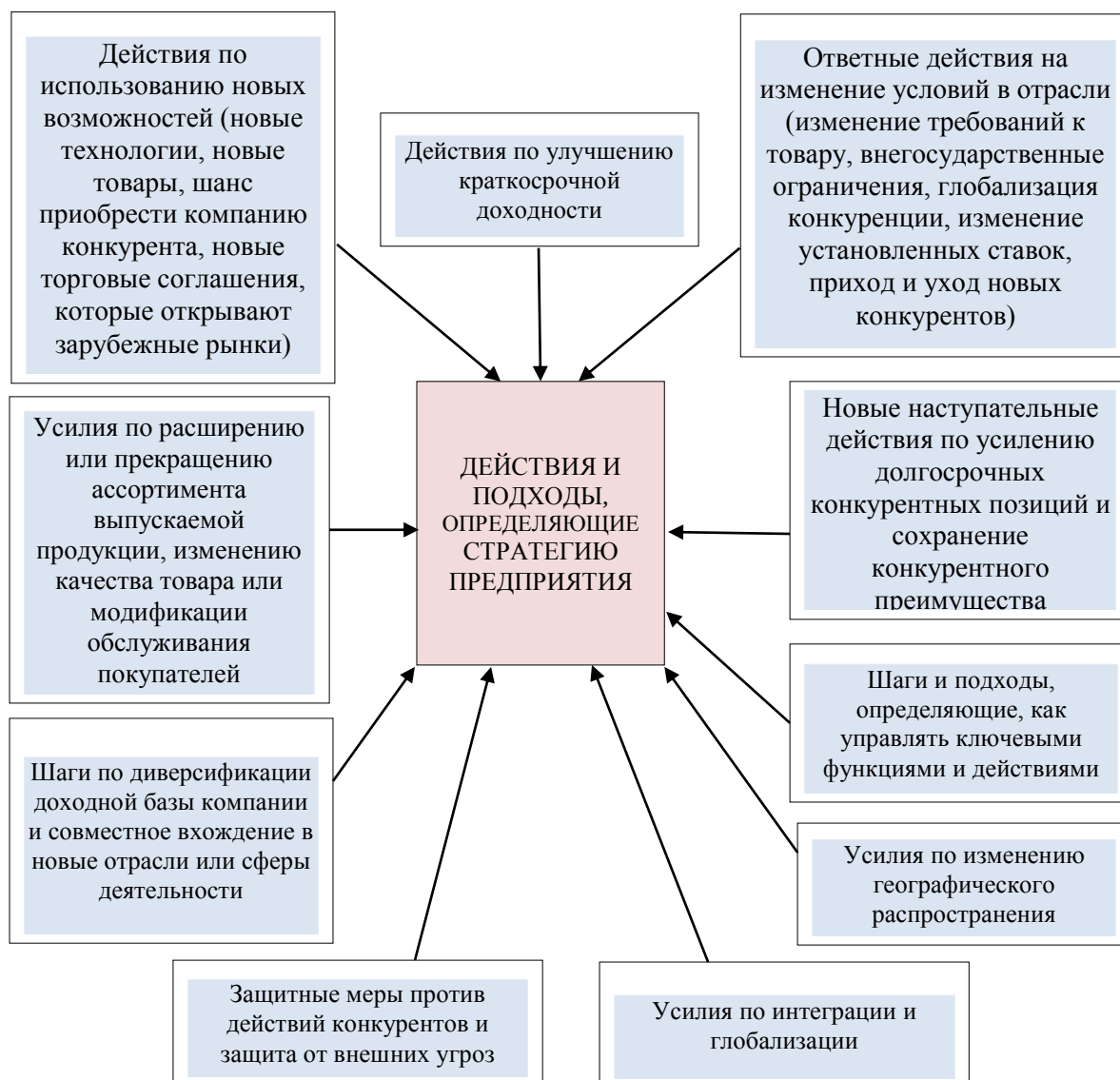


Рис. 1.1. Элементы стратегии предприятия (по Томпсону А.А. и Стрикленду А.Дж.)
 Источник: разработано автором на основании данных [123]

Появление стратегического управления было вызвано, главным образом, усилением изменчивости среды, в которой функционирует коммерческое предприятие, как итог эволюционного развития подходов к управлению производством. Условия формирования стратегического управления, в том числе и для аграрного сектора, представлены в виде схемы, изображенной на рис. 1.2.

В силу особенностей аграрного сектора стратегическое планирование отраслей аграрных предприятий вызывает множество проблем методологического характера, особенно в условиях рыночной экономики.

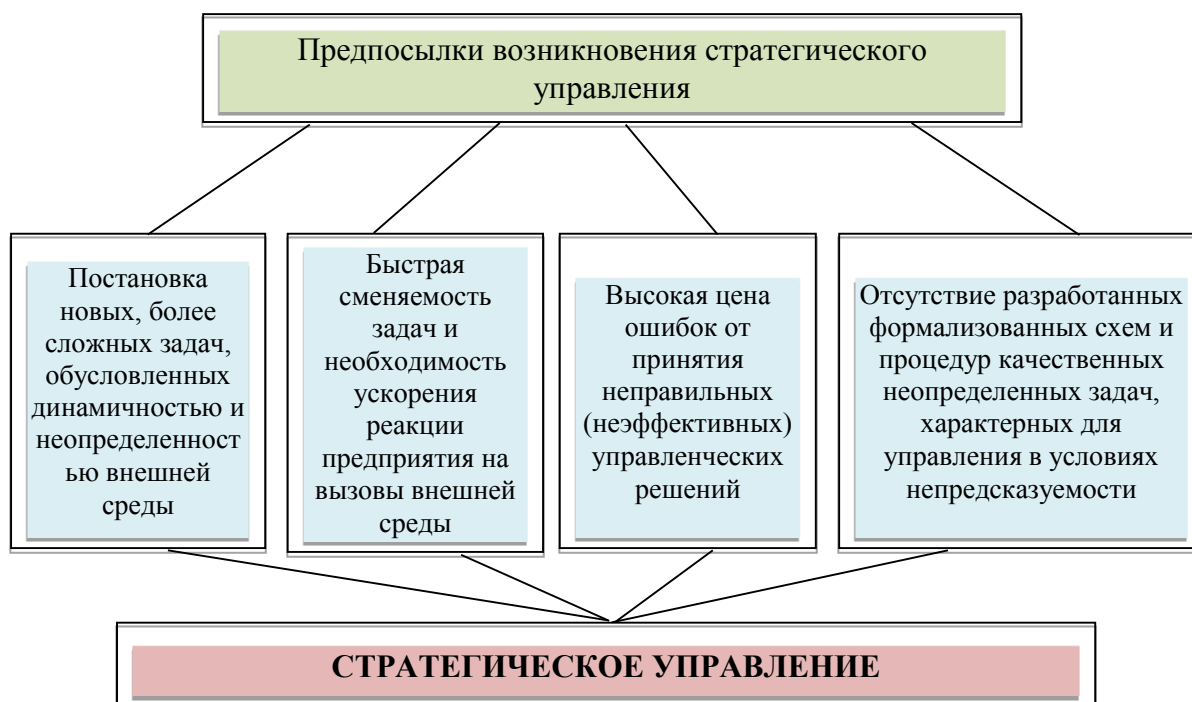


Рис. 1.2. Основные предпосылки возникновения стратегического управления

Источник: разработано автором на основании данных [17]

Аграрное производство имеет свои особенности, которые должны учитываться при построении органов управления. Во-первых, в сельском хозяйстве земля выступает как основное средство производства. Во-вторых, для данной отрасли характерна территориальная сосредоточенность, что требует построения органов управления по территориально-производственному принципу и предоставления им большей, чем в других отраслях, оперативно-хозяйственной самостоятельности. В-третьих, разнообразие природно-экономических условий, сезонный характер производства и необходимость работать с живыми организмами (растениями, животными) требует организации производства с учетом занятости работников в течение всего года, а не только в период развития сельскохозяйственных культур, то есть необходимо проведение диверсификации производства, а также четкой согласованности между подотраслями и службами АПК. В-четвертых, при построении органов управления большое влияние оказывает многообразие форм собственности, в соответствии с которыми должны строиться органы управления аграрным предприятием. В-пятых, объективные различия в образе жизни в городе и деревне требуют своеобразного решения многих вопросов управления, в том числе связанных с социальной стороной, то есть органы управления аграрным предприятием кроме основной деятельности должны заниматься и социальной сферой на селе [82].

Основная особенность аграрного сектора заключается в том, что аграрное производство подвержено сильному влиянию природных и социальных факторов.

Неопределенность получения желаемого результата в аграрном производстве выступает одной из основных проблем, которую не всегда удается решить.

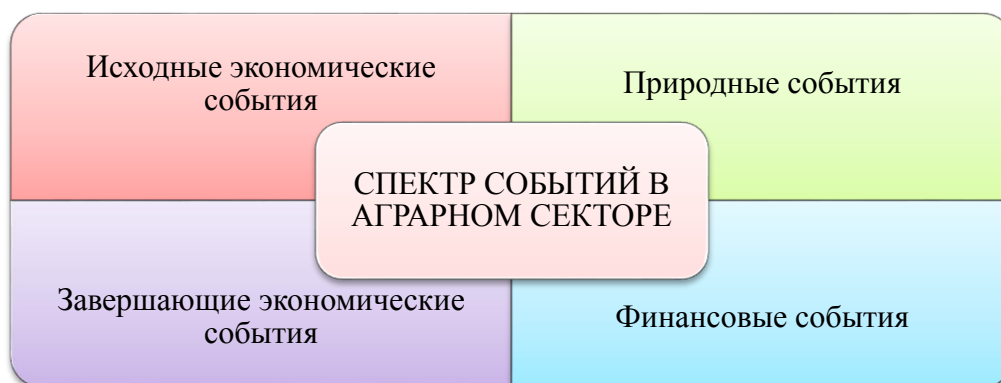


Рис. 1.3. Основные составляющие спектра событий в аграрном секторе

Источник: разработано автором на основании данных [51]

В аграрном секторе можно говорить о спектре событий, содержащем в себе четыре составляющих: спектр исходных экономических событий, спектр природных событий, спектр завершающих экономических событий и спектр финансовых событий. Первый спектр событий включает аграрную политику государства, колебания цен на потребляемые ресурсы, обеспеченность рабочей силой и другими факторами производства; второй создается изменениями погодных условий, уровня почвенного плодородия; третий - образуется в результате колебания цен на реализуемую продукцию. В спектре финансовых событий полученные от реализации деньги могут обесцениться под влиянием инфляции или, наоборот, принести дополнительный доход при условии умелого использования в деле [51].

С начала 90-х годов двадцатого столетия, в агропромышленном комплексе Республики Молдова произошли крупные изменения социально-экономического характера: сформировались новые земельные отношения, утвердилось многообразие форм собственности и хозяйствования. На селе сформированы следующие организационно-правовые формы хозяйствования: общества с ограниченной ответственностью, акционерные общество, сельскохозяйственные производственные и потребительские кооперативы, крестьянские (фермерские) хозяйства, хозяйства населения. Каждая из перечисленных форм хозяйствования имеет свои отличительные признаки:

❖ **Общества с ограниченной ответственностью.** Размер уставного капитала и число участников определяется законом. Его участники несут риск убытков в пределах стоимости вклада, не отвечают за обязательства общества и могут выйти из общества без согласия других его членов. Учредительными документами служит договор и устав,

высшим органом является собрание, исполнительный орган может быть коллегиальным или единоличным.

❖ Акционерное общество. Уставной капитал разделен на определенное количество акций. Акционеры несут риск убытков в пределах стоимости акций, которые принадлежат им; не отвечают по обязательствам общества; высшим органом является общее собрание акционеров, а учредительным документом – Устав акционерного общества. Исполнительный орган может быть коллегиальным или единоличным.

❖ Сельскохозяйственные кооперативы. Могут быть производственными и потребительскими. Производственный кооператив основан на объединении имущественной доли и личном участии граждан для производства, переработки и сбыта сельскохозяйственной продукции. Потребительский кооператив создается гражданами и /или юридическими лицами при обязательном участии в хозяйственной деятельности. Учредительными документами являются: протокол общего собрания и устав, исполнительный орган - общего собрания членов кооператива или собрание уполномоченных, правление, наблюдательный совет.

❖ Крестьянские (фермерские) хозяйства. Представлены мелкими личными участками земли, постройками, техникой.

❖ Хозяйства населения. Они представлены личными приусадебными хозяйствами, коллективными огородами, виноградниками, садами и т.д. Их владельцы являются и членами данного предприятия. Валовое производство зависит от степени связи с крупными акционерными, унитарными и другими предприятиями. Уровень хозяйственных и технологических приемов в этих формированиях на данном этапе развития чрезвычайно варьирует.

На протяжении десяти лет частной форме собственности принадлежало около 73-74% (1850,2 тыс. га) от всей площади сельскохозяйственных угодий, из которых 84-85% приходится на долю пашню и 13-14% - на многолетние насаждения (6% - на сады и около 8% - на виноградники). По данным Государственного предприятия “CADASTRU” на 2014 год общая площадь сельскохозяйственных угодий, принадлежащая землепользователям всех организационно-правовых форм собственности составила 1398842 га, из которых 53% сельскохозяйственных угодий принадлежало Обществам с Ограниченной Ответственностью, составляя в общем итоге 33936 предприятий, занимая всего 8% от всего количества сельскохозяйственных предприятий. Крестьянским (фермерским) хозяйствам принадлежало 38% от всей площади сельскохозяйственных угодий, составляя наибольший удельный вес от всего количества сельскохозяйственных предприятий - 91% (379010 предприятий). Сельскохозяйственным кооперативам и акционерным обществам принадлежало соответственно 7% и 2% от всей площади сельскохозяйственных угодий,

составляя наименьшее количество предприятий – 2078 и 152 единиц соответственно. Во всех предприятиях организационно-правовых форм собственности преобладает площадь пашни от всей площади сельскохозяйственных угодий (79% - в крестьянских (фермерских) хозяйствах, 80% - в АО, 90% - в ООО, 93% - в сельскохозяйственных кооперативах). Доля многолетних насаждений в сельскохозяйственных кооперативах составляет 6%, в ООО – почти 9%, в АО – 17% и в крестьянских (фермерских) хозяйствах – почти 18,5%. Остальные сельскохозяйственные угодья предприятий в общей площади занимают незначительный удельный вес. Более подробная информация о землепользователях Республики Молдова представлена в приложении 2. Рыночные формы хозяйствования в условиях жесткой конкуренции приводят к несостоятельности отдельных субъектов хозяйствования или к их временной неплатежеспособности, что требует совершенствования системы стратегического управления как для предприятий в отдельности, так и аграрного сектора в целом.

В настоящее время вопросам стратегического управления предприятием аграрного сектора посвящен довольно большой объем публикаций и учебных пособий. Однако, в первом случае рассматриваются как правило отдельные аспекты разработки или реализации стратегии, что является недостаточным для сферы науки и образования; во втором случае, процесс стратегического управления анализируется всесторонне и носит, скорее, методологический характер, что, в свою очередь, не находит поддержки у практиков, то есть руководителей предприятий.

Сущность и содержание процесса управления определяются его функциями, поэтому в теории управления вопрос о его функциях всегда был одним из главных. Он связан с общественным характером труда и сложностью производства, необходимостью дифференциации целенаправленных воздействий, разделением и специализацией труда в сфере управления.

Ряд авторов [63; 72; 119] выделяют пять функций управления: планирование, организация, координация, контроль и мотивация. Взаимосвязь между ними может быть представлена круговой диаграммой, изображающей содержание любого процесса управления (рис. 1.4). Стрелки на диаграмме показывают, что движение от стадии планирования к контролю возможно лишь путем выполнения работ, связанных с организацией процесса и с мотивированием работающих. В центре диаграммы находится функция координации, обеспечивающая согласование и взаимодействие всех остальных функций. Однако, по нашему мнению, каждая функция представляет собой деятельность по координации, которую практически невозможно обособить в ограниченном количестве подразделений.

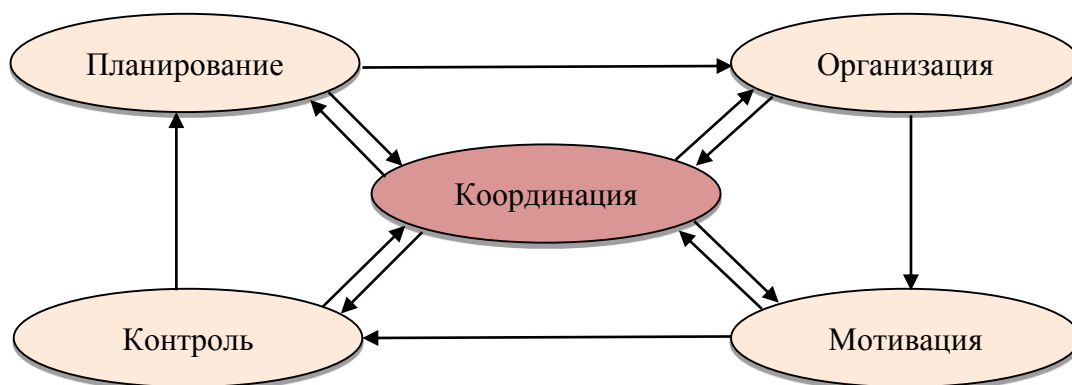


Рис. 1.4. Взаимосвязь общих функций управления

Источник: разработано автором на основании данных [63; 72; 119]

Кроме функций управления выделяются две формы управления [81, стр. 92], которые характеризуют весь процесс управления и делят его на две составляющие:

- ❖ *оперативное управление;*
- ❖ *стратегическое управление.*

Оперативность - это способность быстро и четко выполнять намеченные задания. Соответственно, оперативное управление направлено на повседневное, планомерное руководство трудовыми коллективами с учетом требований научной организации труда. Основные ее принципы — пропорциональность, согласованность, ритмичность, непрерывность и срочность. Оперативное управление призвано обеспечивать текущую материальную подготовку производства, оказывать влияние на его ход и реализацию производимой продукции при условии достижения максимальной эффективности.

В широком смысле оперативное управление включает календарное планирование, разнарядку работ, определение объема партии одновременно выпускаемой продукции, размещение заказов на материалы, контроль качества, учет, анализ, регулирование хода производства на их основе, внесение необходимых корректировок в ход технологических процессов, маневрирование запасами и диспетчеризацию. В узком смысле оперативное управление обеспечивает процесс реализации краткосрочных и оперативных планов и диспетчеризацию, иными словами, сводится к принятию решений складывающихся в данный момент конкретных условиях. Оперативное управление включает организацию оперативного учета выполнения плановых заданий. В процессе оперативного управления контролируется фактическое состояние работ, выявляются и анализируются изменения; на основании этого корректируются графики и перераспределяются ресурсы. Оперативное управление способствует улучшению организации работ за счет перераспределения ресурсов и интенсификации выполнения заданий.

Стратегическое управление направлено на разработку и реализацию стратегий развития предприятия, которые вырабатываются в условиях неполноты информации и

ориентированы на рынки будущего. Стратегическое управление исходит из ориентации на будущее, на победу в конкурентной борьбе, на непрерывный пересмотр и обновление задач. Для этого необходимо постоянно анализировать достигнутый уровень и перспективы развития предприятия, его сильные и слабые стороны, резервы и возможные трудности в будущем. На первый план выдвигается многовариантный, ситуационный характер планирования. При реализации стратегических решений руководителям и специалистам надо своевременно предусматривать меры по управлению новшествами, противостоять индивидуальному или групповому сопротивлению принятым решениям, быстро вносить изменения в структуру управления.

В научной и методической литературе представлено достаточное количество вариантов определений стратегического менеджмента. Все они сводятся к одному из трех подходов (или их комбинации) [81]:

1. анализ окружения, акцентирующий внимание на параметрах организационного окружения;
2. цели и средства, основывающиеся на определении долгосрочных целей организации и путей их достижения;
3. деятельностный подход, ставящий во главу угла деятельность по реализации стратегии. Он акцентирует внимание на последовательности действий для осуществления стратегического управления и поэтому объединяет два предшествующих.

Предложенные к пониманию стратегического менеджмента подходы допускают различные комбинации и добавления новых акцентов, позволяющие расширить всесторонность охвата в понятии стратегического менеджмента. Так, например, О.Виханский в своем определении объединяет второй и третий подходы, подчеркивая значение человеческих ресурсов в стратегическом управлении: «Стратегическое управление — это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как на основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в результате позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе» [48; 49]. Полагаем, что при всей важности формальных родовидовых определений, раскрыть суть стратегического менеджмента лучше всего удастся через содержательное операционное определение, которое описывает стратегический менеджмент как структурированный определенным образом процесс действий для достижения некоторых, заранее определенных целей и опирающийся на известные методологические принципы, рассмотренные в приложении 6.

А. Томпсон и А. Стрикленд определяют стратегический менеджмент как «план управления фирмой, направленный на укрепление ее позиций, удовлетворение потребителей и достижение поставленных целей» [123]. По мнению И. Ансоффа, стратегическое управление – это ряд этапов, связанных с обеспечением работы предприятия в долгосрочной перспективе. Разработка качественной стратегии предприятия требует комплексного стратегического анализа современного состояния внешней и внутренней среды, и перспектив его изменения [177; 16]. М. Хитт определяет стратегическое предпринимательство как предпринимательские действия со стратегической перспективой и как результат интеграции предпринимательских знаний и знаний стратегического менеджмента, которые направлены на создание ценности и рост [187]. Стратегический менеджмент необходимо концептуально дифференцировать с точки зрения стратегий. Р.-А. Тьетар показывает в своей работе «*La strategie d'entreprise*», что стратегическое управление представляет «набор решений и действий, касающихся выбора средств и распределения ресурсов для достижения конкретно поставленной цели» [193].

Другое определение является более аналитическим. По мнению Р. Дафт стратегическое управление представляет комплекс решений и действий, используемых для разработки и выполнения стратегий и планов, комплекс, который сможет установить положительную корреляцию с точки зрения конкурентоспособности между организацией и ее средой, что позволит выполнению организационных целей [185]. К. Русу показывает, что «стратегия является продуктом стратегического управления, указывающая каким образом будет проведено управление предприятием, какие действия будут предприняты для обеспечения предприятием выполнения предполагаемых миссий» [168]. По мнению К. Попеску, Р.-Л. Пынзару, стратегический менеджмент представляет форму управления, направленную на прогнозирование изменений и модификаций на уровне одной экономической единицы, определенными как внешней средой, так и ее ресурсами, и возможностями [165]. А. Источеску считает, что стратегическое управление является одной из современных форм руководства, ориентированная на изменения и дополнения, необходимые для деятельности организации и ее взаимодействия с окружающей средой, в которых предоставляемые организацией товары и услуги, производство и реализация, целостно выполненная деятельность выполняется во избежание ситуаций устаревания, несовместимости по отношению к изменениям продукции. Стратегическое управление также включает в себя деятельность, связанную с решениями, такими как планирование, в том числе постановка целей и задач, а также и сроки их выполнения. Стратегическое управление - это процесс, используемый в современных компаниях, помогающий менеджерам ответить на некоторые "стратегические" вопросы, как: Где находится организация?, Куда необходимо направиться?, Какие изменения и ритмы существуют в

окружающей среде фирмы?, Какие действия могут помочь компании в достижении ее целей и задач?. С этой точки зрения, на данный момент сложность и изощренность принятия решений в современных организациях требует наличия стратегического управления [154].

Стратегическое управление представляет собой процесс, с помощью которого высшее руководство предприятия устанавливает, в ожидании изменений, что будет производиться внутри и вне предприятия, его эволюцию в долгосрочном периоде и достижения, которые необходимо реализовать, обеспечивая строгую формулировку, надлежащее осуществление и текущую оценку установленной стратегии [163].

Стратегическое управление предполагает:

- глобальный подход к предприятию, рассматриваемый как открытая система, состоящая из множества подсистем, находясь в постоянном взаимодействии,
- волюнтаристское отношение, инициативность и активность менеджеров с точки зрения постановки целей и задач,
- предоставление приоритетности решений на долгосрочный период и быстрое проникновение их на практике [142].

Наконец, более глубокое понимание природы и целей стратегического менеджмента можно получить при сравнении его с оперативным менеджментом.

Оперативное управление коренным образом отличается от стратегического. Эти отличия хорошо видны в таблице 1.1 [33].

Таблица 1.1. Сравнительная характеристика стратегического и оперативного управления

Показатель	Стратегическое управление	Оперативное управление
Тип поведения	Предпринимательский	Приростной
Тип реакции	Инновационный	Производственный
Результат	Рост потенциала, повышение гибкости	Рост прибыли, удовлетворение потребностей
Факторы успеха	Успешное предвидение	Эффективное производство, активная конкуренция
Тип планирования	Программирование, стратегическое планирование	Составление графиков, бюджетов, смет
Объект информации	Проблемы, возможности	Спрос, прибыльность
Структура организации	Динамичная	Статичная
Власть	Сосредоточена в общем руководстве	Сосредоточена на производстве, у менеджеров

Источник: разработано автором на основании данных [33]

В современных условиях динамичной внешней среды предприятий аграрного сектора все в большей степени нуждаются в одновременном использовании обоих типов поведения. Обе рассмотренные формы управления играют важную роль: оперативное

управление осуществляется с целью текущего руководства предприятием и получения максимального количества прибыли в текущем периоде, стратегическое управление – с целью решения максимальных, поставленных перед организацией задач, результатов в будущем. Для успешного функционирования предприятие должно иметь стратегию развития, соответствующую возможностям предприятия и условиям внешней среды и предполагающую инновационные изменения. Управление инновационными изменениями составляет содержание инновационного менеджмента. Таким образом, инновационный менеджмент – это управленческая деятельность, направленная на формирование и достижение целей инновационного развития предприятия путем эффективного использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Инновационный менеджмент относится к программно-целевым формам управления [71]. Молдавский ученый, Е. Хрищев, в своей книге дает следующее определение: инновационный менеджмент – это многообразие функционального менеджмента, это подсистема главной системы управления предприятием [153, стр. 132]. Определения «инноваций» различных авторов из области менеджмента рассмотрены в приложении 3.

Таблица 1.2. Виды и функции инновационного менеджмента

Функции инновационного менеджмента	Виды инновационного менеджмента	
	Стратегический	Функциональный (Оперативный)
1. Прогнозирование	Стратегии приоритетов развития и роста	Новых товаров, технологий
2. Планирование	Экспансия в новые отрасли, рынки	Повышение качества и конкурентоспособности
3. Анализ внешней среды	Анализ макроэкономической, политической и рыночной конъюнктуры	Анализ поведения конкурентов, емкости рынка, объемов продаж и т.д.
4. Анализ внутренней среды	Анализ конкурентных преимуществ фирмы	Анализ факторов эффективности производства продукции
5. Выбор методов решений	Стратегические решения по целям миссии и развитию фирмы	Оперативные решения по разработке, внедрению и производству новшеств
6. Мотивация	Обеспечение фирме динамического роста и конкурентоспособности	Обеспечение высокой производительности труда, высокого качества продукции, обновление производства
7. Контроль	Выполнение миссии фирмы, ее роста и развития	Контроль за исполнительской дисциплиной и качеством исполнения

Источник: разработано автором на основании данных [71, стр. 133]

При рассмотрении стратегического и функционального инновационного менеджмента в зависимости от функций инновационного менеджмента в таблице 1.2, следует отметить, что стратегический и оперативный инновационный менеджмент находятся во взаимодействии и содержательно дополняют друг друга в едином процессе управления. Если стратегический менеджмент концентрируется на важнейших проблемных и структурных областях, то оперативный менеджмент охватывает все направления деятельности предприятия, его функциональные подсистемы, структурные элементы и конкретно всех участников инновационной деятельности. Высокая изменчивость макроэкономической, технологической, правовой внешней среды ставит проблему выживания предприятий в прямую зависимость от их способности стратегической ориентации в неожиданных ситуациях.

На наш взгляд, стратегическое управление предприятием является наиболее значимым вариантом управления организацией, так как решение проблем на перспективу для товаропроизводителя выгоднее, основываясь на выполнении миссии организации, в то время как оперативное управление должно осуществляться в соответствии с целями и задачами.

Стержнем стратегического управления выступают стратегии [116]. В области менеджмента существует множество определений понятию «стратегия». Г. Минцберг группирует все существующие определения в пять семантических структур: план действий, стратагема, модель поведения, позиция и перспектива [95]. Например, для первой семантической группы Дж.Б.Куинн дает следующее определение: «Стратегия – это модель или план, который интегрирует основные цели организации, ее политику и действия в некое согласованное целое» [189]. Для последней семантической группы можно рассмотреть понятие еще одного американского ученого, одного из основателей стратегического менеджмента А. Чандлер: «Стратегия – это определение основных долгосрочных целей и задач организации, принятие курса действий и размещение ресурсов, необходимых для выполнения этих целей». То есть основная задача стратегии — это обеспечение перехода с того состояния, в котором организация находится сегодня, в желаемое – целевое состояние [177; 144, стр. 45]. В этом же смысле можно считать и определение А. Томпсон: «Стратегия - это набор действий и подходов по достижению заданных показателей деятельности. Стратегия одновременно является преактивной (упреждающей) и реактивной (адаптирующейся)» [190]. Стратегия - это оптимальный набор правил и приемов, предназначенных для достижения целей организации и реализации ее миссии [100]. Чаще всего под стратегией понимаются долгосрочные планы высшего руководства по достижению перспективных целей организации. Некоторые авторы [17; 67] говорят о том, что это долгосрочные намерения руководителей аграрных предприятий в сфере

производства, маркетинга и коммерции, доходов и расходов или капиталовложений. Общим здесь является то, что понятие «стратегия» изменяется наряду с усложнением условий ведения хозяйственной деятельности. На основе различных наиболее известных определений стратегии можно проследить, как по мере возрастания требований внешней среды изменялись принципы формирования стратегического поведения хозяйствующих субъектов (приложение 4). Стратегия хозяйствующего субъекта представляет собой заранее спланированную реакцию предприятия на изменение внешней среды, линию ее поведения, выбранную для достижения желаемого результата [116].

Из приведенных определений видно, что выработка стратегии направлена, прежде всего, на адаптацию предприятия к изменениям внешних условий хозяйствования. Во всех разнохарактерных определениях стратегии можно выделить общее: «стратегия - это принцип поведения или следования некой модели поведения». Разработка стратегии должна идти от конечной цели, по следующим шагам: цель >> миссия >> видение >> частные стратегические цели >> программы деятельности. При этом стратегия определяет и структуру, в основном это видение и программы деятельности предприятия. При этом каждый шаг должен осуществляется по своей частной стратегии, включающей следующие компоненты: цель, политики, программы и результат. Все эти шаги по формированию стратегии предприятия приведены в приложении 5 [31]. Здесь предприятие рассматривается как участник рыночных отношений, то есть как любой другой живой организм, существующий в среде себе подобных. Другими словами, к вопросу формирования стратегического управления предприятием можно подойти как к своему собственному поведению в обществе.

О стратегическом управлении можно говорить в широком и в узком смысле. В широком смысле стратегическое управление — это комплекс мероприятий, включающий анализ потенциала фирмы и внешней среды, формулировку миссии и основных целей, разработку стратегии, формирование стратегических планов, управление их реализацией. Последнее представляет собой стратегическое управление в узком смысле [100].

Термин «стратегическое управление» был введен в обращение на стыке 60-70-х годов XX века, чтобы подчеркнуть различие между управлением предприятием на уровне производства («текущим») и управлением предприятием, осуществляемом на высшем уровне. Необходимость фиксации такого различия была вызвана изменениями в условиях ведения бизнеса, в частности, важностью переноса центра внимания в том или ином бизнесе на ситуацию в окружающей его среде, чтобы своевременно и соответствующим образом реагировать на происходящие в ней изменения. Стратегическое управление предполагает, что высшее руководство концентрируется на общих проблемах, целях, стратегиях и

приоритетах, регулирует и контролирует внутренние и внешние связи. Полномочия на ведение текущих дел оно делегирует подразделениям.

Переход к стратегическому управлению был обусловлен в основном рыночными факторами и, прежде всего превышением предложения над спросом. Такая ситуация формировалась постепенно в течение XX столетия и окончательно созрела к началу 70-х годов прошлого века. Развитие стратегического управления непосредственно на аграрных предприятиях, начиная с 80-х годов, представлено в таблице 1.3.

Таблица 1.3. Развитие стратегического управления на аграрных предприятиях

Номер этапа	Период	Наименование этапа	Характеристика этапа
I	До 1987г.	Административный	Ведутся работы стратегического плана, но в основном по инициативе и при поддержке министерств, ведомств и местных органов власти
II	1987-1991 гг.	Условная экономическая самостоятельность	Некоторая самостоятельность дала возможность разработки стратегических решений функционального типа в рамках комплексных программ развития аграрных предприятий (КПР)
III	1992 - 1994 гг.	Период адаптации	Адаптация аграрного предприятия к резко изменившимся условиям внешней среды с учетом произошедших изменений: приватизации, акционирования, деления предприятий
IV	С 1995 г.	Резкое возрастание фактора внешней среды	Осознание необходимости разработки стратегии, ориентированной на изменение во внешней среде: диверсификация, интеграция, освоение новых рынков

Источник: разработано автором на основании данных [18; 97]

Внешняя среда меняется настолько быстро, что одних только оперативных мер по адаптации к новым реалиям уже недостаточно. Для того чтобы не только выжить, но и усилить свои конкурентные позиции на рынке, необходимо на профессиональном уровне заниматься стратегическим управлением. Стратегия - это не индикатор времени, а направление развития. Стратегия включает всю совокупность глобальных идей развития предприятия, а не только сосредоточена на конкретном периоде. Планирование стратегии устанавливает общие направления развития предприятия.

Еще одно отличие состоит в трактовке будущего. В системе долгосрочного планирования делается допущение, что будущее можно предсказать, исходя из сложившихся тенденций роста. Руководители предприятий обычно исходят из того, что в перспективе итоги деятельности улучшатся, поэтому при планировании ставятся оптимистические цели. В системе стратегического управления не делается предположение,

что будущее станет лучше прошлого и что его можно изучать, проецируя сложившиеся тенденции на последующие периоды. Поэтому в стратегическом управлении важное место отводится анализу перспектив предприятия, выясняются тенденции, опасности, возможности, способные изменить сложившиеся и существующие в настоящее время тенденции. Таким образом, эволюцию систем управления можно рассматривать как реакцию на усложнение управленческих задач.

Стратегическое управление аграрными предприятиями базируется на ряде принципов его организации, которые необходимо учитывать в процессе его осуществления. В специальной экономической литературе представлено их большое разнообразие: принцип научности в сочетании с элементами искусства, целенаправленность стратегического управления, создание необходимых условий для реализации стратегии, принцип учета и согласования внешних и внутренних факторов развития предприятия, принцип соответствия стратегии предприятия имеющимся ресурсам и тактики управления предприятием, принцип приоритетности человеческого фактора и др., которые более подробно рассмотрены в приложении 6 [116].

Однако многие перечисленные принципы для стратегического управления служат лишь условиями эффективного управления. Ряд принципов А. Файоля при формировании стратегического управления не ориентирует на выбор вариантов управленческих решений. Из изученных работ наиболее полным и точным представляется перечень принципов стратегического управления, который приводит Б. Хайтович. Вместе с тем и в его работе отсутствуют очень важные, на наш взгляд, принципы, которыми следовало бы руководствоваться при формировании стратегии развития аграрного предприятия, т.е. при стратегическом управлении. Необходимо добавить следующие принципы:

- ✓ Принцип гибкости стратегического управления заключается в способности верхнего звена подсистемы управления менять свою направленность в случае возникновения непредвиденных обстоятельств. Стратегические планы должны составляться таким образом, чтобы в них можно было вносить изменения [116].
- ✓ Принцип точности и достоверности стратегического управления означает, что стратегические планы должны быть конкретизированы и детализированы в той степени, в какой позволяют внешние и внутренние условия деятельности предприятия.
- ✓ Основной принцип стратегического управления - адаптивность, что предполагает наличие альтернативного плана и стратегии, на которые переходит предприятие. Это реакция предприятия на перемены, происходящие в ее внешнем окружении.

Основные исходные положения теории управления не исчерпываются указанными принципами. Определенные требования предъявляются и к разработке отдельных элементов стратегического управления.

Исходя из выше изложенного, важно отметить, что содержательная часть стратегического управления исходит из наличия у предприятий реальных прав и самостоятельности: при этом планирование направлено от будущего к настоящему, а не от прошлого к будущему, как обычно. Это требует переориентации мышления руководителей и специалистов на первоочередной учет внешних проблем предприятия, развития у них таких качеств, как инициативность, новаторство, предприимчивость, умение быстро адаптироваться к новым требованиям и условиям, рисковать.

Стратегический менеджмент отличается от традиционных методов управления своими нетрадиционными, новаторскими решениями, обычно вызывающими сопротивление. Чем смелее и оригинальнее перемены, тем сильнее сопротивление. Поэтому помимо творческого подхода, готовности к риску и умения использовать мнения экспертов руководитель должен будет проявить способность управлять персоналом с помощью личного обаяния осуществлением перемен, встречающих сопротивление [84, стр. 18, стр. 33]. Стратегический менеджмент выражается инновационными решениями, направленными на перспективные цели предприятия (3-5 лет) при учете знаний со стороны менеджеров.

1.2. Методологические основы стратегического управления

Методология стратегического управления является современным инструментом управления аграрным предприятием в условиях нарастающих изменений во внешней среде и связанной с этим неопределенностью событий. Предприятия, осуществляющие комплексное стратегическое планирование и управление, работают более успешно и получают значительную прибыль. Кто лучше планирует свою стратегию, тот быстрее достигает успеха. Методология стратегического менеджмента – 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 [85]. «Методология (от «метод» и «логия») - учение о структуре, логической организации, методах и средствах деятельности» [77]. «Методология — система принципов и способов предприятия, и построения теоретической и практической деятельности, а также учение об этой системе» [43]. Таким образом, методология рассматривает организацию деятельности. Организовать деятельность означает упорядочить ее в целостную систему с четко определенными

характеристиками, логической структурой и процессом ее осуществления – временной структурой.

Сопоставляя подходы различных авторов к определению содержательной стороны стратегического управления аграрными предприятиями, можно заметить, что все ученые придерживаются в основном одного принципа – они рассматривают методологию стратегического управления с позиции двух взаимодополняющих подсистем:

1. - управления стратегическими возможностями, которое включает в себя анализ и выбор стратегической позиции («запланированная стратегия»);
2. - оперативного управления проблемами аграрного предприятия в реальном времени, позволяющее последнему реагировать на неожиданные изменения («реализуемая стратегия»).

При реализации стратегии на среднем и низовом уровне стратегического управления разрабатывается тактика (краткосрочная стратегия). Тактика – это наилучший вариант реализации стратегии в существующих условиях, учитывающий появление непредвиденных обстоятельств. Постановка тактических задач осуществляется для достижения главной цели организации, ее миссии. При возникновении непредвиденных изменений во внешней или внутренней среде организации применяется тактическое управление с целью поддержания общей стратегии управления.

Алгоритм процесса стратегического управления представлен на рис. 1.5.

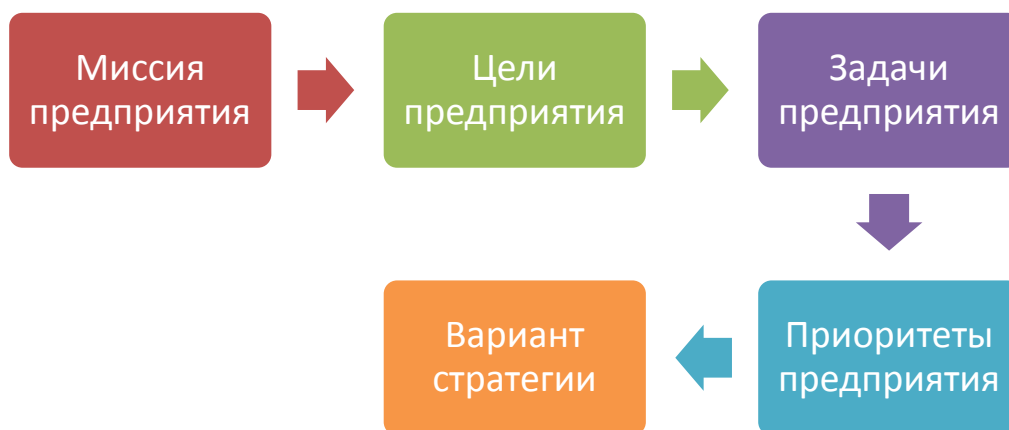


Рис. 1.5. Алгоритм разработки процесса стратегического управления

Источник: разработано автором на основании данных [96; 160, стр. 326]

Логическую структуру формирования стратегического поведения аграрного предприятия для варианта принимаемого управленческого решения можно представить в виде схемы (рис. 1.6).

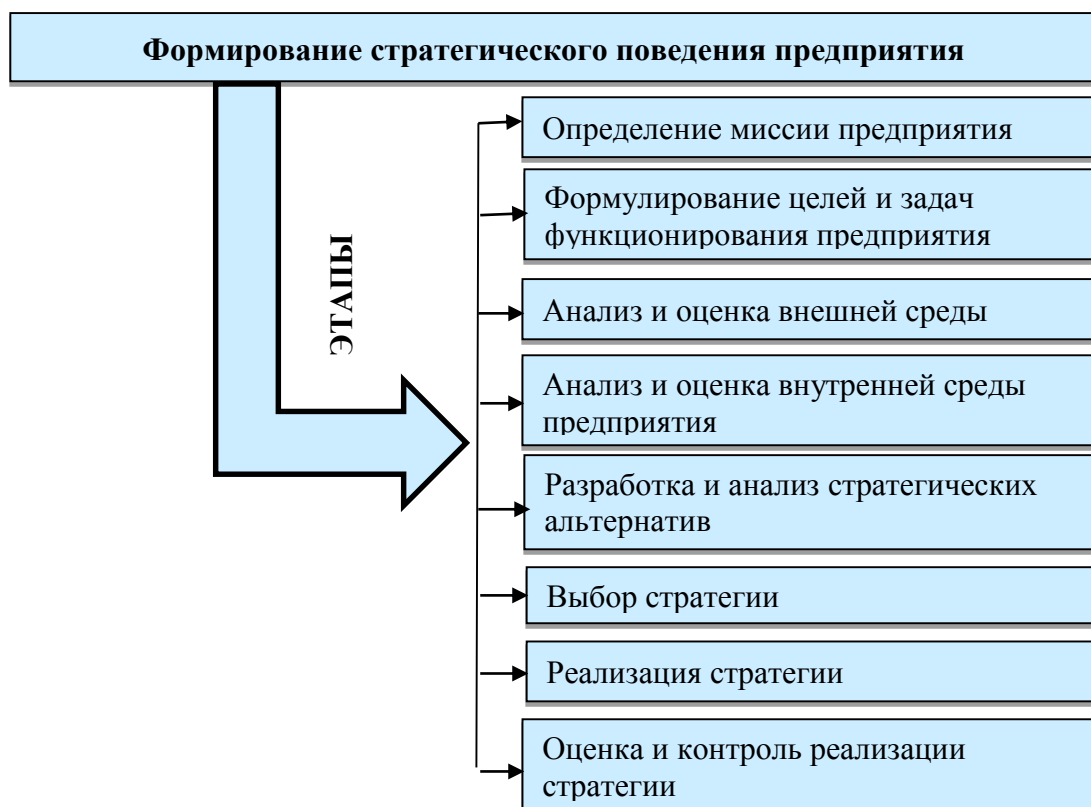


Рис. 1.6. Схема формирования стратегического управления аграрными предприятиями
Источник: разработано автором [178]

Данная последовательность представляет собой процесс стратегического управления предприятиями аграрного сектора, важнейшей частью которого является стратегическое планирование, включающее все этапы до реализации стратегии:

I. Миссия. Миссия любого предприятия определяет ту базисную потребность, ради удовлетворения которой и существует предприятие. Миссия представляет собой начальный этап стратегического планирования, а, следовательно, и стратегического управления. Значение этого этапа трудно переоценить, так как неправильно или неточно сформулированная миссия может увести предприятие АПК в сторону от его основной деятельности, не давая ему полностью реализовать свой потенциал, то есть приводит к потерям. И, напротив, корректно определенная миссия увязывает в единое целое деятельность предприятия аграрного сектора на различных сегментах рынка, при этом все сферы деятельности обогащают и дополняют друг друга, предоставляя предприятию возможность добиться максимальной прибыли [178].

II. Цели и задачи функционирования аграрного предприятия. Цели, преследуемые тем или иным аграрным предприятием, носят индивидуальный характер и должны быть достигнуты к четко определенному сроку, так как цель без временных ограничений превращается в лозунг. По своему содержанию цель необходимо

сформулировать предельно четко, однозначно и не оставлять возможностей для разночтений. Реализуемые аграрным предприятием цели могут быть классифицированы по различным признакам. Приведенная классификация целей в таблице 1.4 не является исчерпывающей, так как количество признаков может быть увеличено. Тем не менее, она достаточно полно отражает состав основных разновидностей целей предприятия.

Таблица 1.4. Классификация целей аграрного предприятия по наиболее важным признакам

Признаки классификации	Цели аграрного предприятия				
По периоду (горизонту) целеполагания	Краткосрочные (текущие)		Долгосрочные (перспективные)		
По количеству одновременно реализуемых целей	Одна главная (доминирующая) цель	Небольшое количество целей (2-3)		Много целей (больше 3)	
По уровню приоритетности	Равноправные цели (оказывающие примерно одинаковое влияние на экономику предприятия)		Цели, в составе которых выделены приоритетные (или про ранжированные в порядке убывания важности для предприятия)		
По реальности осуществления	Предусматривающие реальную реализацию		Декларативные, предназначенные для общественности		
По виду (характеру) исполнения	Производственные	Экономические (финансовые)	Маркетинговые	Социальные	Экологические

Источник: разработано автором на основании данных [132]

Сформулированные цели в последующем воплощаются в жизнь посредством реализации соответствующих задач, которые должны быть конкретными; измеряемыми; направленными на совершение определенных практических действий; реалистичными; учитывающими ресурсы времени и финансов, которыми располагает предприятие.

III. Анализ внешней и внутренней среды. Анализ внешней среды предполагает исследование двух ее компонентов: макросреды и непосредственного окружения. Анализ макросреды включает изучение влияния на аграрное предприятие таких компонентов среды, как состояние экономики, правовое регулирование, политические процессы, природная среда и ресурсы, социальная и культурная составляющие общества, научно-технологический уровень, инфраструктура и т. п. Непосредственное окружение анализируется по таким основным компонентам, как покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы, финансово-кредитные организации. Анализ внутренней среды аграрного предприятия позволяет определить внутренние возможности и потенциал, на которые оно может рассчитывать в конкурентной борьбе в процессе достижения своих

целей. Внутренняя среда исследуется по направлениям: исследования и разработки, производство, маркетинг, ресурсы.

Проводимый в стратегическом планировании анализ направлен на выявление угроз и возможностей, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к предприятию, сильных и слабых сторон, которыми оно обладает. Данный этап представляет большую ценность, так как для того, чтобы достичь поставленных целей, руководство предприятия аграрного сектора должно свободно ориентироваться на рынке и владеть ситуацией [178].

IV. Процесс выбора стратегии развития предприятия аграрного сектора. После того, как реализованы все вышеуказанные этапы стратегического управления, начинается процесс выбора непосредственно стратегии развития. Этап планирования стратегии позволяет ответить на вопрос о том, каким наиболее эффективным способом можно реализовать поставленные перед предприятием цели и задачи и что необходимо для этого предпринять [178].

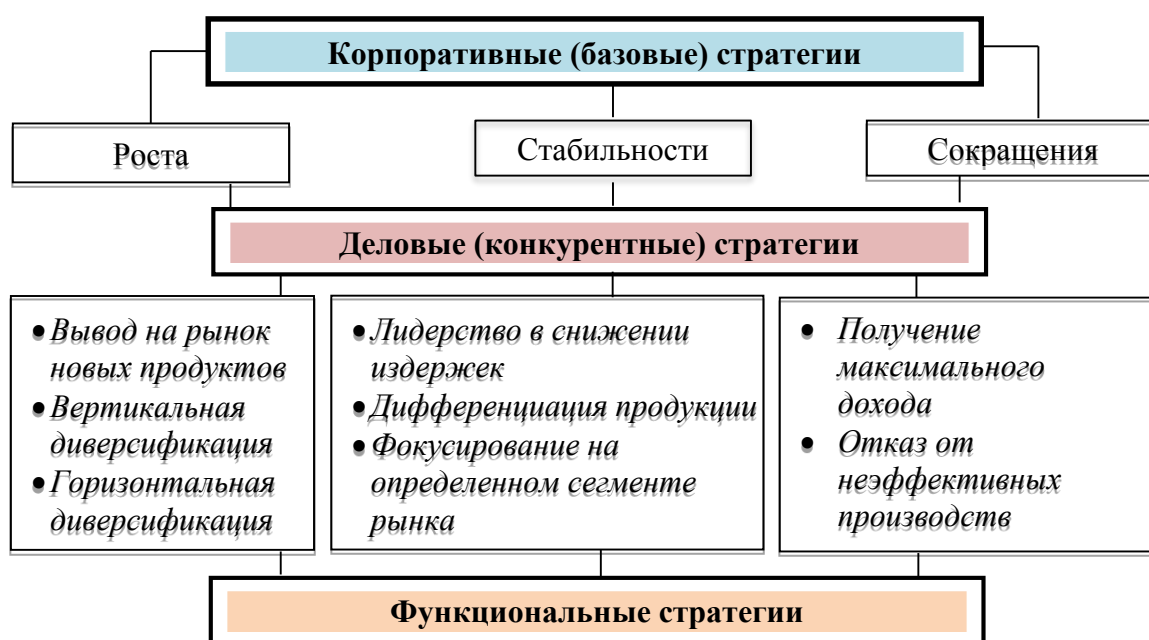


Рис. 1.7. Система стратегий развития предприятия аграрного сектора

Источник: разработано автором [179]

Система стратегий предприятия включает в себя три уровня принятия стратегических решений: общий или корпоративный; деловой или конкурентный и функциональный. Корпоративная стратегия, которая также называется общей, базовой или портфельной, показывает направление развития предприятия в целом. Деловые стратегии, известные также как конкурентные и получающие, как правило, воплощение в бизнес-планах, описывают способ достижения конкурентных преимуществ на выбранном (на корпоративном уровне) товарном рынке. Данная стратегия направлена на улучшение

конкурентной позиции отдельных товаров, производимых аграрным предприятием. Функциональные стратегии конкретизируют действия отделов и служб на уровне производственных подразделений аграрного предприятия. Каждая функциональная структура (производство, персонал, финансы, маркетинг, НИОКР) планируют свой способ достижения корпоративной и деловой стратегий, а, следовательно, миссии и целей организации [179].

С учетом выбранных корпоративных и деловых стратегий строятся функциональные стратегии аграрного предприятия, которые определяются в области маркетинга, сбыта, производства, инвестиций, финансов и персонала в соответствии с целями деловой стратегии. Их разработка осуществляется не только специалистами по планированию, но и руководством среднего и нижнего звена. Таким образом, мы рассмотрели центральный этап процесса разработки стратегического поведения — «планирование». Обобщим схематично действия, выполняемые на этапе «планирование», и выделим совокупность результатов, которые необходимо получить в качестве исходных данных для этапа реализации стратегии предприятия:



Рис. 1.8. Процесс разработки стратегического поведения аграрного предприятия

Источник: разработано автором [179]

Варианты стратегии ограничиваются четырьмя альтернативными стратегиями [78]:

1. Стратегия расширения. Организация ориентируется на крупное увеличение масштабов активности в рамках определенной миссии путем освоения новой продукции, новых рынков или новой технологии. Принятие стратегии расширения обычно требует значительных инвестиций и часто связано с большими рисками.

2. Стратегия стабилизации. Организация нацелена на постепенное наращивание улучшений в оперативной деятельности, продолжая работать в соответствии со своей миссией. Стратегия стабилизации не означает, что организация «ничего не хочет делать».

3. Стратегия экономии. Активность организации направлена на ликвидацию убыточных или маловыгодных операций в рамках действующих целевых установок. Данный вид стратегии берется организацией на вооружение как временная мера при решении специфического круга проблем.

4. Комбинированная стратегия. Организация осуществляет две или три перечисленные стратегии. В основном это делается в различных хозяйственных единицах. Каждый из основных видов стратегии имеет два варианта, учитывающих внутренние и внешние аспекты деятельности организации.

V. Реализация стратегии позволяет ответить на вопрос: при помощи каких ресурсов, кем, когда и каким образом могут быть выполнены цели аграрного предприятия? Характер действий, обеспечивающих эффективность достижения заданных целевых параметров, зависит от особенностей управления того или иного аграрного предприятия и может тем или иным образом варьировать. В данном алгоритме предлагается следующая последовательность реализации стратегии: разработка планов → проведение структурных изменений → формирование бюджетов.

Система планов аграрных предприятий носит комплексный, последовательный, взаимосвязанный и, одновременно, индивидуальный характер. Каждый хозяйствующий субъект может самостоятельно определять структуру, содержание, форму планов, а также основные подходы и методы по их разработке и реализации. Однако одной разработки системы планов для эффективной реализации обозначенного стратегического поведения считается недостаточным. Здесь может возникнуть проблема разобщенности системы планов и системы управления. В частности, расширение сферы хозяйственной деятельности и выход на новые рынки требуют привлечения дополнительного персонала. И, наоборот, уход из неперспективных зон хозяйствования и закрытие нерентабельных аграрных производств приводят к сокращению кадров [179].

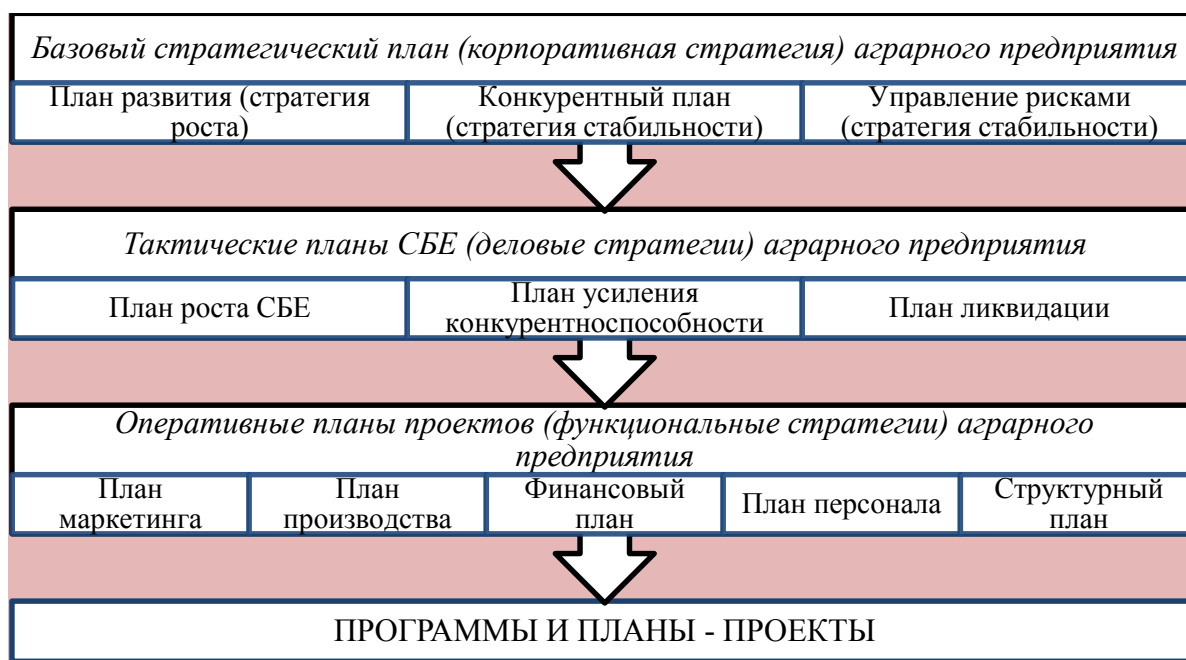


Рис.1.9. Система планов аграрного предприятия

Источник: разработано автором [179]

Следующим шагом на пути «реализации стратегии» является «формирование бюджета». Здесь основные подходы и принципы, применяемые к разработке бюджетов, совпадают с принципами построения организационного управления. Речь идет о том, чтобы бюджеты всех уровней подчинить общей цели развития предприятия и не допустить противопоставления и несоответствия финансового обеспечения одних подразделений другим планам. То, насколько хорошо исполнители стратегии связывают распределение бюджета с потребностями стратегии, может способствовать или, наоборот, препятствовать процессу ее реализации. При недостаточном финансировании организационные единицы не смогут выполнить свою часть стратегического плана надлежащим образом. Напротив, излишнее финансирование может привести к неоправданному перерасходу ресурсов аграрного предприятия и снизит его общую финансовую эффективность.

Бюджет, как известно, помогает не только планировать деятельность, но и следить за эффективностью реализации работ и получением прибыли в подразделениях. В начале отчетного периода бюджет — это план или стандарт. В конце — он выполняет роль измерителя, позволяющего сравнивать полученные результаты с запланированными с тем, чтобы улучшить дальнейшую деятельность. Другими словами, бюджет выполняет функции планирования стратегии и контроля ее реализации, а также оценки достигнутых стратегических ориентиров и анализа путей улучшения использования ресурсов для будущих стратегий. Бюджет аграрного предприятия, реализуя выработанную систему планов, отражает организационно-структурные особенности предприятия и наиболее

эффективным образом способствует достижению краткосрочных и долгосрочных целей предприятия:



Рис. 1.10. Структура бюджета аграрного предприятия

Источник: разработано автором [179]

Таким образом, мы рассмотрели этап «реализации стратегии», который создает основу в форме планов, структуры и бюджетов с целью выполнения поставленных целей и задач. Одновременно эта группа мероприятий служит основой для проведения «оценки и контроля» по эффективности достижения выдвинутых (на этапах анализа и планирования) стратегических ориентиров.

VI. Контроль за реализацией стратегии. Основные цели контроля реализации стратегии, согласно существующим принципам (приложение 6), заключаются в обеспечении единства решения и исполнения, предупреждении возможных ошибок и недоработок, своевременном выявлении отклонений от заданного направления, эффективном достижении поставленных задач в установленные сроки и т. п. Главной же целью контроля является выявление внутренних резервов, позволяющих улучшить действующую систему принятия решений и поиск путей повышения эффективности управления предприятием в целом. Х. Виссема выделяет такие основные виды контроля, как предварительный (заключается в установлении правильности формулирования целей и стратегий), направленный (управление реализацией стратегии с учетом неожиданных изменений, которые происходят слишком быстро, чтобы быть учтенными при разработке

стратегического плана) предполагает и итоговый (тип контроля направлен на оценку и анализ эффективности достижения выдвинутых целей и задач) [46; 47].

В настоящем исследовании рассмотрены основные современные подходы по разработке стратегии. Последовательность всех предпринимаемых действий сведена к четырем ключевым этапам: анализ, планирование, реализация и контроль. В таблице 1.5 обобщены ключевые этапы и представлены основные вопросы, решаемые на каждом из данных этапов, а также ключевые результаты, которые необходимо получить в качестве исходных данных для последующих действий.

Таблица 1.5. Последовательность формирования стратегического поведения

Этап	Основной решаемый вопрос	Результат
Анализ	В каких условиях функционирует агропредприятие в настоящее время? Каковы его реальные и желаемые перспективы развития в будущем?	Формулировка целей
Планирование	Каким наиболее эффективным способом можно достичь поставленной цели? Что для этого необходимо сделать?	Постановка задач
Реализация	При помощи каких ресурсов, кем, когда и каким образом могут быть выполнены цели агропредприятия?	Формирование бюджетов
Контроль	Каковы возможные внутренние резервы, позволяющие улучшить действующую систему принятия решений? Какие необходимо внести коррективы, чтобы достичь выбранного стратегического ориентира?	Оценка и корректировка стратегического поведения

Источник: разработано автором [179]

Обобщая все выше изложенное, можно выделить, что общая структура развития методологии стратегического управления — отдельная теоретическая задача, решение которой может при определенных условиях дать ответы на все представленные выше проблемные вопросы. В практическом же плане данная структура позволяет ориентироваться в выборе конкретного методологического подхода для решения конкретной практической системной проблемы и/или задачи на определенном этапе стратегического управления. По мнению автора, сущность формирования стратегического поведения аграрного предприятия заключается в определении направления развития, разработке системы мероприятий по эффективному приближению к выбранному ориентиру, а также оценке и контролю процесса реализации выбранной стратегии. В данном контексте основное значение имеет поведение аграрного предприятия на рынке.

1.3. Специфика управления предприятиями аграрного сектора

Вследствие формирования рыночных отношений имела место потеря управляемости национальной экономики, что особенно негативно сказалось на агропромышленном комплексе как наиболее сложной системе, функционирование которой происходит под влиянием закономерностей экономического, социального и природно-климатического характера. 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.

Полное отсутствие стратегического управления, как и недостаточное его внедрение на хозяйственном уровне является одной из причин низкой эффективности аграрного производства. Потребность стратегического управления в сфере аграрных предприятий возрастает в условиях нестабильной внешней среды, роста конкуренции, дефицита финансовых ресурсов, слабой инфраструктуры, ориентированной на обслуживание хозяйств, критическом состоянии материально - технической базы. Суть стратегического управления в аграрном секторе страны – это учет совокупности воздействующих рисков на эффективность функционирования предприятий.

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.

Анализ экономической литературы, посвященной проблеме управления рисками [13; 15; 55; 56] показывает, что среди перечисленных исследователей нет единого толкования риска. В «Энциклопедии финансового риск-менеджмента» дается следующее определение: «Риск (в экономике и предпринимательстве) – неопределенность, связанная с принятием решений, реализация которых происходит только с течением времени» [136]. Одна группа ученых определяет риск как «образ действия в неясной, неопределенной обстановке (наудачу)» и как «деятельность субъектов хозяйственной жизни, связанную с

преодолением неопределенности» [13; 15]. Отсутствие однозначного толкования рисков объясняется, главным образом, сложностью и многогранностью данного явления, использованием его для обозначения различных экономических понятий. Наличие риска, сопровождающее деятельность субъекта рынка, не является недостатком рыночной экономики. Более того, отсутствие риска, опасности возникновения непредсказуемых и нежелательных для предприятия последствий его собственных действий, как правило, вредит экономике, поскольку подрывает ее динамичность и эффективность.

Риск, вытекающий из неопределенности, у разных авторов толкуется по-разному. С.Ожегов определяет риск как: «возможность опасности», или «действие на удачу в надежде на счастливый исход» [98]. В. Севрук дает следующее определение риска: «Риск - это ситуативная характеристика деятельности любого производителя, отображающая неопределенность ее исхода и возможные неблагоприятные последствия в случае неуспеха» [113, стр.72]. По мнению В. Гранотурова [56, стр.112], риск как экономическая категория имеет три сосуществующих условия: наличие неопределенности; необходимость выбора альтернативы (при этом следует иметь в виду, что отказ от выбора также является разновидностью выбора); возможность оценить вероятность осуществления выбираемых альтернатив. По мнению Ю. Нефедова и М. Базарова риск можно рассматривать как возможную опасность потерь, как вероятность неблагоприятного исхода результатов деятельности. Риск и доход (прибыль) представляют собой две взаимосвязанные финансовые категории [96; 20].

Все приведенные выше определения имеют ряд недостатков. Основным из них является то, что все они связывают риск лишь с возможностью неуспеха, то есть с потерей части своих ресурсов, появлением дополнительных расходов и получением в конечном итоге определенного убытка. На взгляд автора, риск в принципе оказывает конструктивное влияние, если его положительное воздействие не блокируется другими факторами. При отсутствии риска для субъекта, принимающего решение, нет необходимости совершенствовать систему организации, управления и планирования, задумываться о недостатках, критически мыслить, меняться к лучшему. Ведь он ничем не рискует, поэтому склонен к самоуспокоенности, к творчески мыслящим людям и, как следствие, к остановке в развитии. При появлении риска, напротив, жесткие условия среды, 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 совершенствоваться.

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, 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.

Риск представляет собой единство объективного и субъективного начал. Он порождается объективными обстоятельствами, которые не зависят от хозяйствующего субъекта. Риск существует независимо от того, осознают его наличие или нет, учитывают или игнорируют. Субъективная сторона риска связана с выбором лица, принимающего решение, определенных альтернатив. Управляющие неодинаково воспринимают одну и ту же величину риска в силу многообразных различий. Каждый из них имеет свои собственные предпочтения, осознанно связанные с рисками, и выявляет те из них, которым может быть подвержен объект управления, решает, какой уровень риска для него приемлем и ищет способы его уменьшения или недопущения. Выбор варианта действия в рискованных ситуациях в той или иной степени несет в себе печать индивидуальности, психологического склада, зависит от мотива.

Риск подразделяется на два типа - динамический и статический. Динамический риск – это риск непредвиденных изменений вследствие принятия управленческих решений или непредвиденных изменений рыночных или политических обстоятельств. Такие изменения могут привести как к потерям, так и к дополнительным доходам. Статический риск - это риск потерь реальных активов вследствие нанесения ущерба собственности, а также потерь дохода из-за недееспособности организации. Данный тип риска может привести только к дополнительным потерям [56].

Определение «управление рисками» некоторые авторы сводят к совокупности мероприятий, направленных на устранение и снижение рисков, к ослаблению их влияний на результаты хозяйственной деятельности [25; 115, стр. 79 -83]. Под «управлением риском» В. Камаев понимает процесс выявления уровня неопределенности в ожидаемом результате, принятия и осуществления решения по минимизации последствий неблагоприятного воздействия на результаты предпринимательской деятельности

случайных факторов и увеличение шансов на повышение ее эффективности от их рационального использования [134].

Управление рисками, так же, как и управление любой деятельностью, предполагает комплекс мероприятий, который состоит из определения цели, выбора управленческого решения, оценки риска, определения результата управленческих решений. Риском можно управлять, то есть использовать различные мероприятия, позволяющие в определенной степени прогнозировать наступление рискового события и принимать меры к снижению степени риска. Можно избежать риска, отказавшись от мероприятия связанного с риском. Наличие адекватной модели объекта управления обеспечит принятие обоснованных управленческих решений.

Некоторые авторы, занимающиеся исследованием проблемы риск-менеджмента, утверждают, что процесс управления рисками начинается с выявления предполагаемых рисков, минуя этап определения целей управления рисками [76, стр. 3–14; 56; 114]. На наш взгляд, это важное упущение, так как определение цели управления рисками предполагает определение объекта управления, а также обозначение конечного результата.

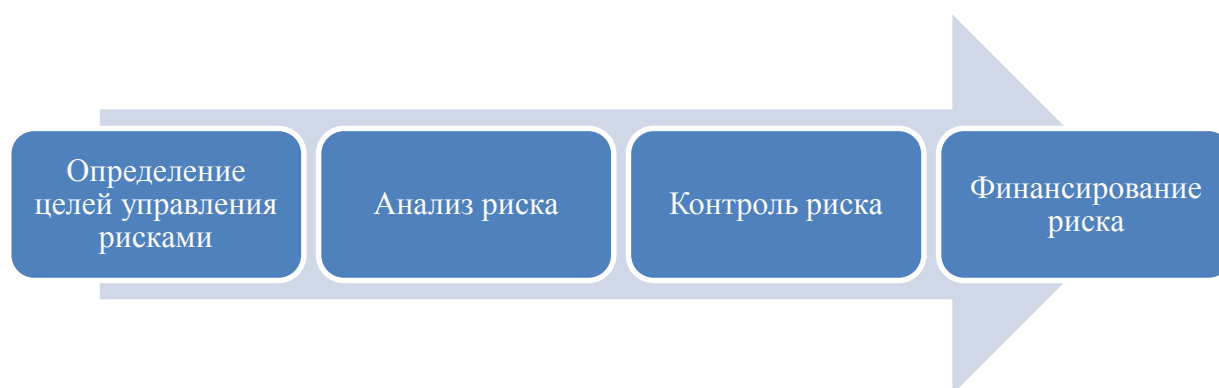


Рис. 1.11. Этапы управления риском в аграрном секторе

Источник: разработано автором на основании данных [56; 76; 114]

Первым этапом организации риск-менеджмента является определение цели риска или цели рискованной операции. Цель риска - это результат, который необходимо получить в результате рискованной операции.

Анализ риска включает две составные части: определение и оценка риска. Определение риска является базой управления рисками. Необходимо выяснить, каким образом предприниматель аграрного сектора может недополучить прибыль и каковы возможные причины этого. Поэтому требуется четкое понимание самой специфики предприятия, задач его деятельности, методов работы, его позиций на рынке и т.п. Оценка риска включает в себя оценку экономических и организационных последствий уже произошедших событий. Анализ риска осуществляется с учетом его функций, объекта

риска и определения допустимых границ. Этапы анализа риска предусматривают сравнение характеристик и вероятностей риска, выявление альтернатив, в которых его величина остается приемлемой, установление на этой основе приоритетов и круга проблем, требующих первоочередного внимания. Анализ рисков обычно подразделяют на два вида: качественный и количественный [112, стр. 66-69]. Качественный анализ представляет собой идентификацию всех возможных рисков, его главная задача - определить факторы риска, этапы работы, при выполнении которых он возникает. Количественный анализ - численное определение размера конкретных видов риска, как по отдельности, так и в совокупности. В основе количественной оценки любого риска должна лежать зависимость между определенными размерами потерь и вероятностью их возникновения.

Методы оценки определенного вида риска бывают субъективными и объективными. Объективные методы осуществления количественного анализа базируются на определении вероятности наступления события на основе исчисления частоты, с которой оно происходит. В основу субъективного метода положено использование субъективных критериев, которые основываются на различных предположениях.

Количественная мера риска в аграрном производстве может определяться абсолютным и относительным уровнями потерь или экономической выгоды, образующихся при осуществлении предпринимательской деятельности. В абсолютном выражении риск оценивается в материально-вещественном или стоимостном измерении. В относительном выражении его величина определяется как возможные потери или возможный дополнительный доход, отнесенные к какому-либо, базовому уровню хозяйственной деятельности. В специальной литературе [104; 105; 57] предлагается использовать различные методы количественного анализа риска. В качестве наиболее распространенных методов выделяют следующие: статистический; анализ целесообразности затрат; метод экспертных оценок; расчетно-аналитический метод.

Методические основы определения уровня и показателей предпринимательского риска уже освещены в работах Б. Райзберга, В. Камаева, С. Грядова [107; 135; 58, стр. 55]. Однако они носят общий характер и не отражают специфики аграрного сектора экономики.

После качественной и количественной оценки риска необходимо принимать конкретное управленческое решение. Выделяется несколько вариантов управления рисками в условиях неопределенности:

1. Избежание риска. Фактически это предполагает стагнацию предпринимательской деятельности, так как в этом случае предприниматель не имеет возможности получить дополнительный доход, который является его целью. Отказ от действий, связанных с риском понести определенные потери, невозможен в условиях расширенного воспроизводства. Выбор стратегии удержания достигнутого уровня прибылей без

дополнительных усилий не представляется оптимальным в долгосрочном и среднесрочном планировании. Неопределенность как внешних рыночных, так и внутренних факторов может привести к непредсказуемым для производителя последствиям. В литературе [57; 73] отмечают, что в абсолютной форме отказ от риска практически неосуществим, так как он является неотъемлемым компонентом предпринимательской деятельности. Поэтому, говоря об избежании риска, необходимо подразумевать не полный отказ от него, а лишь то, что предприниматель не берет на себя риск выше определенного уровня.

2. Принятие риска. В этой ситуации предприятие сознательно идет на риск и ведет свою деятельность до тех пор, пока убытки от последствий наступивших рисков не приведут к невосполнимым потерям. Данный вариант также не представляется оптимальным в силу того, что вероятный конечный результат – отрицательная прибыль – не соотносится с целью предпринимательской деятельности. Основные просчеты в данном случае – отсутствие соответствующего анализа состояния рынка и его динамики, факторов риска и гибкого реагирования на изменившиеся условия. Иногда предпринимателю удается корректировка ранее принятых решений и действий, что позволяет минимизировать негативные последствия.

3. Управление риском, т.е. его выявление и оценка, а также разработка и внедрение мер по минимизации потерь или получения дополнительного дохода. При рыночных отношениях именно управление риском должно становиться основной задачей предприятия, нацеленной на достижение успеха. Некоторые ученые [86; 60] к основным стратегиям управления рисками в литературе относят: удержание, снижение и передачу риска.

Экономист Г. Клейнер выделяет следующие стратегии управления рисками [73; 74]: уклонение от риска; локализация риска; диссипация рисков; компенсация риска.

- Уклонение от рисков подразумевает такое поведение управления предприятия в рискованной ситуации, которое приведет к выходу предприятия из зоны принятия рискованных решений путем отказа от возможного получения прибыли с целью исключения риска возможных потерь или путем переноса возможных рисков на другое предприятие, даже если этот перенос потребует определенных расходов. На практике уклонение от рисков включает отказ от ненадежных партнеров, отказ от рискованных проектов, страхование рисков, заключение договоров с гарантами. Таким образом, перечисленные методы уклонения являются способами снижения риска путем замены создающего риск рыночного субъекта на более надежный или снижения риска неполучения суммы.

- Локализация риска предполагает проведение мер, результатом которых будет смена субъекта рынка, подвергающегося риску, то есть перенос риска от всего предприятия

на его выделенную часть или на отдельное предприятие. На практике с целью локализации риска создают дочерние предприятия или специальные структурные подразделения для выполнения рискованных проектов. Распространено также создание так называемых венчурных предприятий, то есть организаций, целью деятельности которых является вложение средств в рискованные научные и конструкторские разработки.

- Диверсификация рисков подразумевает меры по их снижению, заключающиеся в диверсификации видов деятельности и зон хозяйствования предприятия, а именно диверсификацию сбыта и поставок, диверсификацию инвестиций, разделение ответственности между участниками рискового проекта, распределение риска во времени.

- Компенсация риска подразумевает проведение мер защиты от риска путем повышения устойчивости предприятия к неблагоприятным последствиям рисковой ситуации благодаря созданию материальных и финансовых резервов, целенаправленного маркетинга, стратегического планирования деятельности, мониторинга социально-экономической и нормативно-правовой сред.

Стратегическое управление рисками предполагает подход к риску не как статичному и неизменному фактору, а как к управляемому параметру, на уровень которого возможно и нужно оказывать воздействие с целью его минимизации или компенсации.

Специфика рисков, сопровождающих производство в аграрном секторе, обусловлена спецификой самого сектора. Особенности аграрного сектора как сектора материального производства связаны, прежде всего, с природно-биологическими факторами, спецификой производства. В приложении 7 выявлены особенности рисков, связанные со спецификой сектора.

Значительное влияние на результаты воспроизводства в аграрном секторе оказывают природно-климатические условия (повышенная влажность, сильные морозы, град, засуха, наводнения и т.д.). Воздействие природно-климатических факторов на результаты хозяйствования носит вероятностный характер. Источником риска для аграрного производства является наличие большого временного лага между вложениями начальных затрат и выпуском продукции. Фактор времени приводит к усилению рыночного риска.

Анализ особенностей аграрного производства позволил выявить особенности рисков. Рыночный риск во многом обусловлен и высокой эластичностью цен на рынке продовольствия. Цены на аграрную продукцию подвержены большим колебаниям. В первую очередь это связано с сокращением платежеспособного спроса населения на продовольствие. Снижение потребления продуктов питания происходит на фоне высокой доли импорта аграрной продукции. Ввоз продуктов питания устойчиво занимает пятую позицию (13,6% - в 2015г.) в структуре импорта Республики Молдова. В контексте

поставленной проблемы высокий уровень импорта означает прямое вытеснение отечественных аграрных производителей с внутреннего продовольственного рынка и лишение их потенциальных дополнительных доходов от реализации продукции.

Одним из источников отраслевого риска в аграрном секторе является сохранение монополизированной структуры промышленного сектора АПК и отсутствие рыночных механизмов, регулирующих ценовые взаимоотношения сельскохозяйственных, перерабатывающих, торгово-закупочных и ресурсопроизводящих предприятий. В результате резко возросшего ценового диспаритета и соответствующего ухудшения финансово-стоимостных пропорций межотраслевого обмена, которые сопровождали либерализацию цен, сформировался дисбаланс между доходами и затратами предприятий аграрного сектора. Также источником финансового риска в аграрном секторе является рост заемного капитала, непредвиденное движение денежных средств, которые создают угрозу невозможности выплат по всем обязательствам. Наличие факторов риска усложняет процесс реформирования и хозяйствования, а отсутствие правильной оценки рисков и системы управления ими способствует росту удельного веса убыточных хозяйств.

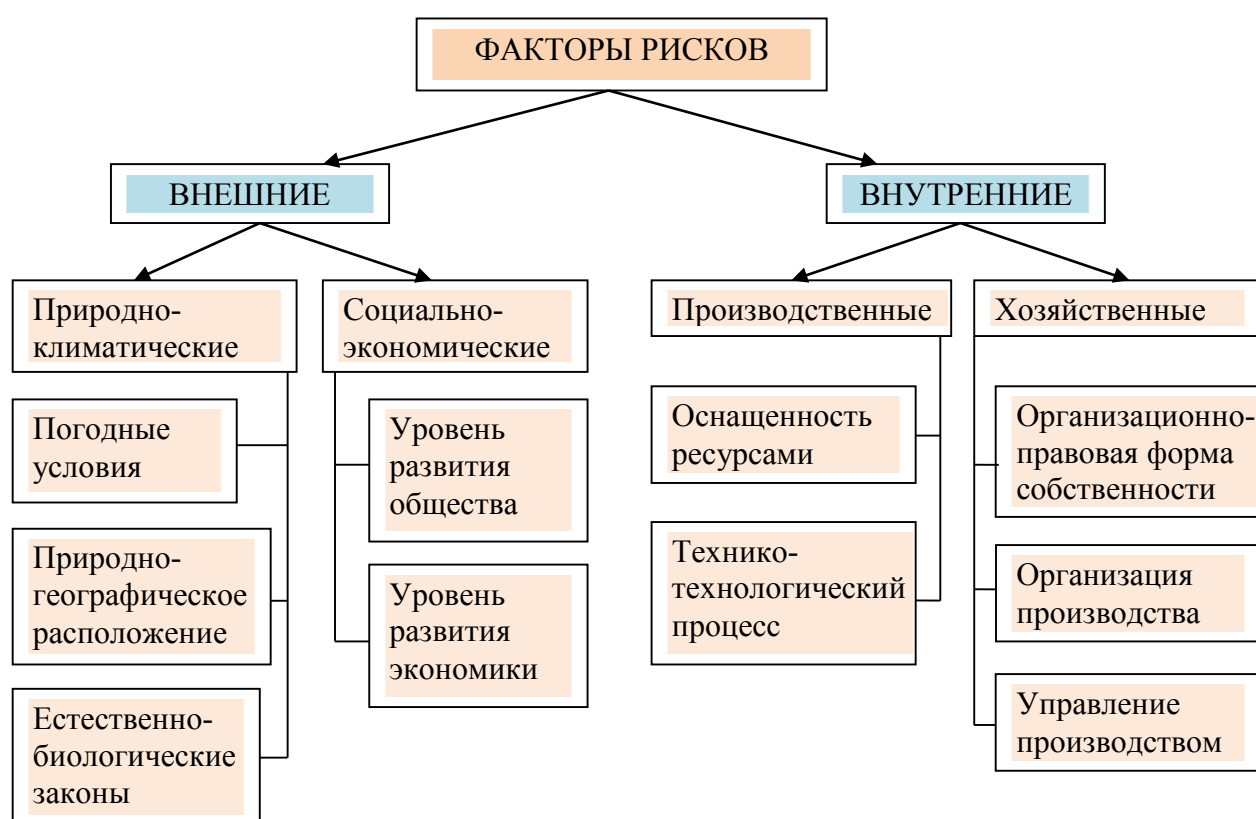


Рис. 1.12. Классификация факторов рисков производства продукции в аграрном секторе
 Источник: разработано автором [34; 118]

В аграрном секторе, кроме характерных для любой отрасли национальной экономики рисков, существуют специфические причины появления рисков: сезонность

производства, зависимость от погодных условий, естественно-биологические законы производства и другие причины. Учитывая специфику аграрного производства, считаем 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. 1.13) [34; 118]. 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 [34].

Анализируя все выше изложенное, можно отметить, что риск в аграрном секторе экономики – это вероятностная величина, отражающая отношение управленческих решений и результата деятельности предприятий аграрного сектора экономики, которое зависит от воздействия природно-климатических, социально-экономических, производственных и хозяйственных условий. Процесс стратегического управления рисками базируется на анализе самих рисков, является непрерывным и осуществляется с помощью мониторинга развития ситуации и необходимых корректирующих воздействий. Применение стратегического управления является необходимостью в условиях, когда влияние факторов оказывает негативное воздействие на производство в аграрном секторе.

1.4. Основные выводы по первой главе

1. Разработка стратегической концепции является лишь этапом стратегического процесса. Главным является то, чтобы действующие лица на разных ее этапах были бы едины и несли солидарную ответственность за результаты развития. Развитие стратегического управления в аграрном секторе оценивается поэтапно.

2. 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).

3. 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.

4. Риски аграрных предприятий являются наиболее сложными и мало прогнозируемыми. Это связано со спецификой самого аграрного сектора и, как следствие, возникновением в данной отрасли не свойственных для других отраслей народного хозяйства видов рисков. 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.

5. На современном этапе для устойчивого функционирования аграрного сектора в условиях рыночной экономики особую значимость приобретают вопросы адаптации аграрного производства к рискам, которые во многом связаны с различиями в природных, социально-экономических, технико-технологических условиях, определяющих функционирование и развитие агропромышленной сферы.

Важно отметить, что целью данного 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 в первой главе 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.

2. АНАЛИЗ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ АГРАРНОГО СЕКТОРА РЕСПУБЛИКИ МОЛДОВА И СЦЕНАРИИ ДРУГИХ СТРАН

2.1. Экономический профиль аграрного сектора национальной экономики в сравнении со странами Европейского Союза и Восточной Европы

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.

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. 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.

Тем не менее, молдавская экономика в целом достигла хороших результатов в период с 2000 по 2015 годы (рис. 2.1), в течение которого среднегодовой темп роста составил 5% ВВП. В этот же период темпы роста ВВП на душу населения сохранили положительную тенденцию роста на 80%, снизившись при этом в 2009 году в связи с экономическим кризисом.

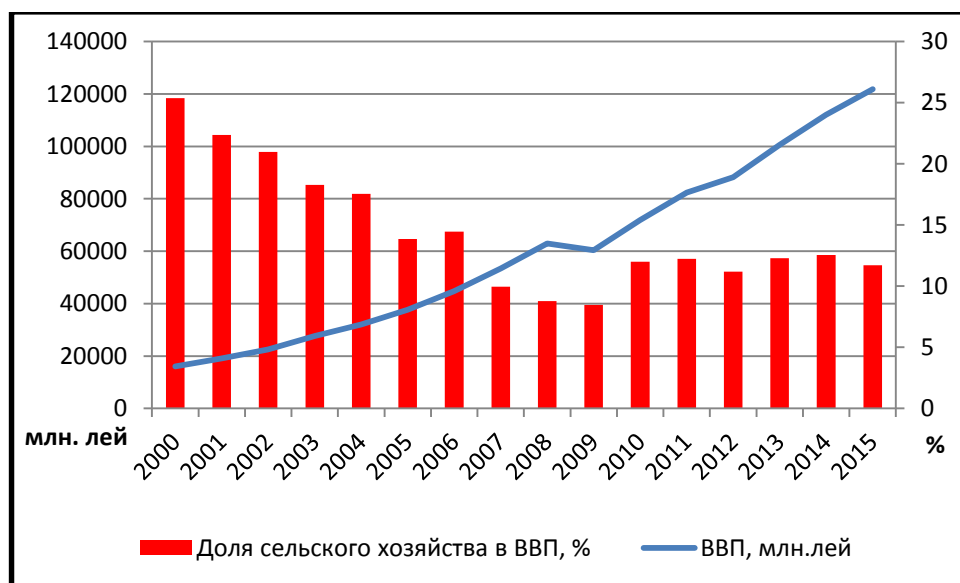


Рис. 2.1. Доля аграрного сектора в ВВП Республики Молдова, 2000-2015 годы

Источник: разработано автором на основании данных Национального Бюро Статистики (<http://statbank.statistica.md/pxweb/Dialog/Saveshow.asp>)

Воздействие международного финансового кризиса на экономику Республики Молдова явно ощущалось в 2009 году, когда объем реального ВВП снизился на 6% [35]. Экономика восстановилась в 2010 году, когда был отмечен рост реального ВВП на 7,1%. После этого последовало дальнейшее увеличение реального ВВП на 6,8%. Возобновление роста в последние пять лет основано на увеличении внутреннего совокупного спроса (который в свою очередь был основан на значительном увеличении денежных переводов от молдавских граждан, работающих за рубежом, расширением кредитования и притоком капитала), а также на увеличении объема экспорта (которое отражает внешний спрос на экспортные отрасли Республики Молдова и повышение доступа к рынкам СНГ и ЕС). Усилия по реформированию поддерживались программой Международного валютного фонда, а также помощью партнеров по развитию/донорами, в том числе грантом макрофинансовой помощи от ЕС.

Анализ основных показателей развития аграрного сектора Республики Молдова (приложение 8), позволяет отметить, что в 2015 году валовой внутренний продукт составил 121851 млн. лей в текущих рыночных ценах, зарегистрировав рост на 8,7% по сравнению с данными за 2014 год. Наблюдается значительное увеличение в 2014 году продукции аграрного сектора по сравнению с 2013 годом почти на 14%, обусловленное значительным ростом производства продукции растениеводства на 10,4% и объемом продукции животноводства – на 4,0%. В 2015 году по сравнению с 2014 годом данный показатель увеличился незначительно – всего лишь на 1,4%. На протяжении анализируемого периода доходы национального публичного бюджета имеют тенденцию к увеличению, составив в 2015 году 35,8% от ВВП. Неэффективная налоговая и сельскохозяйственная политика негативно влияют на развитие аграрного сектора Республики Молдова. Большую роль для аграрных производителей представляет предоставление субсидий, сумма которых в 2015 году составила 610 миллионов леев, представляя собой всего лишь 0,5% от ВВП и 4,3% от стоимости аграрной продукции. За анализируемый период заметно существенное снижение среднегодового количества занятых в аграрном секторе – с 766 тыс. человек в 2000 году до 382 тыс. человек в 2015 году при том, что был замечен рост средней заработной платы одного работника в аграрном секторе с 252 лей в 2000 году до 3072 лей – в 2015 году. Сумма инвестиций в аграрный сектор за анализируемый период увеличилась, составив в 2015 году 1801,8 млн. лей в сравнении с суммой инвестиций 60,2 млн. лей в 2000 году, но снизилась по сравнению с 2014 годом на 21,6% в относительном выражении, что рассматривается отрицательно для развития аграрного сектора.

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. Если представить долю валовой добавленной

стоимости аграрного сектора в ВВП региона, то становится очевидным, что аграрный сектор играет жизненно важную роль в экономике стран Восточной Европы, а в 2014 году его вклад в формирование ВВП составил в среднем 10%. В Республике Молдова данный показатель составил 12,5%. С другой стороны, за последнее десятилетие доля аграрного сектора в ВВП во всех странах Восточной Европы уменьшилась в среднем на 10%. С этой точки зрения, важно отметить разрыв между различными регионами Европы, где в 2014 году вклад аграрного сектора в формирование ВВП в странах Восточной Европы составил 10%, в новых странах-членах ЕС – 3,8%, в ЕС-15 – всего 2% (рис. 2.2).

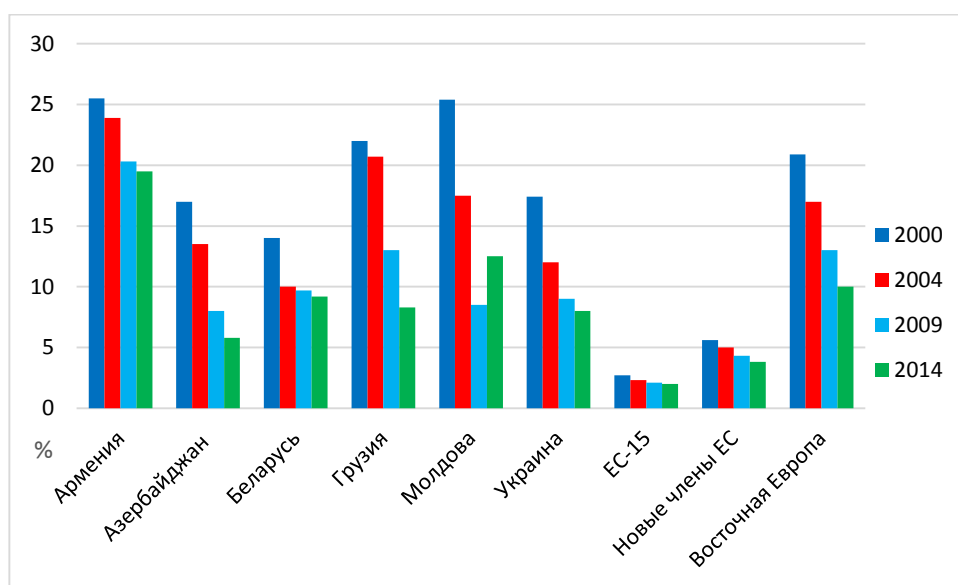


Рис. 2.2. Валовая добавленная стоимость в аграрном секторе в виде доли в ВВП в странах Восточной Европы и в новых странах – членах Европейского союза, 2000 – 2014 годы
 Источник: разработано автором на основании данных Всемирного банка (2015 год)

При этом, отмечается медленный и нестабильный рост аграрного производства, обусловленный внешними факторами (климатические условия). Начиная с 2000 года, в аграрном секторе прослеживаются тенденции к нестабильному и гораздо более медленному росту по сравнению с другими отраслями экономики. Одной из основных причин является зависимость аграрного сектора от климатических условий: засуха стала общим губительным фактором последних лет. Растениеводство, например, особенно уязвимо к экстремальным климатическим явлениям: крайне засушливые годы в Республике Молдова (особенно 2007 год) имели катастрофические последствия для большинства культур. Высокая нестабильность в аграрном производстве является следствием слабо развитых инструментов снижения рисков, зависящих от климатических условий, включая недостаточный доступ к орошению, низкий уровень применения современных сельскохозяйственных технологий (засухоустойчивые сорта, средства противоградовой

защиты) и отсутствие инновационных систем страхования в аграрном секторе, таких как программы страхования, основанные на показателях метеорологических рисков (табл. 2.1). Другая причина, замедляющая развитие аграрного производства, связана с экономическими кризисами, ценами на факторы производства (например, средства, повышающие плодородие почвы, топливо, оборудование), что создает неблагоприятные условия для аграрных производителей.

Любое природно-климатическое явление риска, в степени своего проявления, представляет собой отклонение от среднегодовой величины и от величины данного отклонения зависят, следовательно, последствия. В специализированной литературе используются различные термины, предназначенные для масштабирования и количественной оценки материальных потерь, вызванных опасными природными явлениями, такими как опасности, риски, бедствия, катастрофы. В большинстве случаев значение этих терминов те же - факторы и элементы риска, влияющие на территорию, экономику, аграрный сектор и общество с разрушительным потенциалом, которые, в свою очередь, приводят к ущербам [34]. Оценки Проекта Всемирного банка "Существование опасностей: управление природными рисками в сельских условиях Республики Молдова» представлены в следующей таблице:

Таблица 2.1. Частота и оцененный ущерб от стихийных действий, встречаемых в Республике Молдова

Тип опасности	Возникновение и влияние	Стоимость влияния (млн. USD/год)
Град	Частое возникновение. Частичное или полное уничтожение посевов	5,90
Проливные дожди, ураганы и т.п.	Возникновение почти каждый год. Частичное уничтожение посевов, ограниченные, но регулярные убытки	5,89
Заморозки	Потери урожая (весенние заморозки и в начале осени), представляют крупнейшие потери	2,85
Засухи	Потери урожая, изменение климата и ухудшение ирригационных сооружений. Экстремальные засухи	21,12
Эрозии почв	Сокращение плодородия почв и снижение сельскохозяйственного производства	14,80

Источник: [158]

Из всех климатических явлений, засуху можно считать самым сложным природным явлением, приносящим с собой ущерб от возможного ВВП в 10% или 21,12 млн. USD/год [145].

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 (приложение 9). Так, в 2000 году аграрный сектор обеспечил 50% рабочих мест, в то время как в 2015 году – только 31,7% (рис. 2.3). Хотя аграрный сектор по-прежнему играет важную роль в качестве источника рабочих мест, репрезентативный показатель занятости в отрасли снижается, отметив в период с 2000 по 2015 годы уменьшение примерно на 384 тыс. человек (около 10,8% от общей численности населения) [28].

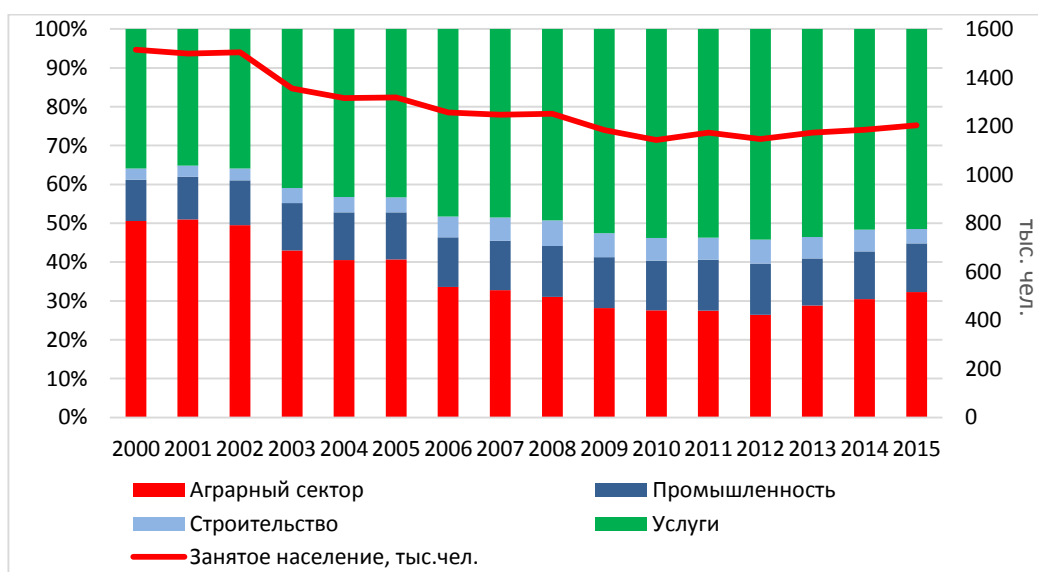


Рис. 2.3. Доля отраслей экономики в занятости населения и в общем объеме рабочей силы в Республике Молдова

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

Уровень занятости рабочей силы в аграрном секторе 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. 2.4). 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.

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.

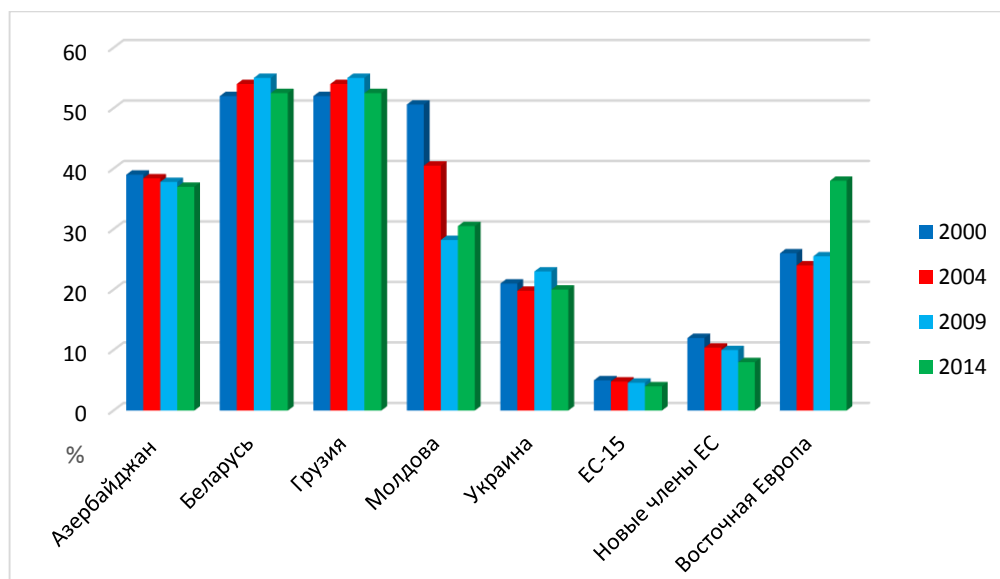


Рис. 2.4. Занятость в аграрном секторе в виде доли от общей занятости

Источник: разработано автором на основании данных Eurostat (2015 год) [197]

Несмотря на то, что показатель уровня занятости в аграрном секторе снижается, аграрный сектор все еще играет важную социально-экономическую роль и по-прежнему остается одним из крупнейших источников рабочих мест в экономике, несмотря на низкий уровень заработной платы (рис. 2.5).

Среднемесячная заработная плата в национальной экономике в 2015 году составила 4611 лей (приложение 10) и увеличилась по сравнению с 2014 годом на 10,5%. В 2015 году наиболее высокая среднемесячная заработная плата одного работника наблюдалась в области услуги – 5230 леев, что по сравнению с 2000 годом и 2014 годом выше соответственно в 8,4 раз и на 9 п.п. За анализируемый период наиболее низкие заработные платы на одного работника наблюдаются в сфере деятельности – аграрный сектор, где данный показатель в 2015 году составил 3072 лей, что по сравнению с такими видами деятельности, как строительство, промышленность и оказание услуг за соответствующий период меньше соответственно на 38,1 п.п.; 32,6 п.п. и 41,3 п.п. [28].

В зависимости от деятельности национальной экономики наблюдается максимальный уровень покрытия прожиточного минимума (1734,1 леев в 2015г.) работников, занятых в сфере услуг - в 3 раза, а и минимальный уровень - для работников, занятых в аграрном секторе, заработные платы которых покрывают прожиточный минимум в пропорции к 177,2%.

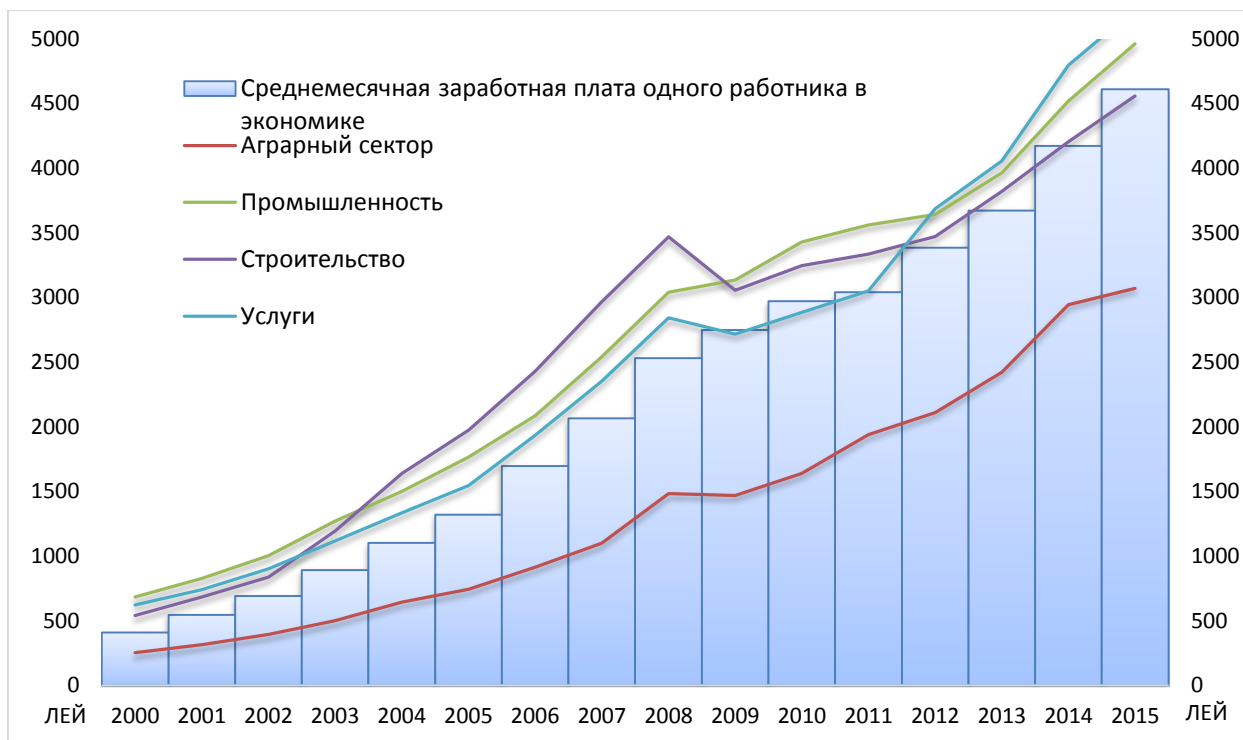


Рис. 2.5. Динамика среднемесячной заработной платы одного работника в экономике по видам деятельности в Республике Молдова

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

Начиная с 2009 года, численность лиц, занятых в аграрном секторе, остается стабильной и составляет примерно 334-382 тыс. человек, а основными причинами, побуждающими людей оставаться в данном секторе, являются рост цен на аграрную продукцию и улучшение условий торговли в последние годы. Во время экономического кризиса аграрный сектор сыграл роль социальной поддержки, поскольку многие мигранты вернулись в сельское хозяйство из-за отсутствия более хороших возможностей для трудоустройства.

Для описания ситуации в аграрном секторе был проведен подробный SWOT-анализ предприятий аграрного сектора, представляющий собой основной инструмент регулярного стратегического управления. Матрица "качественного" стратегического анализа предоставляет руководителям предприятий аграрного сектора структурированное информационное поле, в котором они могут стратегически ориентироваться и принимать решения. 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 2.2.

Таблица 2.2. SWOT-анализ предприятий аграрного сектора Республики Молдова

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ
• 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)	• 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
• 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%	• 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

Анализ показал, что стратегические решения не всегда связаны с большим временем планирования, а скорее характеризуются их влиянием на глубину перестройки производства, его структуры, направлений развития, что может, например, в периоды

кризисов или технологических "скачков", изменяться достаточно быстро. Процедуры внутреннего анализа включают в себя оценку уникальности ресурсов и технологий, основных компонентов менеджмента, корпоративной культуры и т.п. Оценка сильных и слабых сторон предприятий аграрного сектора по отношению к возможностям и угрозам внешней среды определяет наличие у предприятий стратегических перспектив и возможность их реализации. При реализации стратегических перспектив возможно возникновение препятствий (угроз), которые необходимо преодолевать. Отсюда следует "переориентация методов управления развитием предприятия с опоры на уже достигнутые результаты, освоенные товары и используемые технологии (внутренние факторы) на изучение ограничений, накладываемых внешней рыночной средой (внешние факторы)".

Методология построения матрицы первичного стратегического анализа заключается в том, что сначала весь мир делится на две части - внешнюю среду и внутреннюю (само предприятие), а затем события в каждой из этих частей - на благоприятные и неблагоприятные: ВНЕШНЯЯ – ВНУТРЕННЯЯ, СИЛА – СЛАБОСТЬ, ВОЗМОЖНОСТИ – УГРОЗЫ. Таким образом, стратегии предприятия определяются, исходя из сопоставления (корреляции) описанных ранее характеристик среды и предприятия аграрного сектора для четырех зон матрицы. Для каждой зоны матрицы получаем свои базовые стратегии. Например, для левой нижней зоны матрицы характерны стратегии направленные на использование сильных сторон предприятия для нейтрализации угроз внешней среды. Предприятие аграрного сектора имеет значительные внутренние силы, но внешняя среда таит в себе много угроз. Здесь наиболее эффективными будут стратегии, направленные на смягчение внешних угроз на рынке путем диверсификации (освоения новых товаров и рынков) и интеграции бизнеса. Для верхней правой зоны характерны стратегии, направленные на компенсацию слабых сторон предприятия за счет хороших возможностей, предоставляемых внешней средой (создание совместных предприятий для активной работы на перспективном рынке). Для левой верхней зоны матрицы лучшей стратегией станет упор на рост и увеличение продаж, а для правой нижней - самым разумным становится либо концентрация на узком сегменте рынка, либо уход с рынка [30].

Анализ тенденций развития аграрного сектора национальной экономики в сравнении со странами ЕС и Восточной Европы позволил выявить, что макроэкономическая среда Республики Молдова схожа со странами Восточной Европы. Выполнив SWOT-анализ предприятий аграрного сектора страны, представляющий основной инструмент регулярного стратегического управления, наиболее слабыми сторонами возможно выделить зависимость от импорта текущих активов в аграрном секторе и отсутствие согласованности в цепи снабжения, послеуборочной инфраструктуре и внедрение стандартов продовольственной безопасности ЕС.

2.2. Анализ агропродовольственного сектора по группам товаров

В аграрном секторе Республики Молдова преобладает растениеводческое производство (рис. 2.6), в то время как животноводство играет менее важную, но стабильную роль в производстве, что предполагает наличие потенциально низкого уровня конкурентоспособности. В 2000-2015 годах в Республике Молдова растениеводство составляло 60-70% общего объема аграрного производства (приложение 11).



Рис. 2.6. Структура аграрного производства Республики Молдова в 2000-2015 годах

Источник: разработано автором на основании данных Национального Бюро Статистики (<http://statbank.statistica.md/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=AGR0101&ti=Productia+globala+agricola+in+preturi+curente+pe+ramuri+ale+agriculturii%2C+categorii+de+gospodarii%2C+1990-2014&path=../Database/RO/16%20AGR/AGR01/&lang=1>)

Использование сельскохозяйственных земель в Республике Молдова способствует увеличению производства растениеводческой продукции; данная ситуация схожа с другими странами Восточной Европы. Доля пахотных земель в общей площади используемых сельскохозяйственных угодий в Молдове и Украине является наибольшей (70%) (рис. 2.7), в то время как этот показатель меньше в Армении и Грузии (20%). Следует отметить, что значительная доля пахотных земель характерна для Восточной Европы (67 – 69%) и новых стран-членов ЕС (70 – 71%), в то время как в странах, входивших в ЕС до 2004 года, использование земель гораздо более ограничено (52-53%).

Условием выживания и существования любого предприятия в рыночной экономике является достижение прибыльности и рентабельности. Главной целью любого предприятия является максимальное получение прибыли.

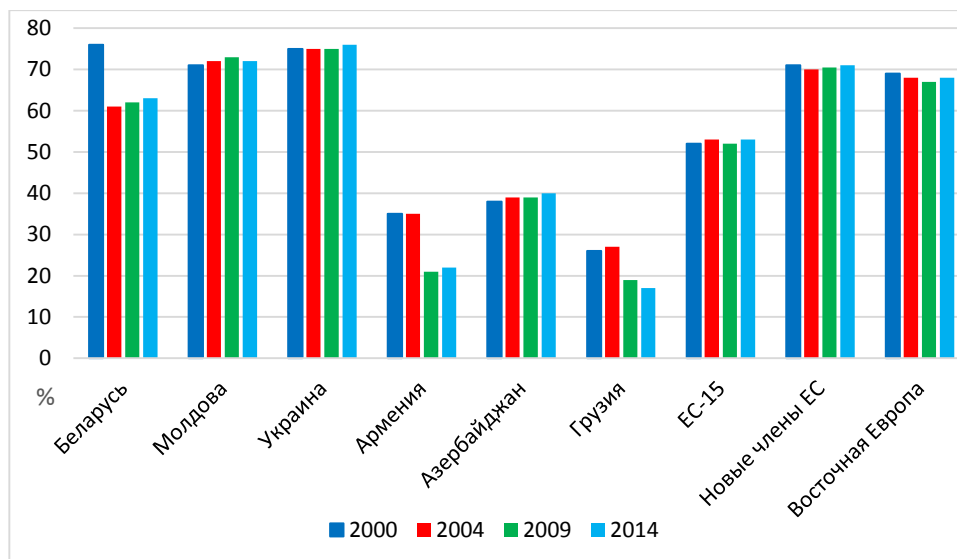


Рис. 2.7. Доля пахотных земель в общей площади используемых сельскохозяйственных угодий в Республике Молдова по сравнению с другими странами Европы
 Источник: разработано автором на основании данных Eurostat (2015 год) и FAO (2015 год)

Динамика рентабельности аграрного производства приведена на рис. 2.8, выражающая возможность существования аграрных предприятий. Самый низкий уровень рентабельности аграрного производства был отмечен в 2009 году, снизившись по сравнению с 2008 годом на 18,2 п.п., дальнейшее улучшение положения было отмечено в 2010 году увеличением рентабельности на 19,5 п.п., сохранив тенденцию к увеличению и в 2011 году (15,8%), но снизившись уже в 2012 году (1,4%). В 2014 году рентабельность аграрного производства была увеличена на 7,8 п.п. по сравнению с базовым годом (2005) и на 3,2 п.п. по сравнению с предыдущим годом (2013).

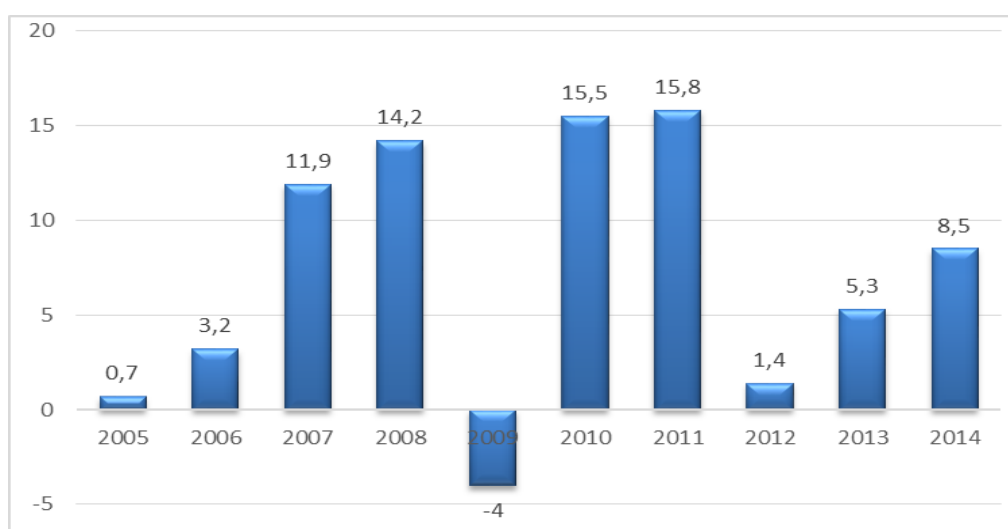


Рис. 2.8. Динамика уровня рентабельности аграрного производства Республики Молдова, %
 Источник: разработано автором на основании данных Национального Бюро Статистики (<http://statbank.statistica.md/pxweb/Dialog/Saveshow.asp>)

Положительным оценивается снижение в динамике количества убыточных предприятий вместе с сокращением их доли в общем объеме аграрных предприятий (табл. 2.3). Таким образом, их количество снизилось в 2014 году по сравнению с 2005 годом и 2013 годом соответственно на 286 единиц и 35 единиц, одновременно произошло и сокращение их доли в общем количестве аграрных предприятий на 22 п.п. в 2014 году по сравнению с 2005 годом и на 3 п.п. по сравнению с 2013 годом.

Таблица 2.3. Рентабельность аграрных предприятий Республики Молдова

Показатели	Годы									
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Рентабельность аграрного производства, %	0,7	3,2	11,9	14,2	-4,0	15,5	15,8	1,4	5,3	8,5
Количество предприятий, всего	2013	2109	2211	2222	2325	2384	2464	2538	2715	2956
Количество нерентабельных предприятий	739	759	634	552	884	431	426	512	488	453
Доля нерентабельных предприятий в общем количестве аграрных предприятий, %	37	36	29	25	38	18	17	20	18	15

Источник: разработано автором на основании данных Национального Бюро Статистики (<http://statbank.statistica.md/pxweb/Dialog/Saveshow.asp>)

Низкая рентабельность аграрного сектора определяется многими факторами, среди которых деградация почв и преобладание малоценных культур в аграрном производстве в ущерб культурам с высокой стоимостью. 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. 2.9). Очевидно, что зерновые культуры и подсолнечник занимают первое место в этом списке из-за большой доли пахотных земель – почти 70% от общей засеянной площади. Причинами концентрации производства зерна являются широкая механизация, относительно небольшая необходимость в капиталовложениях, невысокая трудоемкость, надежные рынки и возможности получения прибыли, а также ограниченная потребность в орошении. 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.

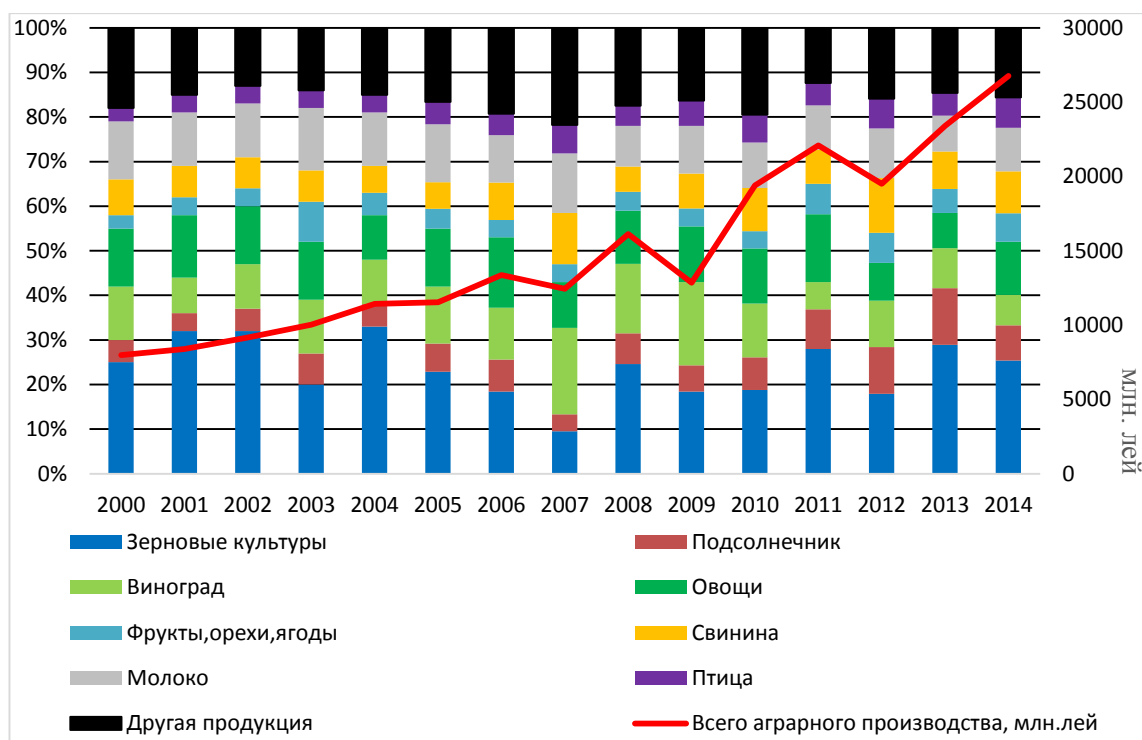


Рис. 2.9. Аграрное производство Республики Молдова по видам продукции

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>)

Основными партнерами Республики Молдова в 2015 году в торговле агропродовольственными товарами в 87% случаев являются Европейский Союз (62%) и страны Содружества Независимых Государств (25%) (приложение 12). Согласно объемам сделок, заключенных с 2001 по 2015 годы основными направлениями экспорта агропродовольственных товаров из Республики Молдова являлись Румыния, Российская Федерация, Беларусь, Италия, Великобритания и Германия. В целом экспорт в эти страны составил 65% от общего объема экспорта агропродовольственных товаров в 2015 году. Важно отметить, что доля экспорта агропродовольственной продукции из Молдовы в страны СНГ в 2015 году по сравнению с 2014 годом сократилась почти на 36%, а по сравнению с 2011 годом (где наблюдается наивысший объем экспорта за анализируемый период) – на 45%. Что касается импорта агропродовольственных товаров, с 2001 по 2015 годы доля участия стран СНГ в общем объеме импорта данных товаров увеличилась на 6%, составив в 2015 году 25% от общего объема импорта соответствующих товаров. На долю стран ЕС в 2015 году пришлось 49% от общего объема агропродовольственных товаров. Согласно объемам сделок, в этот период импорт агропродовольственных товаров в Республику Молдова осуществлялся в основном из Румынии, России, Украины, Германии, Италии и Польши, из которых в страну поступило 55% общего объема импорта агропродовольственных товаров в 2015 году.

В отличие от большинства стран Европы и Центральной Азии Республика Молдова является нетто-экспортером агропродовольственных товаров, аграрный сектор которой дает почти половину экспортных доходов страны, однако торговый баланс снижается (приложение 13). Очевидно, что за последнее десятилетие аграрный сектор добился положительного торгового баланса, в то время как общий торговый дефицит страны стал достигать тревожных значений, увеличившись в 6,6 раз, с 305 млн. долларов США в 2000 году до 2,02 млрд. долларов США в 2015 году. Экспорт агропродовольственных товаров, включающий главным образом товары с низкой стоимостью и не переработанное сырье, с 2000 по 2015 годы увеличился втрое, в то время как импорт агропродовольственных товаров, преимущественно переработанной продукции, увеличился в шесть раз, что привело к дисбалансу в агропродовольственной сфере и усложнило условия торговли (рис. 2.10).

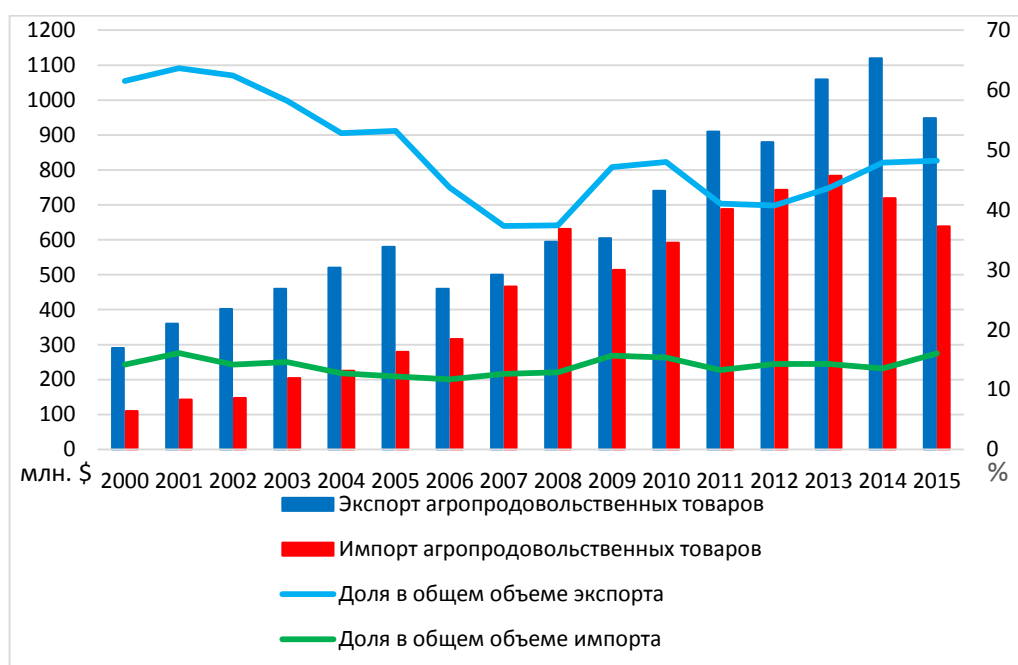


Рис. 2.10. Экспорт и импорт агропродовольственных товаров и их доля в общем объеме экспорта и импорта

Источник: разработано автором на основании данных Национального Бюро Статистики (<http://statbank.statistica.md/pxweb/database/RO/21%20EXT/serii%20anuale/serii%20anuale.asp>)

Экспорт агропродовольственной продукции в 2015 г. составил 948,1 млн. долларов США, что на 15% меньше по сравнению с 2014 г. В то же время, импорт аграрной продукции в 2015 году сократился на 11% и составил 638,9 млн. долларов США. За последние 5 лет импорт аграрной продукции в Молдову вырос почти на 22%. Положительное сальдо внешнеторгового баланса в аграрной отрасли в 2015 г. составило 309,2 млн. долларов США, снизившись почти на 23% по сравнению с предыдущим годом и увеличившись в 9 раз по сравнению с 2007 г.

Схемы торговли агропродовольственными товарами также отражают доминирующие позиции культур с низкой добавленной стоимостью в производстве. Экспорт агропромышленных товаров из Республики Молдова представлен, прежде всего, сырьем, в то время как агропродовольственный импорт включает переработанные продукты. Самыми востребованными товарами в агропродовольственном экспорте, осуществленном в 2015 году, являются напитки, готовые для употребления в пищу продукты и орехи, масличные культуры, произведенные из овощей и злаков продукты, которые составили в общей сложности 70% от экспорта агропродовольственных товаров (рис. 2.11) (приложение 14).

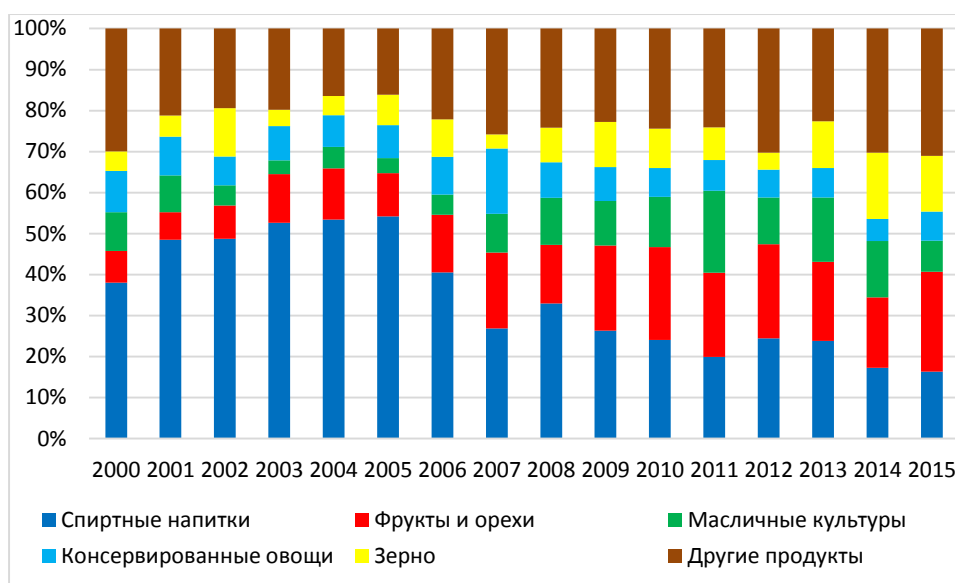


Рис. 2.11. Экспорт агропродовольственной продукции из Республики Молдова по группам товаров

Источник: разработано автором на основании данных Национального Бюро Статистики (<http://statbank.statistica.md/pxweb/Dialog/Saveshow.asp>)

Наиболее значимыми импортируемыми товарами являются табачные изделия, готовые для употребления в пищу фрукты, произведенные из злаков продукты, напитки, кондитерские изделия, а также мясная и рыбная продукция, которые в 2015 году составили 55% агропродовольственного импорта (рис. 2.12) (приложение 15). Анализ структуры агропродовольственного импорта показал, что большую долю импорта составляют следующие товары: свежие несезонные фрукты и овощи, мукомольная продукция и мучные изделия, мясная продукция, табачные изделия и алкогольная продукция. Внутреннее предложение недостаточно адаптировано, чтобы соответствовать спросу в контексте изменений, произошедших в спросе товаров вследствие разных причин: ограниченные перерабатывающие мощности, фрагментированные цепочки создания добавленной стоимости и т.д.

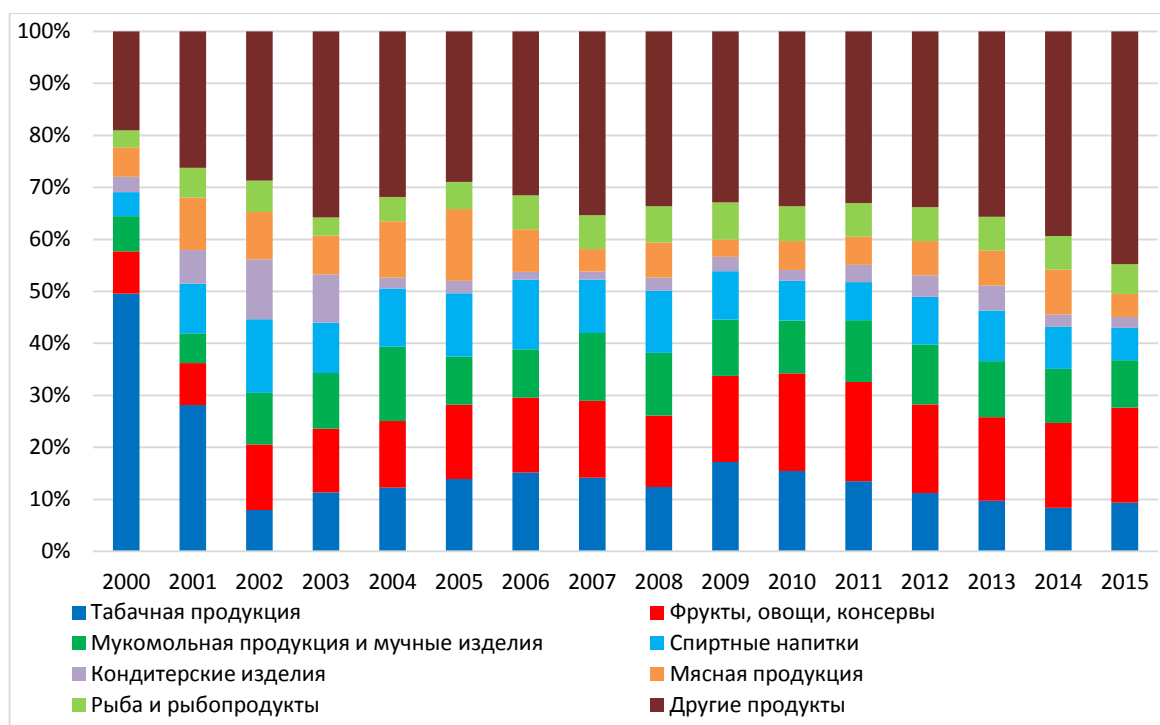


Рис. 2.12. Импорт агропродовольственной продукции в Республику Молдова по группам товаров

Источник: разработано автором на основании данных Национального Бюро Статистики (<http://statbank.statistica.md/pxweb/Dialog/Saveshow.asp>)

Развитие сектора животноводства в последнее десятилетие было проблематичным, ему препятствовали барьеры, связанные с конкурентоспособностью и рынком. Животноводческая отрасль сталкивается с ограниченными внутренними ресурсами (ограниченное количество кормов), а также с жестким давлением, вызванным импортом более дешевых животных. Поставки отечественных кормов ограничены по причине ограниченной доступности пастбищ хорошего качества, что, в свою очередь, объясняется неблагоприятными метеорологическими условиями и ограниченными возможностями орошения. С другой стороны, относительно высокие местные производственные затраты, низкая производительность и неконкурентоспособные породы создают сложные условия для конкуренции животноводческой продукции из Республики Молдова с более дешевой субсидируемой мясной/молочной продукцией, поступающей с рынков ЕС и СНГ. В результате, Молдова стала нетто-импортером большинства продуктов животноводства. Двойственная и фрагментированная структура аграрных предприятий представляет собой потенциально значимое ограничение, лежащее в основе низкой конкурентоспособности аграрного сектора. Незрелость земельного рынка является одним из действующих ограничений и потенциальных рисков, связанных с повышением конкурентоспособности и развитием сельской местности. Значительная часть аграрного сектора Республики Молдова состоит из двух основных подотраслей: корпоративный сектор, включающий крупные

предприятия, и индивидуальный сектор, который включает крестьянские хозяйства и приусадебные земельные участки (частная собственность). С одной стороны, мелкие хозяйства, особенно натуральные и полунатуральные хозяйства, производящие продукцию для самообеспечения, создают ограниченный избыток культур с высокой добавочной стоимостью (фрукты, орехи, виноград, овощи, картофель), которые в основном продаются за деньги. Крупные предприятия специализируются на производстве культур с низкой добавленной стоимостью (таких как зерновые, масличные культуры, сахарная свекла), и предоставляют рабочие места в ограниченном количестве из-за высокой степени механизации сельскохозяйственных работ. Эта специализация определялась рядом факторов, таких как относительно низкие производственные затраты для этих культур, наличие сельскохозяйственного оборудования, которое дает возможность быстрого возделывания на больших площадях, относительно простые и не затратные послеуборочные требования, а также надежные рынки для этих товаров.

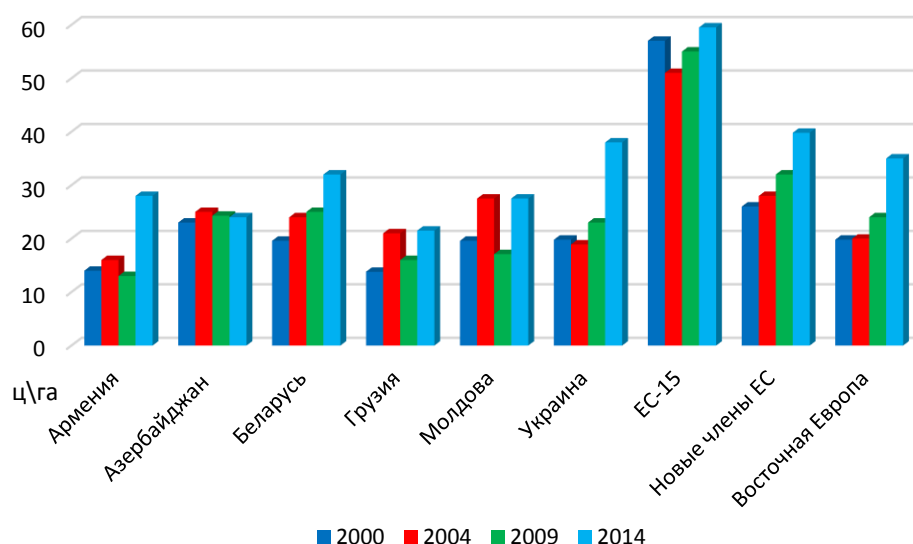


Рис. 2.13. Динамика урожайности зерновых культур в Республике Молдова по сравнению с другими странами Европы

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

В отличие от существенного увеличения производительности труда, продуктивность земель за последнее десятилетие увеличилась незначительно, что выразилось в снижении позиций, конкурентных для культур из Республики Молдова. Производство зерна увеличилось почти в 2,4 раза в период с 2000 (725 тыс. тонн) по 2014 год (1715,8 тыс. тонн), хотя оно подвержено существенным колебаниям в связи с изменениями погодных условий. Урожаи зерновых культур в Восточной Европе являются идентичными, колеблясь в пределах 15-30 ц/га, и демонстрируют тенденцию к увеличению. Однако важно отметить

значительную разницу в продуктивности земель в странах ЕС-15 по сравнению с новыми странами-членами ЕС и Восточной Европы (рис. 2.13).

Аграрное производство в Республике Молдова зависимо от удобрений и фитосанитарных средств, семян и топлива, что, разумеется, оказывает влияние на конкурентоспособность аграрной продукции. Все первичные факторы производства (топливо, удобрения и химические средства защиты растений), необходимые для аграрного производства, импортируются. Эта зависимость делает аграрный сектор Республики Молдова уязвимым перед нестабильностью мировых цен.

Недостаточный доступ к высококачественным факторам производства из-за высоких цен остается в ряде подотраслей сдерживающим фактором для конкурентоспособности. Производители высокоценных культур (фруктов и овощей), которые основаны в основном на импортных семенах и рассаде, подвергаются наибольшему ущербу от длительных и дорогостоящих процедур регистрации сортов. Требования к проведению испытаний и регистрации, которые регулируют импорт семян и рассады, являются наиболее серьезными ограничениями. В настоящее время заинтересованные стороны называют их препятствием для производства более конкурентоспособных сортов сельскохозяйственных культур из-за связанных с этим расходов и задержки доступа. Это также является препятствием на пути доступа к факторам производства для производителей агропродовольственных товаров.

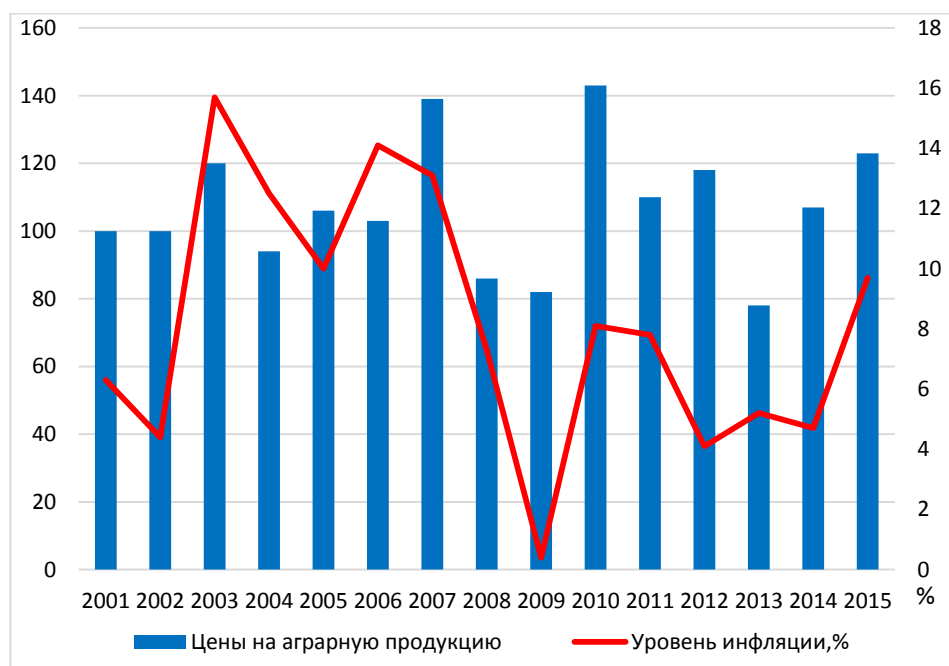


Рис. 2.14. Индексы цен на аграрную продукцию (2001 г. = 100) и уровень инфляции

Источник: разработано автором на основании данных Национального Бюро Статистики и Национального Банка РМ (<http://statbank.statistica.md/pxweb/Dialog/Saveshow.asp>; <http://bnm.md/ro/content/rata-inflatiei-0?inflation-yearly-full>)

За период с 2001 года до 2015 года цены на аграрную продукцию и уровень инфляции постоянно варьируют (рис. 2.14). С 2001 по 2015 годы цены на аграрную продукцию выросли на 23%, в то время как уровень инфляции в 2015 году составил 9,7%. Молдавские фермеры не в состоянии реализовать свою продукцию по мировым ценам, несмотря на то, что большинство сельскохозяйственных средств производства импортируется. Анализируя индексы цен на аграрную продукцию, можно отметить их неустойчивость, особенно в 2007 и 2010 годах. Мелкие фермеры страдают как от изменчивости цен на факторы производства, так и от нестабильности выходных цен. Высокая изменчивость цен на аграрную продукцию отражает слабое развитие инструментов по снижению рисков, вызванных климатическими условиями, включая ограниченный доступ к ирригации и низкий уровень внедрения современных сельскохозяйственных методов и технологий. В то же время отсутствуют инновационные системы страхования для аграрного сектора.

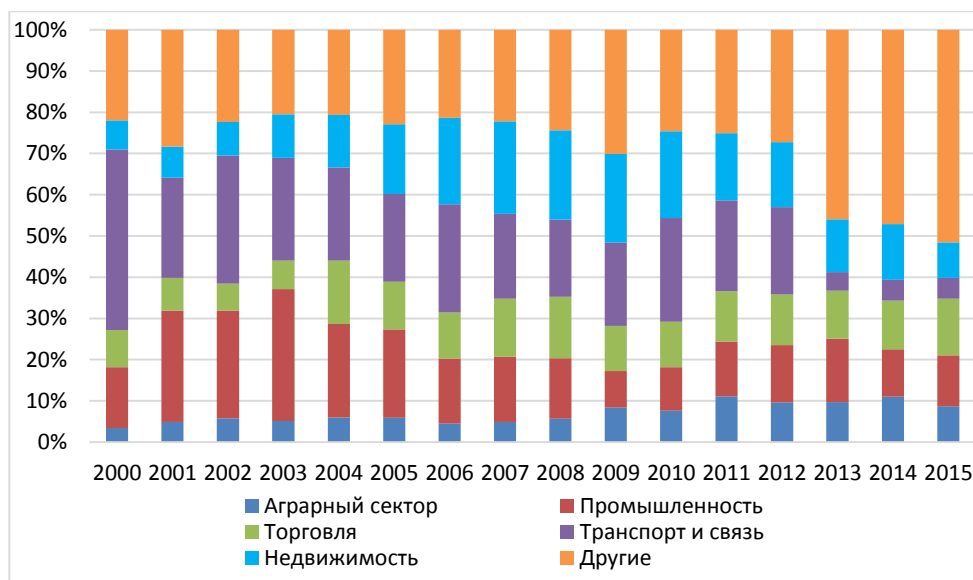


Рис. 2.15. Доля инвестиций в долгосрочные активы по видам экономической деятельности
 Источник: разработано автором на основании данных Национального Бюро Статистики (<http://statbank.statistica.md/pxweb/Database/RO/17%20ICF/17%20ICF.asp>)

Несмотря на увеличение суммы инвестиций с 60,2 млн. лей в 2000 г. до 1801,8 млн. лей в 2015 г., низкий удельный вес инвестиций в аграрный сектор (всего 8,7% в 2015 г. от суммы всех инвестиций в долгосрочные активы по всем видам экономической деятельности) требует дополнительных усилий в направлении долгосрочной конкурентоспособности сектора (приложение 16). 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. 2.15). Ключевая инвестиционная мера,

которая представляет собой импорт сельскохозяйственной техники и оборудования, появилась только в последние пять лет, что обусловлено избыточными доходами в связи с ростом цен на сельскохозяйственную продукцию, а также переориентацией государственных программ на субсидирование инвестиций. Новые инвестиции в основной капитал, а также и поддержка существующего фонда сельскохозяйственных активов являются минимальными и остаются на прежнем уровне, что указывает на сохранение акцента на культуры с низкой добавленной стоимостью, которые требуют менее интенсивных капиталовложений.

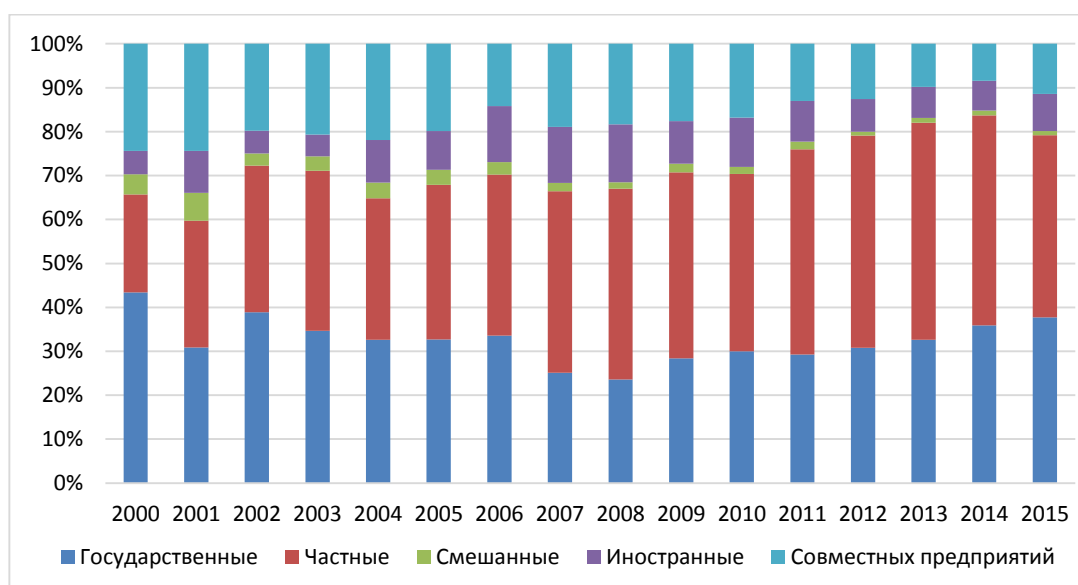


Рис. 2.16. Структура инвестиций в долгосрочные активы по источникам финансирования
 Источник: разработано автором на основании данных Национального Бюро Статистики (<http://statbank.statistica.md/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=ICF0103&ti=Investitii+in+active+materiale+pe+termen+lung%2C+pe+forme+de+proprietate%2C+2000-2014&path=../Database/RO/17%20ICF/&lang=1>)

Ограниченная доля иностранного капитала в инвестициях в долгосрочные активы представляет собой еще одно препятствие для конкурентоспособности аграрного сектора (приложение 17). 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. 2.16). Государственные ресурсы также играли ограниченную роль в инвестициях, при том, что почти каждая вторая инвестиция производилась частным сектором.

Анализ агропродовольственного сектора по группам товаров в Республике Молдова позволил определить, что доминирующее положение в структуре аграрного производства занимает продукция растениеводства, доля которой в общем объеме продукции аграрного сектора составляет около двух третей. Примерно треть объема сельскохозяйственной продукции составляет продукция зерновых культур и подсолнечника, из-за большой доли

пахотных земель – почти 70% от общей засеянной площади. Низкая рентабельность аграрного сектора определяется многими факторами, среди которых деградация почв и преобладание малоценных культур в аграрном производстве в ущерб культурам с высокой стоимостью. Республика Молдова является нетто-экспортером агропродовольственных товаров, аграрный сектор которой дает почти половину экспортных доходов страны. Увеличение объема частных инвестиций в аграрном секторе связано, прежде всего, с тем, что площадь земель сельскохозяйственного назначения в частной собственности составляет более 86%, а во-вторых, растет число землевладельцев, которые хотели бы развивать свой бизнес именно в аграрном секторе.

2.3. Системный анализ деятельности предприятий аграрного сектора в разрезе государственных политик

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. При этом осуществляются меры по оптимизации и реструктуризации расходов в агропромышленном секторе. В законодательстве большое число нормативных актов регулируют отношения в аграрном секторе: Гражданский Кодекс Республики Молдова; Земельный кодекс; Закон «О кооперации» Nr.864-XII от 16.01.1992 г.; Закон «О государственном землеустройстве, государственном земельном кадастре и мониторинге земель» Nr.1247-XII от 22.12.92 г.; Постановление Правительства Nr. 1402 от 09.12.2008 «О создании Главной инспекции по фитосанитарному надзору и семенному контролю»; Закон «Об аренде в сельском

хозяйстве» от 15.05.2003 г.; Закон «О местном публичном управлении» № 436 от 28.12.2006 и др.

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. 2.17) не способствовали 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.

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.

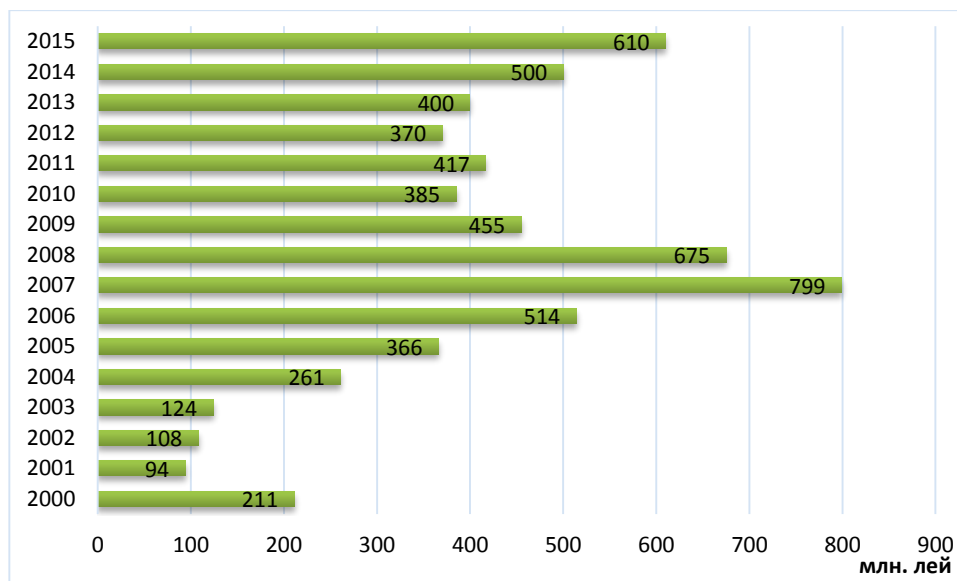


Рис.2.17. Уровень субсидирования аграрного сектора Республики Молдова
 Источник: разработано автором на основании данных Министерства Сельского Хозяйства и Пищевой Промышленности РМ
 (<http://www.maia.gov.md/ro/categorii/subventionarea-producatorilor-agricoli>)

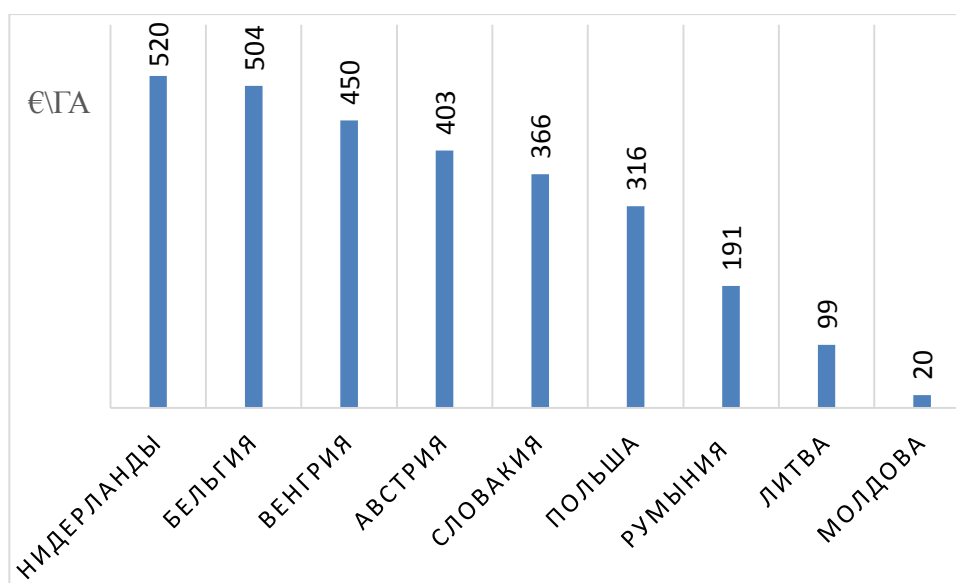


Рис.2.18. Предоставление субсидий для аграрного сектора в разрезе стран за 2011-2013 г.г.
 Источник: разработано автором на основании данных [202]

Также Республика Молдова выделяет для аграрного сектора меньше средств, чем большинство стран Восточной Европы, если сравнивать соотношение между объемом аграрного бюджета в ВВП и долей аграрного сектора в ВВП. По этому показателю Молдова отстает от большинства стран Восточной Европы, опережая только Украину и Румынию. Тем не менее темп роста в Республике Молдова выше, чем в некоторых странах, к примеру, в Румынии и Болгарии, где расходы в аграрном секторе гораздо выше, чем в нашей стране.

Также следует отметить, что средняя сумма субсидий аграрного сектора Республики Молдова составляет 20€\га (рис.2.18), в то время как в ЕС данный показатель достигает 400€\га, что характеризует данные меры субсидирования неэффективными в нашей стране.

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. 2.19) 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%).

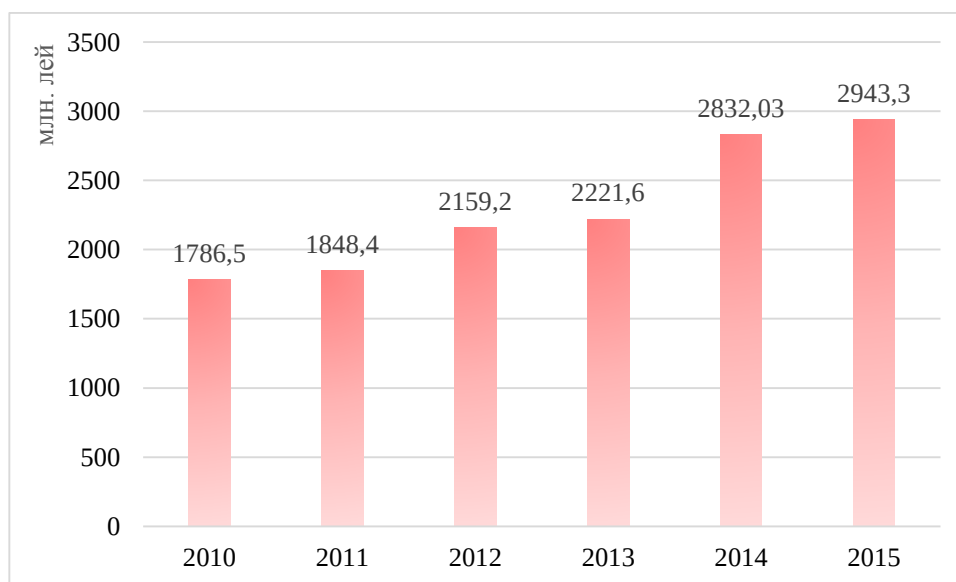


Рис.2.19. Динамика предоставленных кредитов аграрному сектору Республики Молдова
Источник: разработано автором на основании Годовых Отчетов НБМ (www.bnm.md)

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 отмечают 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 слабо развитыми рыночными инструментами для облегчения доступа к кредитам (гарантийные фонды для кредитования, субсидирование процентных ставок).

Кредиты дорожают, а аграрный сектор – сектор с сезонным характером производственного процесса, который не может развиваться без займов, которые берутся и на пополнение оборотных средств, и на модернизацию. По цепной реакции в такую же тяжелую ситуацию попадут перерабатывающие предприятия, которые работают на местном сырье, что негативно повлияет на транспортные и на другие предприятия. Все это провоцирует кризисные явления во всей экономике страны.

В Молдове базисная ставка по кредитам достигает 19,5% годовых. Согласно исследованию о тенденциях национальной экономики, Молдова занимает второе место в рейтинге самых дорогих кредитов, уступая место Грузии - 29%. Для сравнения, в Российской Федерации ключевая ставка по кредитам составляет 11% годовых, в Румынии кредит может быть заключен с процентной ставкой 10%, а в Польше - 5%. Это может объяснить, почему в европейских странах аграрные предприятия могут расширять свою деятельность, внедрив современные технологии, которые не только увеличивают фондоотдачу и позволяют получить качественную продукцию, конкурентоспособную на рынке, а также улучшают условия труда аграрных производителей, тем самым способствуя улучшению их жизни.

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. 2.20), позволил выделить наибольшее финансирование со стороны Проекта Compact – 262 млн. долларов США.

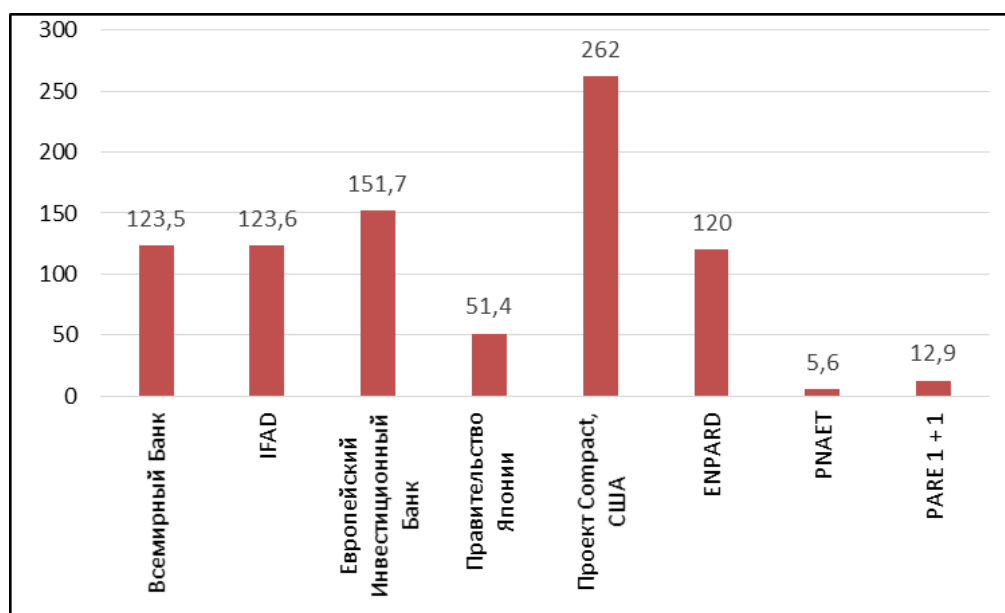


Рис.2.20. Инвестиционные проекты в аграрный сектор Республики Молдова на протяжении 2000 – 2014 г.г., млн. долларов США

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

Программа «Comrap» 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 «Comrap»: «Переход к передовому сельскому хозяйству» и «Модернизация дорог».

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 [199].

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.

Аграрный сектор является интегрированным в экономику страны и занимает значительное место по территории, трудовому и производственным ресурсам. Формируя значительный объем финансовых потоков, производство в аграрном секторе играет важную роль в экономике страны. Однако уровень притока инвестиционных ресурсов в аграрное производство остается низким. Для изменения наметившейся тенденции снижения темпов роста аграрного производства требуется активное привлечение капитала в отрасль. С целью повышения инвестиционной привлекательности предпринимаются меры по финансовому оздоровлению предприятий аграрного сектора, улучшению состояния почв, а также повышению их плодородия. Для эффективного функционирования аграрного сектора

необходимо осуществлять мероприятия по созданию общих условий функционирования аграрного сектора, в том числе поддержке почвенного плодородия, разработке технических регламентов, определяющих требования к основным и текущим средствам аграрного производства и готовой продукции, созданию единой системы информационного обеспечения агропромышленного комплекса, обеспечению отрасли квалифицированными кадрами и проведению научных исследований по приоритетным направлениям аграрного сектора.

Сравнительные характеристики Стратегии развития сельского хозяйства и сельской местности Республики Молдова на период 2014-2020 годы и Стратегии развития ЕС до 2020 года даны таблице 2.4. Более подробно о стратегических направлениях Стратегии развития сельского хозяйства и сельской местности Республики Молдова на период 2014-2020 год представлено в приложениях 18 – 20.

Таблица 2.4. Приоритетные направления развития аграрного сектора Республики Молдова и ЕС

Стратегии развития сельского хозяйства и сельской местности Республики Молдова на период 2014-2020 год	Стратегии развития ЕС до 2020 г.
1. Повышение уровня конкурентоспособности сельского хозяйства и агропромышленного сектора посредством модернизации и интегрирования рынка	1. Устойчивое аграрное производство и рациональное использование природных ресурсов (менеджмент, управление ресурсами)
2. Обеспечение устойчивого управления природными ресурсами	2. Повышение качества и обеспечение безопасности продуктов питания
3. Улучшение уровня жизни в сельской местности	3. Развитие наук о жизни (или наук о живом) и биотехнологии, в том числе для производства непищевых продуктов

Источник: разработано автором на основании данных [8; 186]

Задачей развития приоритетных подотраслей аграрного сектора является выравнивание возникших диспропорций в агропродовольственном секторе путем поддержки тех производств, которые имеют потенциальные преимущества на внутреннем или мировом рынке, но без государственной поддержки и регулирования, которые не могут в полной мере реализовать этот потенциал. К таким производствам относятся производства с длительным инвестиционным циклом и более высокими требованиями к инфраструктуре. Меры государственной поддержки в 2014 - 2020 годах направлены на стабилизацию поголовья основных видов сельскохозяйственных животных. Для обеспечения сельскохозяйственных товаропроизводителей отечественными племенными животными и сокращения поставок их по импорту необходимо укреплять существующую племенную базу. Рост объемов производства продукции животноводства будет способствовать

увеличению потребности в продукции растениеводства, используемой на корма животным. Повышение эффективности отрасли растениеводства связано с доступностью аграрных товаропроизводителей к приобретению качественных семян. Для воспроизводства семенного материала высшей репродукции площадь, засеваемая элитными семенами, должна составить не менее 10 - 15 процентов общей площади посевов, что обеспечит внедрение новых сортов, адаптированных к природно-климатическим условиям районов. Развитие подотраслей растениеводства имеет стратегическое значение для реализации высоких потенциальных возможностей страны на внутреннем и мировом рынках.

Целью осуществления мероприятий по поддержке экономически значимых программ развития аграрного сектора субъектов страны является социально-экономическое развитие сельских территорий в субъектах Республики Молдова за счет реализации региональных программ развития аграрного сектора, имеющих экономическое значение с учетом особенностей района. Целью осуществления мероприятий по снижению рисков в аграрном секторе является снижение рисков потери доходов при производстве аграрной продукции в случае наступления неблагоприятных событий природного характера, а также при ценовых колебаниях на аграрную продукцию.

Бюджет Государственной программы «Стратегия развития сельского хозяйства и сельской местности» обойдется примерно в 38 млрд. лей (14 млрд. леев – покрытие за счет государственного бюджета - субвенций, а остальное будет покрыто за счет внешней помощи) (рис. 2.21). Наибольшая доля финансирования придется на повышение уровня конкурентоспособности аграрного сектора – 49%.

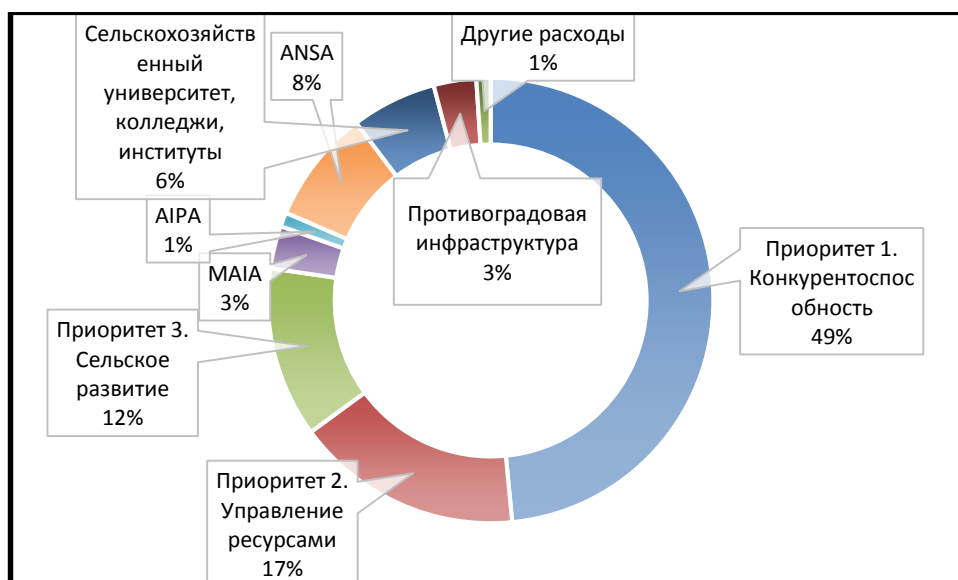


Рис. 2.21. Использование бюджета Стратегии развития сельского хозяйства и сельской местности 2014 – 2020 г.г.

Источник: разработано автором на основании [200]

Основными источниками финансирования будут выступать средства, предоставляемые Европейским фондом ENPARD и государственный бюджет Республики Молдова (рис. 2.22).

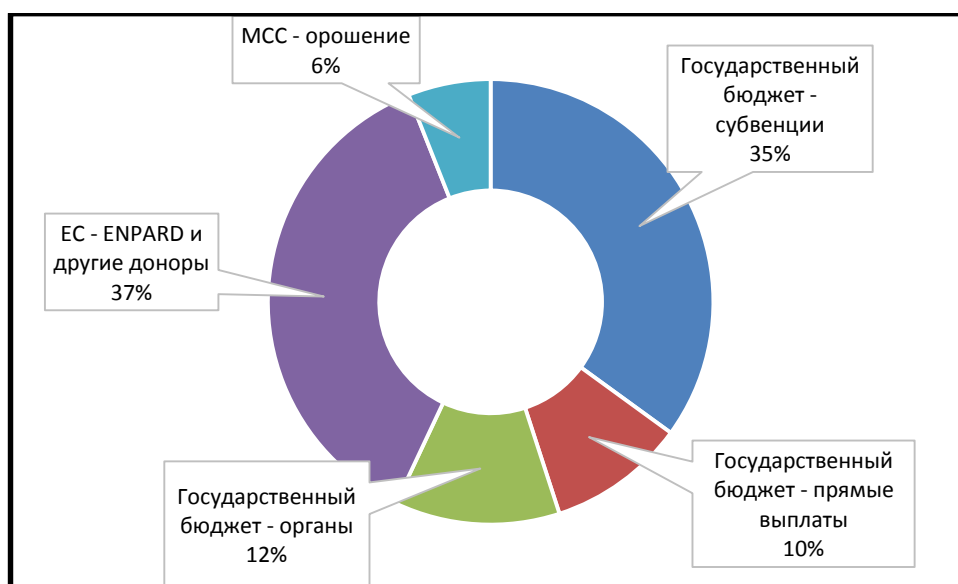


Рис. 2.22. Создание бюджета Стратегии развития сельского хозяйства и сельской местности 2014 – 2020 г.г.

Источник: разработано автором на основании [200]

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.

2.4. Основные выводы по второй главе

1. Аграрный сектор является ведущим сектором экономики Республики Молдовы. Качество почв и природно-климатические условия являются своеобразными «конкурентными» преимуществами страны, которые благоприятствуют развитию аграрного сектора и производству сельскохозяйственной продукции с уникальными органолептическими свойствами и микроэлементным составом. Ключевыми проблемами развития аграрного сектора Молдовы являются отсутствие крупнотоварных производств, технико-технологическая неоснащенность и природно-климатические риски. За анализируемый период отмечается медленный и нестабильный рост аграрного производства, обусловленный внешними факторами (климатические условия).

2. Аграрный сектор играет незначительную роль в формировании валового внутреннего продукта (11,7% в 2015 г.), где преобладающей отраслью является растениеводческое производство (60 – 70%).

3. 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.

4. Уровень занятости в аграрном секторе Республики Молдова является высоким по сравнению с другими регионами Европы (31,7% в 2015 г.) и приближенным к уровню занятости стран Восточной Европы, несмотря на низкий уровень заработной платы.

5. Использование сельскохозяйственных земель в Республике Молдова способствует увеличению производства растениеводческой продукции; данная ситуация схожа с другими странами Восточной Европы.

6. Существенная доля аграрной продукции в стоимостном выражении представлена следующими видами продукции: зерновые, виноград, овощи, фрукты, свинина, молоко и птица. Зерновые культуры и подсолнечник занимают первое место в этом списке из-за большой доли пахотных земель – почти 70% от общей засеянной площади. Причинами концентрации производства зерна являются широкая механизация, относительно небольшая необходимость в капиталовложениях, невысокая трудоемкость, надежные рынки и возможности получения прибыли, а также ограниченная потребность в орошении.

7. Республика Молдова является нетто-экспортером агропродовольственных товаров, аграрный сектор которой дает почти половину экспортных доходов страны. Основными партнерами Республики Молдова в торговле агропродовольственными товарами в 87% случаев являются Европейский Союз (62%) и страны Содружества Независимых Государств (25%).

8. Несмотря на увеличение суммы инвестиций за анализируемый период, низкий удельный вес инвестиций в аграрный сектор (всего 8,7% в 2015 г. от суммы всех инвестиций в долгосрочные активы по всем видам экономической деятельности) требует дополнительных усилий в направлении долгосрочной конкурентоспособности сектора. Низкая доля иностранного капитала в инвестициях в долгосрочные активы представляет собой еще одно препятствие для конкурентоспособности аграрного сектора. Государственные ресурсы также играли ограниченную роль в инвестициях, при том, что почти каждая вторая инвестиция производилась частным сектором.

9. Низкий уровень субсидирования аграрного сектора (около 4,3% стоимости сельскохозяйственной продукции по сравнению со средним показателем в ЕС - 37%), острая нехватка инвестиций и увеличение кредитования являются серьезными препятствиями на пути устойчивого развития агропродовольственного сектора Молдовы.

10. Республика Молдова выделяет для аграрного сектора меньше средств, чем большинство стран Восточной Европы, опережая только Украину и Румынию. Средняя сумма субсидий аграрного сектора Республики Молдова составляет 20€/га, в то время как в ЕС данный показатель достигает 400€/га, что характеризует данные меры субсидирования неэффективными в нашей стране.

11. Дефицит государственного и частного финансирования агропродовольственного сектора Правительство Республики Молдова пытается компенсировать привлечением внешней помощи доноров. Основными проектами в сельском хозяйстве, утвержденные и выполняемые при финансовой поддержке доноров, являются: Программа «Compact» (США), Программы IFAD, Программа ENPARD (ЕС). Проекты направлены на повышение конкурентоспособности сельского хозяйства, развитие кредитования, обеспечение производителей сельскохозяйственной техникой, развитие винодельческого и садоводческого сектора.

12. SWOT-анализ предприятий аграрного сектора страны, представляющий собой основной инструмент регулярного стратегического управления, позволил выделить наиболее слабыми сторонами зависимость от импорта текущих активов в аграрном секторе и отсутствие согласованности в цепи снабжения, послеуборочной инфраструктуре и внедрение стандартов продовольственной безопасности ЕС.

3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ АГРАРНЫМ СЕКТОРОМ ЭКОНОМИКИ СТРАНЫ

3.1. Разработка направлений совершенствования стратегического управления аграрным сектором

В современных условиях одной из основных проблем развития аграрного сектора экономики Республики Молдова является отсутствие четких, научно обоснованных направлений стратегического развития отраслей агропромышленного комплекса. Регулирование развития агропромышленного производства со стороны государства не всегда дает желаемые результаты. Государственные органы управления часто не в состоянии в полной мере обеспечить надлежащий контроль и корректирование стратегического развития агропромышленного комплекса страны. Совершенствование стратегического управления аграрного сектора необходимо направить на:

- повышение конкурентоспособности аграрного сектора;
- обеспечение устойчивого управления природными ресурсами;
- повышение уровня жизни в сельской местности [178].

Переход к рыночной системе ведения хозяйств привел экономику Республики Молдова, в том числе экономику в аграрном секторе, к серьезным деформациям. Принципиальные изменения структуры производства в аграрном секторе, резкое сокращение государственного заказа на аграрную продукцию, а также ряд других политических причин привели к изменению шкалы приоритетов в аграрном секторе. Это обусловило изменение специализации аграрного сектора, а во многих случаях и деспециализацию территорий, районов, хозяйств, а также привело к распаду экономических связей между субъектами аграрного сектора Республики Молдова, многократному росту различий между ними по уровню экономического развития и в конечном счете – к разрушению единого экономического пространства аграрного сектора. Возникает угроза самому существованию аграрного сектора: продукция отечественного производства все больше вытесняется с внутреннего рынка импортными благами.

Аграрный сектор требует систематического подхода, который позволил бы ему приспособляться к новым обстоятельствам или потребностям. Поэтому менеджеры аграрного сектора должны показать стратегическое видение проблем. Прогнозирование, планирование стратегической политики и систематический анализ – это неотъемлемые составляющие процесса формирования государственной политики в аграрном секторе.

Государственная политика имеет целью своевременно выявлять назревшие проблемы развития общества, анализировать их, устанавливать причины возникновения, сложность, противоречивость и находить пути решения. В сфере государственной

политики принимаются соответствующие государственно-политические решения, направленные на решение определенной проблемы, разрабатываются соответствующие программы и инструменты их реализации. Государственная политика имеет сложный и интерорганизационный характер, она является итогом большого количества программ, законодательных намерений и организационных взаимодействий [111, стр. 14-15].

Политическое прогнозирование как важнейшая процедура выработки стратегического видения развития государства в целом, имеет своим содержанием разработку долгосрочных и среднесрочных прогнозов, касающихся всех составляющих политической системы. Политическое прогнозирование в аграрном секторе является необходимой процедурой для комплексного анализа сложившейся ситуации и выработки государственных целевых программ на основе проведенного исследования.

Считаем, что государственная стратегия в аграрном секторе должна быть последовательной и способной к определенной переориентации в случае необходимости. Именно использование политического прогнозирования позволит своевременно реагировать на изменения политических и экономических процессов и минимизировать определенные риски.

Целью экономической политики государства в аграрном секторе на уровне национально-государственных экономических систем является 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. Облик текущей социально-экономической ситуации в Республике Молдова определяют четыре наиболее острые проблемы:

1) Резко возросла дифференциация реальных доходов основной массы населения Республики Молдова, его жизненного уровня, которое привело к значительному сужению потребительского спроса, к возникновению бедности как крупномасштабного явления. Бедность, экономическая безработица (сплошная) и социальная нестабильность, крушение надежд раскручивают процесс маргинализации населения. На социальном дне оказалось население аграрного сектора и сельских местностей.

2) Крайняя ограниченность возможностей для адаптации основной массы населения страны к новым рыночным условиям. В аграрном секторе отмечается ухудшение условий занятости, структуры производства, технологическая неоснащенность. В результате, накопленный за предшествующие годы профессиональный и квалификационный потенциал в аграрном секторе в значительной своей части оказывается не востребованным.

3) Приусадебные хозяйства оказались единственным средством для выживания населения в сельской местности. Поляризация доходов, различия в социальных перспективах привели к тому, что возникли как бы две страны с населением, расколотым по своему поведению. Соответственно возникло два потребительских рынка, существенно отличающихся ценами и набором потребительских благ. Средний класс населения занимает несущественную долю в общей структуре социальных групп страны.

4) Резкое ухудшение здоровья людей, наблюдается депопуляция страны. По данным Национального бюро статистики за десять лет между переписями 2004 и 2014 годов население Молдовы сократилось на 470 тыс. человек и составило менее 3 млн. человек (без учета Приднестровского региона). При этом число трудовых мигрантов увеличилось от 56 тыс. человек — до 329 тыс. человек.

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.

На наш взгляд, в среднесрочной перспективе перед Республикой Молдова открываются два основных сценария развития, представленные на рисунке 3.1:

- 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.



Рис. 3.1. Сценарии развития Республики Молдова в среднесрочной перспективе

Источник: разработано автором

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.

На протяжении многих лет в Республике Молдова происходит дальнейшее обострение региональных (территориальных) проблем. Тесная взаимосвязь общегосударственных целей и задач со стратегией территориального развития не вызывает сомнений. В то же время, пока в территориальной политике преобладает трение взаимоотношений «центр-регион», унаследованная от старой системы управления аграрным сектором. Она предусматривает одностороннюю связь – от «центра» к районам (территориям, регионам) страны, что влечет за собой совершенно недостаточный учет интересов территории. Территориальная, районная, региональная политика Республики Молдова призвана кардинально переломить отрицательные тренды, тенденции. Это, на наш взгляд, невозможно осуществить лишь путем установления общих для всех территорий, районов, регионов финансово-экономических правил или путем раздачи эксклюзивных льгот и полномочий отдельным территориям.

На практике сейчас складывается другой тип взаимоотношений: национальная экономика Республики Молдова все в большей степени формируется как система экономик территорий (районов, регионов) и «центра». Это означает следующее:

- Обоснованная стратегия развития страны требует органического включения территориального (районного) аспекта, отражающего интересы, потребности и возможности каждой территориальной единицы отдельно. Стратегия и сценарии развития Республики Молдова в разрезе районов должны строиться с учетом влияния территориальных факторов и прогноза региональных последствий. Сценарий, ориентированный на жесткую финансовую стабилизацию и мобилизацию ресурсов лишь усилит процесс обнищания населения большинства районов аграрного сектора, приведет к свертыванию экономической активности так, например, нерентабельных территорий. Ориентация же на возрождение мощностей будет способствовать экономическому оживлению аграрного сектора, территориальной концентрации обрабатывающих отраслей

АПК страны, позволит стабилизировать финансовое положение большинства районов, территорий, регионов.

- Для целенаправленности субсидирования ряда территорий, районов аграрного сектора потребуется ввести систему особого контроллинга субсидий. Также следует добиться формирования прозрачного механизма трансфертов нуждающимся районам, территориям республики на основе объективных критериев обеспечения равенства возможностей людей, проживающих в разных районах страны.

- Стратегически важное значение для подъема экономики аграрного сектора имеет обоснованная государственная политика по отношению ко всем территориям, регионам, районам страны. Полагаем, что государство не должно оказывать помощь по увеличению производства, а создать одинаковые условия, при которых каждый район мог бы повысить свое производство. Государству следует создать одинаковые условия для населения, независимо от района их месторасположения. Все сельские районы находятся в кризисной ситуации, нуждаются в долгосрочной целенаправленной политике, способствующей поддержанию гарантированного уровня жизни населения.

- Для сельских районов большое значение имеют трансферты на текущие социальные нужды, а также гарантии со стороны правительства для инвесторов. Привлечение инвестиций в реальный сектор, в том числе, в аграрный сектор, имеет первостепенное значение и остро проявляется во всех районах Республики Молдова.

Одним из инструментов государственного регулирования развитием аграрного сектора выступают государственные целевые программы. Для повышения действенности государственных целевых программ в региональном (районном) аспекте следует решить две задачи:

1. обеспечить четкую привязку мероприятий многочисленных отраслевых и функциональных целевых программ к территории, а также выполнить организацию единого вневедомственного учета всех целевых программ и оперативного контроля за реализацией программных мероприятий в районном (территориальном) разрезе;
2. преломить тенденцию явного завышения, заявляемой районными властями, потребностей в финансовых средствах и государственных ресурсах.

Для развития аграрного сектора необходимо иметь стратегический подход к экономическому развитию Республики Молдова в среднесрочной перспективе, среднесрочную программу реализации долгосрочных целей социально-экономического развития. Среднесрочная программа развития аграрного сектора, будучи этапом реализации долгосрочной стратегии, располагает собственными целями и критериями, которые не обязательно должны быть общими. «Идеальный» экономический рост

несовместим с инфляцией и бюджетным дефицитом, выходящими за определенный весьма жесткий минимум. Процесс управления инфляцией и бюджетным дефицитом обуславливается множеством факторов. С учетом этого, во-первых, следует отказаться от механической ориентации на максимальное сокращение инфляции и бюджетного дефицита и пойти на активные меры стимулирования агрегированного спроса за счет развязки неплатежей, пополнения оборотности капитала предприятий реального сектора экономики Республики Молдова, реформы доходов населения. Во-вторых, приблизить внутренние цены страны (при условии, что качество произведенных благ будет на уровне мировых).

К числу долгосрочных целей относится либерализация внешнеэкономической деятельности, переход к открытой экономике. Для этого считаем целесообразным осуществлять производство селективно с учетом материально-технической базы. Необходимо учитывать специфику аграрного сектора республики: неразвитость инфраструктуры, небольшие территориальные масштабы и природно-климатические особенности, неконтролируемая правительством часть страны (Приднестровье), недостаточность развития механизмов рыночного саморегулирования. В связи с этим, целесообразно объединить либерализационные преобразования с усилением регулирующих функций государства в проведении целенаправленной структуры, инновационной и научно-технической политики в стимулировании активности реального аграрного сектора экономики, в решении реформ социальных вопросов.

Аграрный сектор страны находится под непосредственным влиянием ценовой и антимонопольной политики. Ценовая политика должна быть направлена на устранение несоответствия структуры экономических оценок и производственно-технологической структуры экономики, создание условий для выгоды инвестиций в модернизацию и развитие производства аграрного сектора. Для этого необходимо предусмотреть меры по установлению реального контроля за дискриминационными ценами (цены устанавливаются монополистом, монополистом).

Проведение налоговой реформы в целях стимулирования инвестиционной и инновационной активности, расширение производственной деятельности должно предусматривать:

- снижение бремени налогообложения;
- освобождение от налогообложения части прибыли, направляемой на цели развития производства и освоения новой техники, научных исследований и разработок, пополнения текущих средств аграрного сектора;
- перераспределение тяжести налогообложения личных доходов с малоимущих групп населения на социальные группы населения с высокими доходами.

При этом, в качестве важнейших составляющих внешнеэкономической политики Республики Молдова должны выступать:

- последовательное обеспечение прогрессивных изменений в структуре экспорта и импорта страны;
- оптимальное сочетание либерализма и протекционизма в системе регулирования внешнеэкономических связей;
- активное использование иностранного капитала в целях содействия структурной перестройки национальной экономики и повышения конкурентоспособности отечественной продукции;
- совершенствование, диверсификация географического распределения внешнеэкономических связей в соответствии с хозяйственными и политическими интересами страны.

Одной из важнейших задач для Республики Молдова является совершенствование географического распределения внешнеэкономических связей при сохранении роли промышленно развитых стран Европейского Союза, США, Японии и др. Для Республики Молдова из всех видов промышленности наибольший интерес представляет обрабатывающая промышленность. Естественное и рациональное стремление предотвратить развал производства аграрного сектора республики, максимально использовать экономический потенциал и, прежде всего, человеческий капитал может быть реализовано лишь при условии проведения в Республике Молдова централизованной промышленной политики.

Инструментами промышленной политики Республики Молдова должны стать государственные заказы (обеспечить спрос) и инвестиции, субсидии, налоговые ставки, внешние торговые тарифы и нетарифные методы регулирования импорта, целевые кредиты, регулирование цен. Рациональное сочетание всех инструментов промышленной политики и увязка ее с политикой макроэкономического регулирования возможна только при создании систем индикативного планирования на основе комплексных прогнозов и гибких рычагов стимулирования развития аграрного сектора.

Считаем, что ключевые направления совершенствования стратегического управления в аграрном секторе Республики Молдова должны состоять из блоков (технологическое развитие в аграрном секторе, аграрный сектор Республики Молдова в отдельности и в контексте ЕС, топливно-энергетический комплекс Республики Молдова) и соответствующих подблоков, представленных в приложении 21.

Каждый блок имеет обратную связь с блоком «основного направления», то есть под влиянием отдельных составляющих основные направления могут быть уточнены, частично изменены.

Стратегической целью Республики Молдова является интеграция в Европу и вопросом тактики является выбор пути, который туда ведет страну и то, насколько долгим этот путь будет. Существуют как внешние, так и внутренние факторы, определяющие характер и скорость интеграционных процессов между Республикой Молдовой и Европейским Союзом. Главные внешние факторы определяются как развитием ситуации в самой Европе (изменения в Европейском Союзе, нюансы его «восточного расширения», стратегия по отношению к постсоветским странам и др.), так и вокруг нее (процессы глобализации, геополитические интересы). Внутренние для страны факторы – политическая слабость, качество законодательства и государственного управления, состояние экономики и благосостояние населения, уровень демократии в соответствии с общеевропейскими критериями.

Рассматривая цель данного исследования, был выполнен кластерный анализ аграрного сектора Европейских стран и выявлены определенные группы государств, отличающиеся друг от друга специфическими особенностями (приложение 22).

В сравнении с Республикой Молдовой, аграрный сектор Европейского Союза представляет собой высокоразвитое эффективное производство, перед которым ставятся следующие стратегические инновационные задачи:

- 1) внести вклад в решение мировой продовольственной проблемы,
- 2) снизить зависимость ЕС от импорта продовольствия и упрочить положение европейских стран-производителей на мировых рынках продовольствия, развитые страны предлагают на рынок новые сорта сельскохозяйственных культур и виды продукции,
- 3) новые технологии и программное обеспечение для полной компьютеризации производственных процессов, оборудование нового поколения, позволяющее сокращать энерго- и трудозатраты,
- 4) новые подходы к решению логистических и прочих задач в цепочке от производителя до конечного потребителя.

Несмотря на высокий научный уровень исследований и достижения во многих областях, ЕС не использует весь потенциал роста и нуждается в укреплении механизмов, направленных на прикладное применение знаний, перевод их в показатели экономического роста и социального благосостояния. Негативные тенденции в экономике связывают со спадом в научных исследованиях, с недостаточным финансированием науки в странах ЕС. По уровню инвестиций в НИОКР ЕС отстает от других развитых стран. В настоящее время ЕС в среднем расходует на НИОКР 1,9% ВВП (в ряде европейских стран этот показатель выше – в Швеции 3,6%, Финляндии 3,1%), в то время как в США – 2,64%, Японии – 3,04%. За последние 10 лет вложения в науку в ЕС возросли на 50%, но в остальном мире они выросли в еще большей степени – в США на 60%, в странах Азии, Японии, Китае – на 75%, в странах БРИК – на 145%.

Предпринимаемые усилия по мобилизации резервов науки, стимулированию инноваций и придания импульса развитию агропроизводства находятся в русле новой стратегии развития ЕС до 2020 года, предусматривающей устойчивый и всеобъемлющий рост с использованием так называемых умных технологий (a Strategy for Smart, Sustainable and Inclusive Growth), что должно обеспечить Европейскому Союзу преимущество в конкурентной борьбе на международном рынке. Для совершения прорыва в исследованиях, придания импульса развитию необходимы большие материальные вложения и интеллектуальные усилия [14].

Кризис в аграрном секторе резко сократил спрос на интеллектуальные продукты, на инновации, резко сократил в Республике Молдова объем проводимых исследований и разработок, численность занятых в научно-технической сфере аграрного сектора существенно снизилась, в разы упали общие затраты на проведение НИОКР. Кризис в научной деятельности гораздо больше отразился, чем в материальном производстве. Научный персонал, который был вынужден либо эмигрировать, либо оставить науку и заниматься бизнесом, очень нелегко заменить молодым персоналом. Экономический кризис резко сузил возможности воспроизводства всех элементов научно-технического потенциала аграрного сектора страны: знаний; кадров, материально-технической базы, инфраструктуры и др. Основным источником финансирования научно-технической сферы аграрного сектора республики стал исключительно государственный бюджет. Хозяйственные единицы не готовы и не хотят финансировать научные разработки, инновации. В лучшем случае, хозяйственные единицы являются бесплатными потребителями научных результатов. С другой стороны, экономическая ситуация Республики Молдова, дефицитность государственного бюджета имеют скромные возможности для поддержки науки аграрного сектора страны. С падением спроса со стороны предприятий аграрного сектора и сокращением бюджетных ассигнований наука аграрного сектора Республики Молдова оказалась отброшенной по уровню ресурсного обеспечения, в том числе креативными учеными более, чем на 30 лет. В настоящее время, информация, полученная с помощью устаревших инструментальных средств познания, зачастую не обладает новизной, не имеет существенной научной и практической ценности, тем более не представляет интереса для внешнего рынка.

Научно-технический потенциал аграрного сектора страны нуждается в восстановлении, в крупномасштабном инвестировании. Проблема восстановления научного потенциала аграрного сектора Республики Молдова может быть решена только в случае, когда наряду с государством в процессах финансирования научных разработок будут включаться и корпорации, хозяйства, потенциальные потребители исследовательских разработок. Восстановление отечественного научно-технического

потенциала аграрного сектора страны не является самоцелью. Оно определяется общей стратегией социально-экономического развития Республики Молдова. Исходя из условий Республики Молдова, общая стратегия опережающего развития в государственной научно-технической политике должна реализоваться селективно, путем установления приоритетов на пересечении интересов развития науки, техники, производства, государства и общества в целом. Стратегия опережающего развития науки аграрного сектора Республики Молдова может практически реализоваться по следующим направлениям:

- стабильное бюджетное финансирование фундаментальной науки;
- финансовое обеспечение научных работ аграрного сектора страны в форме осуществления государственных заказов;
- создание платежеспособного спроса на прикладные НИОКР и инновации.

Чтобы ускорить создание и практическую реализацию технологий для аграрного сектора Республики Молдова, необходимо решить следующие задачи научно-технической политики:

- ❖ разработать концепцию и программу научно-технологического развития аграрного сектора страны;
- ❖ разработать программу или план государственной поддержки приоритетов НИОКР и инноваций, запретить порядок и способы мобилизации, концентрации и целевого расходования средств;
- ❖ пересмотреть концепцию создания и функционирования Государственных Центров, изменить принципы их образования и сократить их количество; усилить контроль за целевым использованием адресных средств;
- ❖ ввести учет стоимости приобретенных и используемых ими научно-технических новшеств в составе нематериальных активов.

Перечисленные проблемы успешнее можно решить в составе Европейского Союза, где выделяются определенные средства для проведения исследовательских работ по тем или иным проблемам аграрного сектора. Более того, Республика Молдова в составе Европейского Союза сможет позаимствовать опыт проведения научных исследований, участвовать в коллективных разработках, воспользоваться исследовательской инфраструктурой для аграрного сектора, экспортировать и импортировать научные разработки, инновации, технологии для решения тех или иных проблем аграрного сектора.

В аграрном секторе сформирована многоукладная экономика с различными формами собственности и хозяйствования, продолжается реформирование земельных отношений, вырабатываются новые формы организации производства и управления, расширены права аграрных предприятий. Эти изменения не могут рассматриваться как

самоцель, а должны служить условиями роста производства в аграрном секторе Республики Молдова, роста производительности труда, эффективности аграрного производства.

Государствам СНГ, расположенные на территории Европы, производящие значительные объемы аграрной продукции, но имеющие сложные проблемы общего развития экономики (Россия, Беларусь, Украина, Молдова), то есть государствам третьего кластера аграрного сектора для повышения производительности труда абсолютно необходимы серьезные вложения в развитие сельских территорий и создание условий для комфортной жизни в сельской местности. Это позволит сохранить молодое поколение, способное эффективно работать и комфортно жить на селе.

Сельское хозяйство, АПК страны ныне находится в состоянии затяжного экономического кризиса с отрицательными последствиями на социальную среду. Аграрный сектор, по сравнению с другими отраслями национальной экономики, находится в более сложной ситуации со своими монополистами, монополистами, так как данный сектор энергетические ресурсы покупает у монополиста, а свою продукцию продает монополисту по дискриминационным ценам. В результате, прибыль и рентабельность в аграрном секторе падают, заработная плата является самой низкой. При этом государственная поддержка аграрного сектора является эпизодичной и выборочной. Следует отметить, что проблема рентабельности относится не только к сектору в целом, но и к производству.

Так, согласно нашим исследованиям рентабельность продукции свиноводства на отдельных предприятиях Республики Молдовы очень низкая. Низкий уровень рентабельности на предприятиях по выращиванию свиней исходит от величины затрат. Во-первых, это происходит из-за кормового рациона и, во-вторых, из-за породного состава. Данные проблемы привели к снижению поголовья свиней на специализированных предприятиях и росту поголовья свиней в домохозяйствах. Падение поголовья свиней остановилось на 30% от уровня 1990 г. лишь в 2003 г. Изменение условий реализации аграрной продукции поставило многие предприятия, и особенно слабые, в сложные условия. Потребители предпочитают надежных поставщиков и большие партии товара. Все это усиливает сегрегацию предприятий. В настоящее время лучше выживают либо крупные свиноводческие комплексы, имеющие стабильных потребителей в больших городах, порой собственную переработку мяса и даже магазины, либо совсем небольшие хозяйства, самостоятельно налаживающие рыночные связи. Наибольшее количество крупных свиноводческих комплексов находится в пригороде города Кишинев [27; 140; 141].

Для Республики Молдова аграрный сектор в целом имеет огромное значение для жизнеобеспечения населения, для экономического развития страны. Поэтому выход аграрного сектора из затяжного кризиса окажет значительное положительное воздействие на экономику в целом. Среди множества факторов с отрицательными влияниями на

аграрный сектор страны следует отметить один наиболее решающий (в отрицательном смысле): современное состояние страны – это результат недоучета социально-психологической готовности селян к реформированию, его возможных социальных последствиях, отсутствия продуманной научно-обоснованной концепции и стратегии аграрной реформы 90-х годов прошлого столетия, игнорирование специфики аграрного сектора, аграрные преобразования в стране были начаты без правовой, организационной и экономической подготовки, при игнорировании необходимости постепенного, поэтапного перехода к рыночным условиям. Переход был не эволюционным, а революционным, разрушая старую систему производственных отношений, не предложив новую концепцию ведения хозяйства.

Необходимо дополнительное финансирование аграрного сектора за счет государственного бюджета при осуществлении определенных целевых программ на конкурсной основе: природоохранные мероприятия и мелиоративные работы; строительство дорог, линий электропередач, магистральных газопроводов, водопроводов; содержание и развитие ветеринарной и карантинной служб, борьба с болезнями и вредителями растений; строительство холодильных установок; строительство и содержание сельских объектов здравоохранения, образования, детских садов; подготовка специалистов в системе высшего и среднего образования; фундаментальные и прикладные исследования для аграрного сектора. Эти и другие возможные программы – это оказание помощи аграрному сектору (в «натуральной форме») за счет государственного бюджета. Также на селе необходимо развивать за счет местных бюджетов ряд предприятий несельскохозяйственного профиля. Тем самым можно будет сократить безработицу, создать «комфорт» для сельских жителей. Аграрный сектор теряет часть трудовых ресурсов через эмиграцию населения в другие страны в поисках работы. В этой связи поддержка хозяйств населения должна быть выдвинута в числе приоритетных задач аграрной политики. Важное значение для аграрного сектора и для общества в целом приобретает развитие на селе малого предпринимательства как в сфере производства, так и в сфере услуг. Эта деятельность обеспечит сельскому населению повышение занятости и диверсификации ее видов, снижение сезонности производства, способствует росту доходов и благосостояния сельских семей, более полному использованию местных ресурсов. При возрождении сельских промыслов следует исходить из традиционных, приспособленных к местным условиям ресурсам, а также с учетом научно-технического прогресса, появления новых технологий, новых видов услуг, в том числе информационных. На предпринимателей, имеющих на селе производство несельскохозяйственного профиля, но обслуживающие сельское население, должны быть распространены льготы по земельному налогу, которые представлены фермерским хозяйствам. Им следует выделить средства для

приобретения техники, инвентаря, а также их следует обеспечивать льготным кредитованием.

Стратегическое управление в аграрном секторе должно опираться на программно-целевом методе управления. Целевые комплексные программы (ЦКП) позволяют координировать деятельность большого количества участников для комплексного решения соответствующих проблем аграрного сектора. ЦКП являются единственным методом обеспечения равновесного развития аграрного сектора: комплексно решить задачи аграрного сектора, которые на основе действующего рыночного механизма (спроса и предложения) не могут быть решены; широкомасштабно распространить принципиально новые научно-технические, инновационные достижения отечественного и зарубежного происхождения, которые требуют государственной поддержки; координировать изменения в технологиях, формах организации, разместить заказы на выполнение отдельных работ во времени и в пространстве. ЦКП аграрного сектора могут служить «подсказкой» и для других экономических проблем национальной экономики Республики Молдова, могут образовать «ядро» так например индикативного программирования. В приложении 23 схематично интерпретирована структура ЦКП аграрного сектора. На базе концепции развития аграрного сектора, которая должна быть продуктом серьезного научного исследования составляется план (программа); для реализации стратегического плана развития аграрного сектора составляются программы (подпрограммы) для отраслей и для районов соисполнителей; работой всех соисполнителей управляет блок, составленный из подблоков: согласование, увязка и взаимодействие целевых программ районов, отраслей соисполнителей, целевой блок, блок технико-экономических обоснований, организационный блок, ресурсный блок.

Целевая Комплексная Программа аграрного сектора – это дерево-цель распределения заказов аграрного сектора всем соисполнителям для эффективного решения задач сектора. В принципе, метод ЦКП – это программный подход к решению задач устойчивого и равновесного развития района, территории, технологий, новых средств производства и т.д., направленных на решение как общегосударственных, так и других проблем национальной экономики; ЦКП рассматриваются как целостное научно-практическое исследование стратегического управления независимо от ведомственной и структурной принадлежности составляющих их элементов и наделяются необходимыми финансовыми, материальными и другими ресурсами; программы взаимосвязаны и занимают определенное место в общей совокупности хозяйственных мероприятий органов управления; региональные ЦКП социально-экономической и экологической направленности интегрируют другие реализуемые в регионе ЦКП в единую систему мероприятий, обеспечивающих достижения соответствующих целей. ЦКП могут служить

основой, «каркасом» для индикативного планирования функционирования национальной экономики Республики Молдова в рыночных условиях. В Республике Молдова на протяжении ряда лет (1978 – 1989) метод ЦКП был использован для решения ряда экономических проблем, связанных с определением оптимальной величины экспортно-импортных грузопотоков, с обеспечением оптимального функционирования экономики Республики Молдова [87; 88]. На формализованном языке метод ЦПК изложен в литературном источнике [89].

Так как аграрный сектор Республики Молдова функционирует в рыночных условиях, то в этом случае потенциал аграрного сектора заключается в максимизации возможностей использованием предприятиями аграрного сектора своих конкурентных преимуществ в борьбе за позиционирование своего товара, своих конечных продуктов на внутреннем и внешнем рынках. В приложении 24 охарактеризован потенциал аграрного сектора республики, который определяется следующими составляющими:

- жесткими факторами (формы организации производства, стратегическое управление, конечные цели функционирования аграрного сектора);
- мягкими факторами (навыки трудовых ресурсов, стиль управления, организации коопераций предприятий);
- ресурсами (природные условия, трудовые ресурсы, социальная инфраструктура, климатические условия, производственная инфраструктура).

При стратегическом управлении аграрного сектора очень важно решение проблемы адаптации данного сектора к меняющимся природным условиям Республики Молдова. Несмотря на определенные меры по стабилизации урожайности, колебания валовых сборов сельскохозяйственных культур очень велики. Для аграрного сектора основными средствами стабилизации валовых сборов урожая сельскохозяйственных культур являются ирригации, выведение и подбор новых сортов устойчивых к засухам, заморозкам и т.п. Стратегическое управление в аграрном секторе Республики Молдова определяет стратегическое управление аграрным сектором на уровне районов. Управление аграрным сектором районов, в свою очередь, может повлиять на концепцию стратегического управления аграрным сектором страны; аналогичная ситуация и с объемом инвестиций для развития аграрного сектора районов, государства (приложение 25). Величины выходных показателей, если их значения неудовлетворительны, могут служить основой для совершенствования управления аграрного сектора Республики Молдова в целом, а также регионов и районов страны. Стратегическое управление аграрным сектором Республики Молдова необходимо совершенствовать с учетом прогнозов состояния мирового, регионального продовольственного рынка.

В настоящее время на государственном уровне предпринимаются усилия, нацеленные на решение задачи по реализации антикризисных мер; по формированию основ долгосрочной политики, обеспечивающей интенсификацию социально-экономического развития национальной экономики, в том числе аграрного сектора Республики Молдова. К числу путей повышения эффективности функционирования аграрного сектора относится учет глобальных тенденций, определяющих предпосылки конкурентоспособности аграрного сектора в перспективный период. Для этого необходим анализ ключевых устойчивых трендов и ограничений, которые обеспечат условия для формирования научно-технологической политики в аграрном секторе, отвечающей на вызовы различного характера – ресурсные, структурные, демографические, экологические, идеологические, политические. Оценка долгосрочных тенденций в развитии аграрного сектора позволит точнее определить объективные условия развития национальной экономики страны, в том числе аграрного сектора. Постановка таким образом вопроса усиливает актуальность исследования, которая в итоге призвана решить ряд проблем, обеспечивающих: количественную оценку результатов социально-экономического развития Республики Молдова по важнейшим сценариям и вариантам, включая прорыв экономики страны на новые рынки; анализ объективно сложившихся трендов социально-экономического развития; выявление возможных ограничений для развития аграрного сектора. Необходимо построить стратегии управления аграрным сектором Республики Молдова, предусматривающих сокращение разрыва между регулированием на макроэкономическом уровне и функционированием аграрных предприятий – на микроуровне. По нашему мнению, при существующей организации управления предприятиями в стране, изменения в стратегическом управлении должны носить комплексный, многоуровневый, долгосрочный, и что немаловажно согласующийся с другими мерами реформирования характер.

Основными направлениями повышения эффективности стратегического управления аграрными предприятиями являются [178]:

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. Аграрный сектор 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. Создание четкой системы обеспечения своевременной, достоверной и управленческой информации для аграрных предприятий регионов страны.

5. Обеспечение высококвалифицированными кадрами за счет стимулирования у управляющего состава стремления к повышению профессиональных навыков.

3.2. Системный подход к совершенствованию стратегического управления в аграрном секторе

Значение системного подхода, который планируем вводить в управлении аграрного сектора страны заключается в том, что менеджеры могут проще согласовывать свою конкретную работу с работой предприятия в целом, если они понимают систему и свою роль в ней. Это особенно важно для руководителя, потому что системный подход стимулирует его поддерживать необходимое равновесие между потребностями отдельных подразделений и целями всего предприятия. Системный подход заставит менеджера думать о потоках информации, проходящих через всю систему, а также будет акцентировать внимание на важности коммуникаций, поможет установить причины принятия неэффективных решений, предоставит средства и технические приемы для улучшения планирования и контроля, позволит руководителю более продуктивно реализовывать свои основные функции: прогнозирование, планирование, организацию, руководство, контроль. Полагаем, что только на основе системного подхода можно обеспечить качество управленческих решений.

Исследование сущности управления следует начинать с определения его компонентов и взаимосвязей между ними и внешней средой, установления различий между управлением функционирования системы в заданных условиях и управлением развития системы. Цель управления в первом случае — ликвидация внутренних и внешних возмущений без изменения выходных параметров системы, а во втором — перемена входных и выходных параметров в соответствии с изменениями внешней среды.

Системное мышление не только способствует развитию новых представлений о предприятии (в частности, особое внимание уделялось интегрированному характеру предприятия, а также первостепенному значению и важности систем информации), но и

обеспечит разработку полезных математических средств и приемов, значительно облегчающих принятие управленческих решений, использование более совершенных систем планирования и контроля. Таким образом, системный подход позволит нам комплексно оценить любую производственно-хозяйственную деятельность и деятельность системы управления на уровне конкретных характеристик, поможет анализировать любую ситуацию в пределах отдельно взятой системы, выявить характер проблем входа, процесса и выхода. Применение системного подхода позволит наилучшим образом организовать процесс принятия решений на всех уровнях в системе управления.

Системное мышление позволит применять современный научный метод к управлению. Крупномасштабные системы очень сложны, нелегко уяснить те многие способы, при помощи которых внешняя среда влияет на внутреннюю организацию. На сегодняшний день взаимодействие множества подсистем внутри предприятия не совсем осознается. Границы систем устанавливать очень трудно. Слишком широкое определение приведет к накоплению дорогостоящих и непригодных данных, а слишком узкое - к частичному решению проблем. Нелегко будет сформулировать вопросы, которые встанут перед предприятием, определить с точностью информацию, необходимую в будущем. Системный подход даст возможность глубже понять каким образом работает предприятие.

Обновление стратегии и тактики реформ аграрного сектора не может быть осуществлено одновременно. Прежде всего, требуется серьезная подготовка программы развития аграрного сектора, рассчитанной на ряд лет реализации. Программа развития должна быть максимально реалистичной и направленной на рост социально-экономической активности населения, расширение слоев и групп самостоятельно решающих проблемы повышения своего благосостояния и социального статуса, создание надежных социальных гарантий для объективно уязвимых групп населения.

Аграрный сектор страны должен быть «соединён» технологически с обрабатывающей промышленностью. Программа исключает также посредничество, монопсонность покупателей сельскохозяйственного сырья, включает разнообразие максимально количественно и качество обрабатывающих промышленности.

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. 3.2.



Рис 3.2. Блок-схема «Совершенствование стратегического управления в аграрном секторе Республики Молдова»

Источник: разработано автором

Далее целесообразным является рассмотреть общую архитектурную концепцию описания стратегии в стратегической инновационной карте сбалансированной системы показателей в приложении 26. 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 (приложение 26).

На основании составленной инновационной стратегической карты предприятий аграрного сектора Республики Молдова был выполнен опрос экспертов о влиянии четырех компонентов составляющих на конечный результат деятельности предприятия и предложена планируемая реализация данной карты (приложение 27).

В финансовой составляющей программы (стратегические инициативы аграрного предприятия) должны быть сфокусированы на цели «Прибыльность» и «Рост доходов», которые, по мнению экспертов, увеличат эффективность аграрных предприятий соответственно на 20% и 12%. При этом традиционные средства достижения этой цели: финансовое планирование, управленческая отчетность, надлежащим образом организованный документооборот и соответствующие программы.

В клиентской составляющей инициативы поддерживают две основные задачи: качество продукции и высокое качество обслуживания. За счет управления качеством аграрной продукции коэффициент возврата сократится на 50%, и учитывается положительным постоянство 60% клиентов. Данные инициативы создаются на трех направлениях: процедуры взаимоотношений с клиентами, планы привлечения клиентов и финансовые вложения.

Внутренняя составляющая реализации инновационной стратегической карты предприятий аграрного сектора состоит из поставки аграрной продукции отменного качества и хранение 85% аграрной продукции на складах или пунктах хранения, реализуемые с помощью корпоративных программ развития производства. Стратегическая цель – качество обслуживания непосредственно затрагивает клиентов, аграрным предприятиям необходимо добиваться качества с помощью оптимизации и автоматизации. Ускорение обработки заказов клиентов, рационализация процессов и их большее удобство для клиентов – таковы задачи, которые трудно решить без автоматизации.

Последняя группа стратегических целей находится в составляющей развития. Две такие цели непосредственно касаются развития персонала:

- навыки производственных отношений - измеряется с помощью показателя «количество нареканий клиента за время осуществления сделки»;
- системы планирования.

Составляющая обучения и роста должны реализовываться с помощью плана формирования стратегической компетенции и компьютерных систем для планирования аграрного производства [36].

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.

Нестабильность производства в аграрном секторе влечет за собой недополученную прибыль или вовсе потерю ее. Учитывая при управлении аграрным предприятием возможные риски производства и степень их опасности, можно вовремя принять соответствующие меры по предотвращению или снижению их последствий. Одним из возможных решений проблем управления рисками производства аграрных предприятий являются математические методы исследования. По степени формализации все методы можно разделить на интуитивные и формализованные. Интуитивные методы определения значения фактора риска производства аграрных предприятий применяются тогда, когда аналитически учесть влияние многих факторов, влияющих на производство, не представляется возможным. В этом случае используют так называемые методы экспертных оценок. На основе опроса экспертов получают или конечные прогнозы или исходные данные для разработки прогноза [34].

Под оценкой понимают приближенное значение оцениваемого показателя. Экспертными оценками называют оценки, полученные от экспертов. Эксперт - «опытный», «сведущий» специалист в этой области, дающий оценки на основе своего опыта, интуиции, квалификации, способности предвидеть будущее и других качеств. Основными качествами эксперта должны быть:

- креативность - способность решать творческие задачи, метод решения которых полностью или частично не известен;
- эвристичность — способность видеть или создавать неочевидные проблемы;
- интуиция - способность делать заключения об исследуемом объекте без осознания пути движения мысли к этому заключению;
- независимость — способность противопоставлять предубеждениям и массовым мнениям свое собственное мнение;

- всесторонность — способность видеть проблему с различных точек зрения и так далее [37].

Экспертные оценки позволяют количественно оценить явления, объекты или процессы, не поддающиеся количественному измерению.

Рассматривая риски производства аграрных предприятий района Бричень, можно выделить такие факторы риска производства аграрных предприятий, как природно-климатические условия, соблюдение правил технико-технологического процесса, использование передовых технологий, обращенность государства к аграрному сектору, отлаженность системы сбыта аграрной продукции и др.

Значимость факторов риска производства аграрных предприятий необходимо учитывать при принятии управленческих решений.

Для получения независимых заключений было опрошено десять экспертов в области аграрного производства района Бричень. Данное количество экспертов, по мнению С.Д. Бешелева и Ф.Г. Гурвича, достаточно, так как численность экспертов не должна быть слишком мала, так как индивидуальное суждение в этом случае может иметь чрезмерно большое влияние. С увеличением группы сильно усложняются проблемы согласования мнений. Рекомендуют обычно группы из 10-20 экспертов [37].

Экспертам было предложено оценить пять факторов риска производства аграрных предприятий по их важности и приписать по стобалльной шкале максимальный балл наиболее значимому фактору риска, а наименее значимому минимальный.

В таблице 3.3 приведены значения оценок, приписанных каждому фактору риска производства сельскохозяйственных предприятий всеми экспертами. Каждому фактору присвоен номер:

- 1 - использование современной техники;
- 2 - природно-климатические условия;
- 3 - обращенность государства к аграрному сектору;
- 4 - соблюдение технологического процесса;
- 5 - отлаженность системы сбыта аграрной продукции.

Таблица 3.1. Результаты балльных оценок экспертов аграрного сектора

№ Эксперта	№ фактора риска производства аграрных предприятий					Сумма строк
	1	2	3	4	5	
	Балл	Балл	Балл	Балл	Балл	
1	25	30	5	20	10	90
2	20	60	15	30	5	130
3	25	80	15	40	10	170
4	30	60	10	20	5	125
5	30	70	20	40	10	170
6	20	60	5	30	10	125
7	50	40	20	30	5	145
8	30	50	5	60	10	155
9	25	80	10	50	5	170
10	30	50	20	40	10	150
Сумма Si	285	580	125	360	80	1430
Среднее	28,5	58	12,5	36,0	8,0	143,0
Вес	0,199	0,406	0,087	0,252	0,056	1

Источник: разработано автором на основе собственных исследований

Согласованность мнений экспертов оценивается с помощью коэффициента конкордации, то есть общего коэффициента ранговой корреляции для всей группы, состоящей из 10 экспертов, который определяется по следующей формуле [54]:

$$W = \frac{S}{S_{max}} \quad (3.1)$$

где W – коэффициент конкордации;

$$S = \sum_{i=1}^n \left[\sum_{j=1}^m x_{ij} - \frac{m \cdot (n+1)}{2} \right]^2 = \sum_{i=1}^n \left[S_i - \frac{m \cdot (n+1)}{2} \right]^2 \quad (3.2)$$

где S – суммарное квадратическое отклонение суммарных рангов альтернатив от R_{cp} среднего значения суммарных рангов альтернатив;

S_{max} – суммарное квадратическое отклонение суммарных рангов альтернатив от R_{cp} среднего значения суммарных рангов альтернатив при наилучшей согласованности;

$$R_{cp} = \frac{m \cdot (n+1)}{2} \quad (3.3)$$

где: R_{cp} – среднее значения суммарных рангов;

m – число экспертов;

n – число рисков производства аграрных предприятий.

Очевидно, что S имеет максимальное значение в случае, когда все эксперты дают одинаковые оценки. Тогда S_{max} рассчитывается по формуле:

$$S_{max} = \frac{m^2 * (n^3 - n)}{12} \quad (3.4)$$

Коэффициент конкордации изменяется в пределах от 0 до 1. Если он равен 1, то мнения экспертов совершенно одинаковы. Если он равен 0, то согласия между экспертами нет, и это говорит о том, что вопрос недостаточно изучен, что еще не сложились единое мнение и взгляды на возможные факторы риска производства аграрных предприятий на сегодняшний день.

Коэффициент конкордации рассчитывается по формуле, предложенной Кендаллом [54]:

$$W = \frac{12 * S}{m^2 * (n^3 - n)} \quad (3.5)$$

Мнение экспертов по оценке весов факторов риска считается согласованным, если коэффициент конкордации статистически значимо отличается от нуля. Для проверки гипотезы о значимости коэффициента конкордации используют критерий Пирсона (χ^2 - «хи-квадрат») при числе степеней свободы $k = n - 1$.

Наблюдаемое значение критерия Пирсона рассчитаем по формуле:

$$\chi_n^2 = W * m * (n - 1) \quad (3.6)$$

Если наблюдаемое значение критерия больше критического, взятого из таблицы критических значений распределения Пирсона для заданного уровня значимости и числа степеней свободы, то, коэффициент конкордации статистически значимо отличается от нуля и мнение экспертов считается согласованным.

Для проверки гипотезы о согласованности мнений экспертов результаты бальных оценок (табл. 3.3) экспертизы представим в ранговой оценке (табл. 3.4).

Среднее значение суммарных рангов в нашем случае $R_{cp} = 30$.

$$S = 862,0; W = 0,42; \chi_n^2 = 16,72 \quad (3.7)$$

Из таблицы критических значений распределения Пирсона для пятипроцентного уровня значимости и $k = n - 1 = 5 - 1 = 4$ степеней свободы найдем критическое значение:

$$\chi_n^2 = (\alpha = 0,05; k = 4) = 9,49. \quad (3.8)$$

Для проверки гипотезы о согласованности оценок экспертов по каждому фактору риска производства аграрных предприятий проверим гипотезу о равномерном распределении их оценок. Для этого определяем относительные весовые оценки экспертов для каждого отдельно взятого фактора риска производства, при этом сумма весовых оценок экспертов должна быть равна единице. Равномерное распределение оценок (согласованное единое мнение экспертов) предполагает одинаковые весовые оценки каждого эксперта по отдельно взятому фактору риска производства аграрных предприятий. Эти оценки равны единице делений на число экспертов.

Таблица 3.2. Результаты ранжированных оценок экспертов аграрного сектора

№ Эксперта	№ фактора риска производства аграрных предприятий					Сумма строк
	1	2	3	4	5	
	Ранг	Ранг	Ранг	Ранг	Ранг	
1	4	5	1	3	2	15
2	3	5	2	4	1	15
3	3	5	2	4	1	15
4	4	5	2	3	1	15
5	3	5	2	4	1	15
6	3	5	1	4	2	15
7	5	4	2	3	1	15
8	3	4	1	5	2	15
9	3	5	2	4	1	15
10	3	5	2	4	1	15
Сумма Si	34,0	48,0	17,0	38,0	13,0	150
Среднее	0,227	0,320	0,113	0,253	0,087	1

Источник: разработано автором на основе собственных исследований

Далее вычислим наблюдаемые значения критерия Пирсона для каждого фактора риска по формуле:

$$\chi_n^2 = \sum_{i=1}^n \frac{100 * \left(w_i - \frac{1}{m}\right)^2}{\frac{1}{m}} \quad (3.9)$$

где W_i — весовая оценка i -го эксперта.

В таблице 3.3 представлены результаты расчета наблюдаемых значений критерия Пирсона.

Таблица 3.3. Результаты расчета наблюдаемых значений критерия Пирсона

№ фактора	Факторы риска производства аграрных предприятий	Наблюдаемые значения критерия Пирсона χ_n^2
1	Использование передовых технологий	8,0
2	Природно-климатические условия	7,0
3	Обращенность государства к аграрному сектору	9,4
4	Соблюдение технологического процесса	11,1
5	Отлаженность системы сбыта аграрной продукции	23,2

Источник: разработано автором на основе собственных исследований

По таблице критических точек распределения χ^2 Пирсона [20] определяем:

$$\chi_{кр}^2 = (\alpha = 0,05; k = 7) = 14,1$$

При сравнении наблюдаемого значения критерия Пирсона (табл. 3.3) с критическим $\chi_{кр}^2$ по проверке гипотезы о согласованности мнений экспертов показала, что эксперты имеют единое мнение в оценке первого, второго, четвертого и пятого факторов, а по третьему фактору их мнения не согласуются. Наблюдаемые значения критерия для третьего фактора риска превосходят критическое, то основная гипотеза о равномерном (одинаковом)

уровне оценок отвергается, рискуя при этом, совершить ошибку первого рода, (отвергнуть справедливую гипотезу об одинаковом уровне оценок).

В пересчете на проценты веса факторов риска производства аграрных предприятий (табл.3.3) мнение экспертов определило то, что в районе Бричень наиболее значимыми факторами риска производства аграрных предприятий являются (табл.3.4):

Таблица 3.4. 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 [34]

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%) [34; 118].

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.

Таким образом, любая производственная деятельность непосредственно связана с риском, причем риски аграрных предприятий являются наиболее сложными и мало прогнозируемыми, что связано в первую очередь, со спецификой самого аграрного сектора и, как следствие, возникновением в данной отрасли АПК не свойственных для других отраслей народного хозяйства видов рисков. Проведя исследование теоретических основ риска, считаем целесообразным отметить, что необходимо не избегать рискованных ситуаций и отказываться от принятия рискованных решений, а наоборот, изучать и анализировать факторы риска и стремиться управлять ими; это будет способствовать как улучшению финансового состояния предприятий, так и повышению его конкурентоспособности по сравнению с другими предприятиями.

Такое наличие рисков накладывает отпечаток на управленческие решения, при котором необходимо их учитывать. В связи с этим можно выделить следующие основные

процессы по разработке и реализации стратегического управления предприятиями аграрного сектора экономики (рис. 3.3)

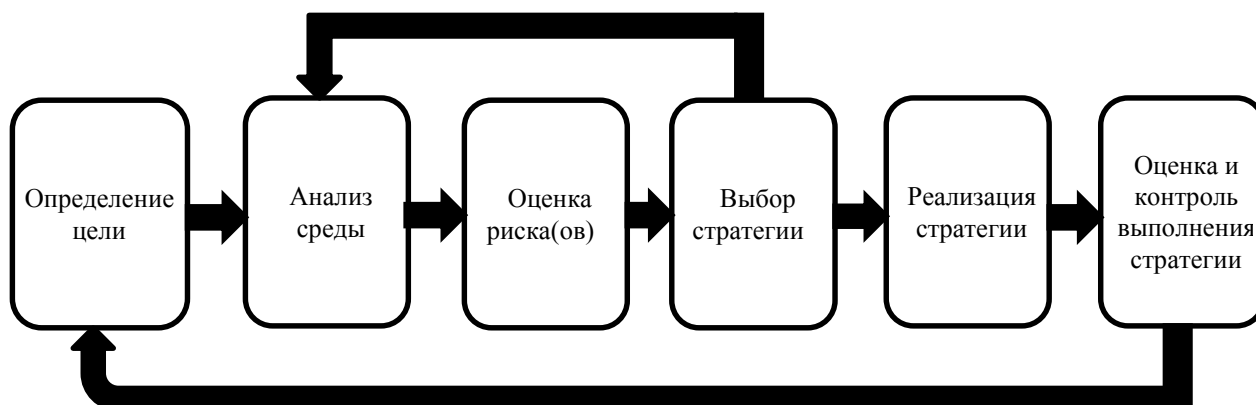


Рис. 3.3. Основные этапы стратегического управления рисками предприятий аграрного сектора экономики

Источник: разработано автором

Исследование показывает, что правильно сформированные процессы стратегического управления рисками предприятий аграрного сектора экономики позволяют выявить потенциально возможные ситуации, связанные с нежелательным развитием событий, а также получить характеристики возможных потерь (ущерба) или упущенных возможностей, связанных с неблагоприятным развитием событий.

Республика Молдова не имея альтернатив, является аграрным государством и в этом контексте становятся актуальными некоторые способы по уменьшению влияния отрицательных факторов на аграрный сектор.

Рассмотрим ниже один способ по минимизации деструктивных последствий влияния отрицательных факторов [147]:

$$\frac{dP}{dt} = m(a(1-P) - bP) \quad (3.10)$$

где:

$\frac{dP}{dt}$ – эволюция вероятности успеха в аграрном секторе в году t ;

P – вероятность успеха в аграрном секторе;

a, b – параметры соответственно успехов, неудач в аграрном секторе (неудачами могут быть последствия форс-мажор: град, засуха, болезни сельскохозяйственных культур и т.д.);

m – коэффициент пропорциональности;

$(1-P)$ – вероятность неудач в аграрном секторе.

Выражение (3.10) – дифференциальное уравнение с сепарабельными переменными. Преобразуем уравнение (3.10) в виде:

$$\frac{dP}{dt} = m(a - P(a+b)) \quad (3.11)$$

$$\text{или } \frac{dP}{a - P(a+b)} = m dt ; \frac{dP}{(a+b)(\frac{a}{a+b} - P)} = m dt \quad (3.12)$$

Обозначаем $(\frac{a}{a+b} - P)$ через «х», откуда

$$dP = - dx \quad (3.13)$$

Подставив формулу (3.13) в формулу (3.12), получаем:

$$\frac{dx}{(a+b)x} = - m dt \quad (3.14)$$

Интегрировав правую и левую часть дифференциального уравнения (3.14), получаем:

$$\frac{1}{a+b} \int \frac{dx}{x} = -m \int dt, \text{ откуда } \ln|x| = -m(a+b)t + c$$

или $x = e^{-m(a+b)t} * e^c$. Используя обозначения (3.13), получаем: $\frac{a}{a+b} - P =$

$$e^{-m(a+b)t} * e^c \text{ или } P = \frac{a}{a+b} - e^{-m(a+b)t} * e^c \quad (3.15)$$

Согласно начальным условиям, в году $t=0$ вероятность успеха в аграрном секторе $P=P_0$, значит

$$P_0 = \frac{a}{a+b} - e^{-(a+b)*0} * e^c; e^c = \frac{a}{a+b} - P_0 \quad (3.16)$$

Подставив уравнение (3.16) в уравнение (3.15), получим:

$$P = \frac{a}{a+b} - e^{-m(a+b)*t} * (\frac{a}{a+b} - P_0) \quad (3.17)$$

Выражение (3.17) не противоречит начальным условиям:

$$\text{для } t=0 \rightarrow P_0 = \frac{a}{a+b} - e^{-m(a+b)*0} * (\frac{a}{a+b} - P_0) = \frac{a}{a+b} - \frac{a}{a+b} + P_0 = P_0;$$

Если $t \rightarrow \infty$, то вероятность успеха в аграрном секторе будет равна:

$$P = \frac{a}{a+b} - (\frac{a}{a+b} - P_0) * \lim_{t \rightarrow \infty} \frac{1}{e^{m(a+b)*t}} = \frac{a}{a+b} - (\frac{a}{a+b} - P_0) * 0 = \frac{a}{a+b}$$

Допустим в аграрном секторе на протяжении ряда лет действуют одни деструктивные факторы «b» (форс-мажоры), то есть рассматриваем «b» как переменная в выражении $P = \frac{a}{a+b}$.

Эволюцию вероятности успеха можно интерпретировать графически (рис. 3.4):

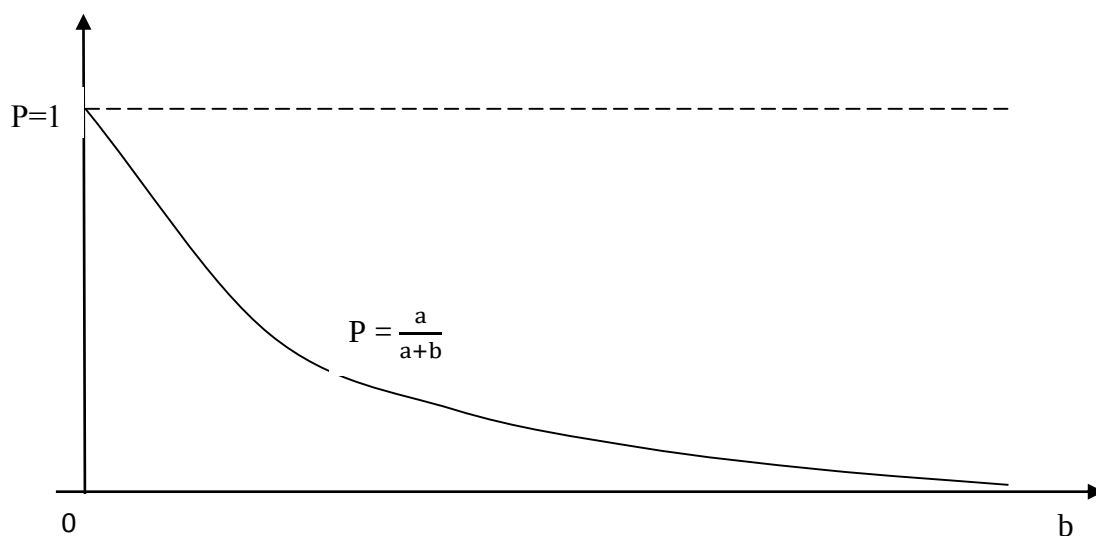


Рис. 3.4. Эволюция неудач в аграрном секторе под влиянием форс-мажорных последствий
 Источник: разработано автором

При отсутствии форс-мажорных ситуаций ($b=0$) вероятность успехов в аграрном секторе составит $P = \frac{a}{a+b} = \frac{a}{a+0} = 1$ (рис. 3.8).

С ростом числа форс-мажорных ситуаций $P = \frac{a}{a+b} = \frac{a}{a+\infty} = 0$.

Рассмотрим случай, когда в аграрном секторе форс-мажорные ситуации, каким-то образом, исключены, то есть «а» - переменная в выражении $P = \frac{a}{a+b}$. Эволюцию вероятностей успеха в аграрном секторе в этом случае можно интерпретировать графически (рис.3.5):

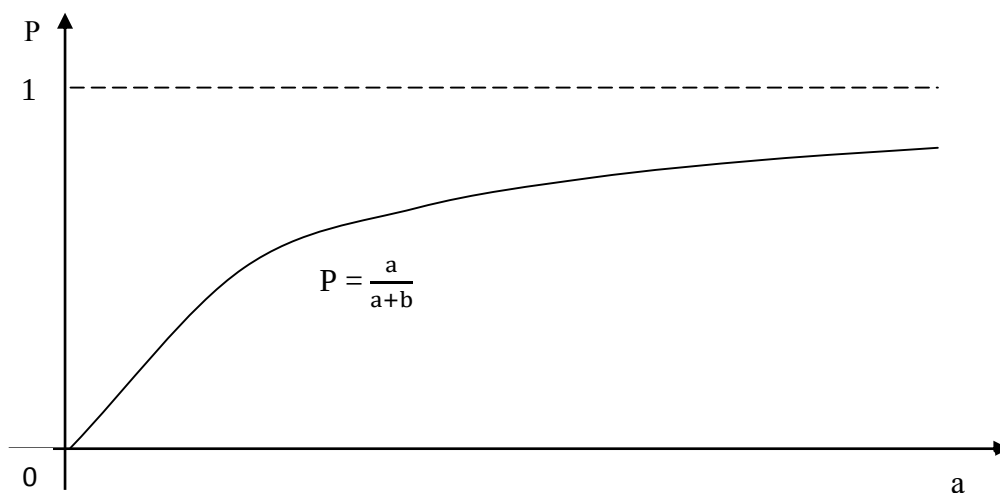


Рис. 3.5. Эволюция успеха в аграрном секторе при отсутствии форс-мажорных обстоятельств

Источник: разработано автором

При $a=0; b \neq 0 \rightarrow P = \frac{a}{a+b} = \frac{0}{0+b} = 0$ (рис. 3.7)

Вероятность $P = \frac{a}{a+b}$ можно также записать $P = \frac{a}{a+b} = 1 - \frac{b}{a+b}$.

При $a \rightarrow \infty, P = 1 - \frac{b}{a+b} = 1 - \frac{b}{\infty+b} = 1 - 0 = 1$ (рис. 3.8)

Таким образом, при отсутствии форс-мажорных обстоятельств, вероятность успеха в аграрном секторе $P=1$, то есть успехи обеспечены.

Зависимости вероятности успеха и неудач в аграрном секторе можно интерпретировать на одной плоскости (рис. 3.6):

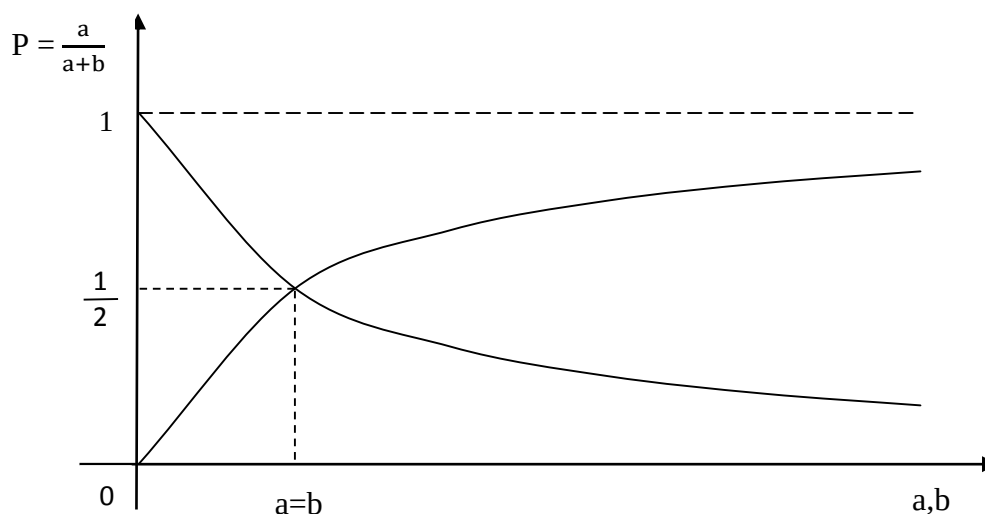


Рис. 3.6. Эволюция успехов и неудач в аграрном секторе

Источник: разработано автором

Аграрный сектор имеет или не имеет успех в зависимости от соотношения параметров «а» и «b»:

при $a = b$ вероятность успехов в аграрном секторе равна $P = \frac{a}{a+b} = \frac{a}{a+a} = \frac{a}{2a} = \frac{1}{2}$, то есть полная неопределенность, энтропия успехов максимальна;

при $a < b$, то есть $a = \alpha b$, где $0 < \alpha < 1 \rightarrow P = \frac{a}{a+b} = \frac{\alpha b}{\alpha b + b} = \frac{\alpha b}{(\alpha + 1)b} = \frac{\alpha}{\alpha + 1} < 1$, то есть определенность неуспехов в аграрном секторе повышается;

при $a > b$, то есть $b = \alpha a$, где $0 < \alpha < 1$, тогда $P = \frac{a}{a+b} = \frac{a}{a + \alpha a} = \frac{a}{(1 + \alpha)a} = \frac{1}{1 + \alpha}$, то есть вероятность успеха в аграрном секторе и значения коэффициента α находятся в обратной зависимости: с ростом α вероятность успеха в аграрном секторе сокращается, и наоборот.

Вероятность успеха и неудач в аграрном секторе можно выразить через соотношение конструктивных и деструктивных факторов:

$$P = \frac{a}{a+b} = \frac{\frac{a}{b}}{\frac{a}{b} + 1} = \frac{\frac{a}{b}}{\frac{a}{b} + 1} \quad (3.18)$$

Из выражения (3.18) находим соотношение $\frac{a}{b}$:

$$P * \left(\frac{a}{b} + 1 \right) = \frac{a}{b} \rightarrow P * \frac{a}{b} + P = \frac{a}{b} \rightarrow \frac{a}{b} = \frac{P}{1-P}$$

Если, к примеру, предприниматель аграрного сектора планирует иметь успех с вероятностью $P=0,99$, тогда соотношение конструктивных «а» к деструктивным «b» факторам должно составить: $\frac{a}{b} = \frac{P}{1-P} = \frac{0,99}{1-0,99} = \frac{0,99}{0,01} = \frac{99}{1}$, то есть на один деструктивный фактор должно приходиться 99 конструктивных факторов.

Следовательно, аграрный сектор может быть эффективным только в случаях, когда количество форс-мажорных обстоятельств, по возможности будет сокращено до минимума. Сокращение форс-мажорных обстоятельств, в зависимости от природы деструктивного фактора, возможно различными путями:

- необходимо создать систему орошения для исключения форс-мажора «засуха»;
- застраховать свой урожай на случай форс-мажорных ситуаций;
- с помощью научно-исследовательских работ создать сорта культур с «иммунитетом» перед засухой;
- приспособить структуру производства в аграрном секторе к потенциальным рискам в каждом регионе аграрного сектора и т.д.

3.3. Разработка экономико–математической модели оптимального размещения производственной инфраструктуры аграрного сектора

Одной из задач совершенствования стратегического управления аграрного сектора является проблема оптимального размещения производственной инфраструктуры данного сектора. Для сглаживания несовпадений спроса на конечный продукт P , $P=1,2,\dots, n_4$ аграрного сектора с спросом на эту продукцию со стороны потенциального потребителя (рынка) j , $j=1,2,\dots, n_3$ в аграрном секторе необходимо создать определенную производственную инфраструктуру, состоящую из сети холодильных установок, складов, предприятий по обработке конечного продукта аграрного сектора (сырья). Обозначим через k , $k=1,2,\dots, n_2$ место размещения промежуточных узлов аграрного сектора. Так как каждый конечный продукт аграрного сектора может иметь свою специфику, то каждому промежуточному узлу необходимо назначить свою пропускную способность $\Pi_k^{(P)}$ для каждого вида продукта P , $P=1,2,\dots, n_4$ аграрного сектора. Грузопоток от производителя i ,

$i=1,2,\dots, n_1$ через узлы $k, k=1,2,\dots,n_2$ до потребителя $j, j=1,2,\dots, n_3$ в разрезе каждого конечного продукта $P, P=1,2,\dots, n_4$ можно интерпретировать схематично (рис. 3.7).

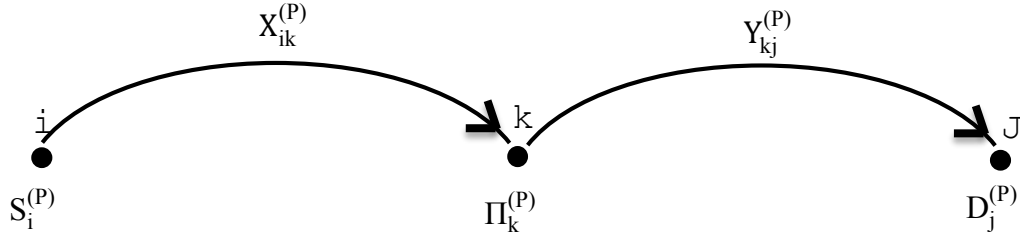


Рис. 3.7. Схематическая интерпретация грузопотоков аграрного сектора

Источник: разработано автором

где:

$S_i^{(P)}$ – объем предложения продукта P производителем i ;

$D_j^{(P)}$ – объем проса на продукт P потребителем j ;

$X_{ik}^{(P)}$ - грузопоток конечных продуктов от производителя i до узла k ;

$Y_{kj}^{(P)}$ - грузопоток конечных продуктов от узла k до потребителя j .

Обозначим через $C_{ik}^{(P)}, D_{kj}^{(P)}$ удельные (на одну единицу) транспортные расходы соответственно от производителя i до узла k ; от узла k до потребителя j . Тогда задачу оптимального размещения производственной инфраструктуры аграрного сектора на формализованном языке можно записать следующим образом:

$$\min F = \sum_{i=1}^{n_1} \sum_{k=1}^{n_2} \sum_{P=1}^{n_4} C_{ik}^{(P)} X_{ik}^{(P)} + \sum_{P=1}^{n_4} \sum_{k=1}^{n_2} \sum_{j=1}^{n_3} D_{kj}^{(P)} Y_{kj}^{(P)} \quad (3.19)$$

При условиях

$$\sum_{k=1}^{n_2} X_{ik}^{(P)} = S_i^{(P)}, i=1,2,\dots,n_1; P=1,2,\dots, n_4 \quad (3.20)$$

Грузопоток $X_{ik}^{(P)}$ на всех направлениях $k, k=1,2,\dots, n_2$ обеспечивает вывоз произведенного продукта P производителем i аграрного сектора.

$$\sum_{j=1}^{n_3} Y_{kj}^{(P)} \leq \Pi_k^{(P)}, k=1,2,\dots,n_2; P=1,2,\dots, n_4 \quad (3.21)$$

Объем конечного продукта P , предназначенный для всех потребителей j не должен быть больше пропускной способности узла k .

$$\sum_{k=1}^{n_2} Y_{kj}^{(P)} = D_j^{(P)}, j=1,2,\dots,n_3; P=1,2,\dots,n_4 \quad (3.22)$$

Грузопоток от всех узлов k должен обеспечить спрос каждого потребителя по каждому конечному продукту (товару).

$$\sum_{i=1}^{n_1} X_{ik}^{(P)} = \sum_{j=1}^{n_3} Y_{kj}^{(P)}, k=1,2,\dots,n_2; P=1,2,\dots,n_4 \quad (3.23)$$

Узлы k не должны «затовариваться» ни по одному товару.

$$X_{ik}^{(P)}, Y_{kj}^{(P)} - \text{должны быть неотрицательными} \quad (3.24)$$

Задачу оптимального размещения производственной инфраструктуры аграрного сектора (3.19) – (3.24) можно решить далее одним из известных методов линейного программирования (к примеру, методом потенциалов, методом моды, венгерским методом или методом наименьших стоимостей) [90]. При этом особое значение имеют размеры исходной матрицы.

Для повышения эффективности предложенных выше методов решения задачи (3.19) – (3.24) введем так называемые «сквозные переменные». С этой целью обозначим через

$X_{ikj}^{(P)}$ – грузопоток товара P от производителя i через узел k , предназначенный для потребителя j ;

$C_{ikj}^{(P)}$ – удельные транспортные расходы от производителя i до потребителя j .

В новых обозначениях задачи (3.19) – (3.24) можно записать:

$$\sum_{P=1}^{n_4} \sum_{i=1}^{n_1} \sum_{j=1}^{n_3} \sum_{k=1}^{n_2} C_{ikj}^{(P)} * X_{ikj}^{(P)} \Rightarrow \min \quad (3.19')$$

$$\sum_{j=1}^{n_3} \sum_{k=1}^{n_2} X_{ikj}^{(P)} = S_i^{(P)}, i=1,2,\dots,n_1; P=1,2,\dots,n_4 \quad (3.20')$$

$$\sum_{i=1}^{n_1} \sum_{j=1}^{n_3} X_{ikj}^{(P)} \leq \Pi_k^{(P)}, k=1,2,\dots,n_2; P=1,2,\dots,n_4 \quad (3.21')$$

$$\sum_{i=1}^{n_1} \sum_{k=1}^{n_2} X_{ikj}^{(P)} = D_j^{(P)}, j=1,2,\dots,n_3; P=1,2,\dots,n_4 \quad (3.22')$$

$$X_{ikj}^{(P)} - \text{неотрицательные переменные} \quad (3.24')$$

С вводом «сквозных переменных» условие (3.23) выполняется автоматически (нет необходимости в условиях исключения затоваривания узлов k). Доказательство:

$$\sum_{j=1}^{n_3} \sum_{i=1}^{n_1} X_{ikj}^{(P)} = \sum_{i=1}^{n_1} X_{ik}^{(P)}, k=1,2,\dots,n_2; P=1,2,\dots,n_4 \quad (3.25)$$

$$\sum_{i=1}^{n_1} \sum_{j=1}^{n_3} X_{ikj}^{(P)} = \sum_{j=1}^{n_3} Y_{kj}^{(P)}, k=1,2,\dots,n_2; P=1,2,\dots,n_4 \quad (3.26)$$

Левые части условий (3.25) и (3.26) совпадают, значит:

$$\sum_{i=1}^{n_1} X_{ik}^{(P)} = \sum_{j=1}^{n_3} Y_{kj}^{(P)}, k=1,2,\dots,n_2; P=1,2,\dots,n_4 \quad (3.27)$$

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.

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.

Далее на рис. 3.8 и рис. 3.9 изображены значения основных показателей производства продукции яблок по Республике Молдова в целом.



Рис. 3.8. Динамика валовой продукции и средней урожайности продукции яблок в целом по Республике Молдова

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

Анализируя динамику валовой продукции и средней урожайности продукции яблок по стране за 2007-2014 г.г., необходимо отметить постоянный рост данных показателей, за исключением данных 2009 года и 2010 года, представляя собой увеличение в 2014 году по сравнению с указанными годами в 2 раза. Так, валовая продукция яблок в 2014 году составила 238,6 тыс.тонн при средней урожайности 93,8 ц/га при общей площади

яблоневых садов 30942 тыс.га, из которых 81% является плодоносящей площадью (25160 тыс.га), представляя собой наивысшие результаты за анализируемый период, что рассматривается положительной тенденцией при производстве продукции яблок в целом по стране.



Рис. 3.9. Динамика общей площади яблоневых садов и плодоносящей площади в целом по Республике Молдова

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

Для расчета точек методом наименьших квадратов прямая линия тренда использует следующее уравнение: $y=mx+b$

где: m — это наклон, b — смещение.

Уравнение $y = -837,48x + 29850$, где X — номер периода, то есть год.

$R^2 = 0,7309$ — показывает насколько линия тренда хорошо описывает исходные данные или в какой степени исходные данные имеют влияние к линии тренда и может изменяться до 1, наш результат 0,7309 (73%), то есть совпадении расчетной линии с данными. С помощью линии тренда возможно отобразить тенденции изменения данных или линии скользящего среднего. Приведенная выше прямая линия тренда позволяет спрогнозировать четкую тенденцию к снижению плодоносящей площади при увеличении средней урожайности и валовой продукции.

Анализируя общую площадь яблоневых садов и плодоносящей площади по регионам развития Республики Молдова за 2014 год, можно выделить наивысшее значение данных показателей региона развития Север, на долю которых приходится 68% (21068 тыс.га) от всей площади яблоневых садов по стране и почти 69% (17312 тыс.га) от плодоносящей площади по стране. В регионе развития Север площадь плодоносящей площади от всей площади яблоневых садов составляет 82%.

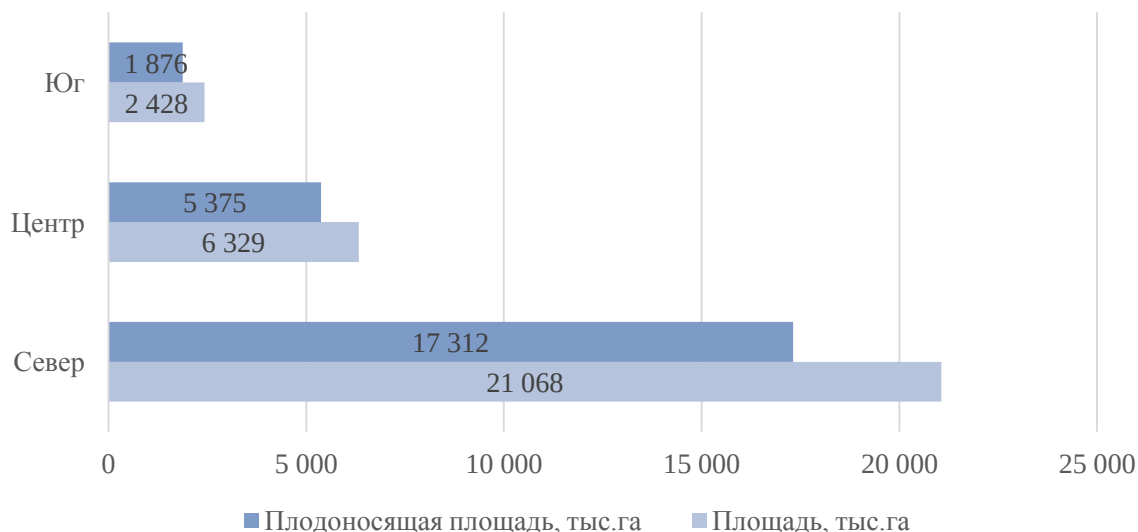


Рис. 3.10. Общая площадь яблоневых садов и плодonoсящей площади по регионам развития Республики Молдова в 2014 году

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

По данным Национального Бюро Статистики на 2014 год наибольшее значение валовой продукции по регионам развития приходится на регион Север – 179 тыс. тонн (составляя 75% от всей валовой продукции по стране) при наивысшей урожайности продукции яблок – 102,8 ц/га.

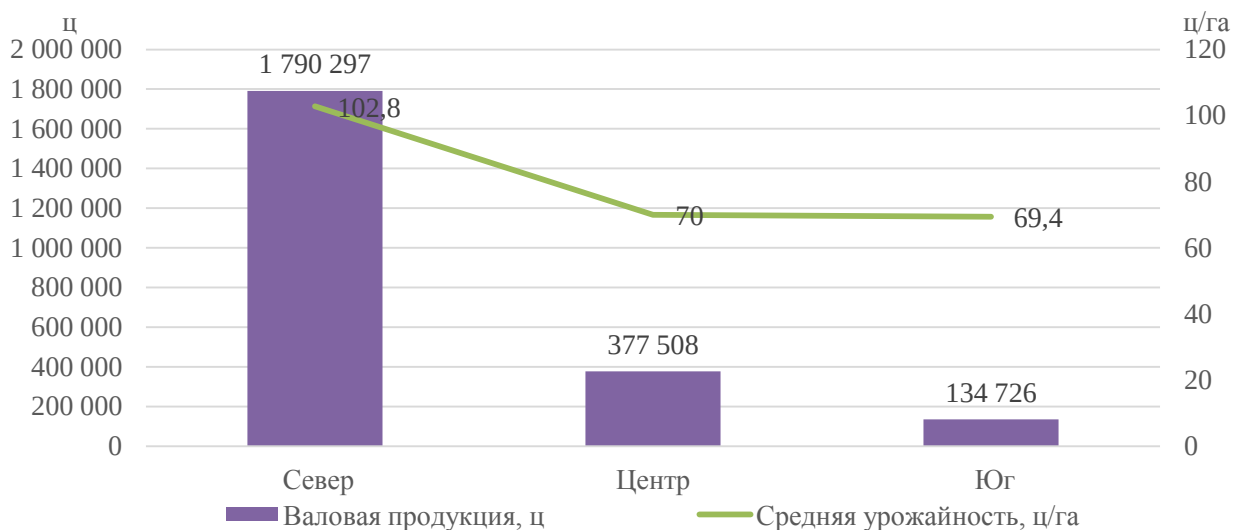


Рис. 3.11. Валовая продукция и средняя урожайность продукции яблок по регионам развития Республики Молдова в 2014 году

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

Далее целесообразным будет рассмотреть основные показатели производства продукции яблок по районам региона развития Север за 2014 год.

Таблица 3.5. Основные показатели производства продукции яблок по районам региона развития Север в 2014 году

Районы региона развития Север	Площадь, тыс.га	Плодоносящая площадь, тыс.га	Средняя урожайность, ц/га	Валовая продукция, ц
Бричанский	3 526	2 358	207	489 388
Сорокский	3 045	2 338	131	306 670
Флорештский	2 151	2 116	95	201 989
Окницкий	2 519	2 039	85	174 182
Дондюшанский	2 438	2 109	76	160 875
Рышканский	1 685	1 651	67	111 115

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

Анализируя основные показатели производства продукции яблок по районам региона развития Север в 2014 году, можно отметить лидирующее положение Бричанского района по валовой продукции яблок, составив почти 49 тыс. тонн при средней урожайности 207 ц/га.

По данным службы плодоовощной продукции Министерства сельского хозяйства и пищевой промышленности в Республике Молдова в 2014 году имелось 170 холодильных камер для хранения фруктов и овощей. В этих холодильных установках могут храниться 146 тыс. тонн фруктов и овощей. Период хранения фруктов и овощей зависит от их свойств. Например, яблоки могут храниться около 6 месяцев, что позволяет в межсезонье реализовать свою продукцию по лучшим ценам (добавленная стоимость увеличивается практически на треть).

Из 170 холодильных складов страны 85 были построены и сданы в эксплуатацию в последние годы при финансовой поддержке государства, посредством Фонда субсидирования сельскохозяйственных производителей. Вместе с тем, в период 2011-2014 годов в рамках проекта PARE 1+1, экономические агенты инвестировали 10,8 млн. леев (грант в 2,7 млн. леев) в строительство холодильников, объемом примерно 10 тыс. тонн.

Больше всего холодильных установок находятся в регионе развития Центр в селе Костешть района Яловень. В этом населенном пункте работают 30 холодильников, объемом от 50 до 1000 тонн.

Наибольшее количество холодильных установок в регионе развития Север находится в Бричанском районе – 24 холодильника, общей мощностью 27 тыс. тонн. Если в данных холодильных установках хранить только продукцию яблок, то данное количество функционирующих холодильных установок покрывает лишь 55% потребностей рынка по депозитированию продукции яблок.

Далее, целесообразным будет выполнить прогнозирование линейной регрессией методом наименьших квадратов валовой продукции яблок до 2020 года всего по республике и в Бричанском районе в частности (район, выделяющийся наивысшими показателями в производстве анализируемой продукции), что даст возможность расчета строительства необходимых холодильных установок для хранения данной продукции.

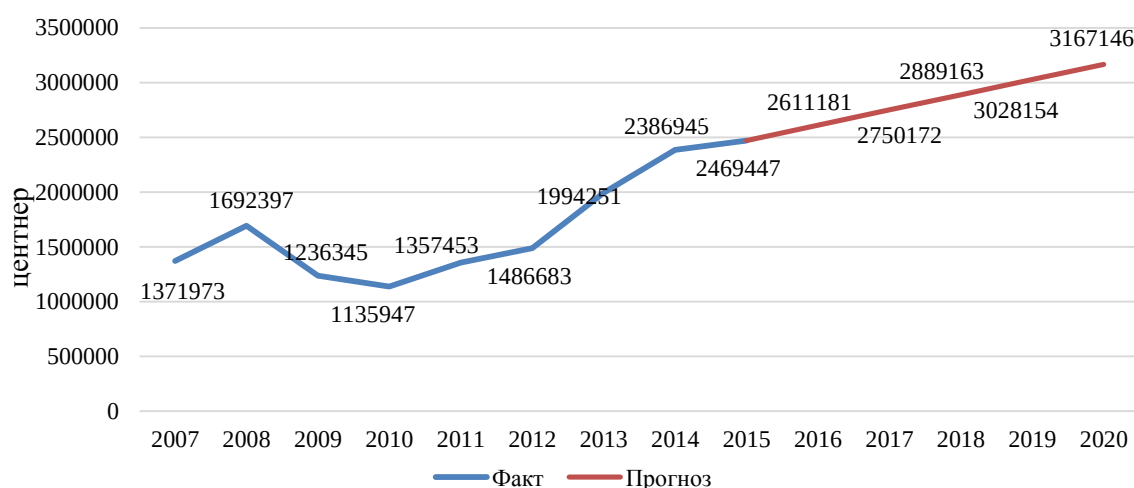


Рис. 3.12. Моделирование валовой продукции яблок по Республике Молдова в краткосрочном периоде

Источник: разработано автором

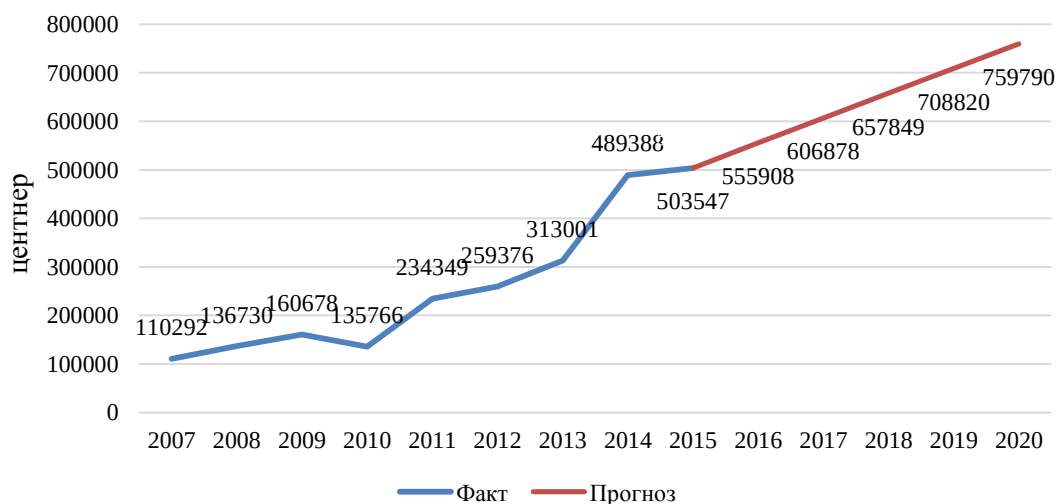


Рис. 3.13. Прогнозирование валовой продукции яблок по Бричанскому району в краткосрочном периоде

Источник: разработано автором

Анализируя прогноз валовой продукции яблок по республике в целом и по Бричанскому району, можно отметить сохранение тенденции увеличения валовой продукции яблок до 2020 года, без учета факторов риска.

На основании прогнозирования валовой продукции яблок возможно спрогнозировать требуемые мощности холодильных установок по республике в целом и по Бричанскому району на 2020 год на рис. 3.14.

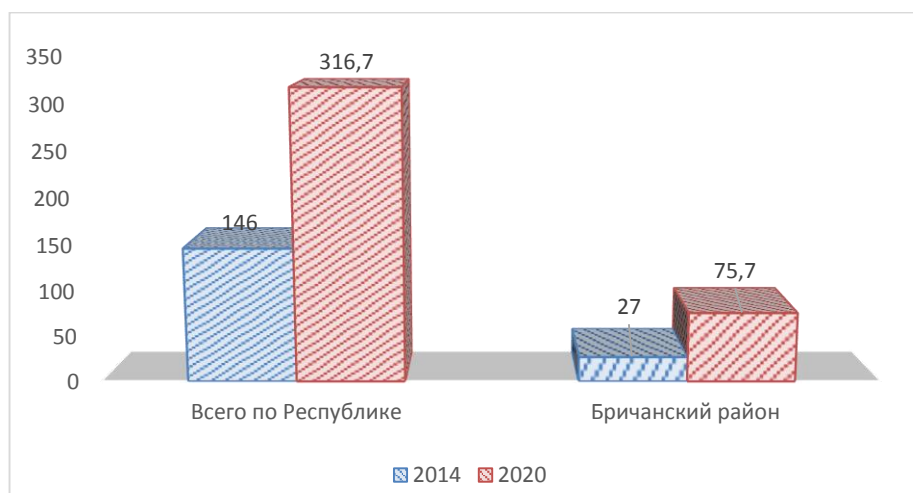


Рис. 3.14. Прогнозирование требуемых мощностей холодильных установок в зависимости от валового сбора продукции яблок, тыс.т

Источник: разработано автором

В зависимости от прогнозируемого на 2020 год валового сбора продукции яблок в целом по республике и по Бричанскому району, для сохранения всей продукции яблок в 2020 году с целью дальнейшей реализацией по более высоким ценам, понадобится холодильных установок общей мощностью 316,7 тыс.т и 75,7 тыс.т соответственно.

В 2014 году в общем Республике Молдове были необходимы холодильники мощностью около 90 – 93 тыс. тонн для хранения продукции яблок, предполагая, что в имеющихся холодильных установках общей мощностью 146 тыс. тонн хранилась только продукция яблок. На это из фонда субвенционирования было запланировано выделить максимально возможную сумму – около 1,4 млн леев.

Без помощи государства и кредитных средств постурборочную инфраструктуру не создать. Но ставки по кредитам очень высоки, поэтому фермеры ожидают доступа к финансовым ресурсам ЕС по Программе ENPARD.

Одна из главных проблем производителей фруктов — рынки сбыта. Доступ на рынок Европы есть (это около 500 млн. потребителей), но производители аграрной продукции еще не готовы выйти на него. В последнее время началась диверсификация рынка. Но вся

проблема в том, что полностью переориентироваться за год невозможно, потребуются как минимум 4–5 лет и дополнительные инвестиции.

Необходимо развитие традиционных восточных рынков и новых европейских. В таких условиях необходим мощный толчок для развития со стороны государства по модернизации и производству продукции Республики Молдова по европейским стандартам. Главное отличие современной реализации продукции — ориентация на супермаркеты, а не на оптовые рынки. Это означает соблюдение требований по упаковке, сортировке, охлаждению, условиям хранения.

Чтобы производители Республики Молдова могли выигрывать в конкурентной борьбе, необходимо соответствовать рыночным условиям. Так, например для строительства упаковочного центра мощностью 2,5 тыс. тонн фруктов экономическому агенту потребуются инвестиции на сумму около 5 млн леев, включая здание и оборудование, которые обойдутся на данный момент не менее чем в 150–200 тыс. €.

Чтобы процесс создания постуборочной инфраструктуры происходил быстрее, нужна как политическая поддержка, так и более активные действия производителей аграрной продукции.

Одно из главных условий — объединение мелких сельхозпроизводителей в ассоциации и кооперативы для совместного решения многих вопросов по транспортировке, хранению, упаковке, сортировке и продвижению продукции. Если создать совместные холодильные установки, упаковочные и сортировочные центры для многих производителей, потребуется 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. Объединение мелких сельхозпроизводителей даст возможность создать совместные холодильные установки, упаковочные и сортировочные центры для многих производителей, потребуется гораздо меньше расходов от каждого из них.

Например, производители яблок из Бричан, которые в конце 2014 года объединились в кооператив «Stânca Grup», построят одну из самых больших холодильных установок, участвующих в проекте „Конкурентоспособное сельское хозяйство в Молдове” (МАС-Р) через Агентство по интервенции и платежам в области сельского хозяйства. Ее вместительность составит 1860 тонн. Стоимость проекта достигает 15,9 млн. леев, из которых 6,3 млн. леев было выделено фермерам в качестве безвозмездной помощи.

Практически ни одна страна в мире не продает прямо с поля. Во всем мире фермеры поменяли подходы к продаже продукции, сначала ее собирают и оставляют на хранение в холодильниках, а позже отправляют на рынки, таким образом, добавленная стоимость увеличивается практически на треть. В нашей стране постуборочная инфраструктура в

последние годы получает развитие, вследствие противодействия удару эмбарго соответствию требованиям других стран. Тотальная модернизация аграрного сектора, в частности, суперинтенсивные сады с использованием ирригационных, противогородовых систем, холодильников для постуборочного хранения продукции являются приоритетами. Также необходимо повышение качества аграрной продукции в соответствии с европейскими стандартами. Чтобы успешно развиваться, необходимы значительные инвестиции для внедрения современных технологий и создание постуборочной инфраструктуры.

3.4. Основные выводы по третьей главе

1. Прогнозирование, планирование стратегической политики и систематический анализ – это неотъемлемые составляющие процесса формирования государственной политики в аграрном секторе. Государственная стратегия в аграрном секторе должна быть последовательной и способной к определенной переориентации в случае необходимости. Именно использование политического прогнозирования позволит своевременно реагировать на изменения политических и экономических процессов и минимизировать определенные риски.

2. В среднесрочной перспективе перед Республикой Молдова открываются два основных сценария развития: стагнационный или социально-ориентированный.

3. Управление в аграрном секторе следует совершенствовать как с целью получения как можно большего объема аграрной продукции, так и направить усилия на решение социальных вопросов в сельской местности.

4. Стратегическое управление в аграрном секторе должно опираться на программно-целевом методе управления. Целевые комплексные программы (ЦКП) позволяют координировать деятельность большого количества участников для комплексного решения соответствующих проблем аграрного сектора.

5. Потенциал аграрного сектора заключается в максимизации возможностей использованием предприятиями аграрного сектора своих конкурентных преимуществ в борьбе за позиционирование своего товара, своих конечных продуктов на внутреннем и внешнем рынках.

6. Только на основе системного подхода можно обеспечить качество управленческих решений в аграрном секторе. Система образуется двумя составляющими: внешним окружением и внутренней структурой. Разработанная стратегическая инновационная карта предприятий аграрного сектора на основе системы сбалансированных показателей

представляет основу системы стратегического менеджмента для быстрой и эффективной реализации стратегии.

7. Аграрный сектор подвергается различным видам рискам. Экспертные оценки позволяют количественно оценить явления, объекты или процессы, не поддающиеся количественному измерению. Согласованность мнений экспертов оценивается с помощью коэффициента конкордации.

8. 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%). Значимость факторов риска производства аграрных предприятий необходимо учитывать при принятии управленческих решений.

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

10. Прогноз валовой продукции яблок по республике в целом и по Бричанскому району показывает сохранение тенденции увеличения валовой продукции яблок до 2020 года, без учета факторов риска.

11. В краткосрочном периоде необходимо решить проблему увеличения в стране количества холодильных установок для хранения продукции яблок, чтобы не потерять рынки и не отстать от конкурентов еще на несколько десятков лет.

ОБЩИЕ ЗАКЛЮЧЕНИЯ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Для аграрного сектора Республики Молдова использование стратегического управления на актуальном этапе проблематично по причинам специфических экономических условий, неудовлетворительного финансового состояния большинства предприятий, отсутствия необходимой рыночной и организационной культуры, маркетинговой информации, а также кадров, владеющих необходимыми методами анализа и планирования, обладающих необходимым мышлением. Необходимо заметить, что в сложившихся обстоятельствах только формирование стратегического управления предприятиями аграрного сектора экономики может способствовать выходу из кризисного состояния, способствовать повышению конкурентоспособности отраслей аграрного сектора экономики на внутреннем и мировом рынках аграрной продукции. Для повышения конкурентоспособности продукции предприятий аграрного сектора Республики Молдова необходимо владеть методами формирования стратегического управления на уровне отрасли, района и конкретных хозяйств.

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 [178].
2. Риски аграрных предприятий являются наиболее сложными и мало прогнозируемыми, что связано в первую очередь, со спецификой самого аграрного сектора [34].
3. Вклад аграрного сектора в формирование валового внутреннего продукта составляет 11,7%. В аграрном секторе страны преобладает растениеводческое производство (60 – 70%) [35].
4. Макроэкономическая среда Республики Молдова схожа со странами Восточной Европы, но отличается от новых стран-членов Европейского Союза и стран, присоединившихся к ЕС после 2004 года [35].
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 [35].
6. Значительная часть аграрной продукции в стоимостном выражении представлена следующими видами продукции: зерновые, виноград, овощи, фрукты, свинина, молоко и птица [24].

7. Основными партнерами Республики Молдова в торговле агропродовольственными товарами в 87% случаев являются Европейский Союз (62%) и страны Содружества Независимых Государств (25%) [151].

8. Республика Молдова является нетто-экспортером агропродовольственных товаров, аграрный сектор которой дает почти половину экспортных доходов страны, однако торговый баланс снижается [151].

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 [118].

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 [118].

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.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Законы и нормативные акты

1. Гражданский Кодекс Республики Молдова. Nr.1107 от 06 июня 2002. В: Мониторул Официал Республики Молдова, 22.06.2002, nr.82-86.
2. Закон об аренде в сельском хозяйстве. Nr.72 от 30 января 2004. В: Мониторул Официал Республики Молдова, 13.02.2004, nr.26-29.
3. Закон о государственном землеустройстве, государственном земельном кадастре и мониторинге земель. Nr.1247-XII от 22 декабря 1992. В: Мониторул Официал Республики Молдова, 01.02.1993, nr.02.
4. Закон о кооперации. Nr.864-XII от 16 января 1992. В: Мониторул Официал Республики Молдова, 01.02.1992, nr.001.
5. Закон о местном публичном управлении. Nr.436 от 28 декабря 2006. В: Мониторул Официал Республики Молдова, 09.03.2007, nr.32-35.
6. Закон о субсидируемом страховании производственных рисков в сельском хозяйстве. Nr.243-XV от 08 июля 2004. В: Мониторул Официал Республики Молдова, 06.08.2004, nr.132-137/704.
7. Земельный кодекс Республики Молдова. Nr.828 от 25 декабря 1991. В: Мониторул Официал Республики Молдова, 04.09.2001, nr.107.
8. 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.
9. Национальная стратегия устойчивого развития агропромышленного комплекса Республики Молдова на 2008-2015 годы. Nr.282 от 11 марта 2008. В: Мониторул Официал Республики Молдова, 21.03.2008, nr.57-60.
10. Создание главной инспекции по фитосанитарному надзору и семенному контролю. Nr.1402 от 09 декабря 2008 В: Мониторул Официал Республики Молдова, 12.12.2008, nr.221-222.
11. Стратегия привлечения инвестиций и продвижения экспорта на 2006 – 2015 годы. Nr.1288 от 09 октября 2006. В: Мониторул Официал Республики Молдова, 24.11.2006, nr.181-183.

Литературные источники на русском языке:

12. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. Санкт-Петербург: Питер, 2007. 496 с.
13. Абчук В. А. Риски в бизнесе, менеджменте и маркетинге. Москва: Издательство Михайлова В. А., 2006. 480 с.
14. Аграрная Европа в XXI веке. Под общей редакцией академика РАН Крылатых Э.Н. Москва: Летний сад, 2015. 328 с.
15. Альгин А. Л. Риск и его роль в общественной жизни. Москва: Мысль, 1989. 187 с.
16. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. Санкт-Петербург: Питер Ком, 1999. 416с.
17. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Москва: Экономика, 1989.
18. Антикризисное управление. От банкротства к финансовому оздоровлению. Под ред. Иванова Г.П. Москва: ЮНИТИ, 1995. 96 с.
19. Атаманчук Г. В. Государственное управление. Москва, 2000. 301 с.
20. Базаров М. К., Огородников П. И. Мах информации при min сложности методов количественного анализа: пособие начинающему исследователю. Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2008. 357 с.
21. Байс М. Управленческая экономика: Стратегия бизнеса. Москва: ЮНИТИ, 1999. 500с.
22. Балабанов И. Т. Риск-менеджмент. Москва: Финансы и статистика, 1996. 192 с.

23. Балабанов И. Т. Финансовый менеджмент: Учебник. Москва: Финансы и статистика, 1994.
24. 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.
25. Банкротство. Стратегия и тактика выживания. Под ред. Иванова Г. П., Кашина В. А. Москва, 1993. 251 с.
26. Баранов Е., Балтаг Г. Стратегическое развитие и анализ инвестиций в проекты свиноводства. În: *Conferința Internațională Științifico-Practică a VIII - a „Creșterea Economică În Condițiile Globalizării”*, Institutul Național de Cercetări Economice, 17-18 octombrie 2013, p. 388-393.
27. Баранов Е., Балтаг Г. Экономические особенности предприятий по разведению свиней на мясо в Республике Молдова. În: *Lucrări științifice, UASM*. 2013, Vol. 37 (Economie), p.172-177.
28. Баранов Е. Взаимосвязь политики занятости населения с политикой доходов и проблемы её регулирования в Республике Молдова. În: *Lucrări științifice, UASM*. 2010, Vol. 27 (Contabilitate), p. 178-182.
29. Баранов Е., Морой Е. Модель системы стратегического управления аграрных предприятий Республики Молдова. În: *Conferința Internațională Științifico-Practică a VII - a „Creșterea Economică în Condițiile Internaționalizării”*, Institutul de Economie, Finanțe și Statistică, Chișinău, 18-19 octombrie 2012, p.227-232.
30. Баранов Е. Применение SWOT-анализа как инструмента стратегического менеджмента. În: *Conferința științifico-practică internațională, Politici economice și financiare pentru dezvoltarea competitivă a Republicii Moldova, ULM*, Chișinău, 2013, p. 281-285.
31. Баранов Е. Система стратегического управления предприятиями аграрного сектора экономики Республики Молдова. În: *Analele științifice ale Universității Cooperatist-Comerciale din Moldova*, 2013, Vol. XII-lea, p. 382-390.
32. Баранов Е., Стратан А. Инновационные стратегии развития малых фирм и определение их ключевых компетенций. În: *Materialele Simpozionului Internațional Științifico-Practic „Băncile în Economia Concurenței, Incertitudinii, Inovării și Integrării”*, ASEM, Chișinău, 19 aprilie 2013, p. 309-315.
33. Баранов Е. Стратегическое управление как фактор конкурентоспособности. În: *Conferința Internațională Științifico-Practică a VII - a „Creșterea Economică În Condițiile Internaționalizării”*, Institutul de Economie, Finanțe și Statistică, Chișinău, 18-19 octombrie 2012, p.414-419.
34. 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.
35. Баранов Е. Экономический рост как основа экономического и социального развития общества. În: *Lucrări științifice, UASM*. 2010, Vol. 25 Partea 1, (Economie), p. 135-139.
36. Баранов Е. Элементы методологии стратегического управления предприятиями аграрного сектора экономики Республики Молдова. În: *Analele Institutului de Economie, Finanțe și Statistică, Ediția a II-a*, Chișinău, 2012, p.40-48.
37. Бешелева С. Д., Гурвич Ф. Г. Математико-статистические методы экспертных оценок. Москва: Статистика, 1980.
38. Блажевич А. А. Стратегический менеджмент. Уфа: УГНТУ, 2005. 101 с.
39. Бланк И. А. Финансовый менеджмент. Учебный курс. Киев: Ника-Центр, 2000. 230 с.
40. Боумен К. Основы стратегического менеджмента. Москва: Юнити, 1997. 175 с.

41. Боровкова В. А. Управление рисками в торговле. Санкт-Петербург: Питер, 2004. 288с.
42. Браун М. П. Руководство по анализу государственной политики (пер. с англ.). Москва: Финансы и статистика, 2000. 243 с.
43. Валеев Г. Х. Методология научной деятельности в сфере социо – гуманитарного знания. Москва: Наука, 2005.
44. Вершигора Е. Е. Менеджмент: учеб. пособие - 2-е изд., перераб. и доп. Москва: Инфра-М, 2000. 295 с.
45. Веснин В. Р. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. Москва: МГИУ, 2008. 328 с.
46. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы. Москва: ИНФРА-М, 1996.
47. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство. Москва: Финпресс, 2000. 272 с.
48. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: человек, стратегия, организация; процесс: учебник - 2-е изд. Москва: Гардарики, 1996. 216 с.
49. Виханский О. С. Стратегическое управление. Москва: Гардарики, 2006. 296 с.
50. Голуб Н. И. Риски в личном потреблении. Саратов: Издат. центр Сарат. гос. соц.-экон. ун-та, 2000. 180 с.
51. Голубев А. В. Генетические закономерности в агроэкономике. Саратов, 2001. 172 с.
52. Гольдштейн Г. Я. Инновационный менеджмент. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1998.
53. Гольдштейн Г. Я. Стратегический инновационный менеджмент: Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2004. 267 с.
54. Гмурман В. Е. Теория вероятностей и математическая статистика. Москва: Высшая школа, 1999.
55. Грабовый П. Г. и др. Риски в современном бизнесе. Москва: Альянс, 1994. 200 с.
56. Гранотуров В. М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения: учебное пособие. Москва: Дело и сервис, 1999. 112 с.
57. Грачева М. В. Анализ проектных рисков. Москва: Финстатинформ, 1999. 216 с.
58. Грядов С. И. Оценка и контроль предпринимательской деятельности. Москва: Изд-во МСХА, 1995. 55 с.
59. Дженстер П., Хасси Д. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей. Москва: Вильямс, 2003. 180 с.
60. Дж. К. Ван Хорн. Основы управления финансами. Москва: Финансы и статистика, 1996.
61. Дубров А. М. Моделирование рискованных ситуаций в экономике и бизнесе: учебное пособие. Москва: Финансы и статистика, 1999. 176 с.
62. Ефимов В. С. Стратегия бизнеса: концепции и методы планирования. Москва: Финпресс, 1998. 98 с.
63. Ефремов В. С. Организации, бизнес-системы и стратегическое планирование. В: Менеджмент в России и за рубежом, 2001, №2, с. 43 - 49.
64. Зайцев Л. Г., Соколова М. И. Стратегический менеджмент. Москва: Экономика, 2004. 416 с.
65. Зинковская Н. В. Моделирование стратегии развития предприятия в условиях рыночной экономики. Москва: Экономика, 1993. 98 с.
66. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент. Минск: Новое знание, 2003. 290 с.
67. Казаков М. П., Масленникова В. Ф. О финансово-кредитном механизме в сельском хозяйстве. В: Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 1999, № 5, с. 20-27.
68. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей. Москва: Олимп-бизнес, 2004. 768 с.

69. Карлоф Б. Деловая стратегия: Пер. с англ. Москва: Экономика, 1991. 316 с.
70. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления. Москва: Норма-Инфра, 1999.
71. Козлов В. В., Козлова Е. Ю. Инновационный менеджмент в АПК. Москва: Курс, 2015. 363 с.
72. Королев Ю. Б. и др. Менеджмент в АПК. Москва: Колосс, 2003. 358 с.
73. Клейнер Г. Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность. Москва: Экономика, 1997. 290 с.
74. Клейнер Г. Б. Стратегия бизнеса. Москва: Консэко, 1998. 320 с.
75. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией. Москва: РДЛ, 1998. 768 с.
76. Крылатых Э. Экономические риски в агропромышленном комплексе. В: АПК: экономика, управление, 1999, № 7, с.3 - 14.
77. Кузнецов В. В. и др. Система методов социально-экономического прогнозирования сельского хозяйства на федеральном и региональном уровнях. Ростов-на-Дону: ВНИИЭиН, 2007. 92 с.
78. Кэхилл Дж. Хозяйственная стратегия: разработка, осуществление, контроль. В: Проблемы теории и практики управления, 2001, №1, с. 56-59.
79. Кэмпбелл Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Д. Стратегический менеджмент. Москва: Проспект, 2003. 336 с.
80. Лапыгин Ю. Н. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. Владимир: ВГПУ, 2005. 174 с.
81. Левин В. С. Прогнозирование и классификация экономических систем в условиях неопределенности методами искусственных нейронных сетей. Оренбург: Издательский центр ОГАУ, 2004. 188 с.
82. Липски С. А. Особенности регулирования земельных отношений в условиях рыночной экономики. Москва: ГУЗ, 2001. 27 с.
83. Лисичкин В. А. Стратегический менеджмент. Учебно-методический комплекс. Москва: ЕАОИ, 2008. 329 с.
84. Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент на предприятиях АПК. Москва: Колос, 1999. 367 с.
85. Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие для вузов. Москва: Юнити-Дана, 2000. 375 с.
86. Лялин В. А., Воробьев П. В. Финансовый менеджмент (управление финансами фирмы). Санкт-Петербург: Юность, 1994.
87. Максимилиан С. В. Оптимизация экспортно-импортных грузопотоков СССР. Диссертация, Центральный Экономико-Математический Институт АН СССР, Москва, 1969.
88. Максимилиан С. В. Оптимальное функционирование экономики союзной республики. Диссертация, Центральный Экономико-Математический Институт АН СССР, Москва, 1988.
89. Максимилиан С. В. Математическое моделирование. Кишинев: МГУ, 2009.
90. Максимилиан С. В. Моделирование экономических процессов, Кишинев: МГУ, 2009.
91. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. Москва: Инфра-М, 2000. 288 с.
92. Маршалл А. Принципы политической экономии. Москва: Прогресс, 1983. 415 с.
93. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента (пер. с англ.) Москва: Дело, 1992. 369 с.
94. Милль Дж. С. Основы политической экономии (пер. с англ.) Москва: Прогресс, 1980. 495 с.

95. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмнел Д. Ж. Школы стратегий. Санкт-Петербург: Питер, 2000. 336 с.
96. Нефедов Ю. В., Базаров М. К. Математические методы в обосновании управленческих решений. Монография. Оренбург: ООИПКРО, 2005. 372 с.
97. Общий менеджмент. Дайджест учебного курса под ред. Казанцева А. К. Москва: Инфра-М, 1999. 93 с.
98. 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.
99. Основы менеджмента: Учебник для вузов. Под ред. Вачугова Д. Д. Москва: Высшая школа, 2001. 305 с.
100. Основы теории управления: учеб. пособие. Под ред. Парахиной В.Н., Ушвицкого Л.И. Москва: Финансы и статистика, 2003. 287 с.
101. Пал Л. А. Анализ государственной политики. (пер. с англ. Дзюбы И.). Киев: Основы, 1999. 422 с.
102. Петров А. Н. Стратегический менеджмент. Учебник для вузов. Санкт-Петербург: Питер, 2005. 496 с.
103. Петухов Д. В. Стратегический менеджмент. Часть 1. Учебный курс (учебно-методический комплекс). Москва: Московский Институт экономики, менеджмента и права, 2010.
104. Пиличев Н. А. Управление агропромышленным производством. Москва: Колос, 2000. 276 с.
105. Попов А. А. Стратегическое управление компанией: учебное пособие. Оренбург: Издательский центр ОГАУ, 2010. 344 с.
106. Поукок М. А., Тейлор А. Финансовое планирование и контроль. Москва: Инфра-М, 1996.
107. Райзберг Б. А. Курс экономики - Учебник. Москва: ИНФРА-М, 1997. 720 с.
108. Райзберг Б. А., Фатхутдинов Р. А. Управление экономикой. Москва: Интел-Синтез, 1999.
109. Рогов М. А. Риск-менеджмент. Москва: Финансы и статистика, 2001. 120 с.
110. Романов А. П., Жариков И.А. Стратегический менеджмент. Тамбов: ТГТУ, 2006. 80 с.
111. Романов В. Е. Введение в анализ государственной политики: учеб. пособие. Москва: Основы, 2001. 238 с.
112. Салова М. О. Оценка экономического риска в сельскохозяйственном производстве. Молодые ученые СГАУ им. Н.И. Вавилова агропромышленному комплексу Поволжского региона: сб. науч. работ. Саратов: Саратов. гос. агр. ун-т, 2001. с. 66 - 69.
113. Севрук В. Т. Банковские риски. Москва: Дело ЛТД, 1994. 72 с.
114. Современное управление: пер. с англ. Т.1 под ред. Карпухина Д. Н. и Мильнера Б. З. Москва: Издатцентр, 1997. 231 с.
115. Спешилова Н. В. Экономико-математическое моделирование производства зерновых культур в условиях рискованного земледелия. Известия ОГАУ, 2007, № 3. с.79-83.
116. 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.
117. Стратан А., Баранов Е. Цель предприятия и стратегия ее достижения. În: Lucrări științifice, UASM. 2012, Vol. 31 (Economie), с. 192-199, ISBN 978-9975-64-235-4.
118. 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.

119. Страхование: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям: «Финансы и кредит», «Бухгалтерский учет, анализ и аудит». Под ред. Шахова В.В., Ахвледиани Ю.Т. - 2-е-изд., перераб. и доп. Москва: ЮНИТИДАНА, 2007. 511 с.
120. Сырбу И. Управление и планирование на предприятии. Кишинев, ASEМ, 2005. 366 с.
121. Тавел Чарльз. Третий промышленный век. Стратегия выживания бизнеса. Москва, 1984. 237 с.
122. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента. Москва: Контроллинг. 1990. 162 с.
123. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж.. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. Москва: ВИЛЬЯМС, 2006.
124. Уткин Э. А. Риск-менеджмент. Москва: Эксмос, 1998. 288 с.
125. Файоль А., Эмерсон Г., Тэйлор Ф. Управление - это наука и искусство. Москва: Республика, 1992. 191 с.
126. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление, Москва: 2004. 151 с.
127. Фатхудинов Р. А. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. Москва: Интел-Синтез, 1997. 416 с.
128. Финансово-кредитный энциклопедический словарь. Под общ. ред. Грязновой А.Г. Москва: Финансы и статистика, 2002. 1168 с.
129. Финансовый менеджмент (теория и практика). Под ред. Стояновой Е.С. Москва: Перспектива, 1997.
130. Хайтович Б. В. Теоретические основы стратегического управления промышленными предприятиями и его методическое обеспечение. Москва: Пищепромиздат, 2002.
131. Хасс Д. Стратегия и планирование. Санкт-Петербург: Питер, 2001. 384 с.
132. Царев В. В. Внутрифирменное планирование. Санкт-Петербург: Питер, 2002. с. 28.
133. Шмидт В., Фридаг Х. Сбалансированная система показателей. Москва: ЮНИТИ, 2008. 144 с.
134. Экономика и бизнес (теория и практика предпринимательства). Под ред. Камаева В.Д. Москва: Изд-во МВТУ им. Баумана, 1993. 240 с.
135. Экономическая теория. Под ред. Камаева В. Д. Москва: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2003. 640 с.
136. Энциклопедия финансового риск-менеджмента. Под ред. канд. экон. наук Лобанова А.А. и Чугунова А.В. 4-е изд., испр. и доп. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2009. 932 с.
137. Яковлев В., Корнев Г. Факторы эффективности сельскохозяйственного производства и методика их анализа. В: Анализ эффективности сельскохозяйственного производства, Москва: Росагропромиздат, 1990. 270 с.

Литературные источники на румынском языке:

138. Bajura T. Economia agrară și dezvoltarea spațiului rural: Monografie. Chișinău: Editura CEP USM, 2007, 155 p.
139. Bajura T. Strategia de subvenționare a agriculturii. În: Economie și Dezvoltare Rurală, Chișinău, 2005, nr.2, p.51.
140. Baltag Gr., Baranov E. Rentabilitatea creșterii suinelor pentru carne în Republica Moldova: particularități, realizări și probleme. În: Știința Agricolă, UASM, 2014, Nr. 2, p.133 – 138.
141. Baltag Gr., Baranov E. Studiul rentabilității producției cărnii de porc. În: Akademos, AȘM, 2015, Nr. 2 (37), p.122-127.
142. Bogáthy Z., Erdei I., Ilin C. Managementul strategic al firmei. Suport de curs. Timișoara, 2007.
143. Boguș A. Riscul – element inevitabil al activității antreprenoriale. Economica conducerii. Chișinău, 2000. p. 34-39.
144. Brătianu C. Management strategic. București: CERES, 2000. 155 p.

145. Buza V. ș.a. Managementul riscurilor dezastrelor în Republica Moldova. Agenția Națională de Dezvoltare Rurală din Republica Moldova, Chișinău. 2007.
146. Catan P. Managementul sporirii eficienței economice a potențialului de producție în sectorul agrar. Chișinău: Print – Caro, 2010. 282 p.
147. Cataranciuc S., Căpățână G., Maximilian S. Matematici aplicate în economie. USM, Facultatea de matematică și informatică, departament matematicii aplicate: CEP USM, Chișinău, 2013.
148. Cimpoeș D. Schimbările structurale în agricultura Republicii Moldova: probleme și perspective ale unei economii în tranziție. În: Lucrări științifice. UASM. Chișinău, 2008, vol. 22, p. 78-82.
149. Ciobanu I. Management strategic. Iași: Polirom, 1998. 328 p.
150. Constantinescu C. Particularități ale tehnologiei informației pentru managementul strategic. București: Editura Economică, 2000. 240 p.
151. 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.
152. Drucker P. F. Inovare și spirit întreprinzătorilor. București: Editura Teora, 2000.
153. Hrișcev E. Managementul inovațional. Chișinău: Ed. ASEM, 2001. 533 p.
154. Istocescu A. Management intraprenorial. Concepte. Studiu de caz, București: Editura ASE, 2003.
155. Istocescu A. Strategia și managementul strategic al firmei, București: Editura ASE, 2000.
156. Litvin A. Gestiunea și reglementarea exportului de produse agroalimentare din Republica Moldova. În: revista Economie și Sociologie, 2011, nr. 1, p.141-149.
157. Lîsîi I. Statistica agriculturii. Chișinău: UASM, 2002. 291p.
158. Materialele simpozionului științifico – practic. Soluții pentru managementul riscurilor în agricultură: cercetare, dezvoltare tehnologică, asigurare, Chișinău, 2008.
159. Moldovan D. Investițiile străine directe și comerțul exterior - principalele instrumente ale respecializării internaționale a economiei moldovenești. În: revista Economica nr. 4/2007, ASEM, p. 5-10.
160. Mockler R. J. Management strategic multinațional. București: Ed.Economică, 2001. 448 p.
161. Muntean N, Balanuța V. Analiza și evaluarea riscurilor la nivel de întreprindere: aspecte teoretice și aplicative. Chișinău: Ed. ASEM, 2010. 207 p.
162. Nirean E. Riscul în producerea și realizarea producției agricole. În: Analele Științifice ale UCCM, Chișinău, 2012, p. 42-47.
163. Oleiniuc M. Conspect de lecții la disciplina Management Strategic pentru studenții Facultății Economie, Bălți, 2007.
164. Parmacli D., Stratan A. Eficiența economică a producției agricole. Chișinău: Complexul Editorial al IEFS, 2010. 112 p.
165. Popescu C, Pânzaru R.-L. Management Strategic - Suport de curs. SC AgroAdvice SRL, 2011.
166. Rapoarte privind executarea bugetului de stat pe anii 2007- 2013, Ministerul de Finanțe.
167. Russu C. Management, București: Editura Expert, 1999. p. 88.
168. Russu C. Management strategic. București: Editura ALL Back, 2000.
169. Sârbu I., Georgescu N. Managementul întreprinderii. Sibiu: Alma Mater, 2003.
170. Stratan, A. Dezvoltarea întreprinderilor agricole în Uniunea Europeană și Republica Moldova. Conferința științifică internațională 22-23 septembrie 2006, Chișinău: ASEM, 2007. p. 47.
171. Stratan A. Evoluția economiei agriculturii Republicii Moldova: reflecții, probleme, mecanisme economice. Chișinău: Editura AȘM, 2007. 380 p.
172. Stratan A., Perciun R., Oleniuc M. Management strategic. Chișinău, 2008. 310 p.

173. Timofte E. Eficiență și competitivitate în agricultură. Monografie. Chișinău: Complexul editorial al IEFS, 2009. 296 p.
174. Timofte E. ș.a. Eficiență și risc în gestiunea afacerilor. Chișinău, 2008. 307 p.
175. Timozci V., Enicov I., Oboroc I. Riscuri și instrumente financiare de acoperire, Chișinău: Ed. Evrica, 2002. 262 p.

Литературные источники на английском языке:

176. Baltag Gr., Baranov E. Characteristics and strategies the development of pigs to meat sector in Moldova and European Union. În: Scientific papers, Series management, economic engineering in agriculture and rural development, USAMV, București, Vol.13, Issue 4, 2013. p. 45-48. ISSN 2285-3952.
177. 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.
178. 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.
179. Baranov E. 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. p. 35 – 41. ISSN 2285-3952.
180. Baranov E. A model of the strategic management process. În: International Collection of the Scientific Works, International Business In The World Economic System, Tbilisi, Publishing House „Universal“, 2013, p. 22-30, 0,34 c.a., ISBN 978-9941-17-598-6.
181. Baranov E. Importance of strategic alliances in company's activity. În: Scientific papers, Series Management, economic engineering in agriculture and rural development, USAMV, București, Vol.13, Issue 1/2013. p. 29-37. ISSN 2284-7995.
182. Boar H. B. Strategic thinking for information technology. New York: John Wiley and Sons, 1997.
183. Bourgeois L. J. Strategic management: form concept to implementation. Fort Worth: Dryden Press, 1996.
184. Bowman C. The essence of strategic management. New York: Prentice Hall, 1990.
185. Daft R. Management. New York: The Dryden Press, 1992. 180 p.
186. EUROPE 2020: A European strategy for smart, sustainable and inclusive growth.
187. Hitt M. A., Ireland R. D., Hoskisson R. E. Strategic management, 3rd edition. Cincinnati, Ohio: South – Western College Publishing, 1999.
188. Hunger J. D., Wheeler T. L. Essential of strategic management. Reading Massachusetts: Addison-Wesley, 1997.
189. Mintzberg H., Quinn J. B. The strategy process. Concepts, contexts, cases. New York: Prentice Hall, 1996.
190. Thompson J. L. Strategic management, 3rd edition. London: International Thomson Business press, 1997.

Литературные источники французском языке:

191. Allaire Y. L'entreprise stratégique: penser la stratégie. Quebec (Canada): Boucherville, 1993.
192. Mintzberg H. Le management – voyage au centre de l'organisation. Paris: Les Editions d'Organisation, 1996.
193. Thietart R.-A. La stratégie d'entreprise. 2d edition. Paris (France): McGraw-Hill, 1990.

Источники из Интернета:

194. Miron D. ș.a. Instituțiile de învățământ superior ca organizații – Managementul strategic. București, 2011. <http://www.antreprenoragricol.ro/media/Suport-de-curs-management-strategic.pdf> (vizitat 15.12.2015)
195. Кто оказывает Молдове финансовую поддержку? http://gov.md/europa/sites/default/files/document/asistenta_externa_ru.pdf (vizitat 17.12.2015)
196. Subvenționarea producătorilor agricoli. MAIA. <http://www.maia.gov.md/ro/categorii/subventionarea-producatorilor-agricoli> (vizitat 17.12.2015)
197. Eurostat Agriculture Statistics. <http://ec.europa.eu/eurostat/web/agriculture/statistics-illustrated> (vizitat 20.01.2016)
198. Молдова-2020. Национальная стратегия развития: 7 решений для экономического роста и снижения уровня бедности. <http://www.rusia.mfa.md/img/docs/moldova-2020-nat-dev-strategy.pdf> (vizitat 20.01.2016)
199. Rapoartelor anuale ale Băncii Naționale a Moldovei, www.bnm.md (vizitat 12.02.2016)
200. Strategia Națională de Dezvoltare Agricolă și Rurală pentru anii 2014-2020, lex.justice.md/md/353310 (vizitat 18.02.2016)
201. Государственное предприятие “CADASTRU”. <https://www.cadastru.md/ecadastru/webinfo/f?p=100:1:3938605002842199> (vizitat 18.02.2016)
202. Financial Report from the Commission to the European Parliament and the Council on the European Agricultural Guarantee Fund 2009 Financial Year (<http://www.iisd.org/gsi/getting-know-subsidies>; <http://www.reformthecap.eu/key-data-on-the-cap>) (vizitat 19.02.2016)

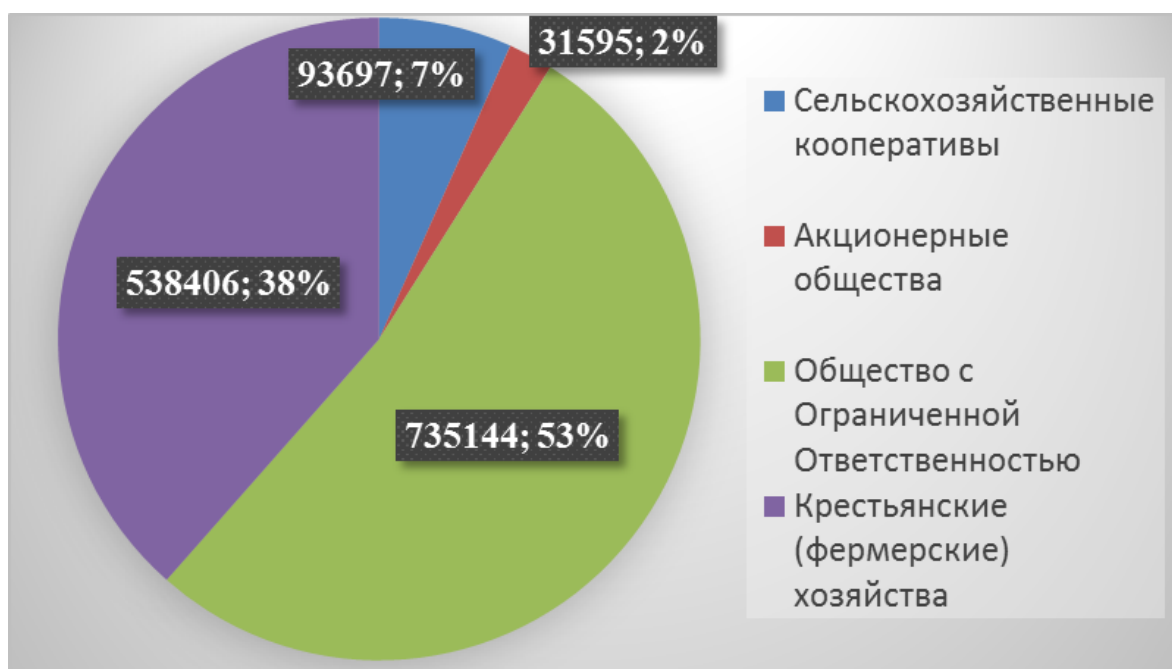
ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Определения «менеджмента» различных авторов

Авторы	Определения «менеджмента»
В. Абчук	Менеджмент – это управление организацией в условиях рыночной экономики; воздействие руководителя на свой объект, направленное на достижение цели [13]
Д. Вачугов	Менеджмент в упрощенном понимании означает способность управляющего добиваться преследуемых целей, планируя, организуя, мотивируя и контролируя деятельность других людей [99]
Р. Дафт	Менеджмент – эффективное и производительное достижение целей организации посредством планирования, организации, руководства и контроля организационных ресурсов [185]
П. Друкер	Менеджмент – это практика, требующая сочетания: изрядной доли ремесла (опыта), с некоторой частью искусства (интуиция), и определенным объемом науки (анализа) [152]
А. Маршалл	Менеджмент – процесс достижения поставленных целей посредством использования труда людей. В менеджмент входят такие составляющие, как организация, руководство, искусство общения с людьми, способность ставить цели и находить средства для их достижения [92]
М. Мескон	Менеджмент характеризуется как управление коммерческими, хозяйственными организациями [93]
Г. Минцберг	Менеджмент представляет собой профессиональную деятельность по управлению организацией в условиях риска и неопределенности, когда руководству предоставляется значительная степень свободы в принятии стратегических и тактических решений [192]
Б. Райзберг	Менеджмент – совокупность принципов, форм, методов, приемов и средств управления производством и производственным персоналом с использованием достижений науки управления, основной целью которого является достижение высокой эффективности производства, лучшего использования ресурсного потенциала предприятия, фирмы, компании [108]
Р.-А. Тьетар	Менеджмент – процесс управления организацией (искусство и способ руководства) [193]
Э. Уткин	Менеджмент – система текущего и перспективного планирования, прогнозирования и организации производства, реализации продукции в целях получения прибыли» [124]
А. Файоль	Менеджмент - это процесс, включающий прогнозирование, планирование, организацию, руководство, координацию, контроль [125]

Источник: разработано автором на основании данных [13; 99; 185; 152; 92; 93; 192; 108; 124; 125]

Приложение 2. Общая информация о землепользователях Республики Молдова



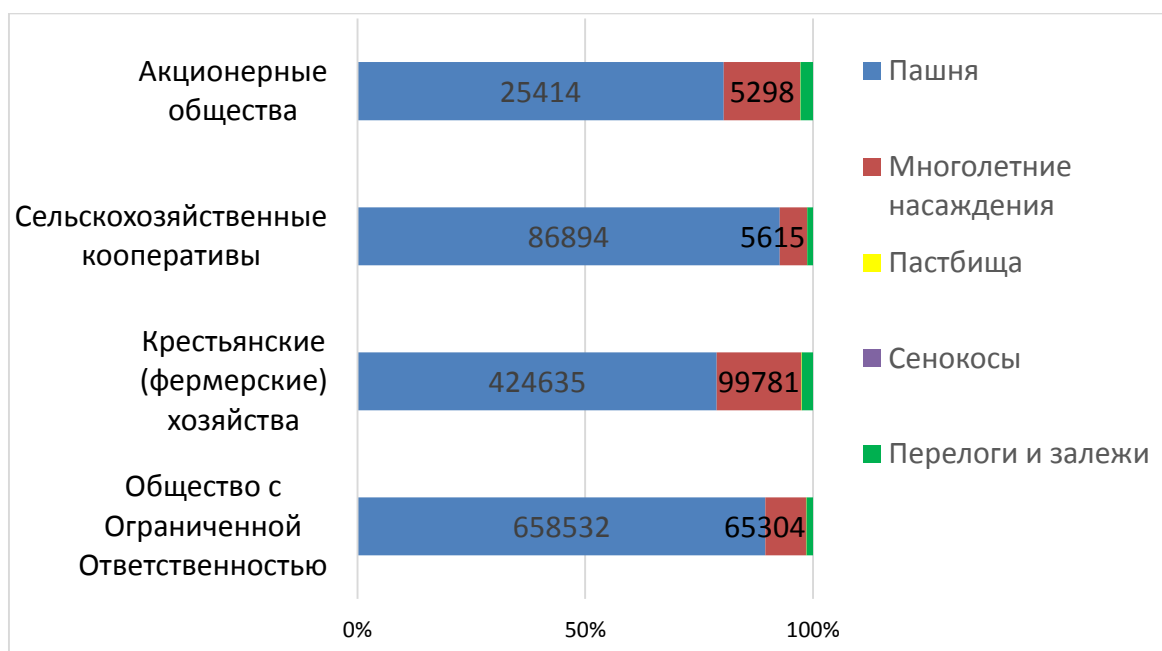
Площадь сельскохозяйственных угодий по категориям землепользователей, га, % (2014г.)

Источник: разработано автором на основании данных [201]



Количество сельскохозяйственных предприятий, единиц, % (2014г.)

Источник: разработано автором на основании данных [201]



Площади сельскохозяйственных угодий предприятий организационно-правовых форм собственности, га

Источник: разработано автором на основании данных [201]

Приложение 3. Определения «инноваций» различных авторов из области менеджмента

Авторы	Определение «инновации»
М. Молдовяну и Е.Добреску	Приспособленность нахождения новых решений, способность введения новой работы, создания идей и оригинальных продуктов, подчеркивание неизвестных размеров явлений, а также путей решения проблем
О. Николеску и И.Вербонку	Главным определяющим элементом креативности является генерирование новых идей. Инновации, наоборот, характеризуются как созданием новых идей, так и выполнением изменений на основе данных идей.
И. Дижмэреску	Критический анализ конкурентной ситуации фирмы, выбор важных мероприятий, которые должны быть применены в краткосрочном периоде.
К. Руссу	Создание и поддержанное продвижение «нового» путем адаптации и усердного применения некоторых инновационных деятельности, основанных на подготовке и внедрению перемен.
Х.Ж Харрингтон и Ж.С.Харрингтон	Рост и выживание.
П. Друкер	Постоянный процесс поиска изменений, адекватная реакция на изменения и ее объяснение как случайность. Организованный поиск и хорошо определенная цель модификаций и систематический анализ возможностей, данные изменения могли бы привести к инновациям.

Источник: [153, р. 130]

Приложение 4. Определения понятия «стратегия», характеризующие различные подходы к стратегическому управлению

Определение стратегии	Автор	Основной подход
1. Стратегия, как метод установления долгосрочных целей организации, программы ее действий и приоритетных направлений по размещению ресурсов	А. Чандлер, 1962 г.	Долгосрочные цели разрабатываются и не подлежат пересмотру до изменения внешних или внутренних условий среды функционирования предприятия
2. Стратегия, как метод определения конкурентных целей предприятия	Гарвардская школа бизнеса, 1965 г.	Стратегия определяет основные сферы бизнеса, которые компания будет продолжать и/или начнет осуществлять
3. Стратегия, как способ установления целей для различных уровней предприятия	И. Ансофф, 1965 г. Д. Стейнер, 1977г. П. Лоранж, 1977 г.	При разработке стратегии следует выделять корпоративные, деловые и функциональные цели с точки зрения их различного влияния на процессы управления на предприятии
4. Стратегия, как способ реакции на внешние возможности и угрозы, внутренние сильные и слабые стороны	М. Портер, 1980-1985 гг.	Основная задача стратегии заключается в достижении предприятием долгосрочных конкурентных преимуществ над соперниками в каждой сфере
5. Стратегия, как последовательная, согласованная и интегрированная структура управленческих решений	Г. Минцберг, 1987 г.	При разработке стратегии основное внимание уделяется формированию планов, которые служат для целей контроля по эффективности достижения стратегических ориентиров
6. Стратегия, как способ развития ключевых конкурентных преимуществ предприятия	Г. Хамель, 1989 г.	Основу конкурентоспособности составляют особые способности предприятия и внутренние ресурсы
7. Стратегия, как набор действий и подходов по достижению заданных показателей деятельности	А. Томпсон, 1995 г.	Стратегия одновременно является преактивной (упреждающей) и реактивной (адаптирующейся)

Источник: разработано автором на основании данных [17; 67]

Приложение 5. Шаги формирования стратегии предприятия

Цель	Политики	Программы работ, необходимые для получения результата	Результат
Формулирование цели предприятия	Политики определения цели деятельности	Программа действий по определению цели	Цель предприятия
Создание миссии	Политики определения сфер деятельности	Программа действий по определению миссии	Миссия, соответствующая цели предприятия
Создание видения	Политики по всем аспектам	Программа действий по созданию видения	Видение, обеспечивающее исполнение миссии
Установление частных стратегических целей	Политики по всем целям	Программа действий по разработке частных целей	Частные стратегические цели, достижение которых обеспечивает реализацию видения
Разработка проектов и программ деятельности предприятия	Политики по реализации каждого аспекта видения	Программа действий по реализации видения	Проекты и программы, обеспечивающие исполнение предприятием своей миссии, реализацию видения и обеспечивающее достижение цели предприятия
Разработка организационной структуры предприятия	Политики по организационной структуре	Программа действий по разработке структуры	Организационная структура предприятия наиболее соответствующая принятой стратегии
Разработка показателей предприятия	Политики по показателям	Программа действий по определению показателей	Показатели эффективности предприятия, показывающие как происходит движение к поставленной цели, в правильном ли направлении мы движемся.

Источник: разработано автором [31]

Приложение 6. Сравнение принципов организации стратегического управления

Автор	Принципы
Б.А. Райзберг	принцип воспроизводства системы жизнеобеспечения; принцип правовой регламентации управления; принцип социальной ориентации экономики; принцип научной обоснованности системы управления; системный подход к управлению; принцип ориентации экономики на инновационный путь развития; принцип сохранения собственных сырьевых ресурсов; принцип ранжирования объектов управления по их важности; принцип единства теории и практики управления; принцип сохранения и развития конкурентных преимуществ объекта управления; принцип специализации, универсализации и централизации управления; принцип организованности управленческих процессов; принцип рационального сочетания форм управления; принцип сопоставимости вариантов управленческих решений
В. И. Кнорринг	принцип объективности и универсальности; принцип правовой защищенности управленческого решения; принцип оптимизации и управления; принцип делегирования полномочий; принцип соответствия; принцип автоматического замещения отсутствующего; принцип первого руководителя; принцип одноразового ввода информации; принцип новых задач; принцип повышения квалификации; принцип «монтера Мечникова»; принцип цели
А. Файоль	разделение труда; власть; дисциплина; единство распорядительства (командования); единство руководства; подчинение частных интересов общественным; вознаграждение; централизация; иерархия; порядок; справедливость; постоянство состава и персонала; инициатива, единение персонала
Б. В. Хайтович	законность и законодательность; непрерывность разработки стратегии управления; целенаправленность стратегии управления; обновляемость стратегии; социальная направленность стратегического управления; системность стратегического управления; оптимизация управления; делегирование полномочий
А.Н. Люкшинов	единство направления, научность, выделение доминанты развития, стратегическая зона хозяйствования, стратегический хозяйственный центр, экономическая эффективность, подчинение личных интересов общим, правильная пропорция между централизацией и децентрализацией, мотивация персонала, разделение труда, текущие программы и бюджеты, корпоративная культура

Источник: разработано автором на основании данных [108; 70; 125; 130; 84]

Приложение 7. Отраслевые особенности рисков аграрных предприятий

Особенности	Содержание риска	Последствия риска	Управление рисками
1. Экономический процесс воспроизводства аграрной продукции тесно связан с естественным процессом воспроизводства земельных ресурсов, растений, животных	Несовпадение периода производства с рабочим периодом выражается в неравномерном в течение года использовании ресурсов, реализации продукции и поступлении денежных средств	Формирование излишков продукции в период сбора урожая и недостаток денежных средств в межсезонье	Формирование эффективной маркетинговой стратегии и бюджетирование на предприятии
2. Зависимость результатов аграрного производства от различий в качестве земли, климатических характеристик, погодных условий (засуха, вымерзание и др.)	Результаты производства зависят не только от трудовых затрат и усилий, но и от качества земель, Колебания урожайности, угрозы частичной или полной потери результатов	Ограниченная возможность влияния производителя на ход производственного процесса и результаты производства Вложенные трудозатраты не принесут ожидаемых результатов	Дифференцированное налогообложение, создание резервных фондов с целью снижения рисков Страхование, создание резервных фондов
3. Сравнительно высокий уровень конкуренции аграрных производителей при сохраняющейся монополизации рынка средств производства и услуг, перерабатывающей и пищевой сферы	Диспаритет цен	Межотраслевые противоречия	Государственное регулирование
4. Специфика земельных ресурсов и живой природы как средства производства накладывают существенные ограничения на возможности его роста	Ограниченные возможности роста товарного предложения, а также быстрого приспособления к спросу и меняющейся рыночной конъюнктуре	Иммобильность производства при динамизме отраслей его обеспечивающих материально-техническими средствами	Государственная поддержка и. протекционизм аграрных производителей; совершенствование межотраслевых связей
5. Небольшое наличие плодородных почв и благоприятных природно-климатических условий в стране делают производителей менее конкурентоспособными	Формирование неконкурентных преимуществ	Отсутствие дополнительной прибыли	Диверсификация производства, применение страхования

Источник: разработано автором

Приложение 8. Основные показатели развития аграрного сектора Республики Молдова

Показатели	Года															
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
1. ВВП (млн. лей)	16020	19052	22556	27619	32032	37652	44754	53430	62922	60430	71885	82349	87847	100510	112050	121851
в т.ч. продукция аграрного сектора (млн. лей)	4066	4261	4730	5048	5619	5221	6475	5317	5525	5111	8633	10069	9865	12337	14060	14257
в т.ч. аграрный сектор (%)	25,4	22,4	21,0	18,3	17,5	13,9	14,5	10,0	8,8	8,5	12,0	12,2	11,2	12,3	12,5	11,7
2. Доходы национального публичного бюджета (млн. лей)	4102,4	4324,8	5084,4	6619,9	11407,6	14527,7	17827,2	22292,0	25516,9	23517,7	27540,2	30139,7	33530,3	36899,5	42446,8	43660,7
- % от ВВП	25,6	22,7	22,5	24,0	35,6	38,6	39,8	41,7	40,6	38,9	38,3	36,6	38,2	36,7	37,9	35,8
3. Субсидии в аграрный сектор (млн. лей)	211	94	108	124	261	366	514	799	675	455	385	417	370	400	500	610
- в % к ВВП	1,3	0,5	0,5	0,4	0,8	1,0	1,1	1,5	1,1	0,8	0,5	0,5	0,4	0,4	0,4	0,5
- в % к стоимости продукции аграрного сектора	5,2	2,2	2,3	2,5	4,6	7,0	7,9	15,0	12,2	8,9	4,5	4,1	3,8	3,2	3,6	4,3
4. Среднегодовое число занятых в аграрном секторе, тыс. человек	766	764,8	747,1	583,2	532,9	536,5	422,4	408,6	388,6	333,7	314,7	323,0	303,3	337,9	361,1	382,0
5. Средняя заработная плата одного работника в аграрном секторе, лей	252	309	368	506	689	711	914	1 109	1 594	1 428	1 608	2 164	2 294	2 911	2 976	3072
6. Общая сумма инвестиций в аграрный сектор, млн. лей	60,2	113,7	159,9	186,7	308,2	425,1	498,6	743,3	1031,3	934,2	1049	1830,8	1655,5	1851,8	2298,5	1801,8

Источник: разработано автором на основании данных Национального Бюро Статистики (<http://www.statistica.md/pageview.php?l=ro&idc=263&id=2193>)

Приложение 9. Занятость населения Республики Молдова по отраслям экономики
тыс.лей

Года	Аграрный сектор	Промышленность	Строительство	Услуги
2000	766	161	44	544
2001	764	165	43	527
2002	747	174	46	541
2003	583	165	53	554
2004	533	162	52	569
2005	537	159	52	571
2006	422	161	67	607
2007	409	158	76	605
2008	389	163	83	616
2009	334	155	73	622
2010	315	146	67	615
2011	323	153	67	630
2012	303	151	70	621
2013	338	142	65	627
2014	361	146	66	612
2015	382	148	44	608

Источник: Национальное Бюро Статистики РМ

(http://www.statistica.md/public/files/publicatii_electronice/Moldova_in_cifre/2016/Moldova_cifre_rom_rus_2016.pdf)

Приложение 10. Среднемесячная заработная плата одного работника в экономике по видам деятельности в Республике Молдова

лей

Года	Среднемесячная заработная плата одного работника в экономике	Аграрный сектор	Промышленнос ть	Строительст во	Услуги
2000	408	252	683	540	621
2001	544	315	827	683	741
2002	692	394	1002	838	902
2003	891	499	1271	1194	1116
2004	1103	643	1502	1639	1335
2005	1319	744	1765	1973	1546
2006	1697	915	2085	2429	1935
2007	2065	1099	2541	2968	2352
2008	2530	1484	3042	3469	2843
2009	2748	1469	3136	3057	2718
2010	2972	1639	3431	3248	2886
2011	3042	1939	3561	3335	3051
2012	3386	2111	3644	3471	3688
2013	3674	2422	3966	3822	4057
2014	4172	2945	4519	4205	4798
2015	4611	3072	4963	4559	5230

Источник: Национальное Бюро Статистики РМ

(http://www.statistica.md/public/files/publicatii_electronice/Moldova_in_cifre/2016/Moldova_cifre_rom_rus_2016.pdf)

Приложение 11. Динамика аграрного производства в Республике Молдова

млн. лей

Года	Продукция растениеводства	Продукция животноводства	Сельскохозяйственные услуги
2000	5790	2202	276
2001	5727	2655	264
2002	6298	2870	306
2003	7086	2937	331
2004	7900	3524	395
2005	7321	4216	400
2006	9079	4278	377
2007	7941	4509	375
2008	10600	5519	384
2009	7861	4987	452
2010	13616	5786	471
2011	15751	6347	521
2012	11968	7529	425
2013	15480	7930	404
2014	17341	9417	496
2015	17755	8523	527

Источник: Национальное Бюро Статистики
(http://www.statistica.md/public/files/publicatii_electronice/Moldova_in_cifre/2016/Moldova_cifre_rom_rus_2016.pdf)

Приложение 12. Внешняя торговля агропродовольственными товарами Республики Молдова со странами СНГ и ЕС

млн. дол. США

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
ЭКСПОРТ АГРОПРОДОВОЛЬСТВЕННЫХ ТОВАРОВ	360	402	460	520	580	460	500	595	605	740	910	880	1059	1120	948,1
Страны СНГ	277,3	285,2	342,8	399,6	422,3	246,7	272,9	329,4	329,9	394,4	429,5	406,7	396,5	367,9	237,3
Страны ЕС (UE-28)	62,4	86,2	98,1	99,0	120,7	168,0	179,8	187,6	198,0	217,9	382,4	339,6	379,5	441,3	586,9
ИМПОРТ АГРОПРОДОВОЛЬСТВЕННЫХ ТОВАРОВ	143,3	147	204,6	225	279,6	315,6	466	631,4	513,6	591,5	687,8	743,3	783,8	719,3	638,9
Страны СНГ	27,7	33,4	85,9	86,7	106,6	135,0	232,3	309,4	253,5	250,3	308,1	314,9	339,7	283,7	162,9
Страны ЕС (UE-28)	70,0	56,1	82,0	88,3	105,7	105,3	138,2	179,3	154,8	205,1	212,1	258,7	267,8	270,8	313,1

Источник: рассчитано на основе данных Национального Бюро Статистики (<http://statbank.statistica.md/pxweb/Dialog/Saveshow.asp>)

Приложение 13. Внешняя торговля агропродовольственными товарами в Республике Молдова

млн. дол. США

Показатели	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Экспорт агропродовольственных товаров	290	360	402	460	520	580	460	500	595	605	740	910	880	1059	1120	948,1
Импорт агропродовольственных товаров	110	143,3	147	204,6	225	279,6	315,6	466	631,4	513,6	591,5	687,8	743,3	783,8	719,3	638,9
Доля в общем объеме экспорта	61,5	63,7	62,4	58,2	52,8	53,2	43,7	37,3	37,4	47,2	48,0	41,0	40,7	43,6	47,9	48,2
Доля в общем объеме импорта	14,2	16,1	14,2	14,6	12,7	12,2	11,7	12,6	12,9	15,7	15,3	13,2	14,3	14,3	13,5	16,0
ЭКСПОРТ	471,5	565,5	643,8	789,9	985	1091	1051,6	1340	1591	1283	1541	2217	2162	2428	2339,5	1966,8
ИМПОРТ	776,4	892,2	1038	1402	1768,5	2292	2693	3689,5	4899	3278	3855	5191	5213	5492	5317	3986,8
САЛЬДО ТОРГОВОГО БАЛАНСА	-304,9	-326,7	-394,2	-612,1	-783,5	-1201	-1641,4	-2349,5	-3308	-1995	-2314	-2974	-3051	-3064	-2977,5	-2020
Сальдо внешнеторгового баланса в аграрной отрасли	180	216,7	255	255,4	295	300,4	144,4	34	-36,4	91,4	148,5	222,2	136,7	275,2	400,7	309,2

Источник: рассчитано на основе данных <http://statbank.statistica.md/pxweb/Dialog/Saveshow.asp>

Приложение 14. Экспорт агропродовольственными товарами в Республике Молдова

тыс. дол. США

Товары	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Спиртные напитки	110380,1	174733,4	195929,8	242092	277899,6	314547,7	186611,6	134162,6	195912,2	159466,4	178186,8	181313,4	214968,1	252300,2	193736,2	154800
Фрукты и орехи	22297,9	24079,1	32570,1	54522	64687,5	60877,8	64580,6	92834,4	85376	125428,6	167624,7	186959,9	202319,8	203966,7	192012,8	230800
Масличные культуры	27371,4	32336,6	19774,8	15518,8	27292,8	21466	22645,4	47194,8	68190,5	65688,5	90372,2	181520,9	99887,3	166633,4	154210,2	72100
Консервированные овощи	29303,5	34027,6	28186,2	38445,5	40301,1	46496,9	42320,7	79480,5	51400,4	50116,5	52274,3	68768,4	60371,7	76068,1	59665,1	67170
Зерно	13689,7	18562,2	47480,8	18496,6	24445,1	43197,1	42012,2	17150	50263	66476,9	70984,4	71952,1	36507,5	120763,3	181243,1	128700
Другие продукты	86957,4	76261,1	78058,3	90925,1	85373,9	93414,5	101829,5	129177,7	143857,9	137823,1	180557,6	219485,3	265945,6	239268,3	339132,6	294530
Экспорт агропродовольственных товаров	290000	360000	402000	460000	520000	580000	460000	500000	595000	605000	740000	910000	880000	1059000	1120000	948100

Источник: <http://statbank.statistica.md/pxweb/Dialog/Saveshow.asp>

Приложение 15. Импорт агропродовольственных товаров в Республику Молдова

тыс. дол. США

Товары	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Табачная продукция	54362,7	40288,8	11686,2	23173,7	27511,1	38910,4	47806	66078,9	77948,9	88117,6	91445,9	92889	83042,8	76163,6	60211,4	59700
Фрукты, овощи, консервы	8939,9	11557,4	18530,4	25057,7	28894,4	40006	45423,6	68625,7	86998,3	85130,2	110918	131064,6	126960,7	125801,2	117350,9	117100
Мукомольная продукция и мучные изделия	7445	8262,9	14606,5	21975,5	32169,2	25745	29349	60945,5	76129,4	55580,9	60260,5	81899,6	85482	84872,6	75064,8	58100
Спиртные напитки	5 095,6	13 623,6	20 786,5	19 678,1	25 094,4	34 023,3	42 388,2	47 790,7	75 508,6	47 886,4	44 950,6	50 287,3	68 276,1	76 069,7	57 798,5	39 600,
Кондитерские изделия	3 236,3	9 333,7	16 937,0	19 090,3	4 722,7	6 815,3	4 687,4	7 215,3	15 954,2	14 309,6	12 537,0	23 011,6	30 779,4	37 678,6	17 500,0	13 400
Мясная продукция	6182,9	14473,6	13451,4	15193,9	24386,3	38555,4	25909,1	20123,8	42537,5	16852,9	32739,8	36944,5	48781,6	53045,9	61675,0	28500

Импорт агропродовольственных товаров	Другие продукты	Рыба и рыбопродукты
109734	20 904,10	3 567,51
143298,1	37 579,60	8 178,50
147024,9	42 196,20	8 830,65
204589,5	73 147,40	7 272,87
224995,8	71 697,50	10 520,19
279575	80 925,30	14 594,25
315611,9	99 426,70	20 621,91
465914,3	164 789,50	30 344,83
631390,5	212 463,80	43 849,73
513583	168 914,90	36 790,47
591522,2	198 997,40	39 672,97
687784,6	226 857,90	44 830,03
743339,7	251 242,80	48 774,21
783795,6	279 490,30	50 673,69
719325,6	282 859,70	46 865,27
639000	285 900,	36700

Источник: <http://statbank.statistica.md/pxweb/Dialog/Saveshow.asp>

Приложение 16. Динамика инвестиций в долгосрочные активы по видам экономической деятельности

млн. лей

Экономическая деятельность	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Аграрный сектор	60,2	113,7	159,9	186,7	308,2	425,1	498,6	743,3	1031,3	934,2	1049	1830,8	1655,5	1851,8	2298,5	1801,8
Промышленность	258,7	625,3	734,8	1156,5	1162,5	1538	1733,7	2439	2679	978,5	1459,8	2183	2373,8	2949	2387,3	2584,6
Торговля	159,1	182,9	181,8	250	792,3	830,7	1231,6	2150,3	2717,9	1223,3	1522,4	2002	2116,1	2222,5	2474,3	2856,9
Транспорт и связь	770,7	562,4	871	903,2	1161,2	1533,5	2892,6	3152	3404,2	2247	3467,1	3624,2	3630,5	857,8	1047,3	1045,9
Недвижимость	124,6	175,3	229,6	383,5	654,2	1215	2301,6	3446,5	3948,5	2391,3	2903,5	2689,9	2701,8	2458,4	2814,4	1801,1
Другие	386	655,5	627,1	741,8	1061,6	1646,8	2354,2	3404,7	4443,9	3349,3	3403	4119,6	4676,2	8792,8	9827,4	10730,3
ВСЕГО	1759,3	2315,1	2804,2	3621,7	5140	7189,1	11012,3	15335,8	18224,8	11123,6	13804,8	16449,5	17153,9	19132,3	20849,2	20820,6

Источник: <http://statbank.statistica.md/pxweb/Database/RO/17%20ICF/17%20ICF.asp>

Приложение 17. Динамика инвестиций в долгосрочные активы по источникам финансирования

млн. лей

Источники финансирования	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
ВСЕГО	1759,3	2315,1	2804,2	3621,7	5140	7796,5	11012,3	15335,8	18224,8	11123,6	13804,8	16449,5	17153,9	19132,3	20849,2	20820,6
Государственные	763,1	715,2	1090,2	1254,4	1676,1	2552,2	3702,8	3845,9	4307,1	3159,1	4137,8	4825	5288,9	6240,8	7481,4	7853,1
Частные	392,9	667,9	936,8	1319,1	1655	2741,1	4026,2	6346,1	7899,7	4701,2	5583,7	7677	8292,6	9445,8	9961,9	8638,3
Смешанные	81,8	148,1	76	118,1	187,1	262	316,7	289,4	265	223	222	272	138,2	211,5	241,3	177
Иностранные	93,2	219,8	145,6	179,2	497,2	686,4	1399,8	1957,3	2406,8	1080,4	1552,3	1533,7	1274,7	1357,5	1421	1760,8
Совместных предприятий	428,4	564,1	555,6	750,9	1124,6	1555	1566,8	2897,1	3346,2	1959,9	2309	2141,7	2159,5	1876,7	1743,6	2391,4

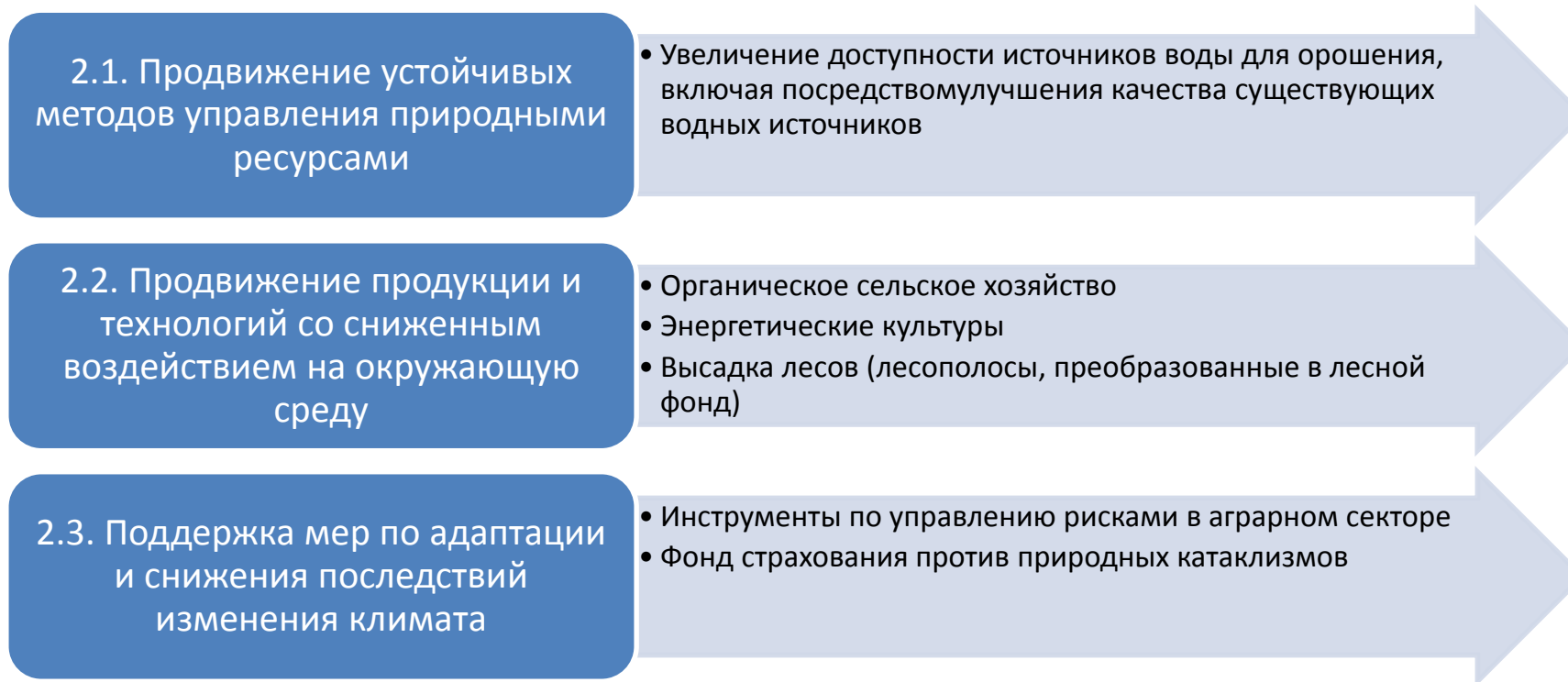
Источник: <http://statbank.statistica.md/pxweb/Database/RO/17%20ICF/17%20ICF.asp>

Приложение 18. Стратегическое направление 1 - Повышение конкурентоспособности аграрного сектора

1.1. Модернизация цепочек сельскохозяйственной добавочной стоимости	1.2 Реструктуризация и модернизация образования и сельскохозяйственных исследований	1.3. Обеспечение доступа к финансированию, инфраструктуре, рынкам
• Первичные сельскохозяйственные установки • Предприятия по переработке • Сотрудничество между сельскохозяйственными производителями	• Сельскохозяйственное образование на всех уровнях • Научные институты • Услуги по сельскому включению	• Предоставление субвенций для покрытия процентной ставки • Фонд гарантирования сельскохозяйственных кредитов • Консолидация сельскохозяйственных земель

Источник: разработано автором на основании [200]

Приложение 19. Стратегическое направление 2 - Обеспечение устойчивого управления природными ресурсами



Источник: разработано автором на основании [200]

Приложение 20. Стратегическое направление 3 - Повышение уровня жизни в сельской местности

3.1. Поддержка инвестиций в объекты инфраструктуры и услуг, связанные с аграрным сектором

- Новые и/или обновленные сети обеспечения водой и канализационные сети
- Новые и/или обновленные электросети
- Новые и/или обновленные дороги

3.2. Увеличение возможностей трудоустройства и источников несельскохозяйственного дохода

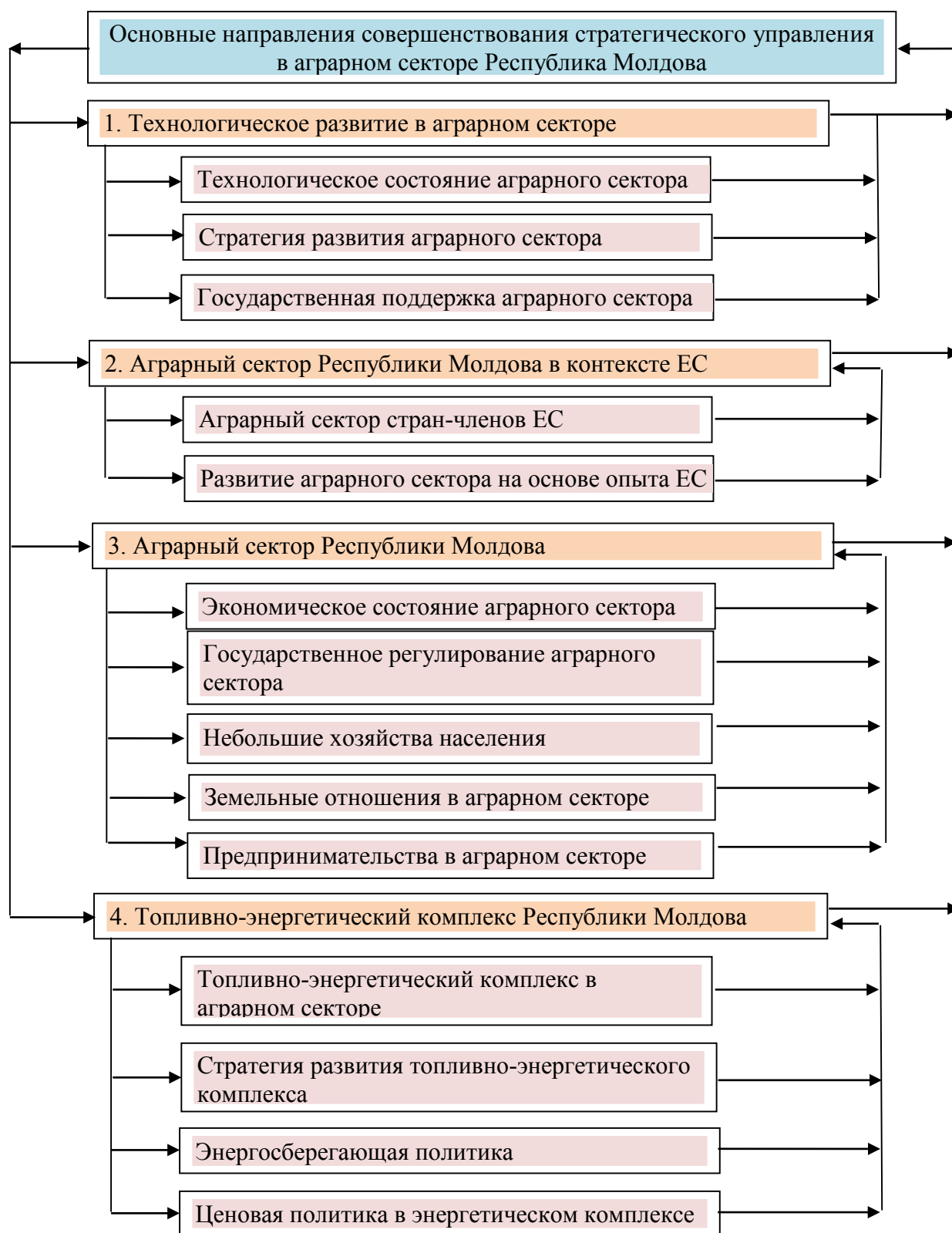
- Новые либо расширенные услуги сельскохозяйственного туризма, связанные с сельскохозяйственной деятельностью
- Новые либо расширенные малые несельскохозяйственные предприятия, связанные с сельскохозяйственной деятельностью

3.3. Стимулирование участия местных сообществ в развитии сельской инфраструктуры

- Объекты социального значения
- Объекты культурного значения
- Объекты общественного значения (игровые площадки, парки)

Источник: разработано автором на основании [200]

Приложение 21. Основные направления совершенствования стратегического управления в аграрном секторе Республики Молдова



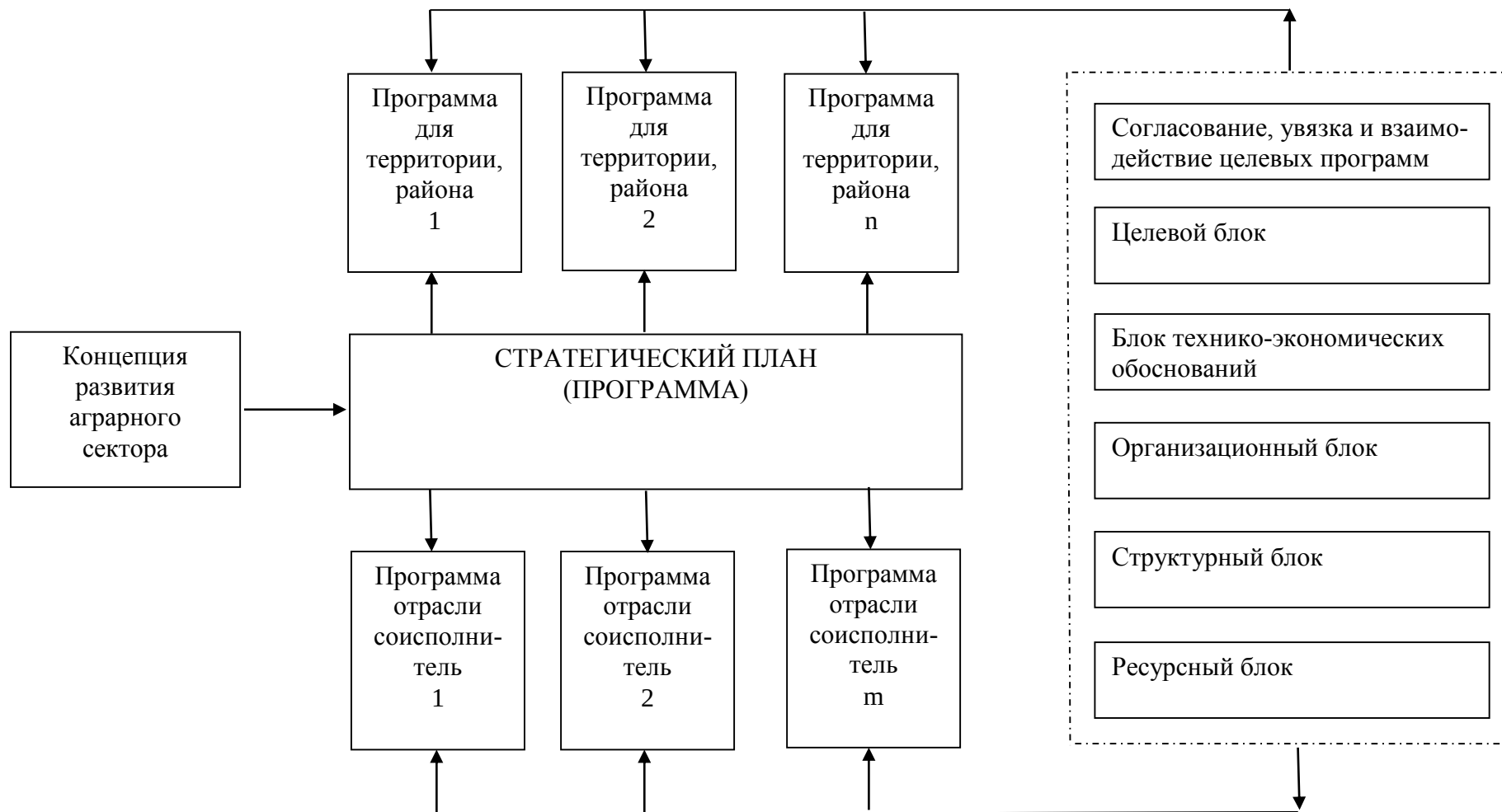
Источник: разработано автором

Приложение 22. 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	
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	- 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.
4	Греция Италия Испания Португалия	Государства Западной и Южной Европы с достаточно развитым аграрным сектором, но с большими проблемами общей экономической ситуации	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.
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	

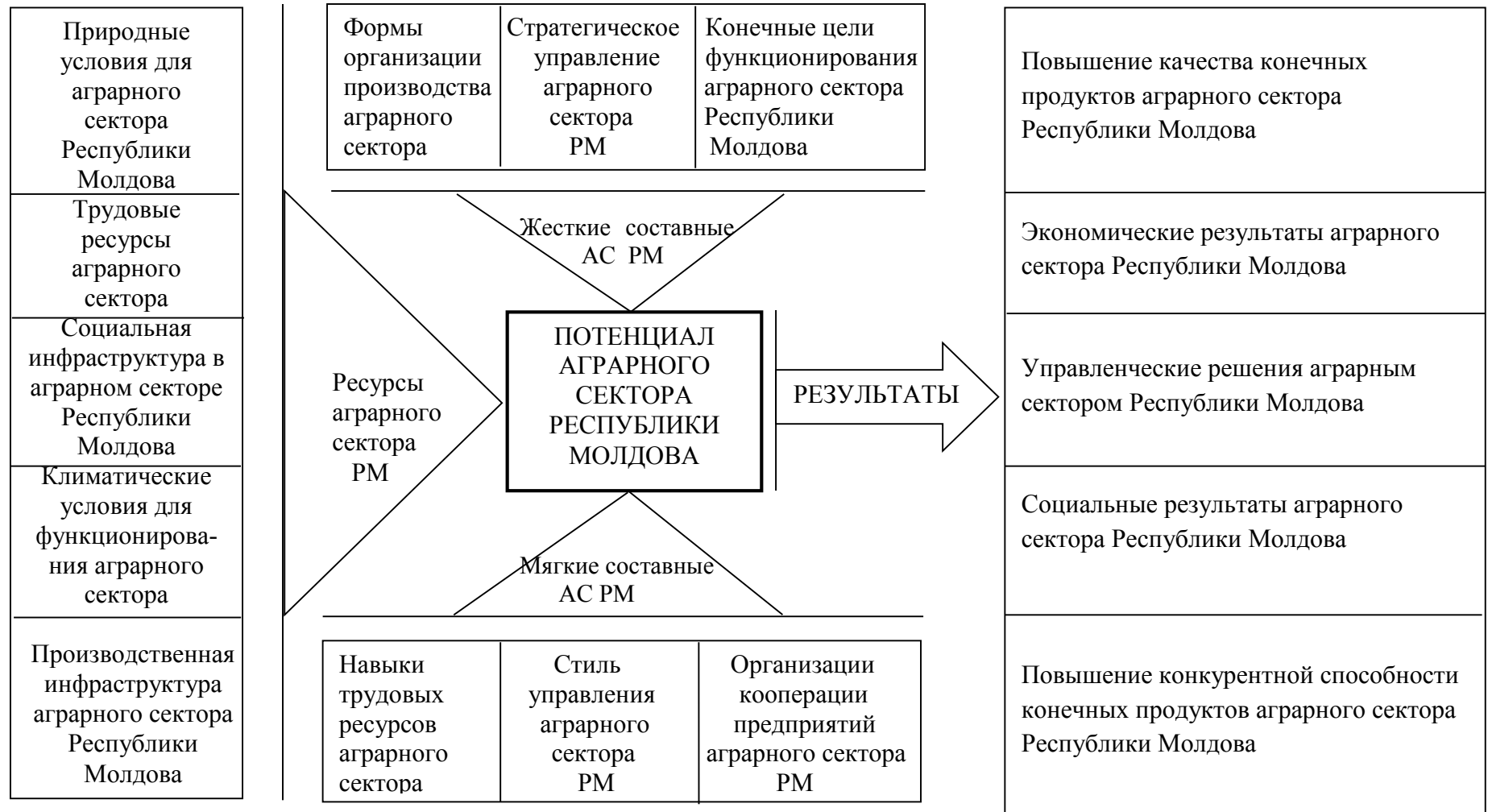
Источник: разработано автором на основании данных [14]

Приложение 23. Структура ЦКП стратегического управления в аграрном секторе



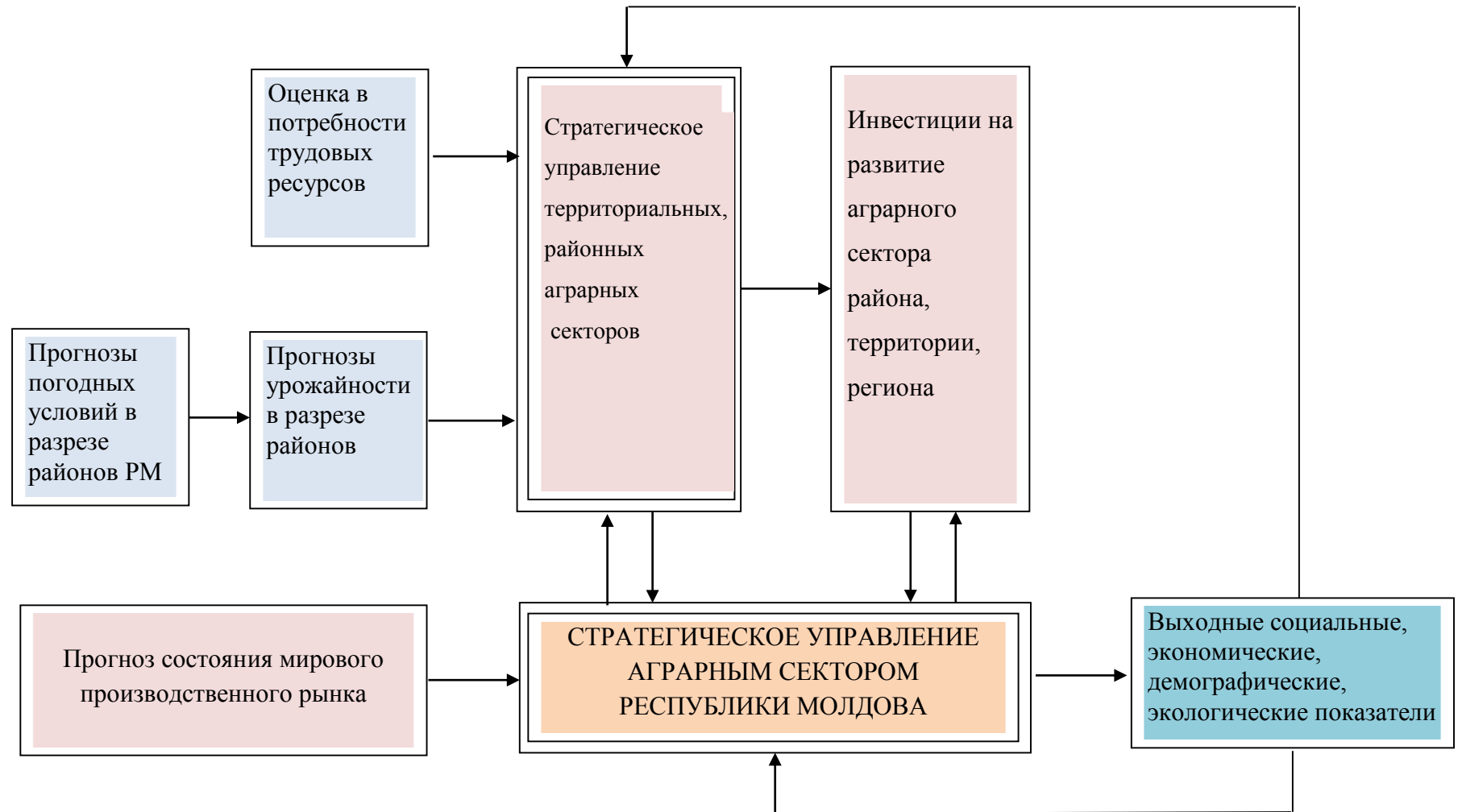
Источник: разработано автором на основании данных [87; 88]

Приложение 24. Блок-схема функционирования аграрного сектора Республики Молдова



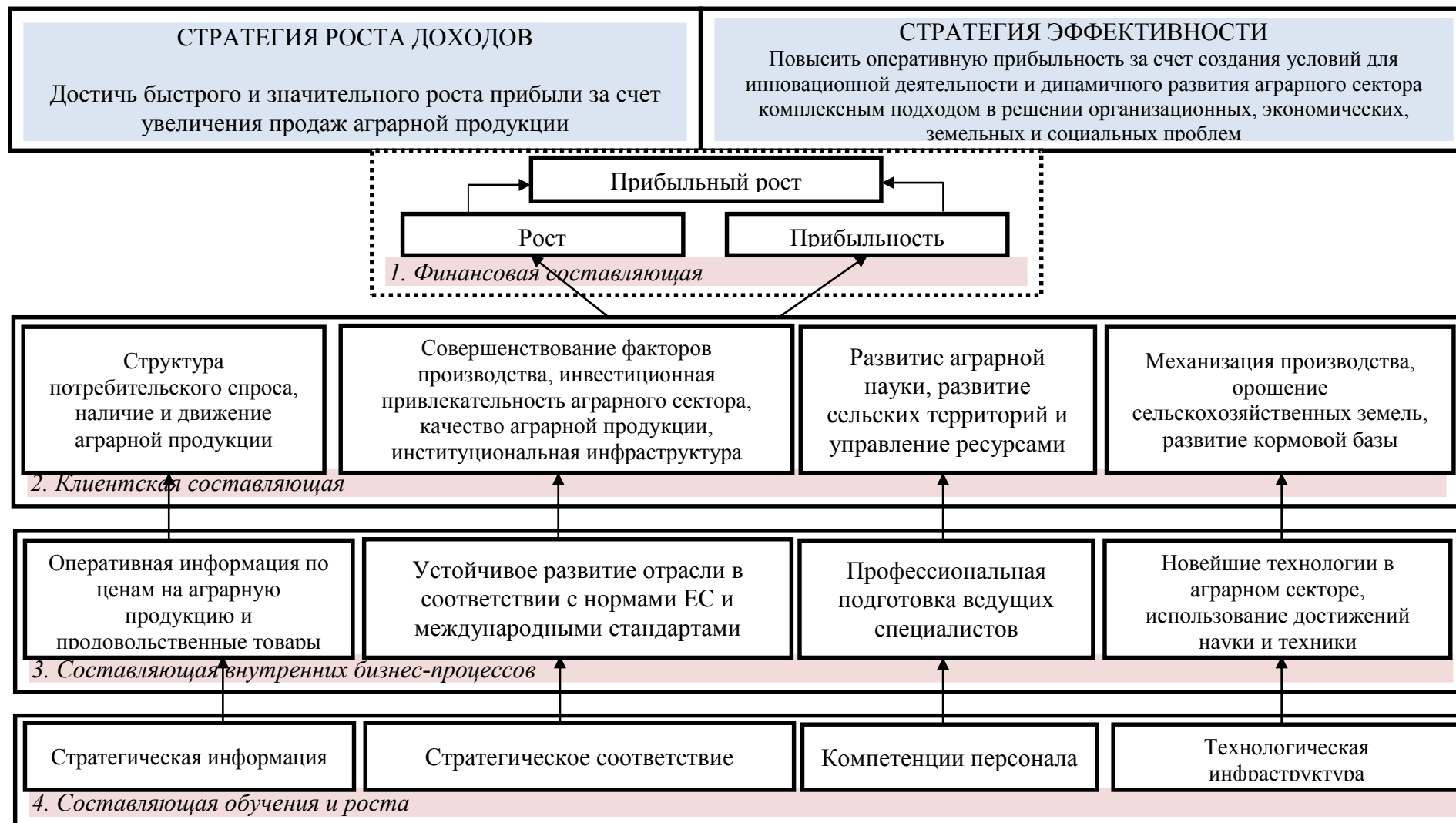
Источник: разработано автором

Приложение 25. Блок – схема стратегического управления аграрного сектора Республики Молдова



Источник: разработано автором

Приложение 26. Инновационная стратегическая карта предприятий аграрного сектора Республики Молдова



Источник: разработано автором

Приложение 27. Реализация инновационной стратегической карты предприятий аграрного сектора Республики Молдова

ПОСТАВКИ И РАСПРЕДЕЛЕНИЯ	ПОКАЗАТЕЛЬ	ЦЕЛЬ	ИНИЦИАТИВА
<i>1. Финансовая составляющая</i>	• Операционный доход • Рост в аграрной сфере	• Рост на 20% • Рост на 12%	• Соответствующие программы
<i>2. Клиентская составляющая</i>	• Коэффициент возврата - качество - другое • Лояльность клиента - постоянная - количество производителей аграрной продукции	• Сокращение коэффициента возврата на 50% • 60% постоянных клиентов • множество производителей аграрной продукции	• Управление качеством аграрной продукции • Лояльность клиента
<i>3. Внутренняя составляющая</i>	• Поставки аграрной продукции отменного качества • Ассортимент аграрной продукции на складах или пунктах хранения	• 50% продукции отменного качества к 3 году • 85% продукции на собственных пунктах хранения	• Корпоративная программа развития производства
<i>4. Составляющая обучения и роста</i>	• Процент наличия стратегических компетенций • Стратегические системы по сравнению с планом	• Год 1 - 50% персонала на обучение • Год 2 - 70% • Год 3 - 85%	• План формирования стратегической компетенции • Компьютерные системы для планирования

Источник: разработано автором на основании собственных исследований согласно мнений экспертов

CERTIFICAT

de implementare a rezultatelor cercetărilor științifice realizate de dna Elena Baranov
în teza de doctor în economie „*Perfecționarea managementului
strategic în sectorul agrar al Republicii Moldova*”
specialitatea 521.03 - Economie și management în domeniu de activitate

Prin prezenta, se confirmă că rezultatele cercetărilor științifice realizate în teza de doctor „*Perfecționarea managementului strategic în sectorul agrar al Republicii Moldova*”, elaborată de dna Elena Baranov, au fost examinate de Ministerul Agriculturii și Industriei Alimentare al Republicii Moldova.

Investigațiile autorului cu privire la analiza situației strategice în sectorul agrar la nivel național, în vederea determinării punctelor slabe, demonstrează gradul înalt de pătrundere în esență și cunoaștere a specificului activității managementului strategic. Odată îmbunătățite, punctele slabe vor asigura viabilitatea întreprinderilor, prin implementarea strategiilor, orientând politicile de agroalimentare ale Republicii Moldova după modelul rapid al creșterii și dezvoltării economice.

Concomitent, confirmăm faptul că rezultatele științifice, obținute în procesul elaborării tezei de doctor, în ce privește micro- și macroindicatorii au permis identificarea factorilor principali care stimulează și inhibează nivelul de inovativitate strategică în întreprinderile agricole autohtone. Cercetările autorului vor contribui și în continuare la identificarea căilor de ameliorare a activității strategice a întreprinderilor agricole, în scopul sporirii potențialului lor economic, prin prisma cercetării adecvate a mediului concurențial și elementelor strategice ale politicii inovaționale.

Rezultatele cercetărilor expuse în teza de doctor sunt relevante, actuale și reprezintă un interes deosebit atât teoretic, cât și practic.

Rezultatele științifice și practice obținute în teza dnei Baranov și menționate mai sus sunt utilizate de către MAIA în scopul perfecționării și elaborării a noi politici de dezvoltare a sectorului agrar al RM.

Șef al Direcției Analiză, Monitorizare
și Evaluare a Politicilor



Diana Gherman

MINISTERUL
AGRICULTURII
ȘI INDUSTRIEI ALIMENTARE
AL REPUBLICII MOLDOVA
Întreprinderea de Stat
"Centrul Informațional Agricol"
MD-2060 Chișinău, bd. Cuza Vodă, 5/1
Tel: +37322/227-117 fax: +37322/227-109



МИНИСТЕРСТВО
СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
И ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ
РЕСПУБЛИКИ МОЛДОВА
Государственное предприятие
"Centrul Informațional Agricol"
MD-2060 Кишинэу, бул. Куза Водэ, 5/1
Tel: +37322/227-117 fax: +37322/227-109

23.06.2016 nr. 10-1/344

CERTIFICAT

de implementare a rezultatelor științifice,
realizate de dna Elena BARANOV în cadrul tezei de doctor în economie
„Perfecționarea managementului strategic în sectorul agrar al Republicii Moldova”
Specialitatea 521.03 - Economie și management în domeniu de activitate

Prin prezenta, se confirmă că rezultatele științifice obținute în cadrul cercetării de doctorat și prezentate în teza de doctor „Perfecționarea managementului strategic în sectorul agrar al Republicii Moldova”, elaborată de dna Baranov Elena, au fost aplicate de către Î.S. "Centrul Informațional Agricol".

Rezultatele științifice inovatoare elaborate de autor, ce reprezintă interes pentru Î.S. "Centrul Informațional Agricol" al Republicii Moldova sunt:

- *mecanismul de evaluare a riscurilor de producție agrară prin utilizarea metodei evaluări ale experților;*
- *particularitățile și tendințele dezvoltării de cluster a sectorului agrar interstatal în șase grupuri de țări europene;*
- *harta inovațională strategică a întreprinderilor din sectorul agrar al Republicii Moldova;*
- *modelul de alocare optimă prevăzut pentru infrastructura de producție a sectorului agrar pe baza modelului economico-matematic.*

Rezultatele menționate au fost implementate cu succes, și pe această cale a fost posibilă perfecționarea managementului strategic în cadrul Î.S. "Centrul Informațional Agricol", care este responsabilă de implementarea politicii statului în domeniul agro-industrial, de coordonarea activităților de implementare a principiului e-Agricultură și

de consolidarea și integrarea resursei informaționale agricole la resursa informațională a statului

Menționăm că au fost *preluate recomandările și propunerile elaborate de autor în teză în ceea ce privește gestiunea riscurilor la nivel de întreprinderi agricole* care urmează a fi utilizate în cazul apariției oportunității și posibilitatea amplasării optime a infrastructurii sectorului respectiv care va perfecționa managementul strategic.

Reieșind din cele menționate, considerăm că rezultatele cercetări „Perfecționarea managementului strategic în sectorul agrar al Republicii Moldova” obținute de dna BARANOV Elena, sunt actuale, prezintă interes atât din punct de vedere teoretic cât și practic.

Director Î.S. "Centrului Informațional Agricol"



Andrei Timuș
Andrei TIMUȘ

27 iunie 2016

ACT DE IMPLEMENTARE a rezultatelor cercetărilor științifice

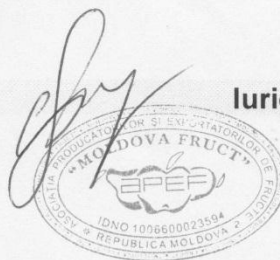
Asociația Producătorilor și Exportatorilor de Fructe "Moldova Fruct" a studiat principalele propuneri și recomandări înaintate de către Baranov Elena în teza de doctorat cu tema "Perfecționarea managementului strategic în sectorul agrar al Republicii Moldova", specialitatea 521.03 – Economie și management în domeniu de activitate, și constată că ele prezintă interes, au valoare teoretică și practică pentru dezvoltarea pieței producției de mere și punctelor frigorifice.

Prezintă interes elaborarea unui mecanism de evaluare a riscurilor de producție agrară prin utilizarea metodei de evaluări ale experților.

Prin prezentul document se atestă că materialele din teză și, în special, aspectele metodologice ale modelului elaborat de alocare optimă prevăzut pentru infrastructura de producție a sectorului agrar pe baza modelului economico-matematic a instalațiilor de depozitare având capacități necesare pentru păstrarea produselor de mere, **se va utiliza în activitatea** Asociației Producătorilor și Exportatorilor de Fructe "Moldova Fruct".

Director Executiv

Iurie Fală



ACT

de implementare a rezultatelor cercetării tezei de doctor
elaborate de doctoranda Institutului Național de Cercetări Economice al AȘM
Baranov Elena Alexandr

la tema „Perfecționarea managementului strategic în sectorul agrar al
Republicii Moldova” în SRL „Agro Tera” din s. Larga, raionul Briceni

Prin prezentul act confirmăm că rezultatele cercetărilor științifice a dnei Baranov Elena obținute în procesul elaborării tezei de doctor în economie cu tema „Perfecționarea managementului strategic în sectorul agrar al Republicii Moldova” au fost utilizate la evaluarea riscului necompetitivității în cadrul întreprinderii și luarea deciziilor efective prin perfecționarea managementului strategic în cadrul activității entității economice. Deasemenea, în baza metodei evaluării prin intermediul experților au fost evidențiate factorii de risc cu o pondere mai mare de influență asupra activității întreprinderii agricole. Apreciem această modalitate a fi una simplă și eficientă.

În aceeași ordine de idei, menționăm faptul că au fost preluate recomandările și propunerile elaborate de autor în teză în ceea ce privește gestiunea riscurilor la nivel de întreprindere agricolă care urmează a fi implementate în cazul apariției oportunității și posibilitatea amplasării optime a infrastructurii sectorului respectiv care va perfecționa managementul strategic.

Director SRL „Agro Tera”



Tabarcea Veaceslav

ACT

de implementare a cercetărilor științifice efectuate de doctoranda Institutului Național de Cercetări Economice al AȘM

Baranov Elena Alexandr

în teza de doctor „Perfecționarea managementului strategic în sectorul agrar al
Republicii Moldova” în SRL “CARIOPSA” din or. Lipcani, raionul Briceni

Prin prezentul act este atestată calitatea rezultatelor, concluziilor, propunerilor și recomandărilor formulate în teza de doctor și preluarea acestora în procesul perfecționării managementului strategic în cadrul întreprinderilor agricole. Rezultatele cercetărilor au perfecționat rolul deciziilor manageriale în SRL “CARIOPSA” prin urmarea evaluării multidimensionale a riscurilor de producere, utilizând metoda evaluării prin intermediul experților.

Totodată menționăm faptul că problema estimării economice a deciziilor în condiții de risc analizată în teză și propunerile elaborate de autor au fost preluate și incluse în strategia de reducere a riscurilor întreprinderii, fapt ce va contribui la sporirea nivelului de competitivitate a întreprinderii.

Metodele de reducere a riscurilor și pierderilor cauzate de acestea la nivel de agent economic propuse în teza de doctor a dnei Baranov Elena sunt actuale pentru activitatea SRL “CARIOPSA”.

Implementarea elaborărilor științifice efectuate de către autor prezintă o contribuție de valoare în perfecționarea managementului strategic în cadrul întreprinderii.

Director SRL “CARIOPSA”



Bobuțac Daniel

ДЕКЛАРАЦИЯ ОБ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Нижеподписавшаяся, заявляю под личную ответственность, что материалы, предоставленные в диссертационной работе, являются результатом собственных научных исследований. Осознаю, что в противном случае буду нести ответственность в соответствии с действующим законодательством.

Баранов Елена

Дата:

PEȚIOME (CV)

INFORMAȚII PERSONALE

BARANOV ELENA ALEXANDR



📍 Republica Moldova, or. Chișinău

📞 069310329

✉ el.baranov@yandex.ru

Sexul Femenin | Data nașterii 07/V/1985 | Naționalitatea ucraineană

EXPERIENȚA PROFESIONALĂ

IX. 2007 - 2014	Universitatea Agrară de Stat din Moldova, Facultatea «Economie», catedra «Economie și Relații Economice Internaționale» - Lector universitar
2014 – până în prezent	SRL "BIO EXPERT GROUP" – Administrator
EDUCAȚIE ȘI FORMARE	
X. 2011 – X. 2014	<i>Studii de doctorat</i> – Institutul Național de Cercetări Economice al Academiei de Științe a RM, facultatea de Economie, specialitatea «Economie și managementul»
2009 – XII. 2010	<i>Studii de masterat</i> - Universitatea Agrară de Stat din Moldova, facultatea de Cadastru și Drept, specialitatea «Managementul evaluării imobilului»
2007 – XII. 2008	<i>Studii de masterat</i> - Universitatea Agrară de Stat din Moldova, facultatea de Economie, specialitatea «Economie generală»
2004 – 2009	<i>Studii superioare</i> – Universitatea Agrară de Stat din Moldova, facultatea de Cadastru și Drept, specialitatea «Evaluarea imobilului»
2002 – 2007	<i>Studii superioare</i> – Universitatea Agrară de Stat din Moldova, facultatea de Economie, specialitatea «Economie generală»
1991 - 2002	<i>Școala medie</i> r-l Briceni, s. Medveja

COMPETENTE
PERSONALE

Limba(i) maternă(e)

Rusă / Română

Alte limbi străine
cunoscute

INTELEGERE		VORBIRE		SCRIERE
Ascultare	Citire	Participare la conversație	Discurs oral	
Franceză	B 1/2	B 1/2	A 1/2	B 1/2
Engleză	A 1/2	A 1/2	A 1/2	A 1/2

Niveluri: A1/2: Utilizator elementar - B1/2: Utilizator independent - C1/2: Utilizator experimentat

Cadrul european comun de referință pentru limbi străine

Competențe de
comunicare

O bună capacitate de comunicare, obținută prin experiența personală ca lector universitar și ca participant la diverse conferințe în procesul de învățare la Masterat și Doctorat

Competențe
organizaționale/m
anageriale

Scrieți competențele organizaționale/manageriale. Specificați contextul în care au fost acestea dobândite. De exemplu:
Aptitudini de management, abilitatea de a lucra într-o echipă, inițiativă / orientată spre rezultate, flexibilitate / capacitatea de a lucra pe mai multe sarcini paralele
▪ leadership (în prezent, sunt responsabil/a de o echipă de 10 persoane)

Competențe
dobândite la locul
de muncă

Abilitatea de a lucra într-o echipă; capacitatea de a lucra pe mai multe sarcini paralele, punctualitate
▪ o bună cunoaștere a materiei de bază la specialitate

Competențe
informatice

Scrieți competențele informatice deținute. Specificați contextul în care au fost acestea dobândite. De exemplu:
O bună cunoaștere a instrumentelor Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint)
▪ o bună cunoaștere a instrumentelor Microsoft Office™

Permis de
conducere

Scrieți categoria permisului de conducere pe care îl dețineți. De exemplu:
Categorii permisului de conducere: B
▪ B

INFORMATII SUPLIMENTARE

- Publicații Autor are 45 articole științifice și lucrări metodice (din care 31 articole științifice, din care 7 articole publicate în străinătate)
- Proiecte Proiectul ”**Determinarea mărimilor de influență a factorilor asupra modificării eficienței creșterii suinilor pentru carne în condițiile de liberalizare a pieții interne**”(2012/2014)
funcția - cercetător științific
Proiectul ”**Strategii de modernizare a sectorului zootehnic în contextul securității alimentare și integrării economice regionale**”(2017/2018)
- Conferințe
- Conferința Internațională Științifico-Practică cu genericul „**Creșterea economică în condițiile globalizării**”, INCE;
 - Conferința Internațională Științifico-Practică cu genericul „**Politici Economice și financiare pentru o dezvoltare competitivă**”, ULIM;
 - Simpozionul Internațional Științifico-Practic „**Băncile în economia concurenței, Incertitudinii, inovării și integrării**” organizat și desfășurat cu suportul Băncii Naționale A Moldovei
 - Conferința Științică Internațională cu genericul “**Prin cooperare - spre dezvoltare durabilă**”, din cadrul UCCM;
 - Simpozion Științific Internațional “**80 ani UASM**”, UASM, - o să fie desfășurat pe data de 9-10 octombrie 2013;
 - Conferința Internațională Științifico-Practică cu genericul „**Creșterea economică în condițiile globalizării**”, INCE - o să fie desfășurată pe data de 17-18 octombrie 2013.
 - Conferința Internațională Științifico-Practică cu genericul „**Creșterea economică în condițiile internaționalizării**”, IFES;
 - Conferința Științică Internațională cu genericul “**Cooperativele și dezvoltarea durabilă într-o Economie globală**”, din cadrul UCCM;
 - Conferința Științică Națională cu genericul “**Tendențe moderne de dezvoltare economică și financiară a spațiului rural**”, UASM, Facultatea de Economie;
 - Conferința Internațională Științifico-Practică cu genericul „**Creșterea economică în condițiile globalizării**”, IFES.