

UNIVERSITATEA AGRARĂ DE STAT DIN MOLDOVA

Cu titlu de manuscris

C.Z.U.: 631.15:634.1(478)

LUDMILA DOBROVOLSCHI

**DEZVOLTAREA DURABILĂ A POMICULTURII REPUBLICII
MOLDOVA PRIN PRISMA MANAGEMENTULUI
PERFORMANT**

**521.03 – ECONOMIE ȘI MANAGEMENT (ÎN DOMENIUL DE
ACTIVITATE)**

Teză de doctor în științe economice

Conducător științific:

LITVIN Aurelia,
profesor universitar interimar,
doctor habilitat în științe economice

Autor:

DOBROVOLSCHI Ludmila

CHIȘINĂU, 2020

© Dobrovolschi Ludmila, 2020

CUPRINS

ADNOTARE	4
LISTA TABELELOR	7
LISTA FIGURILOR	9
LISTA ABREVIERILOR	11
INTRODUCERE	13
1. BAZELE TEORETICE ȘI CONCEPTUALE ALE MANAGEMENTULUI PERFORMANT ȘI DEZVOLTĂRII DURABILE	22
1.1. Abordarea teoretică privind managementul performant	22
1.2. Dimensiunea, tipologia și instrumente de măsurare a performanțelor	43
1.3. Dezvoltarea durabilă – o nouă paradigmă a științei economice	52
1.4. Concluzii la capitolul 1	58
2. ANALIZA DEZVOLTĂRII RAMURII POMICOLE A REPUBLICII MOLDOVA	60
2.1. Situația actuală a dezvoltării pomiculturii Republicii Moldova	60
2.2. Diagnosticarea problemelor privind dezvoltarea durabilă a pomiculturii	92
2.3. Concluzii la capitolul 2	111
3. PERFECTIONAREA MANAGEMENTULUI PERFORMANT ÎN CONTEXTUL ASIGURĂRII DEZVOLTĂRII DURABILE A POMICULTURII REPUBLICII MOLDOVA	113
3.1. Dezvoltarea lanțului valoric – ca instrument al managementului performant în asigurarea competitivității ramurii pomicole	113
3.2. Diversificarea piețelor de comercializare a fructelor – ca factor de bază în sustenabilitatea ramurii	125
3.3. Investițiile – pârgia managementului performant în dezvoltarea durabilă a pomiculturii	144
3.4. Concluzii la capitolul 3	156
CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI	159
BIBLIOGRAFIE	163
ANEXE	174
DECLARAȚIE PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII	202
CURRICULUM VITAE	203

ADNOTARE

La teza de doctor în științe economice cu tema **”Dezvoltarea durabilă a pomiculturii Republicii Moldova prin prisma managementului performant”**, Dobrovolschi Ludmila Chișinău, 2020

Structura lucrării: teza cuprinde introducerea, trei capitole, concluzii și recomandări, bibliografie din 140 titluri, 21 anexe, 136 pagini text de bază ilustrat cu 42 tabele, și 46 figuri.

Rezultatele cercetării sunt publicate în 21 lucrări științifice cu un volum de 10,12 coli de autor.

Cuvinte cheie: management performant, performanță, dezvoltare durabilă, ramura pomicolă, Republica Moldova, antreprenori, producție pomicolă, piață, lanț valoric, investiții.

Domeniul de studiu: dezvoltarea durabilă a pomiculturii Republicii Moldova prin prisma managementului performant.

Scopul și obiectivele cercetării: constă în cercetarea managementului performant și determinarea impactului lui asupra dezvoltării durabile a pomiculturii Republicii Moldova, care a condus spre formularea următoarelor obiective: definirea conceptuală a managementului performant, conturarea diferențelor de abordare a acestuia pe parcursul perioadelor de evoluție; delimitarea conținutului și caracterizarea dezvoltării durabile în pomicultură; identificarea instrumentelor de măsurare a performanțelor; constatarea nivelului de dezvoltare și particularităților ramurii pomicole pe piața locală sub aspect cantitativ, calitativ, în dinamică și structură; studierea problemelor privind dezvoltarea durabilă a pomiculturii; determinarea pârgurilor managementului performant ce vin în susținerea dezvoltării durabile a pomiculturii; formularea concluziilor și recomandărilor.

Noutatea și originalitatea științifică: constă în expunerea cadrului conceptual al dezvoltării durabile a ramurii pomicole și fundamentarea acesteia prin prisma managementului performant și constă în: concretizarea noțiunii de management; definirea noțiunii de management performant și identificarea aspectelor specifice a acestuia în pomicultură; diagnosticarea problemelor privind dezvoltarea durabilă a pomiculturii; determinarea direcțiilor strategice privind dezvoltarea durabilă a pomiculturii; elaborarea și elucidarea impactului lanțului valoric dezvoltat asupra procesului de identificare a piețelor de export; perfecționarea metodologiei de determinare a lanțului valoric prin prisma costurilor; crearea matricei privind evaluarea factorilor ce influențează exportul producției pomicole a Republicii Moldova; crearea matricei privind determinarea perioadei optime pentru exportul producției pomicole autohtone; recomandarea modalităților de asigurare a dezvoltării durabile a ramurii pomicole prin prisma managementului performant.

Rezultatul obținut care contribuie la soluționarea unei probleme științifice importante constă în fundamentarea teoretică și metodologică a managementului performant în ramura pomicolă, fapt ce a confirmat determinarea rolului acestuia în dezvoltarea durabilă a ei și determinarea piețelor de desfacere prin intermediul lanțului valoric dezvoltat.

Metodologia cercetării științifice presupune utilizarea următoarelor metode de cercetare: analiza, sinteza, monografică, observația, inducția, deducția, tabelară, grafică, compararea, interviuarea, etc.

Semnificația teoretică a tezei constă în delimitarea reperelor de definire și abordare a managementului performant și determinarea elementelor și aspectelor specifice acestuia în ramura pomicolă.

Valoarea aplicativă a lucrării constă în posibilitatea de a servi drept bază practică în înțelegerea conceptului de management performant pentru antreprenorii din domeniu, angajați și studenți. De asemenea, rezultatele obținute pot fi utilizate în perfecționarea activității și politicii de dezvoltare durabilă a pomiculturii, formularea deciziilor. Elaborarea ghidului practic pentru antreprenori ”Exportul producției horticoale” vine în sprijinul producătorilor agricoli autohtoni pentru facilitarea cunoașterii procedurilor de export necesare comercializării pe piețele externe a producției agricole de valoare înaltă.

Implementarea rezultatelor științifice. Rezultatele științifice au fost implementate de către S.R.L. „Oztor”, din r-nul Telenești; SRL „Viva-Igna” din r. Briceni; Asociația Obștească ”Federația Agricultorilor din Republica Moldova”.

Rezultatele cercetărilor au fost implementate și în cadrul proiectului de cercetare *”Dezvoltarea durabilă a sectorului horticol în contextul securității economice a Republicii Moldova”*, nr.65P, cifrul 15.858.06.02A din cadrul Programului de Stat *„Securitatea economică în contextul integrării regionale și europene a Republicii Moldova”*.

АННОТАЦИЯ

к докторской диссертации на соискание учёной степени доктора экономических наук на тему: **”Устойчивое развитие плодородства Республики Молдова сквозь призму эффективности менеджмента”**, Добровольски Людмила Кишинев, 2020

Структура диссертации состоит из: введения, трех глав, выводов и рекомендаций, библиографии из 140 наименований, 21 приложения, 136 страницы основного текста, 42 таблиц и 46 рисунков.

Результаты исследования были опубликованы в 21 научных работах объемом 10,12 авторских статей.

Ключевые слова: эффективность менеджмента, устойчивое развитие, отрасль плодородства, Республика Молдова, предприниматели, плодородческая продукция, рынок, стоимостная цепочка, инвестиции.

Областью исследования является устойчивое развитие плодородства Республики Молдова сквозь призму эффективности менеджмента.

Цель и задачи исследования состоят в исследовании эффективности менеджмента и определение его влияния на устойчивое развитие плодородства Республики Молдовы, что привело к формулировке следующих целей: концептуальное определение эффективности менеджмента, формирование различий в его подходе в течение эволюционных периодов; разграничение содержания и характеристика устойчивого развития в плодородстве, определение инструментов для измерения эффективности, установление уровня развития и особенностей плодородческой отрасли на местном рынке в количественном, качественном, динамическом и структурном выражении, изучение проблем, связанных с устойчивым развитием плодородства, определение рычагов эффективного управления, которые поддерживают устойчивое развитие плодородства, формулировка выводов и рекомендаций.

Научная новизна и оригинальность состоит в изложении концептуальной основы устойчивого развития плодородства и ее обоснования, сквозь призму эффективности менеджмента и состоит в: конкретизация концепции менеджмента; определение понятия эффективности менеджмента и идентификации его конкретных аспектов в плодородстве; выявление проблем относительно устойчивого развития плодородства; разработка и выяснение влияния развитой стоимостной цепочки на процесс идентификации экспортных рынков, совершенствование методологии определения стоимостной цепочки сквозь призму затрат, создание матрицы по оценке факторов, влияющих на экспорт плодородческой продукции в Республике Молдова, создание матрицы определения оптимального срока для экспорта молдавской плодородческой продукции, рекомендация возможностей обеспечения устойчивого развития плодородческой отрасли сквозь призму эффективности менеджмента.

Результат, который помогает решить важную научную проблему, состоит в теоретико-методологическое обоснование эффективности менеджмента в плодородческой отрасли, что подтвердило определение его роли в ее устойчивом развитии и определение рынков сбыта посредством развитой стоимостной цепочки.

Методология научного исследования предполагает использование следующих методов исследования: анализ, синтез, монография, наблюдение, индукция, дедукция, табулирование, графики, сравнение, интервьюирование и др.

Теоретическая значимость диссертации состоит в разграничении ориентиров для определения и изучения эффективности менеджмента, а также определения его элементов и специфических аспектов в отрасли плодородства.

Практическая значимость исследования состоит в возможности стать практической основой для понимания концепции эффективности менеджмента для предпринимателей данной отрасли, сотрудников и студентов. Также полученные результаты могут быть использованы при совершенствовании деятельности и политики устойчивого развития плодородства, формулировании решений. Разработка практического руководства для предпринимателей ”Экспорт садоводческой продукции” приходит в поддержку местных производителей сельскохозяйственной продукции для облегчения ознакомлению с процедурами экспорта, необходимыми для сбыта высокоценной сельскохозяйственной продукции на зарубежных рынках.

Внедрение научных результатов. Научные результаты были внедрены АООО ”Oztor”, Теленештского р-на и АООО, ”Viva-Igna,,, Бричанского р-на, Общественное Объединение ”Федерация Фермеров Молдовы”. Результаты исследования были внедрены и в рамках исследовательского проекта ”Устойчивое развитие садоводческого сектора в контексте экономической безопасности Республики Молдова”, № 65Р, шифр 15.858.06.02А в рамках Государственной программы ”Экономическая безопасность в контексте региональной и европейской интеграции Республики Молдова”.

ANNOTATION

to the PhD thesis in Economic Sciences on "**The sustainable development of pomiculture in the Republic of Moldova in terms of performance management**", Dobrovolschi Ludmila
Chisinau, 2020

Thesis structure: the thesis includes an introduction, three chapters, conclusions and recommendations, a bibliography of 140 titles, 21 annexes, 136 basic text pages illustrated with 42 charts, and 46 figures.

The results of the research are published in 21 scientific papers with a volume of 10,12 sheets of author.

Key words: performance management, performance, sustainable development, pomiculture, the Republic of Moldova, entrepreneurs, fruit production, market, value chain, investments.

Field of study: Sustainable development of pomiculture in the Republic of Moldova in terms of performance management.

The purpose and objectives of the research: consists in the research of performance management and determining its impact on the sustainable development of pomiculture in the Republic of Moldova, which led to the formulation of the following objectives: conceptual definition of performance management, shaping the differences of its approach during the evolutionary periods; the delimitation of the content and the characterization of sustainable development in pomiculture; identification of performance measurement tools; the determination of the level of development and particularities of the pomiculture on the local market in terms of quantity, quality, dynamics and structure; studying the problems related to the sustainable development of pomiculture; determining the levers of efficient management that support the sustainable development of the fruit sector; formulation of conclusions and recommendations.

Novelty and scientific originality: consists in exposing the conceptual framework of sustainable development of pomiculture sector and its substantiation through the perspective of performance management, and consist in: concretization of the notion of management; defining the notion of performance management and the identification of its specific aspects in pomiculture; defining sustainability problems in pomiculture; determining the strategic directions for the sustainable development of pomiculture; elaboration and elucidating the impact of the developed value chain on the process of identifying export markets; improving the methodology for determining the value chain in terms of costs; the creation of the matrix on the assessment of the factors influencing the export of the fruit production of the Republic of Moldova; the creation of the matrix on determining the optimal period for the export of local fruit production; recommending ways to ensure the sustainable development of the pomiculture through the performance management perspective.

The obtained result, which contributes to solving an important scientific problem, consists in the theoretical and methodological substantiation of performance management in the pomiculture, which confirmed the determination of its role in the sustainable development of this branch and the determination of outlets through the developed value chain;

The methodology of scientific research involves the use of the following research methods: analysis, synthesis, monograph, observation, induction, deduction, tabulation, graphics, comparison, interviewing, etc.

The theoretical significance of the thesis consists in delimiting the benchmarks for defining and approaching performance management and determining its elements and specific aspects in the pomiculture.

The applicative value of the paper consists in the possibility to serve as a practical basis for understanding the concept of performance management for the entrepreneurs in the field, employees and students. The obtained results can also be used in the improvement of the activity and the policy of sustainable development of pomiculture, the formulation of decisions. The elaboration of practical guide for entrepreneurs "Export of horticultural production" comes in supports local agricultural producers in order to facilitate knowledge of the export procedures necessary for the sale of high value agricultural production on foreign markets. ;

The implementation of scientific results. The scientific results were implemented by "Oztor" LTD, from Telenești district; "Viva-Igna" LTD from Briceni district; Public Association "Federation of Farmers of the Republic Moldova". The research results were implemented within the framework of the research project "The sustainable development of the horticultural sector in the context of the economic security of the Republic of Moldova", nr.65P, cipher 15.858.06.02A within the State Program "The economic security in the context of the regional and European integration of the Republic Moldova".

LISTA TABELELOR

Numărul și denumirea figurii	Pag.
Tabelul 1.1. Unele puncte de vedere privind definirea funcției manageriale de organizare	39
Tabelul 1.2. Determinanți și rezultate ale măsurării performanței	52
Tabelul 2.1. Structura valorică a producției agricole pe ramuri, în gospodăriile de toate categoriile, pe perioada 2000-2018	62
Tabelul 2.2. Volumul și structura producerii materialului săditor pomicol și bacifer în anii 2013-2018	63
Tabelul 2.3. Indicatorii principali privind suprafața și producția de fructe în Republica Moldova, în gospodăriile de toate categoriile, pe anii 2000-2019	66
Tabelul 2.4. Mărimea suprafețelor de livezi (pe specii) plantate în Republica Moldova pe baza subvențiilor alocate din partea statului, pe anii 2013-2019	69
Tabelul 2.5. Mărimea suprafețelor plantate cu arbuști fructiferi și căpșun, pe baza subvențiilor alocate din FNADRM, în perioada 2016-2019	70
Tabelul 2.6. Evoluția plantării suprafețelor noi cu culturi nucifere în Republica Moldova, pe anii 2013-2019	76
Tabelul 2.7. Evoluția dezvoltării pomiculturii Republicii Moldova, în profil teritorial (în întreprinderile agricole și gospodăriile țărănești (cu suprafața de 10 ha și mai mare)), pe anii 2010, 2017, 2018, 2019	77
Tabelul 2.8. Dinamica producției de fructe în toate categoriile de gospodării, sub aspectul speciilor, pe categorii de produse, în perioada 2000-2019	81
Tabelul 2.9. Dinamica utilizării producției pomicole a Republicii Moldova în perioada 2013-2019	82
Tabelul 2.10. Evoluția și structura comerțului exterior de fructe pe categorii de țări, în perioada 2005-2019	87
Tabelul 3.1. Retrospectiva istorică de dezvoltare a lanțului valoric pentru producția horticola	115
Tabelul 3.2. Tendințele mega-globale care influențează dezvoltarea sectorului horticola	116
Tabelul 3.3. Determinarea lanțului valoric și valorii adăugate pentru mere din Republica Moldova, în mediu pe perioada 2014-2016	117
Tabelul 3.4. Determinarea lanțului valoric și valorii adăugate pentru prune din Republica Moldova, în mediu pe perioada 2014-2016	119
Tabelul 3.5. Determinarea lanțului valoric și valorii adăugate pentru nuci din Republica Moldova, în mediu pe perioada 2014-2016	120
Tabelul 3.6. Determinarea lanțului valoric și valorii adăugate pentru căpșune din Republica Moldova, în mediu pe perioada 2014-2016	121
Tabelul 3.7. Determinarea lanțului valoric și valorii adăugate pentru zmeură din Republica Moldova, în mediu pe perioada 2014-2016	123
Tabelul 3.8. Determinarea lanțului valoric și valorii adăugate pentru prună uscată din Republica Moldova, în mediu pe perioada 2014-2016	124
Tabelul 3.9. Nivelul estimativ al comerțului internațional cu fructe și legume pe continente către anul 2030	126
Tabelul 3.10. Structura principalelor piețe ale exportului producției pomicole în stare proaspătă, al Republicii Moldova, pe anii 2017-2019	131

Tabelul 3.11. Factorii care influențează exportul cu producție pomicolă din Republica Moldova, în mediu pe perioada 2014-2016	134
Tabelul 3.12. Dinamica cantitativă și valorică a importului de mere de către Egipt și India, pe perioada 2005-2017	136
Tabelul 3.13. Situația importului de mere în Egipt pentru lunile anului 2017	137
Tabelul 3.14. Situația importului de mere în India pentru lunile anului 2017	137
Tabelul 3.15. Matricea perioadei oportune de export a merelor pe piața din Egipt și India	138
Tabelul 3.16. Dinamica cantitativă și valorică a importului de sâmburoase pentru anumite țări din Europa, pe anii 2010, 2015, 2017	139
Tabelul 3.17. Situația importului de prune în Germania pentru lunile anului 2016	140
Tabelul 3.18. Situația importului de prune în Polonia pentru lunile anului 2016	140
Tabelul 3.19. Situația importului de prune în România pentru lunile anului 2016	141
Tabelul 3.20. Matricea perioadei oportune de export a prunelor pe piața din Germania, Polonia, România	141
Tabelul 3.21. Situația importului de caise în Germania pentru lunile anului 2016	142
Tabelul 3.22. Situația importului de caise în Polonia pentru lunile anului 2016	142
Tabelul 3.23. Matricea perioadei oportune de export a caiselor pe piața din Germania și Polonia	143
Tabelul 3.24. Determinarea costurilor vânzărilor, la 1ha de livadă, în baza bugetelor de venituri și costuri elaborate pentru culturile pomicole, în mediu pe perioada 2014-2018	146
Tabelul 3.25. Prezentarea tehnologiilor aplicate la producerea fructelor pentru 1ha de suprafață	147
Tabelul 3.26. Bugetele de investiții pentru înființarea și întreținerea până la fructificare deplină a 1ha de plantație pomicolă, în mediu pe perioada 2014-2018	148
Tabelul 3.27. Bugetul de venituri și costuri pentru 1 ha plantație pomicolă pe rod	149
Tabelul 3.28. Informațiile tehnice la producerea pomușoarelor pentru 1ha de suprafață	153
Tabelul 3.29. Bugetele de investiții pentru înființarea și întreținerea 1 hectar de plantații bacifere pe rod, în mediu pe perioada 2014-2018	154
Tabel 3.30. Analiza principalilor indicatori economici cumulativi pentru perioada de exploatare în cultura baciferilor, în mediu pe perioada 2014-2018	156

LISTA FIGURILOR

Numărul și denumirea figurii	Pag.
Fig. 1.1. Caracteristicile managementului performant pentru întreprinderile din domeniul pomiculturii	30
Fig. 1.2. Factorii de influență în dezvoltarea managementului performant	32
Fig. 1.3. Dependența performanțelor în domeniul condus de managementul performant	32
Fig. 1.4. Funcțiile managementului performant	33
Fig. 1. 5. Mediul de activitate al organizației	34
Fig. 1.6. Întrebările la care răspunde funcția de planificare	36
Fig.1.7. Etapele planificării –ca funcție a managementului	38
Fig.1.8. Principalele pârghii ale managementului performant ce influențează dezvoltarea durabilă a pomiculturii.	41
Fig. 1.9. Performanța sub diferite aspecte	44
Fig. 1.10. Performanța echivalentă cu ansamblul valorilor ”eficiență” și ”eficacitate”	45
Fig. 1.11. Corelația eficacitate - eficiență – performanță	46
Fig. 1.12. Dimensiunile indicatorilor de performanță	52
Fig. 1.13. Dimensiunile dezvoltării durabile	109
Fig.2.1. Evoluția volumului producției agricole în gospodăriile de toate categoriile, pe perioada 2000-2019	60
Fig. 2.2. Dinamica comerțului exterior și balanței comerciale a materialului săditor pomicol și bacifer, în anii 2016-2019	65
Fig. 2.3. Structura suprafețelor plantațiilor pomicole pe specii, în Republica Moldova, în gospodăriile de toate categoriile, în perioada 2000-2019	67
Fig. 2.4. Structura suprafețelor de livezi pe specii, înființate pe baza subvențiilor, în mediu pe anii 2013-2019	70
Fig. 2.5. Dinamica numărului de beneficiari ai subvențiilor la înființarea plantațiilor pomicole în Republica Moldova, pe anii 2013-2019	71
Fig. 2.6. Suma autorizată și valoarea investiției la înființarea plantațiilor pomicole în Republica Moldova, pe anii 2013-2019	72
Fig. 2.7 Structura suprafețelor cultivate cu mere după soiuri, pe anul 2017	74
Fig. 2.8. Structura sortimentală a suprafețelor plantate cu livezi de prună, pe anul 2017	75
Fig. 2.9. Structura plantațiilor pomicole pe regiuni în Republica Moldova, anul 2019	78
Fig. 2.10. Structura plantațiilor pomicole pe rod în Republica Moldova, anul 2019	78
Fig. 2.11. Evoluția coeficientului de dependență de import la produsele pomicole în Republica Moldova, pe anii 2013-2019	84
Figura 2.12. Evoluția comerțului exterior și balanței comerciale a producției de fructe în anii 2013-2018	85

Fig. 2.13. Structura întreprinderilor respondente după dimensiuni	94
Fig. 2.14. Ponderea respondenților după suprafața terenului agricol deținut, pe anii 2013-2016	95
Fig. 2.15. Ponderea respondenților după suprafața plantațiilor pomicol, pe anii 2013-2016	95
Fig. 2.16. Cota parte a respondenților în determinarea rentabilității produselor pomicole	96
Fig. 2.17. Opinia respondenților referitor la rentabilitatea ramurii horticole	97
Fig.2.18. Ponderea repondenților după nivelul cunoașterii cadrului legal juridic ce reglementează activitatea de producere și comercializare a produselor pomicole	97
Fig. 2.19. Structura respondenților care au beneficiat de serviciile Instituțiilor de Stat în activitatea de susținere și dezvoltare a sectorului pomicol	98
Fig.2.20. Clasificarea întreprinderilor respondente după tehnologiile utilizate în procesul de producere a produselor pomicole	99
Fig. 2.21. Aprecierea nivelului de efectuare a investițiilor de către respondenți în domeniul dezvoltării ramurii pomicole	100
Fig. 2.22. Structura respondenților, care au primit suport financiar pentru dezvoltarea sectorului pomicol din diferite surse	101
Fig. 2.23. Aprecierea de către respondenți a nivelului performanței atinse în sectorul pomicol	102
Fig.2.24. Cota parte a barierelor cu care se confruntă respondentii în activitatea de producere a produselor pomicole	102
Fig. 2.25. Aprecierea piețelor de desfacere a fructelor de către respondenți	104
Fig. 2.26. Ponderea respondenților după nivelul aprecierii factorilor privind asigurarea dezvoltării durabile a sectorului pomicol	105
Fig. 2.27. Aprecierea nivelului de influență a factorilor economici asupra dezvoltării durabile a sectorului pomicol	107
Fig.2.28. Aprecierea nivelului de influență a factorilor tehnologici asupra dezvoltării durabile a sectorului pomicol	108
Fig. 3.1. Structura comerțului internațional cu producție horticola către anul 2030 pe regiuni	125
Fig. 3.2. Așteptările consumatorului referitor la comerțul cu fructe și legume după regiune și canale de distribuție pe glob, către anul 2030	127
Figura 3.3. Analiza comparativă cumulativă a eficienței economice în cultura fructelor sămânțoase bazată pe diferite tehnologii de cultivare pentru perioada efectivă de exploatare, în mediu pe perioada 2014-2018	150
Figura 3.4. Analiza comparativă cumulativă a eficienței economice în cultura fructelor sămburoase bazată pe diferite tehnologii de producere pentru perioada efectivă de exploatare, în mediu pe perioada 2014-2018	151
Figura 3.5. Analiza eficienței economice în cultura nukului bazată pe sistemul clasic de producere, pentru perioada efectivă de exploatare, în mediu pe perioada 2014-2018	152

LISTA ABREVIERILOR

AIPA	Agenția pentru Intervenție și Plăți în Agricultură
AI	Agenția de Investiții
ANSA	Angeția Națională de Siguranță a Alimentelor
ATP	Preferințe Comerciale Autonome
APM	Agricultura Performantă în Moldova
BNS	Biroul Național de Statistică
BEI	Banca Europeană de Investiții
CSI	Comunitatea Statelor Independente
CE	Comunitatea Europeană
DCFTA	Deep and Comprehensive Free Trade Agreement (Zona de Liber Schimb Aprofundat și Cuprinzător)
FNADRM	Fondul Național de Dezvoltare a Agriculturii și Mediului Rural
FAO	Food and Agriculture Organization of the United Nations (Organizația pentru Agricultură și Alimentație a Națiunilor Unite)
FARM	Federația Agricultorilor din Moldova, Asociația Obștească
GDI	Gottlieb Duttweiler Institute
GlobalG.A.P.	Certificat ce permite exportul pe piețele externe a produselor agricole ce corespund cerințelor de siguranță alimentară
GRASP	Certificat care confirmă responsabilitatea socială a întreprinderilor agricole.
GSP	Generalised Scheme of Preferences (Sistem Generalizat de Preferințe Comerciale)
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Point (Analiza Riscurilor și a Punctelor Critice de Control, sistem preventiv de control care vizează siguranța alimentară).
IMM	Întreprinderi Mici și Mijlocii
ISD	Investiții Străine Directe
IȘPHTA	Institutul Științifico-Practic de Horticultură și Tehnologii Alimentare
MADRM	Ministerul Agriculturii Dezvoltării Regionale și Mediului
MRU	Managementul resurselor umane
ODIMM	Organizația pentru Dezvoltarea Sectorului Întreprinderilor Mici și Mijlocii
OMC	Organizația Mondială a Comerțului
ONG	Organizație Non Guvernamentală
PIB	Produsul Intern Brut
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats. (Puncte Tari, Puncte Slabe, Oportunități și Amenințări)

TVA	Taxa pe valoarea adăugată
USAID	Agenția Statelor Unite pentru Dezvoltare Internațională
UE	Uniunea Europeană
USD	United States Dollar (Dolar American)
UNECE	United Nations Economic Commission for Europe. (Comisia Economică a Organizației Națiunilor Unite pentru Europa.)

INTRODUCERE

Actualitatea și importanța temei cercetate. Managementul, în condițiile creșterii complexității și dinamicii fenomenelor social-economice, capătă valențe noi și un rol major în realizarea eficienței, în dezvoltarea și modernizarea economiei, pentru progresul material și spiritual al individului și societății. Explicația dată constă în faptul că, rezolvarea problemelor de ordin economic, de mediu și social (ce au un impact major asupra competitivității întreprinderilor autohtone și creșterii bunăstării societății) se poate realiza numai în măsura, în care managementul acestor întreprinderi se dovedește a fi capabil în satisfacerea criteriului eficacității și eficienței în alocarea și exploatarea potențialului intern al acestora (material, financiar, uman, informațional).

Mai mult ca atât, în condițiile accentuării caracterului de limită a unui număr tot mai mare de factori de producție, modernizarea tehnologiilor, diversificarea și integrarea activității de producție, dependența tot mai puternică a rezultatelor economice de influența factorilor de mediu, sunt numai câteva elemente ce sporesc exigențele de ordin calitativ a întregului proces managerial.

Prin urmare, o nouă viziune în management a apărut în ultimii ani, și anume cea de „*management performant*”. În opinia autorului, viziunea dată se presupune a fi o fază evolutiv- -superioară a managementului. Dat fiind faptul că se discută mult la acest subiect și analizând literatura de specialitate autohtonă cât și străină, în prezent, constatăm doar unele reflecții referitoare la semnificația acestuia, conceptul de management performant nefiind încă bine precizat și definit și lipsind o interpretare unanim recunoscută și acceptată. În urma cercetărilor efectuate și reieșind din realitatea economică, am determinat principalele *sfere de influență* ale managementului performant:

- managementul performant, prin impactul major pe care îl are asupra funcționalității și viabilității organizațiilor, se va extinde în toate sferele activității economice și sociale și va conduce la trecerea de la producerea bunurilor, la analiza informațiilor și la conceperea proceselor tehnologice;
- creșterea rapidă a firmelor mici și mijlocii, care se vor concentra pe realizarea unui management performant;
- asigurarea fundamentelor dezvoltării pe baza performanței prin conturarea unui nou model de creștere a performanței, în care scop se va reevalua și restructura întregul sistem al organizației.

Importanța agriculturii în economia țării se argumentează prin clasarea acesteia pe locul

trei la formarea Produsului Intern Brut al Republicii Moldova, cu o cotă de 10,05% în a.2019. Ramura horticola, în ultimele decenii, în Republica Moldova, reprezintă unul din pilonii principali ai agriculturii, determinând în mare măsură eficiența sectorului agricol în ansamblu. În cadrul producției horticoale, o cotă considerabilă de venituri sunt generate de ramura pomicolă. Pomicultura este sursa de venit esențială pentru o bună parte din populația țării, ea fiind activitatea de bază a majorității din cele 323 mii persoane angajate în agricultură.

Ramura pomicolă generează până la 16% din venitul net obținut de la comercializarea producției agricole. Republica Moldova se numără la nivel mondial printre primele zece țări exportatoare de mere și prune și este în top 20 de țări exportatoare de struguri de masă, caise, cireșe și vișine, cota exportului de fructe constituind în anii 2018-2019 cca.8% în volumul total al exportului țării.

Creșterea ponderii producției de fructe, nuci și bacifere în structura valorică a producției agricole vegetale cu 10,3% în a.2019 față de a.2000; deținerea, începând cu a.2016 a celei mai mari ponderi (13,4%) în structura valorică a producției horticoale etc., reprezintă reale dovezi de creștere a potențialului economic a ramurii pomicole.

Republica Moldova se află în imediata vecinătate cu două din cele mai mari piețe pentru produsele pomicole – Uniunea Europeană și Comunitatea Statelor Independente. În pofida acestui fapt, potențialul acestei ramuri se valorifică inefficient din cauza capacității de absorbție limitate a pieței locale, competitivitatea redusă a produselor pe piețele de desfacere, precum și a embargoului impus de Federația Rusă la importul produselor horticoale.

În aceste condiții, dezvoltarea durabilă a pomiculturii depinde esențial de calitatea managementului la nivel de ramură, care ar pune accentul pe cercetarea tuturor posibilităților, care pot fi aplicate pentru a folosi la maximum capacitatea de comercializare a acestor piețe și nu numai.

Cercetările în domeniul dezvoltării durabile a pomiculturii Republicii Moldova, efectuate pînă în prezent, au un caracter mai mult sporadic și au vizat segmentar doar unele probleme ale acestei ramuri. O abordare complexă prin prisma managementului performant, care ar viza dezvoltarea durabilă a ramurii pomicole, nu a fost efectuată pînă în prezent în Republica Moldova. În aceste condiții apare necesitatea studierii managementului performant ca factor important în asigurarea creșterii și dezvoltării durabile a pomiculturii Republicii Moldova, iar contribuția acesteia la sporirea prosperității economice a Republicii Moldova este mai mult decât oportună. Abordarea pertinentă a problemei managementului performant, ca factor determinant al dezvoltării durabile a pomiculturii Republicii Moldova, presupune creșterea eficienței la nivel de ramură, ceea ce va duce la sporirea competitivității produselor pomicole autohtone, având ca

impact pozitiv, sporirea gradului de comercializare și facilitarea valorificării eficiente a potențialului acestora.

În condițiile oportunităților de asociere a Republicii Moldova la Uniunea Europeană și a schimbărilor în regimul comercial al partenerilor-cheie, dezvoltarea durabilă și competitivă a ramurii pomicole pe baza unui management performant, ar prezenta interes pentru știință și practică. Pomicultura a devenit un domeniu de activitate de interes pentru agenții economici. În ultimul timp întreprinderilor le este mai dificil să abordeze piața, fapt care impune diferențierea activității de management. În acest sens, formularea rolului managementului performant în funcție de comportamentul consumatorilor devine drept trambulină pentru acțiunile eficiente de management. Aceasta este mai evidentă în pomicultură. În literatura științifică acestuia îi este acordată o atenție minoră, fapt demonstrat de gradul redus al cercetărilor din domeniul managementului performant, dezvoltării durabile a pomiculturii.

Drept reper de delimitare a complexității procesului de dezvoltare durabilă a pomiculturii ne-a servit două domenii: *managementul performant* și *conținutul dezvoltării durabile în pomicultură*. Primele încercări de analiză a temei date sunt menționate în literatura străină la autorii: Jianu I., Khemakhem A., Koontz H., Donnell C., Bourguignon A., Bărbulescu C., Băgu C., Constantinescu D., Beciu S., Ungureanu A., Berca M., Bădescu A., Boldeanu D., Chiriță N., Bradea I., ș.a. Aceștia descriu elementele teoretice și practice principale ale managementului în dezvoltarea durabilă a unei activități, ca factor care influențează dimensiunea performanțelor. În baza ideilor formulate de acești autori, cercetătorii români Niculescu M., Chiriță E., Gavrilă T., Lefter V., ș.a., ne oferă importante subiecte legate de domeniul cercetat.

În literatura de specialitate din Republica Moldova întâlnim domenii mai înguste de analiză și tratare a managementului performant. Recente articole întâlnim la autorii: Gr. Belostecinic, N. Cușnir. Referitor la dezvoltarea durabilă a pomiculturii, importante cercetări, sunt realizate de autorii străini Didier Noyé, Donnell C. și autohtoni precum Zbancă A., Donica A., Litvin A., Cimpoieș Gh., Balan V., Peșteanu A., Golban A., Cimpoieș D., Timofti E., Stratan A., Clipa V., Fala I., Dobrovolschi L., etc. ș.a. Cercetările aduc argumente în necesitatea extinderii cercetărilor în domeniul dat, dar și demonstrează conținutul specific și diferit al unor componente din managementul performant.

Problema dezvoltării durabile, fiind una din direcțiile prioritare de dezvoltare a Republicii Moldova, este reflectată în mai multe acte normative adoptate de către organele de stat. Unul din documentele care prevede într-o abordare sistemică, cadrul necesar dezvoltării durabile în Republica Moldova, este "Strategia națională de dezvoltare „Moldova 2030”, aprobată prin Hotărârea Guvernului nr.1083 din 8 noiembrie 2018. Scopul principal al prezentei strategii

constă în sporirea calității vieții omului, prin realizarea celor 10 obiective corespunzătoare celor patru piloni ai dezvoltării durabile, cuprinse în acest document strategic. O strategie nu mai puțin importantă, pentru dezvoltarea pe termen lung a sectorului agroalimentar și mediului rural, este ”Strategia națională de dezvoltare agricolă și rurală pentru anii 2014 – 2020” aprobată prin Hotărârea Guvernului nr. 409 din 4 iunie 2014 și actualizată prin Hotărârea Guvernului nr.785 din 01.08.2018. Sporirea competitivității sectorului agro-alimentar prin intermediul unei ample restructurări și modernizări, îmbunătățirea calității vieții și a muncii în spațiul rural prin crearea unei sinergii între activitățile agro-alimentare și mediul natural, reprezintă scopul de bază a acestei strategii. Strategia actualizată evidențiază problemele cele mai importante care au fost identificate în sectorul agroalimentar și în domeniul dezvoltării rurale. Axându-se pe aceste probleme, strategia încearcă să răspundă provocărilor economice, sociale și de mediu cu care se confruntă agricultura Republicii Moldova și mediul rural în prezent. Strategia dată își propune „să atingă o viziune bazată pe coerența între agricultură, mediu și dezvoltare rurală, ce reprezintă probleme de ordin economic, de mediu și social.” [41, p.59]

Un alt document de politici cu privire la eforturile și intervențiile Guvernului, orientate spre dezvoltarea sustenabilă a sectorului horticola, este proiectul „Programul de dezvoltare a horticulurii pentru anii 2020-2026”. Menționăm că, programul dat este elaborat în vederea atingerii obiectivului general 1. *“Creșterea competitivității sectorului agroalimentar, prin restructurarea și modernizarea pieței”*, stabilit în Strategia Națională de dezvoltare agricolă și rurală pentru anii 2014-2020. Pentru a contribui la dezvoltarea durabilă a mediului rural, programul dat are ca scop sporirea competitivității și rezilienței sectorului horticola prin creșterea valorii producției și aprofundarea integrării lanțului valoric. [134, p.51]

În lucrarea dată, managementul performant și dezvoltarea durabilă sunt analizate ca componente de bază ale activității de management a companiilor din domeniu, între care există coordonare și dependență în realizarea și atingerea obiectivelor.

Scopul cercetării. Prezenta lucrare are ca obiectiv general: cercetarea managementului performant și determinarea impactului lui asupra dezvoltării durabile a pomiculurii Republicii Moldova.

Reieșind din scopul tezei, au fost trasate următoarele **obiective**:

- definirea conceptuală a managementului performant, conturarea diferențelor de abordare a acestuia pe parcursul perioadelor de evoluție;
- delimitarea conținutului și caracterizarea dezvoltării durabile în pomicultură;
- identificarea instrumentelor de măsurare a performanțelor;

- constatarea nivelului de dezvoltare și particularităților ramurii pomicole pe piața locală sub aspect cantitativ, calitativ, în dinamică și structură;
- studierea problemelor ce influențează dezvoltarea durabilă a pomiculturii, în baza chestionarului elaborat;
- determinarea pârgurilor managementului performant ce vin în susținerea dezvoltării durabile a pomiculturii;
- formularea concluziilor și recomandărilor.

Ipoteza de cercetare: Utilizarea corectă a pârgurilor de bază ale managementului performant, precum: investițiile, subvențiile, lanțul valoric, pot asigura o dezvoltare durabilă a ramurii pomicole.

Metodologia cercetării științifice. Metodologia de cercetare științifică, aplicată în prezenta lucrare ne-a servit pentru aprofundarea studierii și cunoașterii domeniului managementului performant în pomicultură. Unul din mijloacele de cercetare este *cunoașterea științifică* realizată pe parcurs, treptat și gradual, ceea ce a permis perceperea și sesizarea esenței managementului performant. *Explicarea, interpretarea și analiza* sunt metode utilizate în redarea rezultatelor anchetării antreprenorilor, oferindu-ne bază în formularea concluziilor și acțiunilor strategice. *Sinteza* a facilitat abordarea informațiilor teoretice și a rezultatelor cercetării prin care am obținut generalizarea problemelor expuse în lucrare.

De asemenea în procesul de elaborare a lucrării date s-au mai folosit și următoarele metode științifice de cercetare ca: *metoda monografică, observarea științifică, inducția, deducția, metoda tabelor, metoda grafică, metoda grupării, compararea, metoda seriilor cronologice, metoda mărimilor relative*. *Cercetarea calitativă și cantitativă* a fost utilizată pentru colectarea datelor generale despre situația reală din domeniul pomiculturii, utilizându-se instrumente de *cercetare directă* precum: focus grup, sondajul (chestionarul), interviurile aprofundate, brainstorming-ul, discuțiile. Utilizată a fost, de asemenea, *metoda de analiză a mediului intern și extern*, prin aplicarea modelului SWOT.

Structura și conținutul tezei sunt determinate de scopul și obiectivele cercetării și includ adnotarea, introducere, trei capitole, concluzii și recomandări, bibliografie din 140 titluri, 21 anexe, 136 de pagini de text de bază, inclusiv 42 tabele, 46 de figuri. Tezele de bază ale lucrării au fost publicate în 21 lucrări științifice cu un volum de 10,12 coli de autor.

Sumarul compartimentelor tezei:

În "Introducere" este dezvăluită actualitatea și gradul de cercetare a temei, scopul și obiectivele cercetării, metodologia cercetării, noutatea științifică și valoarea aplicativă a lucrării, problema științifică soluționată și corespunderea temei cu direcțiile prioritare de cercetare ale

Republicii Moldova.

În capitolul I „Bazele conceptuale ale managementului performant și dezvoltării durabile” sunt abordate delimitările conceptuale ale managementului performant, sferele de influență, caracteristicile și funcțiile acestui tip de management, prezentarea aspectelor privind dimensiunea, tipologia și instrumentele de măsurare a performanței. La fel se abordează și conceptul de dezvoltare durabilă privit ca o nouă paradigmă a dezvoltării, ca urmare a preocupărilor pentru creșterea producției și a consumului pe termen lung, pe fondul resurselor limitate și a constrângerilor de mediu.

În capitolul II „Analiza dezvoltării ramurii pomicole a Republicii Moldova” se efectuează o analiză a situației actuale a pomiculturii Republicii Moldova și a tendințelor de dezvoltare în perspectivă prin prisma mai multor indicatori economici, ce denotă nivelul de dezvoltare a ramurii și importanța semnificativă pe care o are în economia țării. De asemenea, se acordă atenție identificării problemelor ce țin de dezvoltarea durabilă a pomiculturii și evidențierea căilor posibile de rezolvare a acestora din perspectiva dezvoltării durabile și a sporirii performanței ramurii.

În capitolul III „Perfecționarea managementului performant în contextul asigurării dezvoltării durabile a pomiculturii Republicii Moldova”, autorul abordează perfecționarea managementului performant prin intermediul principalelor pârghii ale lui (lanțul valoric, investițiile) și a factorilor de bază, ce ar asigura sustenabilitatea și competitivitatea ramurii pomicole a Republicii Moldova.

În "Concluzii și recomandări" sunt formulate concluziile teoretice și recomandările practice referitoare la importanța studierii managementului performant în scopul dezvoltării durabile a pomiculturii Republicii Moldova. În opinia noastră, constatările efectuate și recomandările propuse vor contribui la îmbunătățirea dezvoltării durabile a sectorului pomicol autohton.

Noutatea științifică a tezei constă în expunerea cadrului conceptual al dezvoltării durabile a ramurii pomicole și fundamentarea acesteia prin prisma managementului performant și se reflectă în:

- concretizarea noțiunii de management;
- definirea noțiunii de management performant și identificarea aspectelor specifice a acestuia în pomicultură;
- identificarea (depistarea) rezervelor de sporire a performanței și dezvoltării durabile a pomiculturii;

- elaborarea și elucidarea impactului lanțului valoric dezvoltat asupra procesului de identificare a piețelor de export;
- perfecționarea metodologiei de determinare a lanțului valoric prin prisma costurilor;
- crearea matricei privind evaluarea factorilor ce influențează exportul producției pomicole a Republicii Moldova;
- crearea matricei privind determinarea perioadei optime pentru exportul producției pomicole a Republicii Moldova;
- recomandarea modalităților de asigurare a dezvoltării durabile a ramurii pomicole prin prisma managementului performant.

Problema științifică importantă soluționată constă în fundamentarea teoretică și metodologică a managementului performant în ramura pomicolă, fapt ce a confirmat determinarea rolului acestuia în dezvoltarea durabilă a ei și determinarea piețelor de desfacere prin intermediul lanțului valoric dezvoltat.

Importanța teoretică a tezei constă în delimitarea reperelor de definire și abordare a managementului performant și determinarea elementelor și aspectelor specifice acestuia în ramura pomicolă.

Valoarea aplicativă a lucrării consistă în posibilitatea de a servi drept bază practică în înțelegerea conceptului de management performant pentru antreprenorii din domeniu, angajați și studenți. De asemenea, rezultatele obținute pot fi utilizate în perfecționarea activității și politicii de dezvoltare durabilă a pomiculturii, formularea deciziilor. Elaborarea ghidului practic pentru antreprenori "Exportul producției horticoale" vine în sprijinul producătorilor agricoli autohtoni pentru facilitarea cunoașterii procedurilor de export necesare comercializării pe piețele externe a producției agricole de valoare înaltă.

Suportul informațional: Manualele, cărțile, tratatele și monografiile autorilor străini din Franța, România, Rusia, precum și teze de doctor, articole, rapoarte și comunicate științifice din domeniu publicate în Republica Moldova, constituie *resursele teoretice ale lucrării*. Pentru partea practică au fost utilizate informații din raportul de cercetare, rezultatele prelucrării *anchetei și descifrarea interviurilor aprofundate*. Drept suport al bazei informaționale a lucrării au servit *resursele electronice* sub forma: bazelor de date - Portalul oficial al Uniunii Europene-UN Comtrade - official international trade statistics, etc, link-uri și surse de referință on line, biblioteci on line, mass-media on line și site-uri informaționale sau specializate și fondul bibliotecii UASM, datele statistice ale BNS al Republicii Moldova, informații oferite de Agenția pentru Intervenții și Plăți în Agricultură, Agenția Națională de Siguranță a Alimentelor, Ministerul Agriculturii, Dezvoltării Regionale și Mediului, Asociația producătorilor și

exportatorilor de fructe "Moldova Fruct", precum și rezultatele cercetării directe, datele fiind colectate în cadrul proiectului de cercetare "*Dezvoltarea durabilă a sectorului horticola în contextul securității economice a Republicii Moldova*", nr.65P, cifra 15.858.06.02A din cadrul Programului de Stat „*Securitatea economică în contextul integrării regionale și europene a Republicii Moldova*”.

Aprobarea rezultatelor: Ideile descrise și analizate în lucrare au fost reflectate în numeroase articole publicate în reviste de profil, prezentate și discutate la simpozioane și conferințe științifice naționale și internaționale. Unele rezultate și recomandări au fost acceptate și analizate spre implementare în activitatea unor întreprinderi printre care: S.R.L. „Oztor”, s. Bogzești, r-nul Telenеști, "Viva Igna" SRL, s. Grimancăuți, r-ul Briceni, Asociația Obștească "Federația Agricultorilor din Republica Moldova". (certIFICATELE de implimentare sunt anexate)

Majoritatea rezultatelor cercetării au fost prezentate în cadrul a zece foruri științifice naționale și internaționale:

1. Simpozionul național cu participare internațională "Perspective ale dezvoltării agriculturii în competiția pentru integrarea în Uniunea Europeană", U.S.A.M.V. București, 01-03 iunie, 2006.
2. Simpozionul științific internațional "Rolul științelor social-economice și umanistice în dezvoltarea economiei contemporane", U.A.S.M., Chișinău, 21 septembrie, 2007.
3. Simpozionul științific internațional „Agricultura Modernă – Realizări și perspective” UASM, 09 octombrie 2013.
4. Conferința internațională „Agriculture for Life, Life for Agriculture”, USAMV, București, 4-6 iunie, 2015.
5. Simpozionul științific internațional „Reformele economice în sectorul agroalimentar și impactul lor asupra dezvoltării economiei naționale”, UASM, Chișinău, 8-9 octombrie, 2015.
6. Conferința internațională „Agriculture for Life, Life for Agriculture”, U.S.A.M.V., București, România; 9-11 iunie, 2016.
7. Conferința internațională științifico-practică online "Сучасний стан та перспективи розвитку освітнього простору: Глобальний Вимир", Ucraina, Zaporojie, 25 noiembrie 2016.
8. Conferința științifico-practică internațională „Dezvoltarea relațiilor comerciale din perspectiva integrării economice a Republicii Moldova în circuitul internațional”, UCCM : INCE, Chișinău, 21-22 septembrie, 2017.
9. Simpozionul științific internațional „Perspectivele dezvoltării durabile a spațiului rural în contextul noilor provocări economice”, UASM, Chișinău, 04-06 octombrie, 2018.

10. Conferința internațională științifico-practică online „Тенденции и перспективы развития науки и образования в условиях глобализации”, г. Переяслав-Хмельницкий, Украина, 31 ianuarie, 2019.

1. BAZELE TEORETICE ȘI CONCEPTUALE ALE MANAGEMENTULUI PERFORMANT ȘI DEZVOLTĂRII DURABILE

1.1. Abordarea teoretică privind managementul performant

În secolul al XXI-lea dimensiunea și impactul managementului în realizarea eficienței, în dezvoltarea și modernizarea economiei, pentru progresul material și spiritual al individului și societății, sânt mai importante decât se considera anterior. Mai mult ca atât, în condițiile intensificării continue a procesului de globalizare, accentuării caracterului de limită a unui număr tot mai mare de factori de producție, modernizării tehnologiilor, diversificării și integrării activității de producție, dependenței tot mai puternice a rezultatelor economice de influența factorilor de mediu, evoluției imprevizibile a dezvoltării piețelor comerciale, sunt numai câteva elemente, care crează întreprinderilor probleme majore de ordin economic, de mediu și social (asigurarea și accelerarea creșterii economice, volatilitățile economice în care sunt nevoite să evolueze întreprinderile, poluarea mediului, reducerea nivelului sărăciei în societate etc.). Rezolvarea acestor probleme, ce au un impact major asupra competitivității întreprinderilor autohtone și creșterii bunăstării societății, poate avea loc doar pe baza practicării unui management performant, cu exigențe sporite de ordin calitativ a întregului proces managerial.

Baza obiectivă a apariției și dezvoltării managementului a constituit-o activitatea comunităților umane, managementul fiind un proces de orientare a activității oamenilor în scopul realizării unor obiective. Elementele principale, care au determinat necesitatea activității de conducere, în special transformarea acesteia într-o funcție obiectiv-necesară a oricărei colectivități umane organizate, sunt următoarele: munca colectivă, diviziunea muncii și adâncirea continuă a acesteia, ca rezultat al dezvoltării tehnicii și tehnologiei, concentrarea producției și cooperarea în muncă. [12].

Preocupările în domeniul managementului s-au intensificat și amplificat, odată cu evoluția dezvoltării societății omenești. Evoluția societății omenești, trecerea de la o etapă la alta au determinat o activitate de conducere și organizare cu caracteristici structurale și funcționale superioare. Deși practica conducerii este tot atât de veche ca și civilizația umană, managementul a început să fie considerat ca o activitate distinctă, desfășurată pe diferite nivele ierarhice, abia la începutul secolului XIX, iar primele lucrări științifice dedicate în special acestei problematici au apărut la începutul secolului XX, identificându-se cu abordările în acest domeniu ale lui Frederick W. Taylor și Henry Fayol. [71, p.14]

Anume, dinamismul vieții economice din a doua jumătate a secolului XIX, dezvoltarea marilor întreprinderi de comerț, industrie, bănci, transport, etc., au făcut să se resimtă, pe lângă

nevoia generală de răspîndire a cunoștințelor comerciale pentru pregătirea personalului necesar, și nevoia specială a unei educații superioare, complexe, pentru formarea conducătorilor. Până la acel moment, practica și talentul de a deprinde ”secretul afacerii” de la patron erau determinanate.

Astfel, managementul a început să fie considerat ca o formă specifică de muncă intelectuală, cu o funcție bine precizată, bazată pe un important fond de cunoștințe științifice în continuă creștere. Deci, managementul ca știință, a început să prindă contur în secolul al XIX-lea, dezvoltîndu-se și perfecționîndu-se îndeosebi în partea a doua a secolului XX.

Apariția managementului ca știință a fost, istoricește, legată de o serie de fenomene, cum ar fi:

- ✓ Despărțirea utilizării capitalului de proprietatea asupra acestuia, și în context, creșterea rolului specialiștilor în conducerea activității economice;
- ✓ Concentrarea și specializarea producției;
- ✓ Progresul tehnic și științific;
- ✓ Extinderea specializării și cooperării în producție, atît pe plan național, cît și internațional. [9, p.11].

Managementul a apărut, s-a dezvoltat și perfecționat cu referire directă la economie, dar treptat s-a impus în toate domeniile activității umane: politică, știință, învățămînt, cultură, mediu, etc. De altfel, dimensiunea performanțelor în economie, și nu numai, depinde de calitatea conducerii. Nu de puține ori rezultatele, realizările, performanțele slabe dintr-un domeniu sau altul, acum și în trecut, sunt legate de ”crizele de management”.

Însă, managementul nu este singurul factor care influențează dimensiunea performanțelor, ci el se situează și este influențat de universul unor condiții socio-politice, tehnice și economice, numeroase și complexe, care diferă de la o zonă la alta, o țară sau grup de țări la altul, de la un fenomen la altul și chiar de la o întreprindere la alta.

Conținutul și sfera de cuprindere a managementului, în literatura de specialitate sunt exprimate în diferite opinii, la fel de diverse și numeroase fiind și definițiile aduse acestui concept.

Chiar, dacă termenul management a cunoscut diferite și numeroase definiții, toate sunt în concordanță cu spiritul vremii și cu nivelul experiențelor și cunoștințelor acumulate pînă în prezent.

Opiniile privind proveniența termenului management sunt diferite:

- Unele susțin că la origine ar fi termenul latin ”manus”(mînă), care înseamnă ”a manevra”, ”a conduce”, ”a pilota”;

- Alte opinii au în vedere termenul englez "to manage" care înseamnă „a administra”, „a conduce”, avînd o semantică bogată, care desemnează „știința conducerii organizațiilor și conducerea științifică a acestora”;
- De la latinescul „manus” s-a format în italiană termenul „mannegio” și în franceză - „manège”, „manier”, care înseamnă „a mînuî”, „a modela”, a folosi oamenii în vederea atingerii unui scop și a obținerii unor rezultate corespunzătoare.

Deci, etimologic, cuvîntul „management” înseamnă „a ține în mînă”, „a conduce în mod eficient” [71, p.73].

În dicționarul enciclopedic, cuvîntul „*management*” are semnificația de „știință a organizării și conducerii întreprinderii” sau „ansamblu al activităților de organizare și conducere în scopul adoptării deciziilor optime în proiectarea și reglarea proceselor microeconomice” [12, p.14]. Semnificația dată în dicționarul enciclopedic poate fi criticată prin aceea că, în ambele variante, cuvîntul „management” se explică atît printr-o singură funcție - „organizarea”, cât și prin termenul „conducere”, care presupune însă exercitarea tuturor funcțiilor managementului sau conducerii, recunoscute de majoritatea specialiștilor în domeniu.

De asemenea, este util a se cunoaște sensurile pe care „Dicționarul explicativ al limbii române” [DEX] le acordă noțiunii de *management*:

- activitatea de a conduce;
- ansamblul activităților de organizare și de conducere în sensul adoptării deciziilor optime în proiectarea și reglarea proceselor microeconomice;
- știință a organizării și conducerii întreprinderii [25, p.15].

În accepțiunea Asociației Americane de Management, managementul presupune: „a obține rezultate prin alții, asumându-se responsabilități pentru aceste rezultate; a fi orientat spre mediul înconjurător; a lua decizii vizînd finalitatea firmei; a avea încredere în subordonați, încredințându-le responsabilități pentru rezultatele vizate a fi obținute, a le recunoaște posibilitatea de a greși și a primi favorabil inițiativele lor; a descentraliza sistemul organizatoric și a aprecia oamenii în funcție de rezultatele obținute” [32, p.4].

Cunoscuta publicație franceză „Larousse”, definește cuvîntul „management” ca „știință a tehnicilor de conducere și gestiune a întreprinderii” [35, p. 18].

Ca știință, managementul, s-a cristalizat la începutul sec.XX, prin eforturile depuse de un mare număr de specialiști de pe întreg mapamondul, ca răspuns la stringentele necesități ale practicii sociale.

Datorită caracterului său complex, conceptul de management cunoaște numeroase și variate forme, aproape tot atîtea cîte lucrări s-au elaborat referitor la acest subiect. Important în

abordarea acestui termen este determinarea conținutului și elementele care-i definesc trăsăturile.

Termenul „management” s-a impus în sfera economică în ultimii 50 de ani ai sec.XX datorită răspândirii lucrării lui James Bumham „The Managerial Revolution”, publicată prima dată la New York în anul 1941. El a impus în mod categoric și definitiv noțiunea de „manager” ca vector al inovației progresului, precum și cea de „management” [32].

În concepția lui P.Drucker, ”managementul este mai repede practică decât știință sau profesie, deși conține elemente din ambele” [110, p.9]

William Newman definește managementul ca „direcționare, conducere și control al eforturilor unei grupe de indivizi în vederea realizării unui anumit scop comun. [35, p.18]. Este evident că un bun conducător este acela care face ca grupa să își atingă scopurile sale în condițiile unui minim de cheltuieli de resurse și eforturi.

Alți specialiști, cum sunt B. Johanssen și A. B. Robertson, arătau că „managementul este arta sau știința de a direcționa. dirija și administra munca altora pentru a atinge obiectivele stabilite, procesul de luare a deciziilor și de conducere; pentru economist, - un factor de producție care privește organizarea și coordonarea celorlalți factori (pământ, muncă și capital) pentru obținerea maximului de eficiență; procesul social care implică responsabilitatea pentru planificarea și reglementarea eficientă și economică a operațiunilor (activităților) unei întreprinderi în îndeplinirea unui scop sau unei sarcini date. Include judecarea, aprecierea și hotărârea în stabilirea planurilor și utilizarea datelor, pentru controlul performanțelor și realizarea planurilor, precum și ghidarea, integrarea, motivarea și supravegherea personalului în realizarea activității sale” [113].

H. Koontz și H. Weihrieh considerau managementul „un proces de proiectare și menținere a unui climat în care indivizii, muncind împreună în colectiv, realizează eficient scopurile stabilite” [114].

Robert Kreitner prezintă managementul ca acel „proces prin care se acționează împreună, cu și prin alții, pentru a realiza obiectivele organizației. într-un mediu în continuă schimbare, punctul vital al acestui proces îl constituie eficiența cu care sunt utilizate resursele limitate” [96,p.15].

O definiție simplă și intuitivă a managementului este identificată de Gri și anume: „A ști exact ce vrei să faci cu oamenii și apoi să vezi ce au făcut, urmând a fi cel mai bine și cât mai ieftin făcut” [96,p.15].

Menționăm faptul că în lucrările de management nord-americane cele mai răspândite sunt definițiile de ordin pragmatic ale managementului, de pe poziția managerului. Spre exemplu, Reece și O'Grady definesc managementul ca fiind „procesul de coordonare a resurselor umane,

informaționale, fizice și financiare în vederea realizării scopurilor organizației", iar Longenecker și Pringie îl desemnează ca fiind „procesul de obținere și combinare a resurselor umane, financiare și fizice în vederea îndeplinirii scopului primar al organizației - obținerea de produse și servicii dorite de un anumit segment al societății" [72, p.17].

Prezentăm în continuare și alte definiții, identificate în literatura de specialitate [74, p.4]:

- *Richard L Drafr*: managementul presupune atingerea scopurilor organizaționale printr-o conducere efectivă și eficientă, ca urmare a planificării, organizării, coordonării și controlului resurselor organizației;
- *Philippe Hurmel*: managementul este ansamblul demersurilor, metodelor și proceselor de planificare, organizare, alocare a resurselor, control, activare și animare a unei întreprinderi;
- *M. Mescon, M. Albert, Fr. Kedouri*: managementul este procesul de planificare, organizare, antrenare și control al eforturilor membrilor unei organizații și folosirea altor resurse organizaționale pentru atingerea scopurilor organizaționale. [125]

Și specialiștii români au contribuții la definirea managementului. Astfel, Ovidiu Nicolescu arată că „managementul întreprinderilor rezidă în studierea procesului și relațiilor de management din cadrul lor, în vederea descoperirii legităților și principiilor care le guvernează, a conceperii de noi sisteme, metode, tehnici și modalități de conducere, de natură să asigure ridicarea eficienței” [72, p.17]

Ion Petrescu menționează că „managementul este ansamblul activităților, disciplinelor, tehnicilor care înglobează sarcinile conducerii, gestiunii, administrării și organizării societății comerciale și vizează ca. prin adoptarea deciziilor optime în proiectarea și reglarea proceselor microeconomice, să antreneze întregul colectiv de salariați pentru a întreprinde și lucra cât mai profitabil, pentru a organiza schimbări capabile să asigure unității un viitor trainic și eficace pe plan economic și social " [76].

Mai concis, Gheorghe Macovei afirmă că “managementul desemnează un sistem de principii, cerințe și reguli, precum și talentul de a le aplica [20], iar D. A. Constantinescu menționează faptul că “managementul reprezintă procesul de planificare, organizare, antrenare și control al utilizării resurselor în vederea îndeplinirii obiectivelor stabilite” [18].

Zaharia M. și colectivul de autori din România definește managementul ca „un set de activități, incluzând planificarea, luarea deciziei, organizarea, conducerea și controlul - toate orientate spre folosirea resurselor umane, financiare, materiale și informaționale ale organizației, într-o manieră efectivă și eficientă, în scopul atingerii unui obiectiv. Sub cel de al doilea aspect, managementul, ca știință, se ocupa de evidențierea metodelor, tehnicilor și instrumentelor de

conducere, de formalizarea lor științifică și încorporarea acestora într-o concepție coerentă asupra procesului conducerii" [96, p.l 6].

În același timp. Cornescu V. consideră că „managementul, ca acțiune practică, desemnează un sistem de principii, cerințe, reguli și metode de conducere, precum și talentul managerilor de a le aplica” [20, p.8].

Russu C. desemnează managementul ca “știință a conducerii organizațiilor socio-economice și conducerea științifică a acestora. Complexitatea semantică a termenului este determinată de sensurile sale multiple:

- managementul constituie o știință, adică un ansamblu organizat și coerent de cunoștințe, concepte, principii, metode și tehnici - prin care se explică, în mod sistematic, fenomenele și procesele ce se produc în conducerea organizațiilor;
- managementul reprezintă, de asemenea, o artă, care reflectă latura sa pragmatică și care constă în măiestria managerului de a aplica la realitățile diferitelor situații cu rezultate bune, în condiții de eficiență, cunoștințele științifice;
- în sfârșit, managementul constituie și o stare de spirit specifică, reflectată de un anumit fel de a vedea, de a dori, de a căuta și de a accepta progresul” [86, p. 13].

Specialistul din Federația Rusă, Fathutdinov R., definește managementul ca „un tip de activitate profesională a oamenilor care se ocupă de organizarea și coordonarea procesului de atingere a sistemului de obiective, realizate cu ajutorul unor abordări științifice, a concepției de marketing și a factorului uman” [126].

Definițiile managementului au fost expuse și de specialiștii autohtoni și anume: I. Sârbu, E. Hrișcev, Cotelnic A., etc., care, de altfel, reflectă esența conceptului în cauză similar cu cele expuse mai sus.

Din multitudinea definițiilor analizate, constatăm conținutul sensibil diferit atribuit științei managementului, fiecare specialist având în vedere doar unele elemente, care constituie, de fapt, obiectul acestei științe, neindicând suficient de riguros specificul său. În același timp, este important de menționat că în majoritatea definițiilor prezentate mai sus este menționată esența managementului ca știință a conducerii cu colectivitățile de oameni, cu orientarea de bază spre atingerea obiectivelor organizaționale.

Reeșind din cele menționate, autorul a decis pentru început de concretizat definiția de management, ca mai apoi, reeșind din această definiție să determine definiția managementului performant.

În urma cercetărilor efectuate, autorul vine cu **viziunea proprie** asupra definiției de management: *”managementul reprezintă un proces complex de activități în cadrul unei*

organizații, prin care are loc integrarea și coordonarea eficientă și eficace a tuturor resurselor disponibile, în scopul obținerii unor performanțe”.

În contextul definițiilor prezentate mai sus, menționăm faptul că, în ultimii ani, a apărut o nouă viziune în management și anume cea de „*management performant*”, care presupune, *după părerea autorului*, o fază evolutiv-superioară a managementului. Autorul, ca urmare a studiului literaturii de specialitate, a identificat puțini cercetători autohtoni, care se expun asupra conceptului de „*management performant*” (Gr. Belostecinic, N. Cușnir). În literatura de specialitate dedicată în special domeniului managementului resurselor umane (MRU) există suficiente abordări privind conceptul „*managementul performanței*”, acesta fiind un concept nou în domeniul MRU, care accentuează importanța performanței individuale a oamenilor în atingerea obiectivelor stabilite, evaluarea rezultatelor muncii și analiza comportamentului acestora, fiind elementele de bază în aprecierea performanței.

Renumitul savant american în domeniul MRU, M. Armstrong, definește managementul performanței în felul următor: „*managementul performanței reprezintă o abordare strategică și integrată a asigurării succesului de durată în activitatea organizațiilor, prin îmbunătățirea performanței oamenilor care lucrează în ele și prin dezvoltarea capacităților echipelor și participanților individuali*”. [1, p.421]

Managementul performanței este interpretat de savantul român Aurel Manolescu ca „*o modalitate de a obține rezultate individuale și organizaționale mult mai bune prin înțelegerea și conducerea performanței într-un cadru unitar și contextual al afacerilor în general sau al obiectivelor și standardelor stabilite în prealabil, în special.*” [68, p.387]

Din conținutul definițiilor prezentate constatăm, că în consens, acestea nu diferă esențial una de alta și că ambele accentuează importanța performanței individuale a oamenilor în atingerea obiectivelor stabilite.

Savanții preocupați de domeniul MRU, evidențiază foarte clar, că *managementul performanței* constă *înt-o abordare sistematică a managementului resurselor umane în general și a evaluării performanței în special*, folosind obiectivele, realizările, aprecierile și feedback-ul, ca mijloace pentru motivarea angajaților pentru a înțelege și a folosi la maximum potențialul lor creator.

Deci, putem concluziona, că *managementul performanței* are la bază filosofia managementului prin obiective, iar evaluarea performanței, prin aprecierea rezultatelor muncii propriu-zise și analiza comportamentului angajaților, ocupă un loc important în sistemul managementului performanței.

Actualmente, nu există o interpretare unanim acceptată, a conceptului de management

performant, în ciuda faptului că se discută mult la acest subiect, coexistând doar unele puncte de vedere privitor la semnificația acestuia.

În acest context, autorul definește **managementul performant** în felul următor: *„managementul performant reprezintă ansamblul acțiunilor întreprinse de manageri pentru asigurarea succesului de durată în activitatea organizațiilor, prin aplicarea unor metode, tehnici manageriale și tehnologii informaționale moderne, cu scopul îmbunătățirii performanței manageriale și economice ale organizației.”*

Reieșind din definiția propusă de autor, a managementului performant, am determinat conceptul de management performant:

- managementul performant este un proces necesar pentru dirijarea eficientă a organizației;
- orientarea managementului performant este către atingerea obiectivelor organizaționale și asigurarea succesului de durată;
- managementul performant se bazează pe principiul utilizării eficiente a resurselor prin aplicarea într-un mod cât mai eficient a tehnicilor, metodelor de conducere și tehnologiilor informaționale;
- managementul performant se focalizează pe obținerea rezultatelor, accentul însă fiind schimbat, de pe efort și ocuparea timpului, pe rezultate, productivitate, eficiență, eficacitate, flexibilitate, competitivitate.

În urma cercetărilor efectuate și reieșind din realitatea economică, am determinat principalele *sfere de influență* ale managementului performant:

- ca urmare a impactului profund pe care îl are asupra funcționalității firmelor, managementul performant se va extinde în toate sferele activității economice și sociale și se va trece de la producerea de bunuri, la tratarea informațiilor și la conceperea proceselor tehnologice;
- multiplicarea rapidă a firmelor mici și mijlocii, care se vor concentra pe realizarea unui management performant;
- conturarea unui nou model de creștere a performanței, în care scop se va reevalua și restructura întregul sistem al firmei, asigurându-se fundamentele dezvoltării pe baza performanței.

Analizând conceptul și sfera de influență a managementului performant la general, am determinat caracteristicile managementului performant, în special care pot fi aplicate în domeniul pomiculturii (figura 1.1.).

✓ *Supraviețuirea* este o caracteristică a managementului performant, care ne arată că organizația există și își continuă activitatea în pofida faptului că se află într-o situație economico-

financiară dificilă. De aceea, pentru a deveni viabilă, puternică și pentru a exista o perioadă de timp îndelungată, întreprinderea pomicolă trebuie să-și revadă periodic obiectivele și să le schimbe în corespundere cu cerințele modificate ale mediului de activitate.



Fig. 1.1. Caracteristicile managementului performant pentru întreprinderile din domeniul pomiculturii

Sursa: elaborat de autor în baza sursei [125; 26]

✓ *Rezultativitatea* nu reprezintă altceva decât nivelul atingerii obiectivelor prevăzute ale organizației. O premiză a supraviețuirii întreprinderilor pomicole este anume că ele trebuie să fie rezultative. Iar, conform opiniei savantului american P. Drucker, o organizație devine rezultativă numai în caz dacă elaborează corect ceea ce cere piața. [13, p.63].

✓ *Eficacitatea* se obține în urma alegerii corecte a activităților de efectuat pentru a produce efectul pozitiv așteptat și se exprimă prin raportul dintre rezultatul obținut / rezultatul planificat (dorit). Un management performant în întreprinderile pomicole în lipsa eficacității și eficienței practic nu poate exista;

✓ *Eficiența* este determinată de folosirea cât mai corectă și rațională a resurselor și de raționalizarea tuturor proceselor din organizație. Putem menționa cu certitudine că eficiența este strâns legată de procesul de folosire a tuturor resurselor în organizație, iar principala trăsătură a ei este raportul de cauzalitate – efort / efect. [5, p.158]. Altfel spus, eficiența în întreprinderile pomicole, înseamnă obținerea efectelor economice utile, în condițiile cheltuirii într-un mod rațional a resurselor, folosindu-se în acest scop metode științifice de conducere a activității. Datorită faptului că se poate calcula și exprima cantitativ, întreprinderile pomicole își pot evalua financiar atât intrările cât și ieșirile lor;

✓ *Productivitatea* este determinată de raportul dintre numărul unităților la ieșire din organizație către numărul unităților la intrare în organizație. [125, p.60]. Însă, nu trebuie să uităm că componenta de bază a productivității este calitatea. De aceea, productivitatea trebuie îmbinată cu indici calitativi. Cu cât o organizație este mai productivă cu atât ea este și mai efektivă. Astfel, pentru ca întreprinderile pomicole să supraviețuiască în condițiile unui mediu concurențial turbulent și acerb, ele trebuie să asigure productivitate la toate nivelurile lor;

✓ *Realizarea practică* a deciziilor. O decizie managerială adoptată, cât de bine nu ar fi fundamentată, reprezintă doar un gând, o idee, o opinie. Pe când o decizie cu succes, este aceea care este realizată nemijlocit în practică, transformată în acțiune, care aduce la un rezultat efektiv. Orice întreprindere pomicolă poate obține, rezultativitate, productivitate, eficiență și eficacitate, doar în urma realizării practice a deciziilor manageriale eficiente;

✓ *Competitivitatea* ca o caracteristică importantă a managementului performant, reflectă nivelul performanței întreprinderii și o putem defini ca capacitatea întreprinderii din cadrul unei ramuri de a obține avantaje concurențiale și performanțe mai bune și durabile față de alte întreprinderi din aceeași ramură. [63]

În rezultatul analizei succinte a caracteristicilor managementului performant în întreprinderile din domeniul pomiculturii, ne permitem să conchidem că aceste caracteristici sunt interdependente, reciproc se completează, iar ansamblul acestora formează cadrul conceptual al managementului performant.

Una din principalele trăsături ce caracterizează acest început de mileniu este reprezentată de schimbările rapide de natură economică, tehnologică, organizatorică, socială, politică, etc. În aceste condiții, flexibilitatea și adaptarea „din mers” este una vitală pentru întreprinderile din ramura pomicolă, iar eforturile necesare pentru aceasta sunt de cele mai multe ori de ordin intelectual.

După autor, managementul performant are un rol hotărâtor în dezvoltarea durabilă a ramurii pomicole, cu atât mai mult cu cât adaptarea la transformările pe care le înregistrăm presupune prevederea lor, „cunoașterea” lor anticipată, pentru că altfel orice acțiune de adaptare devine costisitoare, fiind în permanență cu un ritm în urma vieții.

În acest context, se consideră că numeroși *factori* vor impulsiona în secolul al XXI-lea dezvoltarea managementului performant, după cum se prezintă în figura 1.2.

În prezent, performanțele manageriale, interesează în mod deosebit nu numai teoria, ci și practica managerială din Republica Moldova. Fără performanțe manageriale nu este posibilă obținerea de performanțe economice, financiare, sociale.

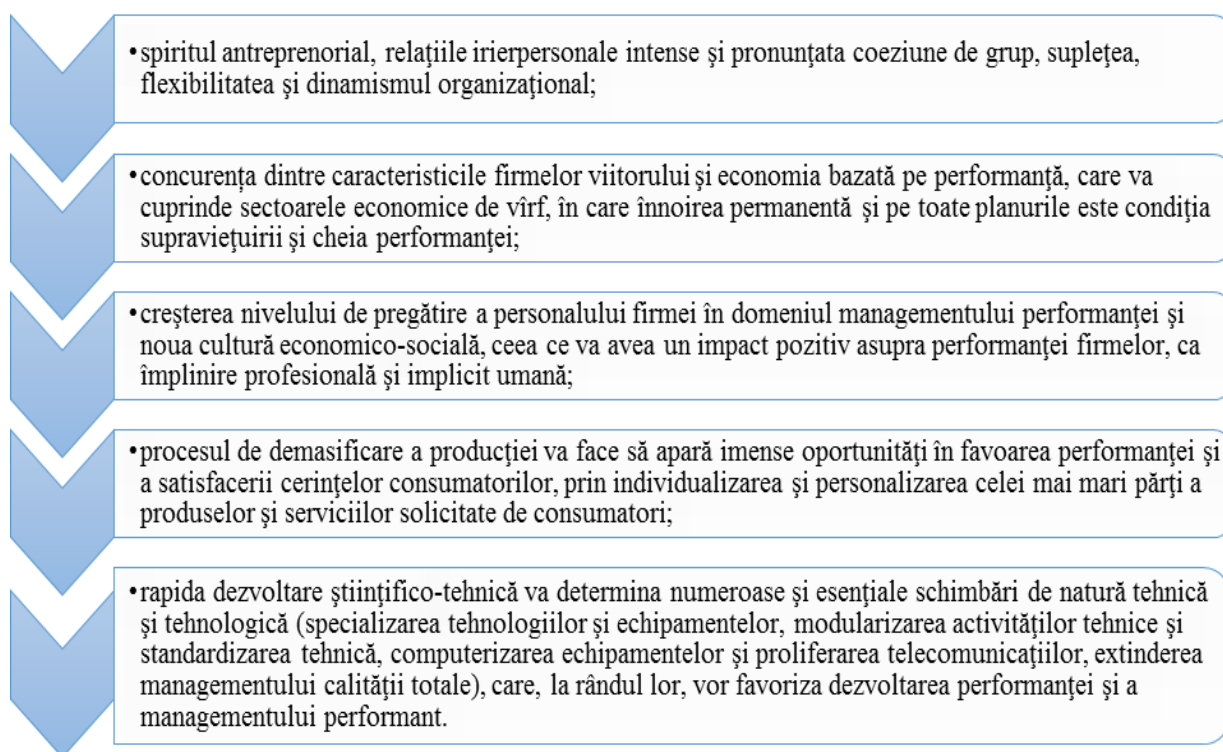


Fig. 1.2. Factorii de influență în dezvoltarea managementului performant

Sursa: elaborat de autor în baza sursei [26]

Specialiștii în acest perimetru de preocupări științifice au identificat clar condiționările unanim recunoscute: numai un management performant, exercitat de manageri profesioniști, este capabil să aibă performanțe manageriale generatoare de performanțe economico - financiare, sociale, etc. [22, p.21]

În mod schematic această condiționare se prezintă în figura ce urmează în continuare:

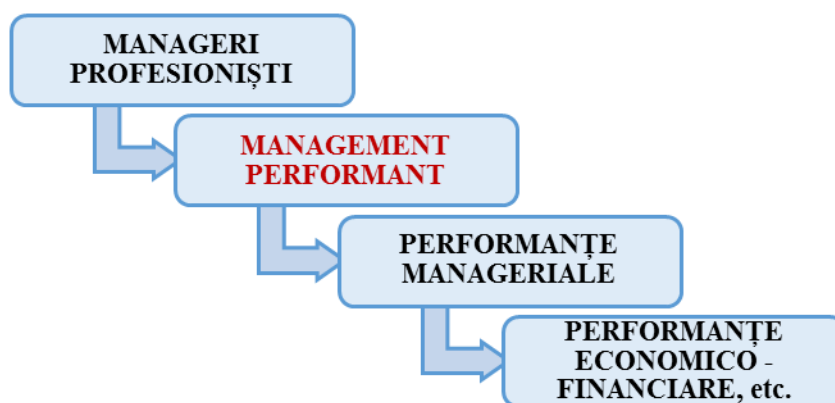


Fig. 1.3. Dependența performanțelor în domeniul condus de managementul performant

Sursa: elaborat de autor în baza sursei [26]

Conform figurii prezentate constatăm, că legătura conexă ”*manageri profesioniști – management performant*” este piatra de rezistență a oricărui act managerial / demers complex ce

urmărește obținerea de performanțe manageriale și, în cele din urmă, performanțe economice.

Pentru managementul performant, am considerat necesar suplinirea funcțiilor generale de conducere cu încă alte 4 funcții importante, identificate și evidențiate în figura 1.4.

Deci, pentru ca managementul să devină performant, managerii ar trebui să aplice în practică următoarele funcții ale lui:

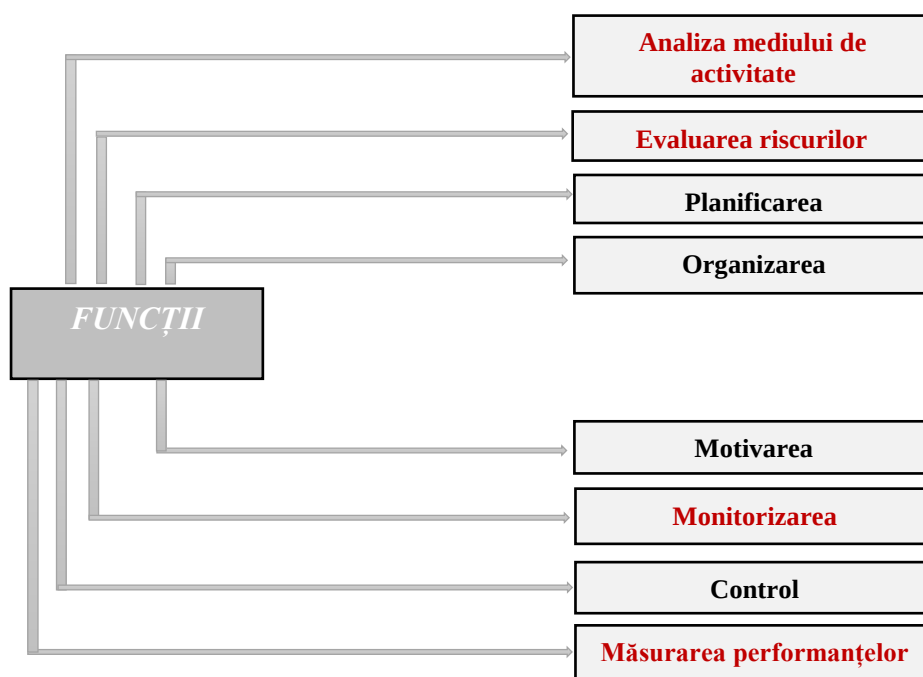


Fig. 1.4. Funcțiile managementului performant

Sursa: sistematizată și adaptată de autor în baza sursei [79, p.25]

1. Analiza mediului de activitate. Cunoaștem, în urma studiilor efectuate, că mediul de activitate al organizației reprezintă totalitatea factorilor și tipurilor de comportament în cadrul și sub influența cărora organizația își desfășoară activitatea. În mod schematic, mediul de activitate al organizației se prezintă în figura 1.5.

Acești factori influențează asupra stabilirii obiectivelor, obținerii resurselor, asupra procesului de adoptare și realizare a deciziilor în scopul realizării obiectivelor organizației. Într-o formulare mai succintă, mediul de activitate, atât intern cât și extern, condiționează într-o măsură apreciabilă comportamentul, performanțele organizației, precum și derularea evenimentelor din cadrul ei.

De aceea, pe lângă funcțiile generale ale managementului, recunoscute și definite în literatura de specialitate, considerăm, ca *analiza mediului de activitate* este o funcție binevenită și necesară în realizarea și desfășurarea managementului performant în cadrul întreprinderilor agricole, inclusiv din ramura pomicolă.

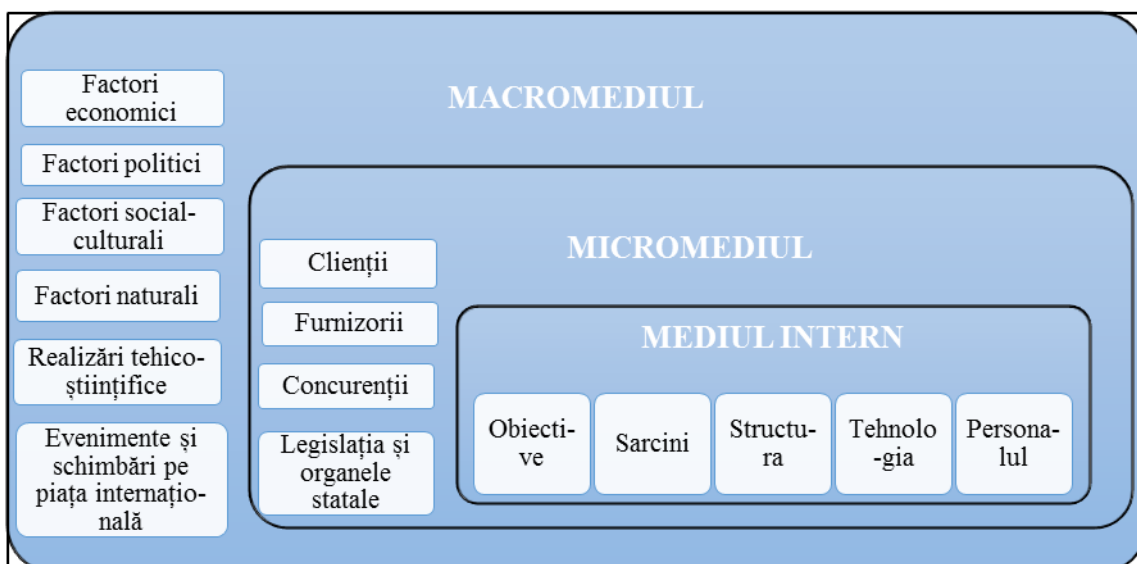


Fig. 1. 5. Mediul de activitate al organizației
Sursa: elaborată de autor în baza sursei [35, p.87]

Deoarece, datorită acestei funcții, întreprinderile agricole, inclusiv pomicole, ar putea mai bine: determina evoluția viitoare a unor fenomene de natură economico-socială; identifica și gestiona totalitatea oportunităților și riscurilor, punctelor tari și slabe, ce ar ajuta-o la cunoașterea concurenților și la elaborarea obiectivelor ce urmează a fi previzionate în viitorul apropiat cât și îndepărtat. Realizarea cu mare atenție a acestei funcții va condiționa performanțele întreprinderii în toate domeniile ei de activitate. Managerii, recunoscând și practicând cu multă iscusință această funcție, ar avea șanse mult mai mari de succes de a atinge obiectivele stabilite cu performanțe mai înalte și pe o durată de timp mai îndelungată.

Mediul de activitate, fiind unul complex ce cuprinde factori de natură diferită (economică, socială, culturală, juridică, politică, demografică, ecologică, etc.) cu modificări permanente, interconexiuni și intercondiționări multiple între ei, afectează întreaga activitate a organizației, chiar dacă aceasta deține sau nu un control direct asupra lor. În acest sens, analiza permanentă și corectă a mediului de activitate a întreprinderilor din sectorul pomicol, apelând la o serie de metode de cercetare (cum ar fi de ex. analiza SWOT), va permite identificarea influențelor viitoare (pozitive sau negative) și va ajuta la stabilirea și efectuarea corecțiilor necesare posibile în cazul în care nu sunt realizate obiectivele și performanțele ei în etapele intermediare de desfășurare a activității.

Constatăm, deci, că analiza mediului de activitate ca funcție a managementului performant, la nivel intern, la nivel de micro și macromediu, are scopul de a sesiza punctele tari și slabe, oportunitățile și riscurile care există, dar și de a identifica variabile strategice veritabile, interne și externe, pe care toate organizațiile trebuie să le cunoască și să le aplice pentru a

supraviețui și pentru a atinge un succes de durată.

2. *Evaluarea riscurilor posibile.* După ce au fost identificate riscurile posibile conducerea organizației trebuie să le evalueze, chiar dacă acest lucru este dificil de a fi realizat. Dacă această funcție nu se îndeplinește, atunci riscul potențial identificat devine cu certitudine, în multe cazuri și împrejurări, o vulnerabilitate gravă pentru activitatea eficientă a întreprinderilor din sectorul pomicol. În viziunea autorului, funcția dată trebuie să cuprindă îndeplinirea următoarelor acțiuni:

- adoptarea deciziilor de evaluare a situației riscante identificate;
- determinarea cheltuielilor necesare pentru evaluarea riscului identificat și adoptarea deciziei finale: de acceptare a riscului; de evitare; de transfer;
- determinarea consecințelor riscului identificat și a gravității acestuia pe domenii de activitate ale întreprinderii;
- cuantificarea consecințelor (în baza metodelor cantitative și/sau calitative), având în vedere și anumite limite de variabilitate (dimensiunea riscului admisibil);
- determinarea responsabilităților și căilor de minimizare sau lichidare a riscului;
- aplicarea măsurilor necesare pentru eliminarea cauzelor generatoare de risc, minimizarea sau lichidarea riscului;
- elaborarea unui plan de acțiuni și măsuri de prevenire, de combatere, de reducere și de evitare a riscurilor.

Aplicarea funcției de evaluare a riscurilor posibile este cu atât mai necesară, cu cât riscurile au devenit din ce în ce mai diversificate și cu consecințe sporite asupra performanțelor întreprinderilor pomicole.

3. *Planificarea.* O conducere performantă și dinamică nu poate fi desfășurată în lipsa funcției de planificare. În viziunea autorului, analiza mediului de activitate a organizației și rezultatele ei, constituie input-uri necesare pentru realizarea în continuare a funcției manageriale de planificare.

Planificarea cuprinde ansamblul activităților prin care se fixează obiectivele ce trebuie îndeplinite, se stabilesc modalitățile viitoare de acțiune, se evaluează dimensiunea mijloacelor materiale, financiare și umane ce trebuie folosite pentru realizarea obiectivelor fixate. [35, p.120] Sau, *planificarea* - ansamblul de decizii și acțiuni prin care se determină obiectivele organizației și a componentelor sale, se conturează modalitățile de realizare, se dimensionează resursele ce urmează a fi angajate și se precizează termenele intermediare și finale de îndeplinire a obiectivelor. [72, p.11]

Clasicul literaturii de management, savantul francez H. Fayol analizează funcția de

planificare în felul următor: "A conduce înseamnă a prognoza, a planifica din timp", și "...planul este în același timp rezultatul prognozat și direcțiile de acțiune, și metodele ce se vor folosi".[22, p.135]

Autorul și savantul român Ioan Ursachi definește planificarea ca: "activitatea prin care rațional, conștient, toți managerii determină ceea ce vor și modul în care pot realiza aceasta." [94, p.72] Pentru orice tip de activitate, menționează savantul, planificarea răspunde la câteva întrebări de bază, și anume:

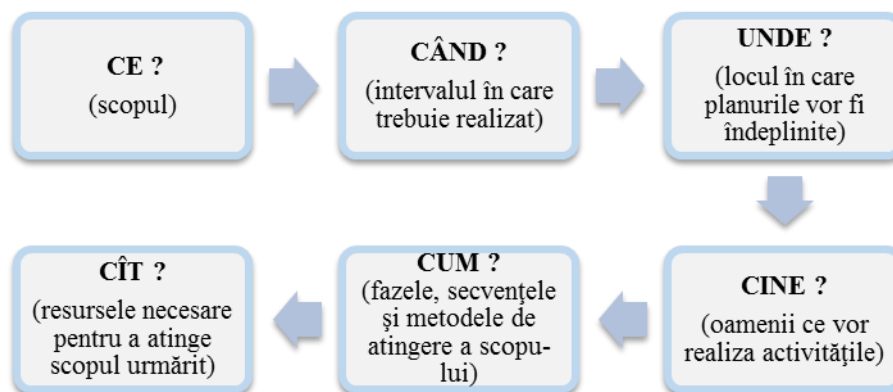


Fig. 1.6. Întrebările la care răspunde funcția de planificare

Sursa: elaborată de autor în baza sursei [93, p.74]

Găsind răspunsul adecvat și anticipat la întrebările funcției de planificare, pot fi evitate erorile, pierderile și întârzierile, pot fi create posibilități mai mari de rezolvare a problemelor, de adaptare mai ușoară la evoluția mediului în care funcționează entitatea. iar eforturile depuse pot deveni eficace și eficiente.

Aplicarea funcției de planificare prezintă o importanță deosebită pentru activitatea de succes și durabilă a entităților din ramura pomicolă. După autor, funcția de planificare prezintă următoarele avantaje:

- ✓ ea oferă posibilitatea redistribuirii mult mai raționale a resurselor limitate ale entității, promovării direcțiilor de activitate cele mai rentabile, investirii mijloacelor necesare în producerea și comercializarea produselor cu o cerere mult mai mare;
- ✓ avantajează coordonarea mult mai eficientă a activității personalului, reorientând potențialul acestora spre realizarea scopurilor comune ale organizației;
- ✓ lipsa unui plan creează anumite probleme la realizarea unui control, deoarece nu este clar cu ce se vor compara rezultatele obținute.
- ✓ un plan reușit și modern va spori cu mult coordonarea activităților într-o organizație și va contribui neapărat la îmbunătățirea schimbului de informații în organizație. Dacă lipsește un

plan, atunci nu sunt clar delimitate atât responsabilitățile, cât și obligațiile personalului.

În argumentarea faptului, pe cât de importantă este această funcție, vine și din afirmația spusă de profesorul canadian Laurence J. Peter: *“Dacă nu știi unde vrei să ajungi, probabil vei ajunge altundeva”*. Importanța acordată planificării vine chiar și din cele mai vechi timpuri, când în sec.400 Înainte de Hristos, generalul chinez Sun Tzu, în lucrarea sa de strategie militară chineză *”Arta războiului”* menționează următoarele: *“Avînd un plan minuțios și detaliat, poți învinge; avînd un plan neglijent și mai puțin detaliat, s-ar putea să nu învingeți. Însă eșecul este și mai previzibil dacă nu planificați de loc! O victorie sau o înfrîngere poate fi prevăzută pornind de la modul în care acțiunea a fost planificată în avans.”*

Din cele menționate, constatăm, că o planificare performantă în orice domeniu de activitate îi asigură deja succesul. Și după cum este reflectat în literatura managerială, datorită unei planificări reușite se asigură succesul organizației cu mai bine de 50%, iar 65% din firmele nou-înființate nu reușesc să-și „aniverseze” (nu supraviețuiesc) nici cinci ani din cauza lipsei unei planificări performante.

Astfel, pentru obținerea unor performanțe superioare în procesul realizării acestei funcții, managerii trebuie să fie profesioniști, să dispună de cunoștințe speciale, experiență profesională, capacitate de comunicare înaltă, etc. În special, în condițiile economiei concurențiale, anticiparea modalităților de derulare a proceselor de activitate din întreprinderile pomicole este esențială pentru existența lor.

Literatura de specialitate ne oferă mai multe modele ale procesului de planificare. Însă analizându-le și comparându-le, am constatat că logica planificării este aceeași în toate modelele, indiferent de intervalul în care trebuie atinse obiectivele.

Vom prezenta în continuare (fig. 1.7.), dar într-un mod succintă, modelul procesului de planificare, descris de autorul român Toader Moga, în cartea sa *”Fundamentele managementului”*.

Observăm, deci, că manifestarea funcției de planificare presupune o sistematizare a activităților necesare realizării și îndeplinirea acestora într-o consecutivitate logică, avînd ca finalitate atingerea obiectivelor previzionate.

Ținem să menționăm, că aplicarea cu succes a funcției de planificare prevede efectuarea de prognoze, elaborarea de planuri, elaborarea de programe. Iar toate acestea fiind de o importanță fundamentală pentru desfășurarea unei activități eficiente și performante în timp pentru orice entitate economică.

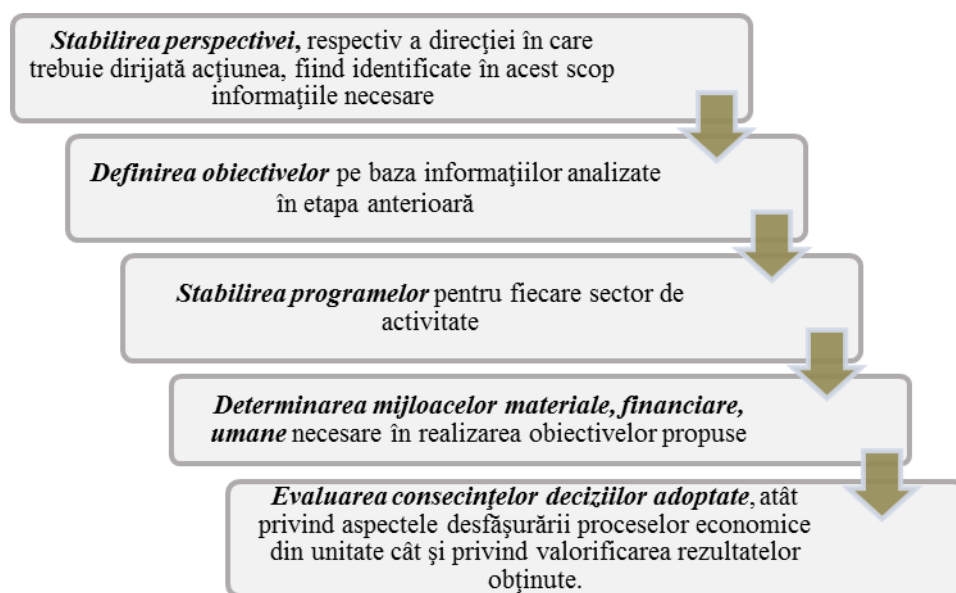


Fig.1.7. Etapele planificării –ca funcție a managementului

Sursa: Elaborată de autor în baza sursei [70]

Considerăm deci, că un management performant trebuie să fie, în același timp un management previzional, axat pe principiul ”anicipând și preîntâmpinînd”, care să ia în vedere implicațiile prezente și viitoare ale realizărilor tehnico-științifice, cerințele unei continue adaptabilități la schimbările mediului. Numai astfel, orice entitate agricolă indiferent de domeniul de activitate, își poate asigura supraviețuirea, rigiditatea și dezvoltarea ei durabilă.

4. Organizarea, ca funcție a managementului, dar și a managementului performant, are o diversitate de opinii referitor la definirea ei. În consens, acestea nu diferă esențial una de alta, ci se interpătrund, se completează reciproc și vizează toate laturile funcției de organizare.

Sintetizînd opiniile autorilor referitor la definirea funcției de organizare (tabelul 1.1.), constatăm că datorită îndeplinirii corecte a acestei funcții în organizație se asigură un mediu de lucru bine definit, un mediu de lucru bine coordonat și se asigură o structură formală de luare a deciziilor. Iar toate aceste condiții sunt necesare în scopul desfășurării eficiente a activității și realizării obiectivelor stabilite.

Tabelul 1.1. Unele puncte de vedere privind definirea funcției manageriale de organizare

Numele, familia autorului / savantului	Conținutul definiției
Mihai Berca	<i>Organizarea</i> - funcția managementului prin care se determină repartizarea și implementarea activităților pe compartimente și locuri de muncă într-o structură care să corespundă cel mai bine obiectivelor propuse. [9, p.19]
Eugen Burduș	<i>Organizarea</i> ca funcție a managementului constă în stabilirea și delimitarea proceselor de muncă, a componentelor acestora, analiza acestor componente cu scopul grupării lor pe posturi, formații de muncă, compartimente și atribuirea șor personalului, în vederea realizării obiectivelor stabilite. [11, p.179]
Delia Popescu	<i>Organizarea</i> constă în reunirea resurselor necesare în scopul atingerii obiectivelor organizației și în stabilirea relației activitate-autoritate, determinînd astfel structura necesară îndeplinirii obiectivelor. [79, p.25]
Natalia Burlacu, Vadim Cojocaru	Funcția de <i>organizare</i> constă în crearea structurii formale ale organizației, selecționarea cadrelor necesare pentru realizarea hotărârilor adoptate la etapa de planificare. [13, p.176]
Ioan Ursachi	<i>Organizarea</i> este un proces care include stabilirea activităților necesare îndeplinirii obiectivelor, statuarea lor ca sarcini și aranjarea acestora într-un cadru de luare a deciziilor. [93, p.132]
Tatiana Gavrilă, Viorel Lefter	<i>Organizarea</i> cuprinde activitățile care trebuie efectuate pentru realizarea cadrului organizatoric optim în vederea obținerii eficienței economico-sociale maxime. [35, p.120]

Sursa: elaborat de autor în baza surselor menționate în tabel.

5. *Funcția de motivare* presupune atragerea personalului la realizarea obiectivelor organizației. Fără participarea forței de muncă atingerea obiectivelor prestabilite este practic imposibilă. Motivarea constă în acțiunea managerilor de atragere a personalului pentru ca organizația să funcționeze normal și să obțină performanțe economice superioare.

Motivarea presupune corelarea intereselor personalului cu realizarea obiectivelor și sarcinilor atribuite. Ea reprezintă o modalitate de depistare și de satisfacere a factorilor de stimul pentru participarea atât la procesul de management cât și la cel de producție a componentelor unității. Această funcție, prin natura componentelor sale, se constituie într-un instrument, aflat la îndemâna managerului care, bine folosit, îi permit să obțină aportul subordonaților la desfășurarea activității unității. Ea cere multă voință, tenacitate, transmiterea unei certitudini la toți subordonații în realizarea obiectivelor prestabilite.

6. *Monitorizare*, în opinia autorului este definită ca "ansamblul activităților de supraveghere, urmărire cu atenție a activităților ce se desfășoară la orice nivel, la orice componentă organizatorică pentru a cunoaște și a înțelege în orice moment de timp tendințele de derulare a activităților previzionate în planuri și programe".

Monitorizarea trebuie efectuată zilnic în plina desfășurare a activităților și se poate face prin discutii selective cu personalul implicat în desfășurarea diverselor activități, prin înregistrarea rezultatelor și a problemelor aparute, prin observarea derulării pas cu pas a activităților planificate. Monitorizarea permanentă a activităților ne permite să constatăm care

este stadiul realizării sarcinilor și activităților, care sunt costurile, cum și când sunt utilizate resursele, cum se desfășoară procesele tehnice și tehnologice, etc. În același timp, se pot obține informații utile managementului referitor la rezultate, timp și resurse, acestea ajutând factorii de decizie să înțeleagă mai bine eficiența și eficacitatea acțiunilor desfășurate în scopul remedierii situațiilor dacă este cazul.

Funcția de monitorizare, considerăm, că trebuie să cuprindă următoarele *etape*:

- colectarea continuă a informației despre stadiul realizării acțiunilor previzionate cu scopul de a corecta deficiențele;
- evaluarea progreselor intermediare și oferirea de informații legate de evoluția indicatorilor de performanță;
- determinarea modului în care resursele alocate sunt utilizate corespunzător și serviciile furnizate sunt orientate spre destinații corecte;
- identificarea eventualelor probleme și schimbări socio-economice care ar rezulta în urma desfășurării monitorizării precum și a soluțiilor posibile de depășire a acestora;

Constatăm, deci că monitorizarea este extrem de importantă, alături de celelalte funcții în realizarea unui management performant în sectorul pomicol. Proverbial, putem spune că monitorizarea "poate fi comparată cu mersul pe bicicletă; doar privind cu atenție înainte poți alege direcția corectă."

7. *Controlul* presupune verificarea permanentă și completă a modului în care se desfășoară diferitele activități în raport cu programele fixate, evidențierea abaterilor ce apar și luarea unor măsuri corective [35,p.122]. Din prezenta definiție cât și alte definiții din literatura de specialitate, putem aprecia că exercitarea funcției de control pentru un management performant, trebuie efectuată în raport cu activitățile specifice îndeplinirii celorlalte funcții descrise anterior:

8. *Măsurarea performanțelor*, în opinia autorului, este o funcție specifică managementului performant, care trebuie să se concentreze pe identificarea, monitorizarea și comunicarea rezultatelor prin intermediul utilizării indicatorilor de performanță. Măsurarea performanțelor trebuie să se preocupe în special și mai complex asupra evaluării rezultatelor, în timp ce managementul performant cuprinde procesul decizional bazat pe rezultatele măsurării, pentru obținerea performanței dorite. Indicatorii de performanță reprezintă instrumente de bază în evaluare, comunicând aspecte importante legate în raport cu definirea și realizarea obiectivelor.

Îndeplinirea corectă a acestei funcții ajută la analiza realizărilor și efectuarea de ajustări pe parcursul desfășurării activităților. Este de asemenea folosită pentru a asigura excelența

continuă a activităților și serviciilor și pentru perfecționare în vederea realizării misiunii, viziunii și obiectivelor organizației. În plus, funcția de măsurare a performanțelor poate asigura o evaluare echilibrată și sistematică a eficienței operațiunilor organizațiilor din diferite puncte de vedere: economic, financiar, al clienților și al angajaților.

Măsurarea performanțelor poate oferi o perspectivă esențială pentru îmbunătățirea luării deciziilor în organizații la toate nivelurile: strategic, operațional sau individual. Privindu-l ca un proces de măsurare complet, colectarea de date asociate unui obiectiv sau standard de performanță predefinit, cât și de analiză a datelor, considerăm a fi o preocupare a acestei funcții.

Opinăm, că măsurarea performanțelor poate fi asociată cu un sistem global de management care implică anticipare și urmărirea realizării conformității produsului muncii sau serviciului cu cerințele clientului. În plus, măsurarea performanțelor trebuie să prevadă și optimizarea de proces prin creșterea eficienței și eficacității acestuia și a produsului rezultat. Aceste acțiuni trebuie să se desfășoare într-o succesiune continuă, contribuind astfel la aplicarea de opțiuni de extindere și dezvoltare a procesului muncii sau a produsului, pe măsură ce sunt descoperite și implementate tehnici mai bune.

Măsurarea performanței este o necesitate pentru susținerea sistemului de management performant din cadrul întreprinderilor agricole, facilitand înțelegerea, gestionarea și îmbunătățirea rezultatelor obținute prin măsurare.

Întru realizarea unui management performant și în scopul asigurării succesului de durată a organizațiilor, considerăm că managerii ar trebui să aplice în complex toate aceste funcții.

De rând cu funcțiile managementului performant am determinat, că ***principalele pârghii ale managementului performant*** care influențează dezvoltarea durabilă a pomiculturii sunt cele prezentate în schema următoare:

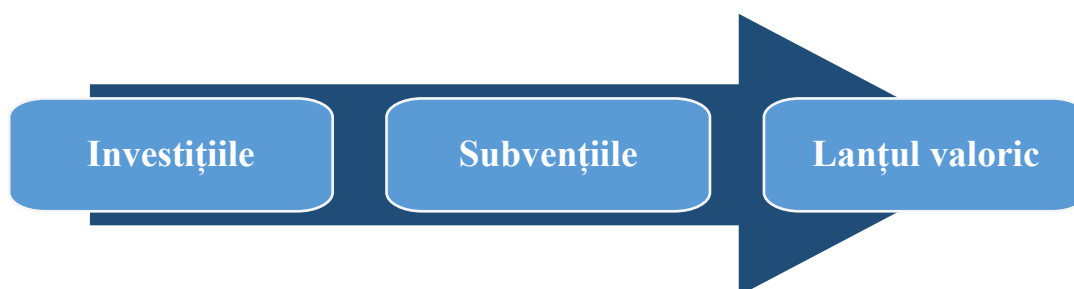


Fig.1.8. Principalele pârghii ale managementului performant ce influențează dezvoltarea durabilă a pomiculturii.

Sursa: elaborată de autor.

Investițiile - ca una din principalele pârghii ale managementului performant, au rolul de a contribui la dezvoltarea durabilă a tuturor sectoarelor, ramurilor și subramurilor economiei naționale.

Promovarea investițiilor în scopul soluționării problemelor privind re tehnologizarea și modernizarea întreprinderilor agricole, implementarea realizărilor progresului tehnico-științific, creșterea producției și calității ei, cșteșterea eficienței economice și a avantajului competitiv, asigurarea unui grad mai înalt de ocupare a forței de muncă, etc. demonstrează rolul important al acestora în asigurarea dezvoltării durabile a sub-sectoarelor agricole.

O altă pârghe a managementului performant, care considerăm că stimulează dezvoltarea durabilă a afacerilor pomicole în mediul rural sunt și *subvențiile*, care au ca scop promovarea creșterii economice și reducerea sărăciei. Subvenționarea este un ajutor absolut necesar dezvoltării durabile a agriculturii în general, și a ramurii pomicole în special, și totodată un mijloc de atragere a investițiilor în acest domeniu. Implementarea politicii de subvenționare, precum și asigurarea revizuirii și perfecționării continue a sistemului existent de subvenționare în agricultură este în vizorul permanent al statului. Însă, considerăm necesar, ca statul să se axeze pe un șir de măsuri de sprijin, menite de a spori investițiile în activitățile agricole performante ce aduc o valoare adăugată înaltă și limitează fenomenul de competiție neloială între producători.

[67]

Lanțul valoric, al cărui model a fost dezvoltat pentru prima dată de Michel Porter, după autor, reprezintă o altă pârghe importantă a managementului performant. Prin aplicarea acestei pârgheii, managerii pot înțelege mult mai bine cum poate fi sporită valoarea adăugată, creată de o ramură, subramură sau chiar de o întreprindere. Aplicarea și dezvoltarea corectă a lanțului valoric permite identificarea surselor de avantaj competitiv, precum și a oportunităților de revizuire și concepere a strategiilor și activităților, atât la nivel de întreprindere, cât și la nivel de sector, ramură, subramură. Rezultatele oferite ca urmare a aplicării acestei pîrgheii contribuie în măsură apreciabilă la asigurarea competitivității și dezvoltării durabile a unui sector, ramuri, subramuri, întreprinderi.

Analiza detaliată a acestui instrument al managementului performant, caracteristic pentru dezvoltarea durabilă a pomiculturii, cât și impactul lui, vor fi prezentate în capitolul III al prezentei lucrări.

Recunoaștem faptul, că managementul performant, în prezent, devine o practică complexă și greu de stăpînit. Când managerii organizațiilor își fac cum trebuie munca, angajații, clienții, societatea și țara prosperă. Când însă managementul este unul ineficient, aceleași organizații suferă direct sau indirect. Însă, puține alte activități, pot să afecteze prin succese sau eșecuri atât de multe persoane și pentru o perioadă lungă de timp. Aceasta revine doar managementului ca tip specific de activitate.

1.2. Dimensiunea, tipologia și instrumente de măsurare a performanțelor

Termenul de **performanță** este mai curând unul abstract, care nu este sau nu poate fi găsit în literatură sub o definiție clară și punctuală.

➤ Dicționarul explicativ al limbii române (DEX, ediția 2009) – determină performanța în felul următor:

- este un termen ce provine din limba franceză de la substantivul ”*performance*”,
- se referă strict la rezultatul (deosebit de bun) obținut de cineva într-o întrecere sportivă,
- realizare deosebită într-un domeniu de activitate,
- cel mai bun rezultat obținut de un sistem tehnic, de o mașină, de un aparat [25].

➤ Conform definiției oferită de Oxford Advanced Learner’s Dictionary, substantivul „performance” face referire pe de o parte la cât de bine sau cât de puțin bine se efectuează o activitate sau funcționează un lucru (how well or badly you do something; how well or badly something works), iar pe de altă parte la acțiunea sau procesul de ducere la îndeplinire a unei sarcini, acțiuni etc. (the act or process of performing a task, an action, etc.), sens de altfel păstrat de la verbul „to perform” [87, p.23].

➤ Performanța este o stare de competitivitate a întreprinderii atinsă printr-un nivel de eficacitate și de productivitate (eficiență) care îi asigură o prezență durabilă pe piață.

Ca urmare, putem vorbi despre performanță în orice domeniu, la orice scară sau nivel, atâta vreme cât există ceva sau ceva care o întreține.

Performanța reprezintă actul de a performa într-un anumit domeniu, provenind din termenul englez ”*to perform*”, a desfășura o activitate sau o afacere. Originea performanței provine însă din latină, de la cuvântul ”*performare*”, care presupune a da în întregime formă unui lucru.

În domeniul economic, noțiunea de „performanță” se întâlnește sub mai multe definiții și prezentări. În diversitatea de definiții se disting trei mari orientări: [5]

- definiția performanței în funcție de nivelul de realizare a obiectivelor sale strategice;
- definiția performanței în funcție de crearea valorii;
- definiția performanței în funcție de productivitatea și eficacitatea întreprinderii.

Performanța are la bază **noțiunea de comparație**, altfel ea nu poate **exista** în sine. Vom folosi întotdeauna o comparație față de o variabilă internă, externă pentru a determina dacă performanța este pertinentă și are un caracter dinamic sau tranzitiv.

Definiția performanței a evoluat foarte mult începând din anii 1990, ca necesitate și cerințe, o definire a acesteia găsindu-se în funcție de nivelul de realizare a obiectivelor

organizaționale și este scoasă în evidență de Annick Bourguignon (1995) [104]. Michel Lebas contrazice definiția de mai sus, deoarece acesta se limitează la caracteristicile performanței, fără a căuta un scop sau un obiectiv operațional. [5, p.156].

Elie Cohen, în lucrarea „Analyse financière“, definește performanța ca „raport între rezultatele degajate de o întreprindere și mijloacele folosite”. [108].

Pentru G. Lavalette și Maria Niculescu, „*performanța este un nivel de potențialitate instabil al unei întreprinderi, realizat prin tot ceea ce a optimizat cuplul valoare - cost și a făcut ca întreprinderea să fie competitivă pe segmentele sale strategice*” [116, p. 228].

Performanța depinde foarte mult de obiectivul sau de scopul propus, ea fiind **multidimensională, deoarece scopurile întreprinderii sunt multiple**. [49]. Nu există performanță independentă de obiectivele propuse. Astfel, putem considera **întreprindere performantă, acea întreprindere care își atinge obiectivele propuse ca urmare a practicării unui management performant**.

În multe analize-diagnostic construite în jurul obiectului principal de activitate, se face legătura cu elemente de performanță a întreprinderii. Cu toate acestea datele economice comparative nu sunt întotdeauna accesibile și sunt subiective pentru evaluări. Performanța a devenit astfel principalul mod de lucru pentru analiști.

În cadrul unei organizații, performanța poate apărea sub diverse forme și structuri.

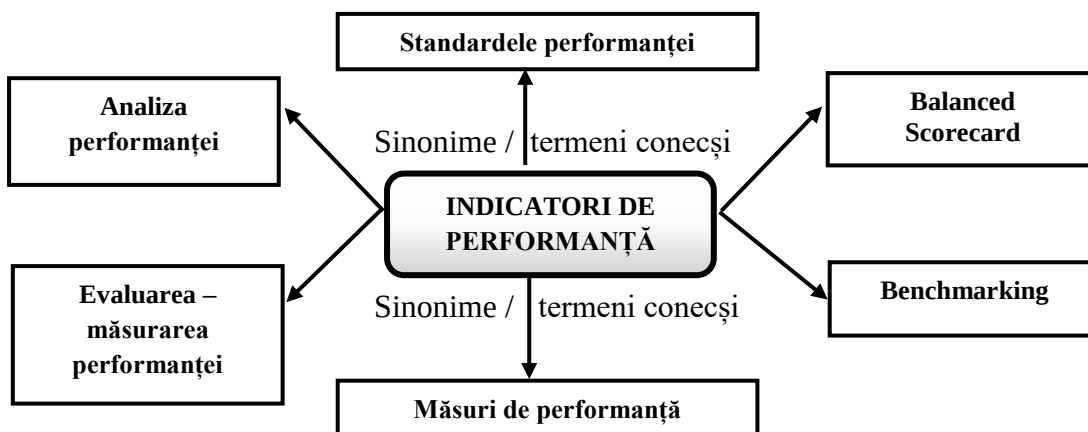


Fig. 1.9. Performanța sub diferite aspecte

Sursa: [5, p.156]

Informațiile referitoare la performanță reprezintă dovezi legate de performanță care sunt colectate și utilizate în mod sistematic. Dovezile se pot referi la eficacitate sau la eficiența unei activități desfășurate, în acest caz vorbind despre rezultate, factorii care pot afecta rezultatele și ce măsuri se pot lua pentru a le îmbunătăți. Performanța reprezintă informații reale transpuse în termeni de indicatori de performanță, relevanți de analiza diagnozei sistemelor economice.

Eficiența și eficacitatea reprezintă elemente integrate conceptului de performanță.

În activitatea curentă întâlnim frecvent noțiunile de performanță și eficiență. Este eficiența o componentă a performanței sau este, de fapt, o altă percepție a termenului de performanță? În lucrarea autorului A. Khemakhem "*La dynamique du controle de gestion*" [115], care se referă la performanța unui centru de responsabilitate, se menționează că performanța acestuia o reprezintă eficacitatea și eficiența cu care își atinge obiectivele asumate.

Autorul M. Niculescu menționează, că performanța este sinonimă cu competitivitatea, întreprinderea competitivă (performantă) fiind o întreprindere eficientă (capabilă de a ameliora raportul dintre rezultatele obținute și mijloacele alocate - productivă) și eficace (capabilă să satisfacă așteptările tuturor partenerilor), în același timp. [73, p.42]

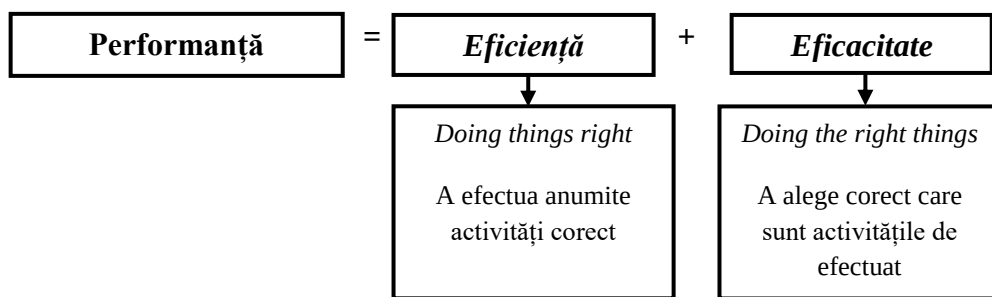


Fig. 1.10. Performanța echivalentă cu ansamblul valorilor "eficiență" și "eficacitate"
Sursa: [73]

Competitivitatea aparține întreprinderilor capabile să întrețină o dinamică permanentă a progresului tehnic și a inovațiilor manageriale, deoarece, în afara evoluțiilor pieței, asistăm și la schimbarea condițiilor interne de producție [63].

În diferite studii de specialitate noțiunea de eficiență se regăsește în două sensuri:

- performanțe, rezultate dintre cele mai mari - performanțele ridicate în activitatea economică echivalează cu eficiența, atunci când sunt obținute în condițiile unei utilizări raționale;
- efecte cât mai mari în raport cu resursele alocate sau consumate - efectul util pe care unitatea de resursă alocată (E/R) sau invers, efortul depus pentru obținerea unei unități de efect (R/E).[91] Dacă privim eficiența printr-o prismă laturii sale concret aplicative, se poate defini ca un raport obiectiv, cantitativ, între efectele și eforturile depuse în vederea obținerii lor.

Astfel, putem obține următoarele rapoarte:

- **Ef = Efect_{max} / Resurse** - maximizarea efectelor obținute pe unitatea de resursă alocată, consumată;

- **Ef = Resurse_{min} / Efect** - minimizarea consumului de resurse pe unitatea de efect obținut.

Natura și caracterul eforturilor și efectelor se reflectă asupra caracterului eficienței. Esențial pentru întreprindere este de a-și coordona eforturile pentru a evita un plus de eficiență în detrimentul eficacității sau invers. Corelația eficacitate – eficiență - performanță este redată în figura 1.11.

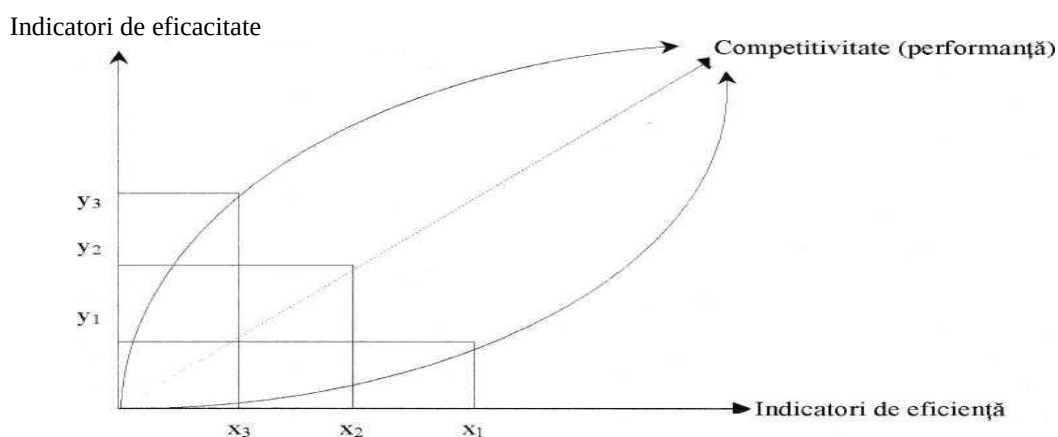


Fig. 1.11. Corelația eficacitate - eficiență – performanță

Sursa: [73, p. 43]

Din figura prezentată, ne permitem să conchidem, că performanța este o stare de competitivitate a întreprinderii atinsă printr-un nivel de eficacitate și de productivitate (eficiență) care îi asigură o prezență durabilă pe piață.

Conceptul de performanță se află la baza unor judecăți de valoare realizate cu ocazia: evaluării activităților agricole, industriale, comerciale, etc., a portofoliului de produse, a redresării unor întreprinderi, a alianțelor strategice, a fuzionărilor sau achizițiilor de societăți etc. Practic, performanța este percepută în manieră diferită de partenerii întreprinderii, în funcție de interesele specifice: acționarii sunt preocupați de rentabilitatea investiției, salariații de stabilitatea întreprinderii, creditorii de solvabilitate, furnizorii de perenitatea activității și a piețelor etc.

În continuare, considerăm oportună relevarea unei **clasificări a performanțelor** în **funcție** de câteva criterii utile în dezvoltarea ulterioară.

a) Un prim criteriu de clasificare pornește de la *aria de formare și desfășurare* a performanțelor, în funcție de care întâlnim [5, p. 158]:

- performanțe la nivel macroeconomic;
- performanțe la nivel mezeconomic;
- performanțe la nivel microeconomic.

Prima categorie de *performanțe*, cele *la nivel macroeconomic*, vizează performanțele fenomenelor la nivelul economiei naționale sau al economiei mondiale (legislație și reglementări, conjunctură internă și internațională, variabile sociale, mediu etc.), operând preponderent cu mărimi globale sau agregate. Performanțele la nivel macroeconomic transpun în alt plan formarea, înțelegerea și valorizarea noțiunii de performanțe, referindu-se la alt tip de indicatori, ca de exemplu rata inflației sau produsul intern brut. Pentru creșterea performanței la nivel macroeconomic, este foarte importantă continuarea stabilizării macroeconomice și a reformelor structurale.

Performanțele identificate la nivelul mezeconomic vizează valori ridicate la nivelul sectorului sau ramurii de activitate, de exemplu, poziționarea întreprinderii pe filiera lanțului de valori, în topul concurenților, fiind operaționale ca valori de referință în evaluarea tip diagnostic și în dinamizarea tendințelor care privesc strategia întreprinderii pe termen mediu și lung.

Performanțele la nivel microeconomic se formează și se pot exprima (în indicatori cantitativi și calitativi cu valori de performanță ținând seama de un anumit nivel de referință) ca structuri fundamentale în marele agregat al macrosistemului (economiei naționale sau mondiale). În realitate, se precizează că în această categorie sunt încorporați indicatori formați sub impactul volumului, combinării și utilizării factorilor de producție în contextul randamentului. Și în această categorie se includ performanțele managementului, care își găsesc conversația în cele legate de factorii de producție.

b) în funcție de *amplimea sau complexitatea gradului de desfășurare a activității*, putem evidenția următoarea clasificare [5, p. 159]:

- performanță globală;
- performanță divizională/regională sau pe centre de responsabilități.

Performanța globală a organizației reprezintă suma tuturor performanțelor economice, sociale și ecologice. Un element esențial al acestei triple performanțe îl constituie deciziile financiare. O altă abordare referitoare la *performanța globală* este reflectată de rezultatul economic (global), un indicator mai cuprinzător decât rezultatul reliefat de contul de profit și pierdere, deoarece include în plus elemente constatate în capitalurile proprii, dar care nu tranzitează conturile de venituri și cheltuieli. Analiza sa evidențiază contribuția tuturor factorilor de producție la formarea rezultatului sub forma sa economică.

Performanța întreprinderii este una **multidimensională** deoarece rezultă dintr-o combinație de procese: preț minim, calitate maximă și respectarea strictă a termenelor de livrare și depinde de capacitatea acesteia de a răspunde așteptărilor pieței.

Analiza performanței se poate realiza atât la nivel global, pentru toată întreprinderea, cât

și **divizional sau regional sau pe centre de responsabilități**, în funcție de modul de organizare. Dacă întreprinderea are mai multe filiale sau centre de responsabilități, calculul indicatorilor de performanță se realizează pentru fiecare în parte și apoi se centralizează la nivelul superior.

Organizarea activității pe centre de responsabilitate a devenit în ultima perioadă o practică generalizată în rândul întreprinderilor moderne de dimensiuni medii și mari. [50]

c) Din punctul de vedere al *conținutului*, performanțele, sunt: [5, p. 160]

- | | |
|-------------------------|----------------------|
| ■ economice; | ■ economico-sociale; |
| ■ financiare; | ■ ecologice. |
| ■ economico-financiare; | |

Performanțele economice sunt esențiale și ocupă locul întâi în cadrul clasificării respective. În cadrul lor putem întâlni performanțele tehnice și tehnologice, ca, de exemplu, rata eficienței costurilor, ratele de rentabilitate și altele; reprezentând performanțe economice și se situează în funcție de anumite valori de referință pe un nivel al performanțelor globale în cadrul ramurii studiate. Unele performanțe economice pot căpăta caracterul performanțelor tehnico-economice, reflectând o stare de determinare. De exemplu, performanțele tehnologice pe linii de producție, numărul de defecte la 1.000 de produse, intervalul de timp necesar pentru producerea unei unități dintr-un produs similar la un anumit nivel competitiv pot fi considerate performanțe tehnico-economice.

Prin **performanța financiară**, se înțelege capacitatea unei întreprinderi de a genera noi resurse, din operațiunile de zi cu zi, în decursul unei anumite perioade de timp. Performanța este măsurată prin venitul net și numerarul din operațiuni. [5, p.160]

Alături de performanța financiară, extrem de importantă și interesantă este și performanța economică definită, în cadrul conceptual al organizației Global Reporting Initiative, ca fiind „valoare economică direct generată și distribuită, care cuprinde veniturile, costurile de exploatare, compensațiile angajaților, donațiile și alte investiții în cadrul comunității, profituri nerepartizate, plățile către furnizorii de capital și dările către guvern”. [135].

Indicatorii economici sunt cei care permit analiza performanței economice și previziuni ale performanței viitoare. [137].

E. Cohen, în lucrarea *L'analyse financière des performances*, [108] invocă drept performanțe financiare mai importante profitul, excedentul brut din exploatare, excedentul de trezorerie, *cash flow-ul*. În cadrul acestui grup de indicatori putem include lichiditatea generală (în contextul înregistrării unei anumite valori a coeficientului), lichiditatea imediată, solvabilitatea, dividendul pe acțiuni, prețul acțiunii etc. Considerăm, că atât rentabilitatea, cât și profitabilitatea, cu toți indicatorii în valori absolute și relative, trebuie încadrate în categoria performanțelor

economico-financiare. Cu toate acestea, literatura de specialitate le include în cadranul situației financiare.

Performanțele economico-sociale sunt parte integrantă din aprecierea de ansamblu a performanțelor întreprinderii. Comportamentul agenților economici ridică serioase semne de întrebare privind performanțele economico-sociale. Astfel, asigurarea sănătății populației, protecția mediului înconjurător, desfășurarea activității în concordanță cu cerințele dezvoltării durabile ridică probleme mai riguroase decât cele economice.

Eticheta ecologică europeană pentru produse și servicii este un mod de a marca o bună **performanță ecologică** și de a oferi o siguranță a calității pentru consumatorii care aleg un anumit produs sau o anumită structură de servicii (de exemplu, în turism, în producția de autovehicule cât mai puțin poluante etc.).

d) Din punctul de vedere al *gradului de cuantificare*, întâlnim:

- performanțe cantitative;
- performanțe calitative.

Atunci când analizăm performanța unui sistem, *evaluările calitative* de genul „foarte bună”, „bună”, „satisfăcătoare”, „adekvată” și „slabă.” sunt vagi și greu de folosit într-un mod util și semnificativ. Ca rezultat, măsurile de performanță cantitative sunt preferate de multe ori înaintea acestor evaluări calitative. O măsură de performanță numerică poate fi utilizată pentru că datele sunt ușor disponibile sau pentru că a fost utilizată pentru o lungă perioadă de timp.

Cu toate acestea, măsura de performanță numerică aleasă poate să nu descrie în mod adecvat performanța sistemului și, prin urmare, poate fi la fel de vagă și greu de utilizat ca și evaluările calitative de mai sus. Dificultatea de a dezvolta măsuri adecvate de performanță se extinde dincolo de aceste probleme de context, pentru a include, de asemenea, problemele legate de domeniul de aplicare, cum ar fi dacă performanța de măsură (sau sistem de măsurare) ar trebui să includă o singură organizație sau mai multe?

Performanțele calitative sunt evidențiate și prin politicile manageriale, menite să asigure adaptabilitatea la variabilele puse în discuție la trendul și diversitatea cerințelor pieței, mediului economico-financiar în ansamblul său.

Performanțele cantitative sunt legate direct de dimensiunea măsurabilă a indicatorilor economico-financiar și permit comparări și evaluări pentru a stabili o ierarhie în aria de activitate luată în calcul.

e) Din punctul de vedere al *structurii organizaționale* a unei organizații, distingem:

- performanțe manageriale (echivalentul performanțelor globale);
- performanțe ale resursei umane;

- performanțe IT. [5, p. 162]

Nivelul de performanță în atingerea obiectivelor depinde de performanța managerială - eficiența și eficacitatea managerilor. Procesul managerial cuprinde activitățile interconectate de planificare, organizare, conducere (comandă și coordonare) și control.

Organizarea și structurarea întreprinderii reprezintă o zonă importantă în asigurarea premiselor formării performanțelor economico-financiare ale întreprinderii. Coordonarea, ca o componentă managerială, prin procesul sincronizării acțiunilor, luării deciziilor și observarea punerii lor în practică, facilitează funcționarea întregului sistem și obținerea lanțului efecte-performanțe.

Gestionarea performanței resursei umane are un dublu scop:

- aranjarea terenului (mediului) astfel încât angajații să poată lucra eficient și motivat într-o atmosferă plăcută;
- perfecționarea angajaților prin educare și dezvoltare (cursuri, traininguri) motivare salarială, team building-uri, comunicare și aprecierea muncii depuse prin recunoașterea calităților acestora. Scopul acestora este de a obține rezultate specifice și bine definite, astfel încât organizația să-și atingă scopurile și obiectivele propuse.

În ceea ce privește *performanța IT*, acesta se referă în fapt la managementul performanței IT, clasificat în două componente: una tehnică și una de afaceri.

Performanța tehnică se referă la echipamentele IT folosite, la software-ul achiziționat, la actualizările permanente, personalul specializat în folosirea tehnicii de calcul. Este indicată achiziționarea unor software-uri specializate în gestiunea afacerii, tablouri de bord sau *balanced scorecard-uri* pentru analiza și compararea indicatorilor economico-financiar.

Evaluarea (măsurarea) performanței joacă un rol imens în organizațiile de astăzi, indiferent dacă este vorba despre o stație de distribuție carburant Petrom sau de o corporație de miliarde de dolari, cum ar fi Microsoft. Astfel se pune întrebarea ce este în fapt măsurarea performanțelor? Iar unul dintre răspunsuri îl aflăm din *Diagnostic global strategic*, unde se precizează că „*măsurarea performanței este un proces care permite legarea unui concept abstract de indicatori empirici*” [22, p.163].

Ansamblul de activități, evenimente, tranzacții și procese supuse controlului, în dinamica lor, determină valoarea reală a performanței, la care se adaugă niște erori inevitabile determinate de limitele și circumstanțele instrumentelor folosite pentru măsurare, metodologia folosită, legislație etc. [50]

În funcție de obiectivele fiecărui participant la activitatea economică, de referințe, de instrumentele alese și de scopul concret al măsurării există o serie de indicatori specifici fiecărui

caz în parte.

În viziunea lui Debbie Booth, un **indicator de performanță** reprezintă *o anumită valoare sau caracteristică utilizată pentru a măsura producția sau rezultatul*, măsuri ale serviciilor de calitate, analiza, evaluarea și măsurarea eficienței performanței în obținerea satisfacției clientului. [106].

Există nenumărate definiții ale termenului de „indicator”. Datele sunt strâns legate de indicatori. În literatura de specialitate, indicatorii se regăsesc formulați în termeni:

- *cantitativi* - ca sume relative sau absolute ca, de exemplu: costuri, venituri, timp, frecvență, termen de realizare etc.;
- *calitativi* - ca, de exemplu, indicatori ai calității serviciilor, indicatori de motivare a salariaților, indicatori de apreciere a stabilității întreprinderii etc.

Indicatorii de performanță stau la baza unor strategii de succes aplicate de companii de renume din SUA (sunt denumiți *KPI - Key Performance Indicators*), dar și din Europa, care au optat pentru o viziune corectă a afacerii lor, atât din punct de vedere financiar, cât și din cel al viziunii și potențialului afacerii, clienților sau proceselor interne ale entității. Pentru a oferi o **clasificare a indicatorilor de performanță**, trebuie luate în considerare următoarele patru caracteristici:

- | | |
|---|---|
| ■ cum sunt mășurați indicatorii de performanță; | ■ modul în care sunt folosiți; |
| ■ ce anume măsoară; | ■ cine măsoară și obiectivitatea măsurării. |

Fiecare organizație își stabilește un set propriu de indicatori-cheie identificați pe baza datelor din situațiile financiare, indicatori folosiți de persoanele de conducere (management) în analiza activității desfășurate, luarea deciziilor și compararea performanței entității cu a altora din același sector de activitate.

Astfel, din punct de vedere financiar, la nivelul unei entități, un set general de indicatori relevanți care sprijină managerii în aprecierea performanței se referă la: [127].

- informații de tipul venitului din vânzări, costului sau rezultatului (obținute pe baza contului de profit și pierdere);
- informații despre lichiditatea și solvabilitatea entității (obținute pe baza bilanțului);
- informații despre rentabilitate și profitabilitate;
- informații din analiza echilibrului financiar;
- informații de gestiune referitoare la analiza clienților, furnizorilor și a stocurilor.

Diversi autori ai unor lucrări de specialitate clasifică indicatorii de performanță în șase dimensiuni de bază, după cum urmează în figura 1.12.

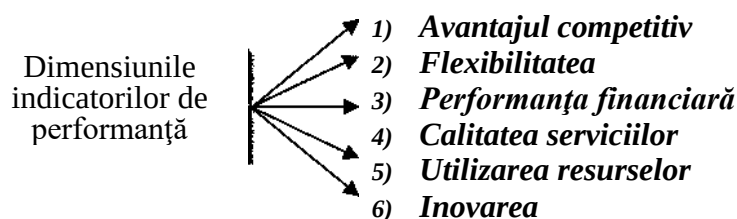


Fig. 1.12. Dimensiunile indicatorilor de performanță

Sursa: [122]

Conform, schemei prezentate în figura 1.12, aceste șase dimensiuni generice ale performanței se înscriu în două categorii conceptuale diferite. Primele două dimensiuni reflectă succesul strategiei alese, de exemplu rezultatele obținute. Celelalte patru sunt factori care determină succesul competitiv, de exemplu, mijloacele sau determinanții, care sunt prezentate în tabelul 1.2.

Dimensiunile performanței și indicatorii ce măsoară aceste dimensiuni ale performanței se prezintă în tabelul următor:

Tabelul 1.2. Determinanți și rezultate ale măsurării performanței

Dimensiunile performanței	Tipuri de măsuri
Competitivitatea	Cota de piață relativă și poziția ocupată pe piață Procentul de creștere a vânzărilor, indicatori privind baza de clienți (număr total clienți, venituri sau produse vândute per client etc.)
Performanța financiară	Profitabilitate Lichiditate Ratele de structură ale capitalului etc. Rate care fac legătura cu piața de capital (PER = prețul acțiunii/profitul acționarului)
Calitatea serviciilor	Fiabilitatea produsului sau serviciului, promptitudinea, aspectul, claritatea (modul de utilizare, a instrucțiunilor etc.), ușurința de utilizare, comunicarea deschisă și clară, politețea și competența personalului de contact, disponibilitatea, siguranța în exploatare etc.
Flexibilitatea	Elasticitatea sau flexibilitatea din punctul de vedere al volumelor de producție, specificațiilor produselor sau serviciilor și a termenelor de livrare
Utilizarea resurselor	Productivitate Eficiență
Inovarea	Performanța procesului de inovare Performanța inovațiilor individuale

Sursa: [111, p.8]

Considerăm, că atât dimensiunile, cât și indicatorii ce măsoară aceste dimensiuni sunt deosebit de relevante și de real folos pentru manageri în procesul aprecierii și măsurării performanței în organizațiile pe care le conduc.

1.3. Dezvoltarea durabilă și conexiunea ei cu managementul performant

Interesul major și crescând pentru conceptul de dezvoltare durabilă a sporit datorită revenirii în actualitate a preocupărilor pentru creșterea producției și a consumului pe termen

lung, pe fondul resurselor limitate și a constrângerilor de mediu. De la începutul anilor 1970, s-a pus problema acordării unei atenții deosebite corelației dintre economie și mediu.

O noua paradigmă a dezvoltării umanității o reprezintă conceptul de dezvoltare durabilă. Acest concept a fost promovat în cadrul Conferinței Mondiale pentru Dezvoltare Durabilă, organizată de Națiunile Unite la Rio de Janeiro în 1992. Conceptul influențează decisiv schimbarea majoră în abordarea problemelor dezvoltării omenirii prin asigurarea unui echilibru dinamic între componentele capitalului natural și sistemele socio-economice.

O abordare definitorie asupra conceptului de dezvoltare durabilă este efectuată de Comisia Mondială pentru Mediu și Dezvoltare care accentuează că, *„dezvoltarea durabilă răspunde necesităților generațiilor actuale fără a compromite abilitatea generațiilor viitoare de a răspunde propriilor necesități”*. [109]

Astfel, dacă se regenerează resursele și se protejează mediul, dezvoltarea poate genera prosperitate.

Dezvoltarea durabilă tratează conceptul calității vieții în ansamblul ei complex, sub aspect economic, social și de mediu. Acest concept promovează ideea stabilirii unui echilibru între dezvoltarea economică, echitatea socială, utilizarea eficientă și conservarea (protecția) mediului înconjurător. Prin urmare, reconcilierea între procesul de dezvoltare și calitatea mediului, promovarea procesului integrat de elaborare și luare a deciziilor, atât la nivel global, cât și regional, național sau local, reprezintă elementul cheie al dezvoltării durabile. [109]

De asemenea, dezvoltarea durabilă depinde de distribuirea corectă a costurilor și beneficiilor dezvoltării între generații și națiuni.

Suedia a fost prima țară care a sugerat în cadrul întâlnirii Consiliului Social și Economic al Națiunilor Unite din anul 1968, să fie organizată o conferință privind interacțiunea dintre mediu și oameni. Inițiativa guvernului suedez s-a concretizat prin organizarea de către această țară a Conferinței de la Stockholm din anul 1972, încheiată cu semnarea Declarației de la Stockholm, în care au fost formulate un număr de 26 de principii privind mediul și dezvoltarea, a unui Plan de acțiune cu 109 recomandări și a unei Rezoluții. O parte din principiile declarației de la Stockholm au fost conturate mai târziu în cadrul obiectivelor referitoare la mediu a dezvoltării durabile.

Un prim semnal care a atras atenția asupra necesității dezvoltării durabile a fost Raportul Clubului de la Roma din anul 1972, intitulat „Limitele creșterii” [24.], care a subliniat limitele dezvoltării mondiale. Acest raport, realizat de un grup de cercetători de la „Massachusetts Institute of Technology” a atras atenția asupra: creșterii exponențiale a populației planetei, cu precădere în anumite regiuni unde resursele de hrană și materii prime sunt limitate, ceea ce

impune un control demografic; asupra pericolului reprezentat de expansiunea industrială cu consecințe grave asupra mediului; declinul de resurse naturale; pericolul crizei alimentare la nivel mondial.

În anul 1986 Națiunile Unite au înființat Comisia pentru Mediu și Dezvoltare. Această comisie a enunțat două principii majore potrivit cărora dezvoltarea trebuie privită la nivelul întregii societăți și nu doar în favoarea unei clase minoritare privilegiate și aceasta trebuie să țină cont de caracterul limitat al resurselor și riscurile poluării uneori ireversibilă a mediului. Tot această comisie a formulat în cadrul raportului „Viitorul nostru comun”, cunoscut și sub numele de „Raportul Brundtland” în anul 1987 una din cele mai cunoscute definiții date dezvoltării durabile, potrivit căreia: **„Dezvoltarea durabilă este dezvoltarea care urmărește satisfacerea nevoilor prezentului, fără a compromite posibilitățile generațiilor viitoare de a-și satisface propriile nevoi”**. [129] Comisia a identificat resursele de dezvoltare durabilă sub forma reducerii gradului de sărăcie, egalitate între sexe și redistribuirea averilor.

În concepția FAO, *dezvoltarea durabilă presupune amenajarea și conservarea resurselor naturale și orientarea schimburilor tehnice și instituționale într-o manieră care să satisfacă nevoile generațiilor actuale și viitoare*. Se referă, de asemenea, la conservarea terenurilor, apelor și patrimoniului fito și zootehnic și la utilizarea de materiale nepericuloase pentru mediu, bine adaptate tehnic, viabile economic și socialmente acceptabile.

Deseori este folosit termenul de dezvoltare sustenabilă sau durabilă uneori în aceleași contexte alteori mai puțin. De aceea considerăm necesar a fi clarificată și această noțiune.

Conceptul de dezvoltare sustenabilă promovat de forurile Națiunilor Unite se referă, în principal la:

- dezvoltarea economică echitabilă și echilibrată;
- un nivel ridicat al angajării, al coeziunii sociale și al includerii;
- asumarea răspunderii pentru folosirea resurselor naturale și protecția mediului;
- politici coerente, deschise și transparente;
- cooperare internațională pentru promovarea dezvoltării sustenabile la nivel global. [109]

Conceptul de dezvoltare durabilă și necesitatea punerii în practică a principiilor acesteia au fost conturate în cadrul conferinței ”UNCED — The Earth Summit” organizată de Organizația Națiunilor Unite (ONU) la Rio de Janeiro în anul 1992.

Summit-ul mondial, care a avut loc în anul 2002 la Johannesburg, Africa de Sud, a constituit un eveniment care poate fi considerat cel mai semnificativ în ceea ce privește dezvoltarea durabilă. Summit-ul s-a concretizat printr-o Declarație politică, un Plan de măsuri și un Comunicat final.

Față de reuniunile anterioare de la Stockholm și Rio de Janeiro, au fost abordate aspecte noi ale dezvoltării durabile și s-a manifestat un interes mai ferm a celor care aveau putere decizională la nivel planetar în favoarea dezvoltării durabile. Planul de măsuri a stabilit obiective, a indentificat căi de acțiune și a stabilit termene pentru îndeplinirea obiectivelor.

A treia conferință privind dezvoltarea durabilă, Rio +20, organizată de Națiunile-Unite a avut loc tot la Rio de Janeiro în anul 2012.

Conferința a avut două arii tematice:

- > economia ecologică în contextul dezvoltării durabile și eradicării sărăciei;
- > cadrul instituțional pentru dezvoltarea durabilă.

Obiectivele conferinței Rio +20 le-au reprezentat:

- > asigurarea reînnoirii angajamentului politic pentru dezvoltarea durabilă;
- > evaluarea progresului înregistrat privind dezvoltarea sustenabilă până în prezent și a obiectivelor summiturilor precedente care nu au fost încă realizate;
- > formularea de provocări noi și emergente.

Dezvoltarea durabilă pornește de la stabilirea unei viziuni strategice asupra dezvoltării durabile și a unor obiective care vin în sprijinul realizării acestei viziuni.

În ceea ce privește viziunea strategică privind dezvoltarea durabilă, se consideră că aceasta pornește de la înțelegerea faptului că economia unei țări, ca și a unui grup sau a tuturor țărilor, înseamnă mai mult decât suma entităților componente, că modificările produse întruna sau alta antrenează schimbări de ansamblu profunde, în virtutea interdependențelor dinamice existente între ele. [6, p.10]

Obiectivele dezvoltării durabile sunt stabilite în funcție de ceea ce se dorește a fi îndeplinit în materie de durabilitate pe un orizont de timp mai mult sau mai puțin îndepărtat.

Din multitudinea de **obiective ale dezvoltării durabile** stabilite în reuniri la nivel mondial sau european, cele mai importante, cu aplicabilitate la nivelul țării noastre sunt următoarele:

- reducerea gradului de sărăcie al populației;
- modificarea modului de consum în vederea creșterii speranței de viață sănătoasă și ameliorarea condițiilor de sănătate a populației;
- adoptarea unor sisteme de producție și tehnologii noi, viabile și sustenabile;
- protecția și gestiunea resurselor naturale într-o manieră care să permită dezvoltarea economică și socială. [109]

Pentru transpunerea în realitate a acestor obiective este necesară consolidarea cadrului constituțional și instituțional al dezvoltării durabile și adoptarea unor mecanisme de implementare eficiente la nivel național și regional, în concordanță cu politicile Uniunii

Europene (UE).

Se impune de asemenea instituirea sau revizuirea - după caz, la nivel național sau regional a politicilor de mediu, sociale și economice, care să vină în sprijinul obiectivelor dezvoltării durabile.

Dezvoltarea durabilă este o problemă actuală a tuturor comunităților.

În contextul sustenabilității, a te dezvolta nu înseamnă a crește la infinit. La un punct anumit, o comunitate sustenabilă se oprește din creștere, dar continuă să se transforme, folosind eficient resursele deja existente. Sustenabilitatea nu presupune că afacerile nu vor falimenta niciodată, că populația nu va suferi de foame sau că poluarea nu se va întâmpla niciodată. Sustenabilitatea presupune, că atunci când apar probleme, să găsim soluții care iau în considerare cele trei elemente: *economie*, *societate* și *mediu*, în loc să aplicăm soluții rapide și simple pentru rezolvarea unei singure arii care cauzează probleme celorlalte două.

Dezvoltarea durabilă necesită o abordare multidimensională. Orice abordare trebuie să ia în considerare cel puțin trei dimensiuni: **economică**, **social-culturală** și **de mediu**.

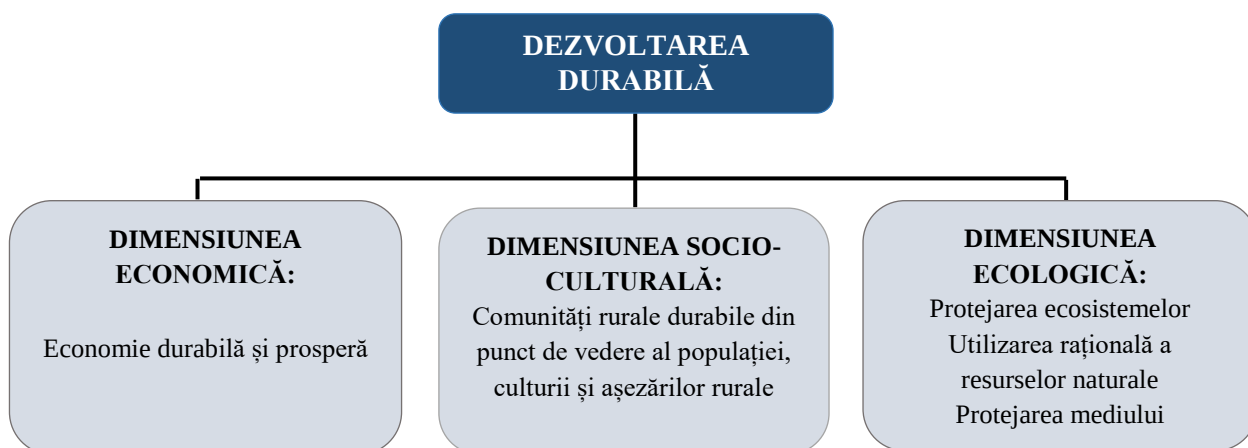


Fig. 1.13. Dimensiunile dezvoltării durabile

Sursa: [109]

Dimensiunea economică a dezvoltării durabile are în vedere limitarea și realitatea resurselor, necesitatea obținerii rezultatelor economice în condiții de eficiență, echitate, creștere economică și stabilitate, și se axează pe optimizarea raportului nevoi-resurse în raport cu obiectivele de dezvoltare durabilă ce se urmăresc a fi obținute pe termen mediu și lung.

Dimensiunea socio-culturală a dezvoltării are ca obiective legate de respectarea drepturilor omului, eradicarea sărăciei, distribuirea cât mai echitabilă – a resurselor, a bunăstării și a veniturilor; menținerea stării de sănătate a populației; creșterea gradului de cultură și de educație a locuitorilor, aplanarea și diminuarea tensiunilor sociale, promovarea unor programe

care să vizeze în special categoriile defavorizate.

Dimensiunea de mediu a dezvoltării durabile se conturează pe fondul schimbărilor climatice care afectează ecosistemele și al acțiunii distructive asupra mediului a factorului antropic, și urmărește perpetuarea biodiversității, dar și a celorlalte componente ale biosferei. Managementul ecosistemelor este absolut necesar în contextul dezvoltării durabile. Durabilitatea – din punct de vedere ecologic – se realizează și printr-un control asupra producției de substanțe chimice și o utilizare rațională a resurselor neregenerabile.

Așa cum dezvoltarea rurală trebuie să pornească de la funcțiile spațiului rural, definite de Charta Europeană, și anume: funcția economică, ecologică și socio-culturală, dezvoltarea rurală durabilă a oricărei așezări din mediul rural trebuie abordată prin proiectarea dimensiunilor economice, ecologice și socio-culturale ale acelei comunități rurale în concordanță cu principiile de dezvoltare durabilă.

Dezvoltarea durabilă presupune, în primul rând, utilizarea eficientă, efectivă și sustenabilă a resurselor, astfel încât și generațiile următoare să poată beneficia de acestea. Aceasta poate fi realizată în condițiile formării și menținerii unei stări de echilibru social în mediul rural, pe fondul unei creșteri economice susținute, în condițiile folosirii optime a resurselor naturale limitate și a protejării mediului înconjurător. Cerințele dezvoltării rurale durabile pot fi atinse ținând cont de acțiunea și interacțiunea factorilor interni și externi care afectează comunitățile rurale.

În urma cercetărilor efectuate, autorul vine cu **viziunea proprie** asupra definirii conceptului de **dezvoltare durabilă**: *dezvoltarea durabilă poate fi considerată direcția care minimizează impactul negativ din partea factorilor interni și externi ce influențează sistemul economic, în baza prognozării diferitor modificări posibile pe piață și adoptării unor decizi raționale de conducere.*

Ca urmare a abordării conceptului de dezvoltare durabilă privit ca o nouă paradigmă a dezvoltării, conchidem că, dezvoltarea durabilă evidențiază importanța luării în considerație a perspectivei pe termen lung, legate de consecințele activităților prezente asupra dezvoltării globale în viitor. Prin urmare, considerăm că, conceperea unor programe de cooperare la nivel global, regional, local, precum și la nivelul parteneriatelor bilaterale și multilaterale între țări și grupuri de țări, care să conducă la soluții viabile pe termen lung, se impune ca una necesară și oportună.

În acest context menționăm că, în secolul XXI, dezvoltarea durabilă reprezintă un obiectiv cheie pentru fundamentarea unor relații internaționale sustenabile între țări, precum și pentru formularea politicilor de dezvoltare interne și regionale.

În urma cercetărilor efectuate asupra conceptelor de dezvoltare durabilă și management performant și luând în considerare problema științifică ce urmează a fi soluționată – autorul a identificat conexiunea dintre managementul performant și dezvoltarea durabilă.

Astfel, factorii de influență în dezvoltarea managementului performant (figura 1.2), funcțiile managementului performant (figura 1.4), pârghiile managementului performant (figura 1.8) influențează considerabil dimensiunile dezvoltării durabile: economică, socio-culturală și ecologică.

Constatăm, deci că managementul performant și dezvoltarea durabilă sunt componente de bază a activității de management a tuturor întreprinderilor, inclusiv agricole, între care există coordonare și dependență reciprocă în realizarea și atingerea obiectivelor stabilite.

1.4. Concluzii la capitolul 1.

Globalizarea economiei, cât și condițiile mediului economico-social deosebit de dinamic și turbulent din Republica Moldova, impun în fața întreprinderilor agricole autohtone probleme majore de ordin economic, de mediu și social. Rezolvarea acestor probleme se poate realiza numai în măsura în care managementul acestor întreprinderi se dovedește a fi capabil în satisfacerea criteriului eficacității și eficienței în alocarea și exploatarea potențialului intern al acestora (material, financiar, uman, informațional). Deci, putem afirma că, managementul este componenta privilegiată a organizațiilor în obținerea unor rezultate maxime, în corelație cu cerințele pieței, cu exigențele mediului concurențial, care să contribuie într-o manieră durabilă la dezvoltarea de ansamblu a societății.

Necâtând la faptul că, în prezent a apărut o nouă viziune în management și anume „*management performant*” și că se discută mult la subiectul dat, nu a fost încă identificată o definiție clară a managementului performant în literatura de specialitate. În opinia autorului, „*management performant*”, presupune o fază evolutiv-superioară a managementului și reprezintă „*ansamblul acțiunilor întreprinse de manageri pentru asigurarea succesului de durată în activitatea organizațiilor, prin aplicarea unor metode, tehnici manageriale și tehnologii informaționale moderne, cu scopul îmbunătățirii performanței manageriale și economice ale organizației.*”

Performanța, este rezultatul dorit de orice organizație, indiferent de mediul ei de activitate. Principalele caracteristici ale performanței pot fi considerate: *competitivitate, eficiență și eficacitate*. Menționăm că, obținerea unor asemenea caracteristici, îi vor asigura oricărei organizații o menținere și o funcționalitate durabilă pe piață.

Conchidem că, o bază solidă a performanței unei organizații, se asigură datorită unui nivel

înalt de eficiență (productivitate), eficacitate și competitivitate.

Performanțele calitative sunt evidențiate prin politicile manageriale, menite să asigure adaptabilitatea la variabilele puse în discuție la trendul și diversitatea cerințelor pieței, mediului economico-financiar în ansamblul său, iar performanțele cantitative sunt legate direct de dimensiunea măsurabilă a indicatorilor economico-financiar și permit comparări și evaluări pentru a stabili o ierarhie în aria de activitate luată în calcul.

Indicatorii de performanță stau la baza unor strategii de succes aplicate de companii de renume din SUA (sunt denumiți *KPI - Key Performance Indicators*), dar și din Europa, care au optat pentru o viziune corectă a afacerii lor, atât din punct de vedere financiar, cât și din cel al viziunii și potențialului afacerii, clienților sau proceselor interne ale entității.

Dezvoltarea durabilă este direcția de bază, care dictează calitatea vieții, asigurând echilibrul dintre componentele: dezvoltarea economică; echitatea socială; mediul înconjurător. Elementul de bază al dezvoltării durabile trebuie să fie mijlocul de aur dintre dezvoltarea economică și calitatea mediului.

Dezvoltarea durabilă poate fi considerată direcția care minimizează impactul negativ din partea factorilor interni și externi ce influențează sistemul economic, în baza prognozării diferitor modificări posibile pe piață și adoptării unor decizi raționale de conducere.

În acest context, abordarea multidimensională a dezvoltării durabile trebuie să ia în considerare cel puțin trei dimensiuni: **economică, social-culturală și de mediu.**

2. ANALIZA DEZVOLTĂRII RAMURII POMICOLE A REPUBLICII MOLDOVA

2.1. Situația actuală a dezvoltării pomiculturii Republicii Moldova

Tradițional, sectorul agrar în Republica Moldova se evidențiază ca fiind unul important. Agricultură, silvicultură și pescuitul se clasează pe locul trei după alte două domenii de activitate (comerțul și industria) la formarea PIB-ului țării. Conform datelor Biroului Național de Statistică, acest sector a contribuit la formarea Produsului Intern Brut (PIB) al Republicii Moldova cu o cotă de 10,3% și 10,1% respectiv în a.2018 și a.2019. [130] Constatăm, că contribuția acestui sector la formarea PIB-ului este una totuși esențială, în pofida faptului că activitatea acestui sector comparativ cu alte sectoare de activitate are particularități specifice de dezvoltare.

Pentru început considerăm necesar de a reflecta și a supune analizei evoluția volumului producției agricole în expresie valorică pe perioada anilor 2000-2018:

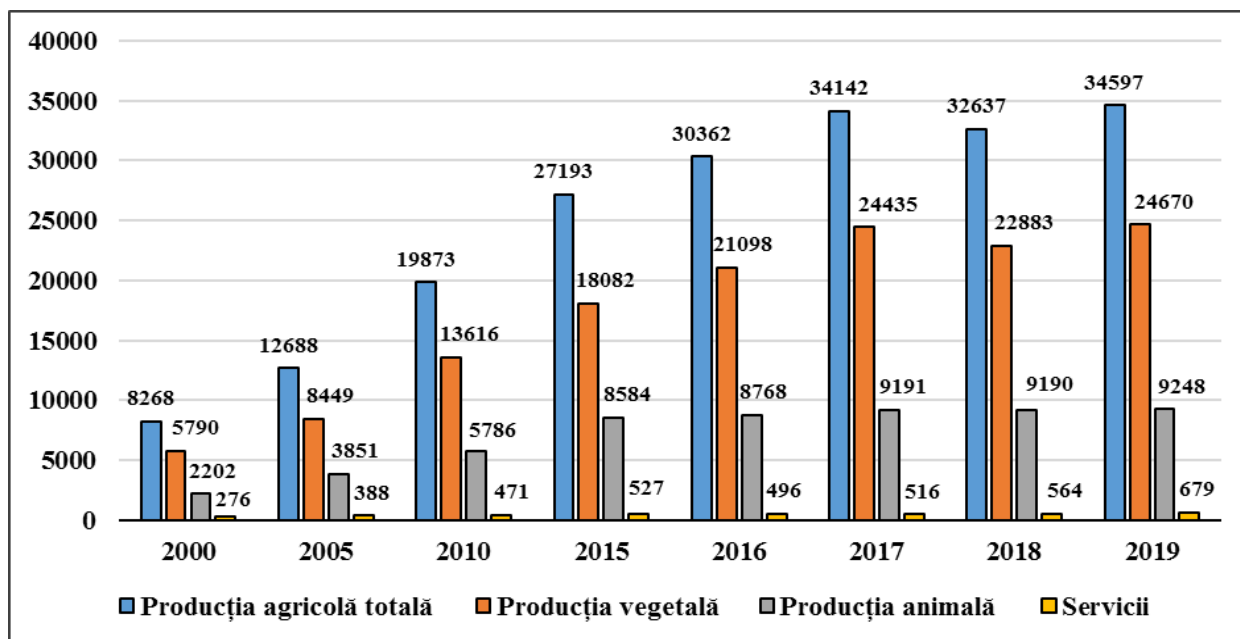


Fig.2.1. Evoluția volumului producției agricole în gospodăriile de toate categoriile, pe perioada 2000-2019, milioane lei, prețuri curente

Sursa: Elaborat de autor în baza surselor [27] [130].

Din diagrama prezentată, observăm pe perioada 2000-2019 o creștere substanțială a volumului producției agricole totale în expresie valorică, de la 8268 mil. lei (în a. 2000) la 34597 mil. lei (în a.2019), sau cu 26329 mil.lei. Creșterea majoră în anul 2019 față de anii 2000 și 2005 de cca 4 ori și 2,7 ori respectiv, și cu 27,2% și 6,0%, respectiv față de anii 2015 și 2018, demonstrează o tendință în continuă creștere și dezvoltare a sectorului agricol, fapt ce poate fi apreciat ca moment pozitiv pentru dezvoltarea sectorului agro-alimentar al Republicii Moldova, care este o țară tradițional agrară.

În același timp, micșorarea acestui indicator cu 4,4% în anul 2018 față de 2017 a fost determinată în cea mai mare parte de scăderea valorii producției vegetale cu 6,4%, fapt cauzat de scăderea recoltei la unele culturi agricole în a.2018.

Cea mai mare pondere în volumul producției agricole în gospodăriile de toate categoriile, pe perioada 2000-2019, revine producției vegetale, urmată de producția animală, apoi de servicii.

În ultimii trei ani de analiză ponderea producției vegetale în volumul valoric total al producției agricole a constituit respectiv – 71,6% (a.2017), 70,1% (a.2018) și 71,3% (a. 2019).

Constatăm, că volumul producției agricole totale continuă a fi determinat preponderent de sectorul vegetal, chiar dacă se observă o tendință de creștere și în sectorul animalier și cel al serviciilor.

Unul din pilonii principali ai agriculturii naționale, determinînd în mare măsură eficiența sectorului agricol în ansamblu, este sectorul horticol. Acesta reprezintă o bună oportunitate pentru creșterea veniturilor și profiturilor în mediul rural, precum și pentru crearea noilor locuri de muncă. Pentru dezvoltarea businessului rural, sectorul horticol este un domeniu foarte atractiv. Aceasta se explică nu numai prin obținerea veniturilor și crearea noilor locuri de muncă în zonele rurale, dar și prin efectele multiplicative pe care le are acest sector asupra altor sectoare de activitate ale economiei de-a lungul întregului lanț valoric, pornind de la furnizarea de materii prime, resurse materiale pentru producătorii horticoli până la transportarea și comercializarea produselor horticoale atât pe piața internă cât și pe cea externă.

Condițiile climaterice și amplasarea geografică favorabilă, forța de muncă relativ ieftină, sporirea eforturilor producătorilor agricoli, dar și a statului, prin acordarea facilităților sectorului horticol ca urmare a politicilor de subvenționare adoptate, Acordul de Asociere dintre Republica Moldova și Uniunea Europeană, inclusiv componenta ce ține de Zona de Liber Schimb Complex și Cuprinzător (DCFTA), Acordul de Preferințe Comerciale Autonome (ATP), Sistemul Generalizat de Preferințe (GSP), GSP+, care oferă un avantaj deosebit în relațiile cu Uniunea Europeană, sunt doar unii dintre factorii ce au contribuit semnificativ atât la creșterea volumului de producție horticolă, cât și a exportului acestor produse în prezent.

Totuși, în condițiile realităților economice și a provocărilor actuale (interne și externe), interesul producătorilor agricoli, dar și a statului, în direcția dezvoltării sustenabile a sectorului horticol, bazat pe inovații și competitivitate înaltă, este unul de ordin major. În acest sens, considerăm, că sunt binevenite actualizarea permanentă și elaborarea politicilor necesare de susținere și dezvoltare competitivă a acestui sector.

Pentru a reflecta care este ponderea producției horticoale, (în special a producției de fructe, nuci și pomușoare) în totalul producției agricole a Republicii Moldova, urmărim și analizăm

datele tabelului următor:

Tabelul 2.1. Structura valorică a producției agricole pe ramuri, în gospodăriile de toate categoriile, pe perioada 2000-2018, %

Indicatorii	Anul						
	2000	2005	2010	2015	2016	2017	2018
Producția agricolă, total	100	100	100	100	100	100	100
Producția vegetală, din care	69,0	68,9	66,2	58,0	72,2	73,6	73,7
-culturi cerealiere	25,0	22,9	18,8	20,3	26,5	25,5	24,3
-sfeclă de zahăr	3,0	2,6	2,3	1,3	1,4	1,9	1,6
-tutun	3,0	0,5	0,6	0,1	0,1	0,1	-
-floarea soarelui	5,0	6,3	7,3	8,8	13,7	15,0	12,1
-cartofi	8,0	6,5	4,9	2,5	3,3	2,3	2,5
-legume și culturi bostănoase	5,0	7,3	7,4	7,1	7,0	5,8	5,5
-fructe, nuci și bacifere	3,0	4,4	3,9	6,5	8,0	9,2	13,4
-struguri	12,0	12,8	12,1	7,0	7,0	8,5	9,3
-plante de nutreț și altele	5,0	5,6	8,9	4,4	5,2	5,3	5,0
Producția animalieră	31,0	31,1	33,8	42,0	27,8	26,4	26,3

Sursa: Elaborat de autor în baza surselor [27] [130]

Conform datelor prezentate, în agricultura Republicii Moldova coraportul dintre producția vegetală și producția animală în anul 2018 față de a.2000 s-a modificat în favoarea producției vegetale. Acest coraport a ajuns să constituie în anul 2018 - 73,7% la 26,3% comparativ cu anul 2000 în care acesta a fost de 69,0% la 31,0%.

Deci, cea mai mare pondere în producția agricolă totală din Republica Moldova o deține producția vegetală în decursul tuturor anilor de analiză, care este și în creștere în dinamică. În totalul producției vegetale în toți anii, ponderea cea mai mare revine producției horticole, care chiar dacă în anul 2018 față de anul 2000 aceasta s-a redus cu 2,7 p.p., atunci față de anii 2015, 2016 și 2017– s-a majorat respectiv cu 7,6 p.p., 5,4 p.p. și 4,9 p.p.

Analizând producția de fructe, nuci și bacifere, observăm ca aceasta deține o pondere de 13,4% în producția agricolă totală în ultimul an de analiză, fiind în creștere cu 10,4% în anul 2018 față de anul 2000 și cu 9,5% și 4,2% față de 2010 și 2017 respectiv. Producția pomicolă a început din anul 2016 să dețină cea mai mare pondere în totalul producției horticole, constituind în anul 2016 - 8% , iar în ultimul an de analiză – 13,4%.

Deci, constatăm că ramura pomicolă este acea ramură a sectorului horticol ce înregistrează creșteri a volumului de producție. Menționăm în același timp că această ramură generează până la 16% din venitul net obținut de la comercializarea producției agricole. [77, p.2]. Acest fapt confirmă că ramura pomicolă a jucat dintotdeauna un rol important pentru dezvoltarea sectorului horticol și a sectrului agroalimentar în ansamblu, fiind o sursă de venit esențială pentru o bună parte din populația țării și activitatea de bază a majorității persoanelor angajate în agricultură.

Cu certitudine putem menționa, că în sectorul horticola al Republicii Moldova, una din ramurile principale a fost, este și va rămâne pomicultura. Ramura pomicolă este aceea ramură a Complexului Agroalimentar al Republicii Moldova, care asigură populația cu producție în stare proaspătă și industria prelucrătoare cu materie primă. Importanța alimentară a ramurii pomicole și rolul multiplicator în economia țării, prin generarea cererii și stimularea creării valorii adăugate în alte ramuri ale economiei naționale, contribuie la clasarea acesteia printre ramurile principale și strategice ale economiei naționale. [118]

Exportul produselor pomicole, conform statisticii oficiale valora 207,5 milioane \$ în anul 2018, ceea ce reprezintă o cotă de 7,7% în exportul total al Republicii Moldova. [27].

Totuși, potențialul acestei ramuri se valorifică ineficient din cauza capacității de absorbție limitate a pieței locale, competitivitatea redusă a produselor pe piețele de desfacere, precum și a repetatelor embargouri impuse de Federația Rusă la importul produselor horticole. [118]

Cadrul legal și instituțional (parțial) ce reglementează desfășurarea activității în pomicultură, influențează în măsură apreciabilă nivelul dezvoltării și sustenabilității acestui ramuri strategice în agricultura și economia Republicii Moldova. În tabelul A. 1.1., prezentăm principalele acte normative și instituțiile din domeniu, care reglementează dezvoltarea sustenabilă a pomiculturii în Republica Moldova.

Importanța semnificativă pe care o are această ramură pentru dezvoltarea economică a sectorului agroalimentar al țării, impune atenție deosebită analizei ei prin prisma situației actuale și a tendințelor de dezvoltare în perspectivă.

În scopul reflectării situației actuale a pomiculturii Republicii Moldova și identificării tendințelor de dezvoltare propunem pentru început spre analiză dinamica producerii materialului săditor pomicol și bacifer în perioada anilor 2013-2018:

Tabelul 2.2. Volumul și structura producerii materialului săditor pomicol și bacifer în anii 2013-2018

ANII	Material săditor				
	Pomicol		Bacifer		Total, mln. buc.
	mln. buc.	structura, %	mln. buc.	structura, %	
2013	10,7	93,9	0,7	6,1	11,40
2014	8,7	70,7	3,6	29,3	12,30
2015	6,5	63,7	3,7	36,3	10,20
2016	10,27	84,0	1,95	16,0	12,22
2017	10,72	87,9	1,48	12,1	12,20
2018	9,94	76,2	3,11	23,8	13,05
Mediu pe anii 2013-2018	9,51	79,7	2,42	20,3	11,93

Sursa: elaborat și calculat de autor în baza datelor furnizate de ANSA

Analizând datele tabelului 2.2. menționăm că în total, pe anii 2013-2018, volumul de material săditor pomicol și bacifer nu a suferit modificări esențiale, acesta constituind în mediu

pe perioada analizată cca. 12 mln. buc. Anual, însă, mărimea acestui indicator oscilează de la 10,2 la 13,1 mln. buc. Totuși, dacă comparăm ultimul an de analiză (2018) cu anul de bază (2013), observăm o majorare cu 14,5% a cantității de material săditor pomicol și bacifer produs în Republica Moldova, fapt apreciabil pentru acest segment de activitate, cu condiția ca calitatea acestuia să corespundă cerințelor înaintate pe piața externă, cât și cea internă.

Constatăm, că ponderea cea mai mare în volumul total produs de material săditor în toți anii de analiză revine speciilor pomicole (în mediu anual – 79,7%), iar speciilor bacifere le revine în mediu anual pe perioada analizată - 20,3%.

Dacă comparăm nivelul producerii materialului saditor în anul 2018 față de 2013 și 2017, observăm o descreștere la speciile pomicole cu respectiv 7,1% și 7,3% și o creștere esențială la speciile bacifere - de 4,4 ori și 2,1 ori respectiv, fapt ce demonstrează că producerea baciferelor în ultima perioada de timp ia amploare.

Tangential, în tabelul A.2.1. reflectăm situația producerii materialului săditor pomicol și bacifer pe categorii de specii, pe anii 2016-2019. În baza datelor sistematizate în tabelul A.2.1., analizând pe categorii de specii, observăm că cea mai mare cantitate de material săditor în mediu anual pe 2016-2019 s-a produs la: mere - 3420,5 mln. buc.; prune – 1681,9 mln. buc.; căpșun – 1513,9 mln. buc.; nuc – 637,7 mln. buc.

La nivel de țară, cantitatea totală de material săditor pomicol și bacifer produs în mediu pe anii 2016-2019 reprezintă cca.12 mln. buc. În dinamică, însă se observă o tendință de reducere a mărimii acestui indicator. Astfel, în a.2019 comparativ cu anii 2016, 2017, 2018, s-a înregistrat o scădere cu respectiv: 13,5%, 13,4%, 19,1%.

Conform datelor furnizate de ANSA, în corespundere cu cantitatea de material săditor pomicol și bacifer produs în Republica Moldova în mediu anual pe 2016-2019, teoretic s-ar fi putut de plantat o suprafață de 16193 ha, dar de fapt s-a plantat doar 2958 ha, deci de 5,5 ori mai puțin. Constatăm, că din tot materialul săditor pomicol și bacifer produs în țară (pe anii 2016-2019), doar 18,3% s-a folosit la plantarea plantațiilor pomicole, bacifere și nucifere.

Excesul de material săditor produs se datorează faptului, că în Republica Moldova, pepinierele sunt în situația de a produce material săditor, neavând încheiate în prealabil contracte cu beneficiarii. Prin urmare, o mare cantitate a materialului săditor produs nu este utilizat și nu este și calitativ.

În acest context, pentru soluționarea problemei privind excesul și calitatea materialului săditor pomicol și bacifer, considerăm oportună intervenția tuturor actorilor în domeniu (MADRM, ANSA, asociațiile de profil, instituțiile de cercetare-dezvoltare, pepinierele) și depunerea efortului comun, în direcția stimulării și perimiterii activității de producere a

materialului săditor superior calitativ doar acelor întreprinderi - pepiniere, care investesc în modernizarea producerii materialului săditor de calitate, care să fie certificat și devirusat, care să implementeze asocierea soi / portaltoi moderne în corespundere cu cerințele pieței externe și care doresc să desfășoare parteneriate avantajoase cu instituțiile de cercetări științifice de profil din țară, cât și din afara ei.

În continuare, în baza datelor tabelului A.2.1. și a informațiilor oferite de Agenția Națională pentru Siguranța Alimentelor, prezentăm succint situația privind comerțul exterior cu material săditor pomicol și bacifer al Republicii Moldova, pe anii 2016-2019 (vezi figura 2.2.).

Conform datelor prezentate în diagrama din figura 2.2., observăm că în toți cei patru ani de analiză, predominant este exportul de material săditor pomicol și bacifer.

În dinamică, volumul exportului cu material săditor pomicol și bacifer a înregistrat modificări oscilatorii de descreștere, apoi de creștere. Astfel, în a.2019 comparativ cu a.2016 mărimea indicatorului dat s-a micșorat cu 26,9%, iar față de a.2017 și a.2018 s-a majorat cu respectiv 35,9% și 19,4%.

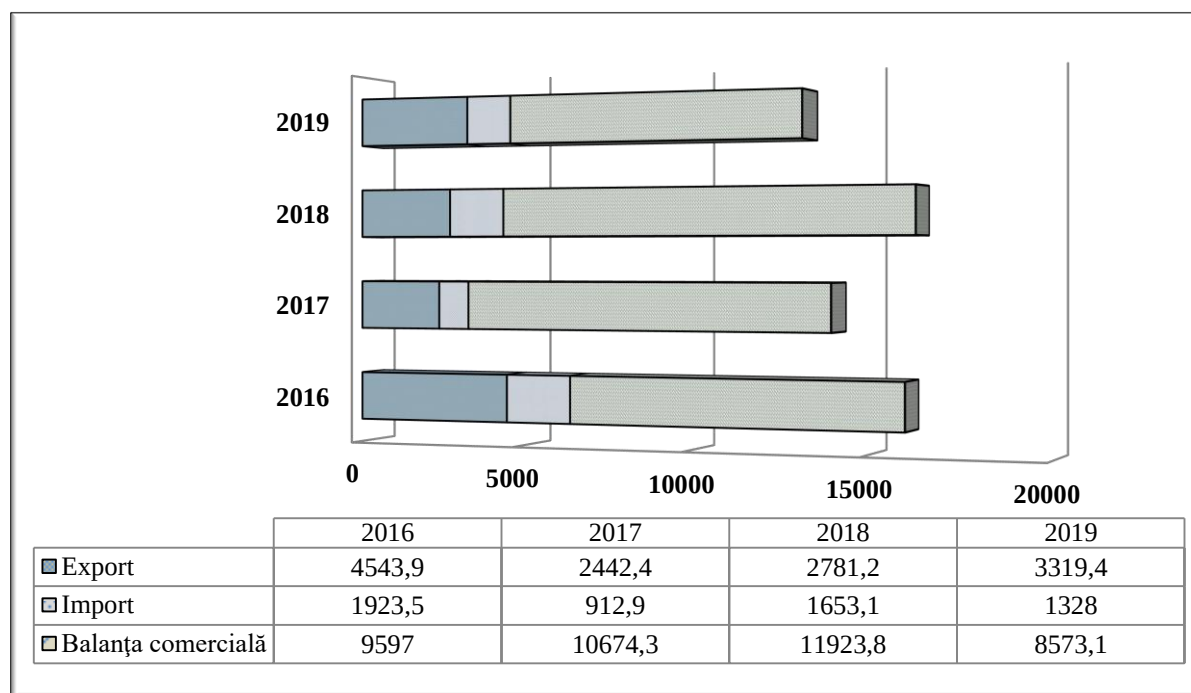


Fig. 2.2. Dinamica comerțului exterior și balanței comerciale a materialului săditor pomicol și bacifer, în anii 2016-2019, mii buc.

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor tabelului 2.3. și a datelor colectate de la ANSA.

În anul 2016 exportul de material săditor pomicol și bacifer a constituit 37,2%, iar în 2019 – 31,4%, deci s-a înregistrat o reducere a exportului în 2019 față de 2016 cu 5,8p.p.

În ceea ce privește situația importului de material săditor pomicol și bacifer, la fel se observă modificări oscilatorii pe perioada analizată. În anul 2019 față de anul 2016 și 2018, volumul importului s-a redus cu 31% și 19,7% respectiv.

În anul 2016 importul de material săditor pomicol și bacifer a constituit 15,7%, iar în a.2019 – 12,6%, deci reducerea importului în 2019 față de 2016 este de 3,1p.p.

Pe toată perioada analizată, balanța comercială pentru materialul săditor pomicol și bacifer este una pozitivă, iar cantitatea de material săditor ce a rămas neutilizată în 2019 a fost de 8573,1 mii buc. Cu aceasta cantitate, în acest an, teoretic ar fi fost posibil de plantat în jur de 6858 ha, însă conform datelor furnizate de MADRM și AIPA în a.2019 au fost plantate cca. 3277 ha de plantații pomicole.

Ramura pomicolă continuă să dispună de un potențial de creștere, chiar dacă este insuficient valorificat (tabelul 2.3.).

Tabelul 2.3. Indicatorii principali privind suprafața și producția de fructe în Republica Moldova, în gospodăriile de toate categoriile, pe anii 2000-2019

Anii	Suprafața totală, mii ha	Din care plantații pe rod, mii ha	Producția globală, mii tone	Recolta medie, tone/hectar
2000	137	129	255,4	2,0
2005	110	104	386,2	3,7
2010	116	94	322	3,3
2015	136	110	486	4,3
2016	135	110	596	5,3
2017	138	113	666	5,7
2018	140	113	894	7,8
2019	140	114	806	7,1
În mediu pe perioada 2000-2019	132	111	551	4,9
2019 / 2000, %	102,2	88,4	de 3,2 ori	de 3,6 ori
2019 / 2018, %	100,0	100,9	90,1	91,0

Sursa: Elaborat de autor în baza surselor [27] [130].

În baza datelor tabelului 2.3., în dinamica anilor analizați se observă oscilații de descreștere cât și de creștere a suprafeței totale a plantațiilor pomicole.

Astfel, în anul 2019 față de anul 2000 a avut loc o creștere cu 3 mii ha sau 2,2%, iar față de 2018 suprafața totală a plantațiilor pomicole a rămas nemodificată. Totuși, în perioada 2000-2019 tendința este una de majorare a suprafeței totale a plantațiilor pomicole.

Acest fapt scoate în evidență importanța acordată dezvoltării acestei ramuri ce aduce valoare înaltă în economia țării.

Pozitiv apreciem creșterea considerabilă a volumului producției globale - de 3,2 ori în anul 2019 față de anul 2000. Această creștere se datorează creșterii recoltei medii la hectar în

dinamică, și anume de la 2 t/ha în anul 2000 - la 7,1 t/ha în anul 2019, sau în mărime relativă de 3,6 ori în anul 2019 față de anul 2000.

Reducerea recoltei medii la hectar în anul 2019 față de anul 2018 cu 9% sau cu 0,7 t/ha a determinat reducerea volumului producției globale de fructe cu respectiv 9,9% sau cu 88 mii tone, cauza de bază fiind înghețurile târzii de primăvară și grindina, care au afectat negativ ramura pomicolă în a.2019. În dinamica anilor analizați se observă, totuși, o tendință de creștere semnificativă a acestui indicator. Această creștere se datorează creșterii recoltei medii la hectar în dinamică și anume de la 2 t/ha în anul 2000 - la 7,1 t/ha în anul 2019, sau în mărime relativă de 3,6 ori.

Suprafața plantațiilor pomicole pe rod a suferit o reducere cu 11,6% sau 18 mii ha, în anul 2019 față de anul 2000, fapt determinat de defrișarea unor suprafețe de plantații pomicole îmbătrânite, cât și a suprafețelor pomicole nerentabile, cu soiuri învechite.

În ansamblu pe perioada analizată, se observă tendința de creștere atât a producției globale cât și a recoltei medii la hectar, chiar dacă suprafața nu crește în același ritm ca și producția globală, acest lucru fiind benefic pentru dezvoltarea de durată a acestei ramuri. Creșterea esențială a recoltei la hectar, iar ulterior a volumului producției globale pe perioada de analiză, îndreptățesc eforturile depuse de producătorii agricoli în practicarea tehnologiilor moderne de creștere a fructelor- intensive și super-intensive, dotate cu echipamente și utilaje moderne.

Pentru analiza situației dezvoltării pomiculturii țării, prezintă interes și evoluția repartiției suprafețelor plantațiilor pomicole pe specii în toate categoriile de gospodării (figura 2.3.).

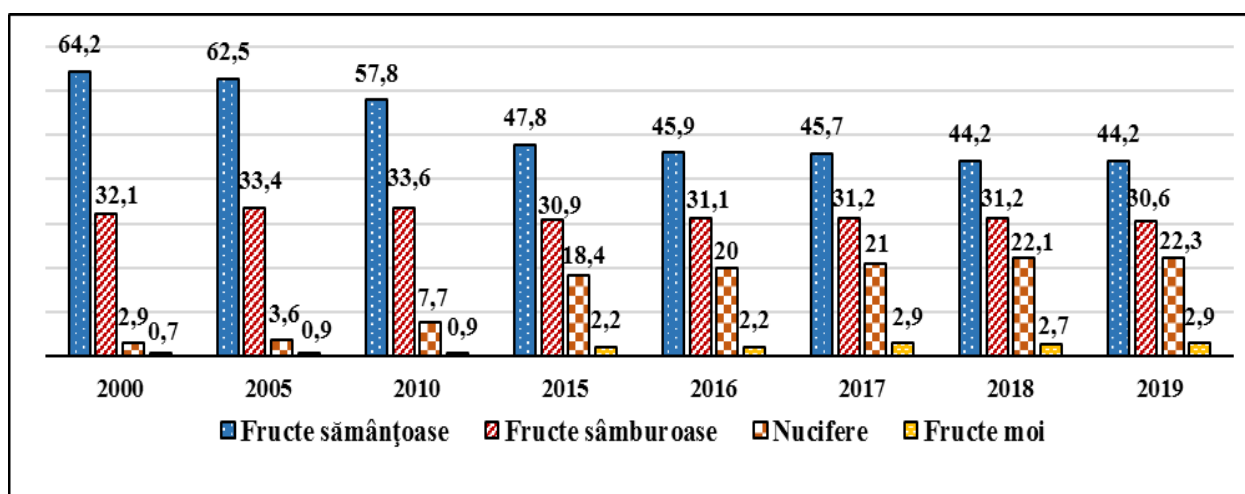


Fig. 2.3. Structura suprafețelor plantațiilor pomicole pe specii, în Republica Moldova, în gospodăriile de toate categoriile, în perioada 2000-2019, %

Sursa: Elaborat de autor în baza surselor [27] [130]

Astfel, cel mai înalt nivel în totalul suprafețelor plantațiilor pomicole îl dețin fructele sămânțoase pe întreaga perioadă de analiză. Însă, negativ se apreciază reducerea suprafeței plantațiilor sămânțoase în dinamică cu respectiv 20,0 p.p., 1,7 p.p și 1,5 p.p. în anul 2019 față de anii 2000, 2016 și 2017. Dinamica suprafețelor cultivate cu fructe sămânțoase are o tendință de reducere lentă, deoarece o bună parte din suprafețele de livadă sunt depășite ca termen de exploatare și sunt defrișate în favoarea altor plantații pomicole de soiuri performante.

Pe al doilea loc se clasează fructele sămburoase cu o pondere în mediu de cca. 32%. Suprafața fructelor sămburoase în dinamică a înregistrat o ușoară descreștere cu 1,5 p.p. în anul 2019 față de anul 2000, și cu 0,6 p.p. față de a.2018. aceasta suprafață rămâne a fi la același nivel. Deci, la fructele sămburoase se observă menținerea suprafețelor în dinamică, doar cu unele mici devieri.

O tendință semnificativă de creștere în dinamică se observă la suprafața plantațiilor de nuci, care s-a majorat de la 2,9% în anul 2000 la 22,3% în anul 2019. Astfel constatăm, că una din prioritățile pomiculturii moldovenești, menită să contribuie esențial la creșterea venitului național și sporirea exportului produselor cu valoare adăugată înaltă, este extinderea plantațiilor și sporirea producției de nuc, cererea căroră, pe plan mondial, dar mai ales european, este în continuă solicitare, în proporții tot mai mari și la prețuri rezonabile.

Referindu-ne la suprafața plantațiilor de fructe moi, chiar dacă ocupă o suprafață neînsemnată în suprafața totală a plantațiilor pomicole, observăm și aici o tendință de majorare în dinamică cu 2,2 p.p. în anul 2019 față de anul 2000 și cu 0,7% și 0,2% respectiv față de 2015 și 2018.

Creșterea, în decursul perioadei 2000-2019, a suprafețelor de fructe moi este determinată de cererea din ce în ce tot mai mare la aceste produse datorită valorii alimentare și gustative, terapeutice și profilactice a fructelor, dar în special, valorii economice înalte.

Efortul statului la dezvoltarea ramurii pomicole în sectorul privat s-a manifestat prin atragerea investițiilor prin diverse programe de creditare. Printre acestea menționăm programele cofinanțate de: Banca Mondială, BEI, IFAD, USAID (proiectul APM), Programul Compact al SUA, Guvernul Japoniei, precum și măsurile de sprijin din mijloacele FNADRM.

Deci, creșterea suprafețelor de livezi în Republica Moldova se datorează într-o oarecare măsură și subvențiilor acordate în acest scop din partea statului.

Conform datelor furnizate de AIPA, propunem în continuare pentru analiză mărimea suprafețelor livezilor ce au fost plantate ca urmare a acordării subvențiilor în perioada anilor 2013-2019, tabelul 2.4.

Tabelul 2.4. Mărimea suprafețelor de livezi (pe specii) plantate în Republica Moldova pe baza subvențiilor alocate din partea statului, pe anii 2013-2019, ha

Specii	Anul							Total pe anii 2013-2019, ha
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
Măr	1392,7	1124,0	412,0	377,0	388,0	521,2	435,1	4650,0
Pondere, %	38,2	30,7	15,6	12,2	16,0	20,3	13,3	21,8
Păr	59,7	75,0	25,0	22,0	14,0	10,9	16,3	222,9
Pondere, %	1,6	2,0	0,9	0,7	0,6	0,4	0,5	1,0
Gutui	96,2	5,5	2,1	11,0	3,0	-	-	117,8
Pondere, %	2,6	0,2	0,1	0,3	0,1	-	-	0,6
Cireș	296,4	167,0	177,0	289,0	284,0	320,1	368,1	1901,6
Pondere, %	8,1	4,6	6,7	9,4	11,7	12,5	11,2	8,9
Prun	704,6	818,0	737,0	801,0	484,0	448,3	412,0	4404,9
Pondere, %	19,3	22,3	28,0	26,1	19,9	17,4	12,6	20,7
Vișin	112,7	92,0	71,5	115,0	130,0	195,7	222,5	939,4
Pondere, %	3,1	2,5	2,7	3,7	5,4	7,6	6,8	4,4
Cais	321,0	189,0	123,0	131,0	188,0	149,1	256,7	1357,8
Pondere, %	8,8	5,2	4,7	4,2	7,7	5,8	7,8	6,4
Piersic	88,5	59,0	46,3	14,0	12,0	44,6	54,0	318,4
Pondere, %	2,4	1,6	1,8	0,5	0,5	1,7	1,6	1,5
Nuc	530,9	1042,0	940,0	1193	689,0	705,5	1148,0	6248,4
Pondere, %	14,6	28,4	35,7	38,8	28,4	27,4	35,0	29,3
Alun	-	85,7	75,0	104,0	200,0	144,0	331,8	940,5
Pondere, %	-	2,3	2,8	3,4	8,2	5,6	10,1	4,4
Migdal	42,5	8,0	24,0	17,0	36,0	31,5	32,3	191,3
Pondere, %	1,2	0,2	0,9	0,6	1,5	1,2	1,0	0,9
Total	3645,2	3665,2	2632,9	3074,0	2428,0	2570,8	3276,9	21293

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor Agenției de Intervenții și Plăți pentru Agricultură

În baza datelor din tabelul 2.4., observăm, că în perioada 2013-2019, ca urmare a suportului financiar acordat de stat producătorilor agricoli prin intermediul subvențiilor, în Republica Moldova, au fost plantate în total, pe speciile sămânțoase, sămburoase și nucifere - 21293 ha livezi, iar în mediu anual – 3042 ha. Cele mai mari suprafețe ce au depășit cifra de 3000 ha au fost înființate în anii 2013, 2014, 2016 și 2019.

Conform datelor din tabelul 2.4., prezentăm în continuare (fig. 2.4.) structura suprafețelor de livezi, pe categorii de specii, care au fost plantate în țară, în mediu pe anii 2013-2019.

Din diagrama prezentată în fig.2.4., în mediu pe perioada analizată, menționăm, că 41,9% din totalul livezilor plantate pe baza subvențiilor sunt livezi sămburoase (din care 20,7% – livezi de prun); 34,6% – livezi de nucifere (din care 29,3% - livezi de nuc) și 23,4% livezi sămânțoase (din care 21,8% - livezi de măr).

Astfel, constatăm un interes major al producătorilor agricoli în plantarea livezilor de nuc, măr, prun și producerea acestor fructe, care au o cerere sporită atât pe piața internă, cât și cea externă, și care au perspective de creștere în viitor.

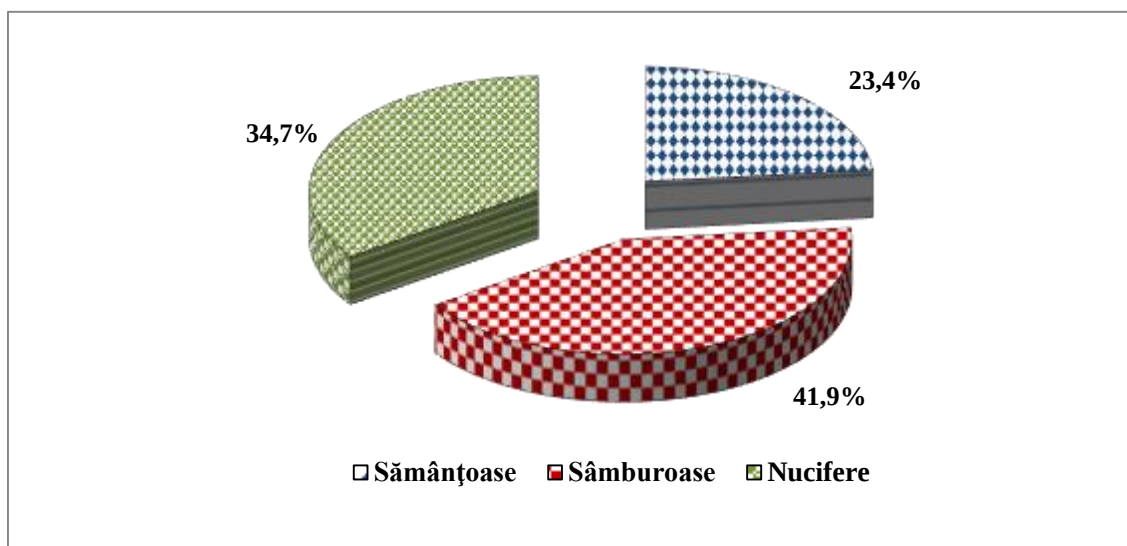


Fig. 2.4. Structura suprafețelor de livezi pe specii, înființate pe baza subvențiilor, în mediu pe anii 2013-2019, %

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor tabelului 2.4.

Consumul anual în creștere al fructelor sâmburoase, manifestarea unui interes sporit pe piețele regionale, precum și utilizarea mai uniformă a forței de muncă la recoltarea acestor fructe, sunt principalele motive, care sporesc solicitările antreprenorilor autohtoni în plantarea livezilor sâmburoase.

În ultimii ani, statul, la solicitarea producătorilor agricoli, a alocat subvenții și pentru plantarea arbuștilor fructiferi și a căpșunului. Situația privind suprafața plantată cu arbuști fructiferi (pe categorii de specii) și căpșun, din contul mijloacelor financiare ale FNADRM, se prezintă în tabelul ce urmează:

Tabelul 2.5. Mărimea suprafețelor plantate cu arbuști fructiferi și căpșun, pe baza subvențiilor alocate din FNADRM, în perioada 2016-2019, ha

Specificare specie	Anul								Total pe anii 2016-2019	Pondere total, %
	2016	Pondere, %	2017	Pondere, %	2018	Pondere, %	2019	Pondere, %		
Aronia	1,63	1,8	-	-	-	-	-	-	1,63	0,4
Afine	10,0	10,9	-	-	-	-	-	-	10,0	2,3
Cătină alba	35,0	38,4	30,0	27,0	21,99	12,7	12,49	19,0	99,48	22,4
Căpșun	22,0	24,1	63,0	56,8	134,96	77,0	47,69	72,5	267,65	60,4
Coacăză neagră	6,0	6,5	11,0	9,9	2,38	1,3	-	-	19,38	4,4
Corcoduș	5,0	5,5	-	-	5,04	2,8	-	-	10,04	2,2
Mur	0,63	0,7	7,0	6,3	8,42	4,8	2,55	3,9	18,6	4,2
Zmeură	11,0	12,1	-	-	2,44	1,4	3,06	4,6	16,5	3,7
Total arbuști fructiferi și căpșun	91,26	100,0	111,0	100	175,23	100	65,79	100	443,28	100

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor Agenției de Intervenții și Plăți pentru Agricultură

Analizând datele tabelului 2.5., observăm că în perioada 2016-2019, în total pe țară, în baza subvențiilor oferite de stat, au fost plantate în jur de 443 ha de arbuști fructiferi și căpșun, iar ponderea cea mai mare revine căpșunului (60,4%), urmat de cătina albă (22,4%), apoi de coacăza neagră, murul, zmeura (4,4%, 4,2%, 3,7%).

Anual, în mediu pe perioada analizată, s-au plantat în jur de 111 ha, ceea ce considerăm a fi o cifră semnificativă.

Cele mai solicitate de către antreprenori pentru plantare sunt speciile: căpșunul, cătina albă, zmeurul și murul. Antreprenorii se orientează spre plantarea unor astfel de specii, datorită faptului că acestea sunt destul de solicitate atât în stare proaspătă, cât și pentru industria de procesare. Prin urmare, piața de desfacere a acestor fructe este una mult mai sigură, iar cultivarea acestor fructe asigură un nivel înalt de profitabilitate producătorilor agricoli.

Suportul statului în direcția stimulării investițiilor la înființarea plantațiilor pomicole poate fi analizat și prin prisma numărului de persoane ce au beneficiat de ajutor financiar și suma autorizată alocării:

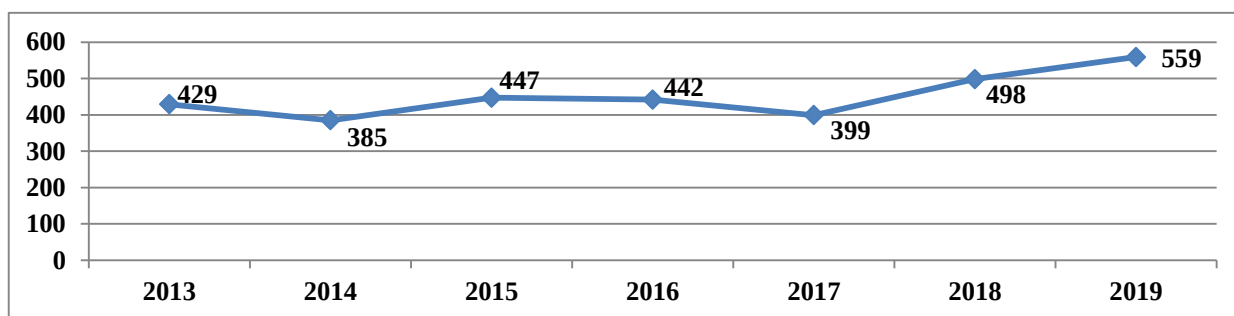


Fig. 2.5. Dinamica numărului de beneficiari ai subvențiilor la înființarea plantațiilor pomicole în Republica Moldova, pe anii 2013-2019

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor Agenției de Intervenții și Plăți pentru Agricultură

În baza datelor prezentate în graficul din figura 2.5. observăm, că numărul beneficiarilor de subvenții la plantarea plantațiilor pomicole în dinamica anilor 2013-2019 a înregistrat modificări oscilatorii, însă tendința în ansamblu este una de creștere, fapt ce merită apreciere pozitivă. Astfel, în anul 2019 numărul beneficiarilor a ajuns la cifra de 559, acesta fiind în creștere cu 130 (sau 30,3%) comparativ cu 2013 și cu 160 (sau 40,1%) și 61 (sau 12,2%) față de a.2017 și a.2018 respectiv.

Constatăm pozitiv faptul, că un număr tot mai mare de producători agricoli beneficiază de suportul statului la înființarea plantațiilor pomicole, în special pentru modernizarea acestei ramuri în contextul cerințelor înalte, înaintate de către consumatori, în special de cei externi.

În continuare propunem pentru analiză, valoarea investițiilor efectuate la înființarea plantațiilor pomicole și suma autorizată de stat, ca subvenții, oferite beneficiarilor pentru

compensarea anumitor cheltuieli, pe anii 2013-2019, figura 2.6:

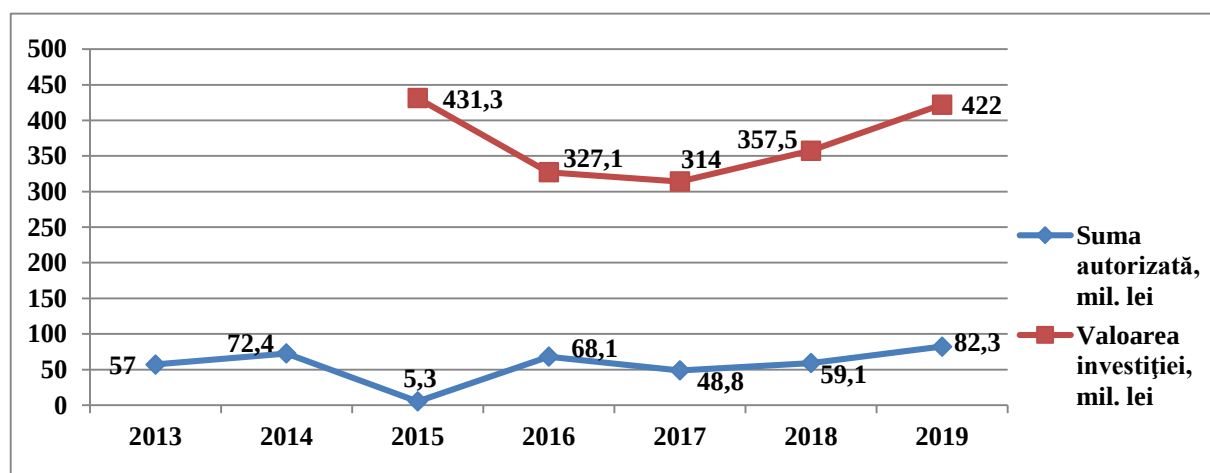


Fig. 2.6. Suma autorizată și valoarea investiției la înființarea plantațiilor pomicole în Republica Moldova, pe anii 2013-2019

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor Agenției de Intervenții și Plăți pentru Agricultură

Dacă ne referim la suma autorizată de stat, atunci observăm, că în anii 2013 și 2014, statul nu a alocat subvenții pentru înființarea plantațiilor pomicole, favorizând în acești ani mai mult efectuarea plăților pentru montarea sistemelor antigrindină și anti-îngheț, cât și în sprijinul altor măsuri de subvenționare.

Însă, începând cu a.2015 până în a.2019, statul a autorizat alocarea mijloacelor financiare din cadrul FNADRM la înființarea plantațiilor pomicole. Din redarea grafică, se observă, că valoarea acestor sume autorizate în anii 2016 și 2017 a înregistrat descreșteri, dar începând cu a.2018, s-au înregistrat creșteri, aceasta ajungând să constituie în anul 2019 – 422 mil. lei.

Astfel, în anul 2019, în baza datelor prezentate anterior, am determinat, că pentru plantarea 1 ha de plantație pomicolă, statul a alocat o sumă de 24,6 mii lei/ha, iar valoarea investiției a constituit în mediu cca.126,2 mii lei/ha. Deci, contribuția statului în valoarea totală a investițiilor suportate de un beneficiar în acest an a reprezentat 19,5%, iar suma alocată unui beneficiar a constituit în mediu 755,92 mii lei.

Chiar dacă mărimea subvențiilor oferite de către stat în acest scop, sunt mult prea mici comparativ cu subvențiile alocate în țările UE, cu care se concurează pe piața de desfacere, suportul subvențional acordat, impulsionează într-o oarecare măsură dezvoltarea pomiculturii autohtone pe baza utilizării unor soiuri mai productive și a tehnologiilor intensive de producere.

În contextul facilitării subvenționării producătorilor agricoli, inclusiv pomicoli, pentru asigurarea creșterii competitivității produselor agricole, revizuirea politicii de subvenționare necesită atenție sporită și permanentă.

Dinamica și evoluția dezvoltării pomiculturii sub aspectul speciilor în toate categoriile de gospodării se prezintă în tabelul A.3.1. Conform datelor tabelului, predominante sunt speciile sămânțoase, atât sub aspectul suprafețelor, cât și producției globale și a recoltei la hectar. Dacă în anul 2000 ponderea sămânțoaselor în volumul total al producției de fructe a constituit 67,7%, atunci în anul 2018 a ajuns la 75,4%, fapt ce denotă o creștere continuă în dinamică pe perioada 2000-2018. În anul 2018 volumul producției a sporit de 3,9 ori în comparație cu anul 2000, și cu 36,7% față de a.2017, pe când suprafețele pe rod s-au redus cu respectiv 35,7% și 3,6% respectiv. Astfel putem afirma, că producerea fructelor sămânțoase are un trend pozitiv de dezvoltare.

Pe locul doi se află sămburoasele, la care ponderea în volumul total al producției de fructe a constituit 29,4% în anul 2000 și 20,9% în anul 2018. Comparativ cu fructele sămânțoase, producerea fructelor sămburoase are o tendință mai lentă de creștere în perioada de analiză. În anul 2018 față de anul 2000, volumul producției a sporit de 2,5 ori, iar față de a.2017 – cu 30,8%. Și la speciile sămburoase suprafața pe rod s-a redus în a.2018 față de a.2000 cu 14,3%, însă față de 2017 suprafața pe rod a ramas a fi constantă.

Celelalte specii, baciferele și nuciferele, dețin cote relativ modeste în producția totală de fructe (1,5% și 2,2%, în anul 2018), însă observăm tendința de majorare în dinamică a acestor specii de fructe, ceea ce apreciem ca moment pozitiv în dezvoltarea durabilă a ramurii pomicole.

Suprafețele cultivate cu nucifere au crescut considerabil și acum sunt cultivate 31 mii hectare, unde creșterea în anul 2018 în comparație cu anul 2000 este de circa 8 ori, iar față de a.2017 este cu 6,9%. Recoltele, însă, sunt modeste, deoarece majoritatea suprafețelor sunt încă livezi tinere și înghețurile târzii sunt cel mai mare pericol în cultivarea acestor pomi.

În ansamblu, constatăm, că creșterea esențială a volumului de producție la toate speciile de fructe se datorează faptului, că ramura pomicolă pe parcursul perioadei analizate a înregistrat schimbări de ordin calitativ: plantarea livezilor intensive și super-intensive, a soiurilor noi de specii; asocierea corectă soi-portaltoi; aplicarea tehnologiilor moderne la producerea fructelor; defrișarea suprafețelor îmbâtrânite, nerentabile din punct de vedere economic, etc.

Implementarea politicilor statului în dezvoltarea pomiculturii Republicii Moldova, precum și a programelor orientate spre susținerea promovării exportului de fructe moldovenești pe piețele de desfacere strategice, se confruntă cu mai multe probleme. Una din aceste probleme este imperfecțiunea evidenței pe soiuri de fructe sub aspect calitativ sau statistic.

În acest context, producătorii agricoli autohtoni, atunci când decid în alegerea soiurilor pentru plantarea livezilor de mere, se orientează în cea mai mare parte după preferințele consumatorilor. Cunoscând faptul, că cca. 60 % din consumul total al merelor (în funcție de țări

și regiuni) revine celor de culoare roșie, majoritatea producătorilor agricoli recurg anume la plantarea livezilor de diverse soiuri de mere, însă de culoare roșie. [138, p.26]

Pentru a reflecta situația privind structura suprafețelor de livezi cultivate cu mere și prune, pe categorii de soiuri (figurile 2.7, 2.8), s-au folosit datele furnizate de Asociația producătorilor și exportatorilor "Moldova Fruct", date care considerăm că sunt totuși semnificative în acest sens. Aceste suprafețe de livezi aparțin nemijlocit membrilor acestei asociații și sunt în gestiunea lor.

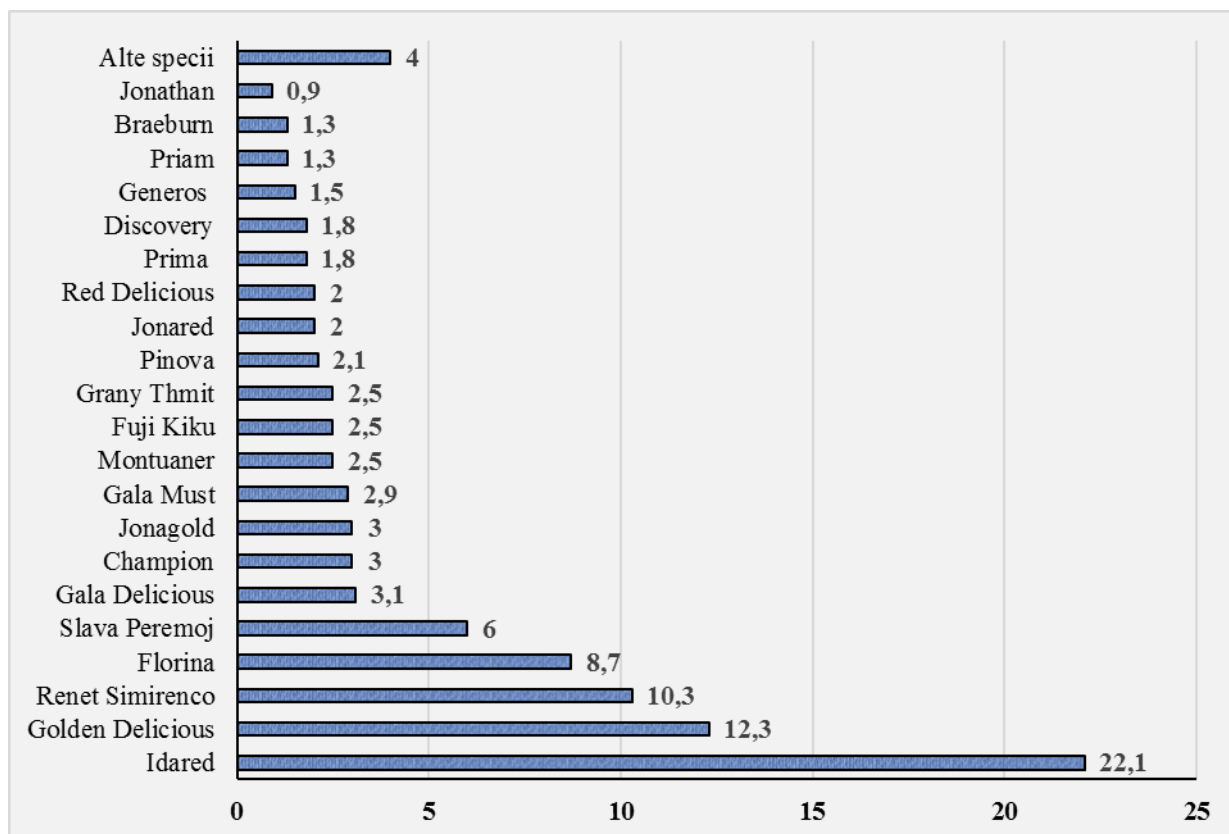


Fig. 2.7 Structura suprafețelor cultivate cu mere după soiuri, pe anul 2017, %

Sursa: Adaptat de autor în baza sursei [138, p.26]

În baza datelor prezentate în diagrama din fig.2.7. constatăm, că soiurile: Idared, Golden Delicious, Renet Simirencu, Florina, Slava Peremoj, sunt cele care dețin ponderile cele mai înalte (de la 6% - la 22,1%) în structura sortimentală a suprafețelor de livezi, deținute de membrii acestei asociații. Cumulativ, aceste soiuri dețin o pondere de 59,4%.

Ținem să menționăm, că aceste soiuri de mere au solicitare și pot fi comercializate în special pe piața țărilor CSI, pe când pe piețele țărilor UE, pe piețele alternative cum ar fi India, Africa de Nord, aceste soiuri nu mai sunt solicitate. De aceea, orientarea pomicultorilor spre diversificarea și plantarea soiurilor de mere, care să fie competitive pe piețele externe este una

mai mult decât necesară. Evident, că optimizarea structurii sortimentale necesită investiții majore cât și timp îndelungat.

Pe lângă cerințele de ordin calitativ, cum ar fi: aspectul, gustul, forma, dimensiunea, culoarea pieluței, textura pulpei și suculența ei, păstrarea îndelungată fără să-și schimbe esențial duritatea pulpei și gustul, etc. - este necesar ca producătorii agricoli să aleagă soiuri cu o productivitate înaltă, intrare pe rod timpurie, rezistente la boli și dăunători și în corespundere cu factorii climaterici și ecologici limitativi. Printre soiurile performante, cu un potențial înalt de export, recomandate de specialiștii în domeniu, putem enumera următoarele: Golden, Jonagold, Gala, Fuji, (cu varietățile lor), Red Delicious, Super Chief - acestea fiind în prezent cele mai solicitate și preferate de către consumatori.

Structura livezilor de prune pe categorii de specii, se prezintă în diagrama din figura 2.8.

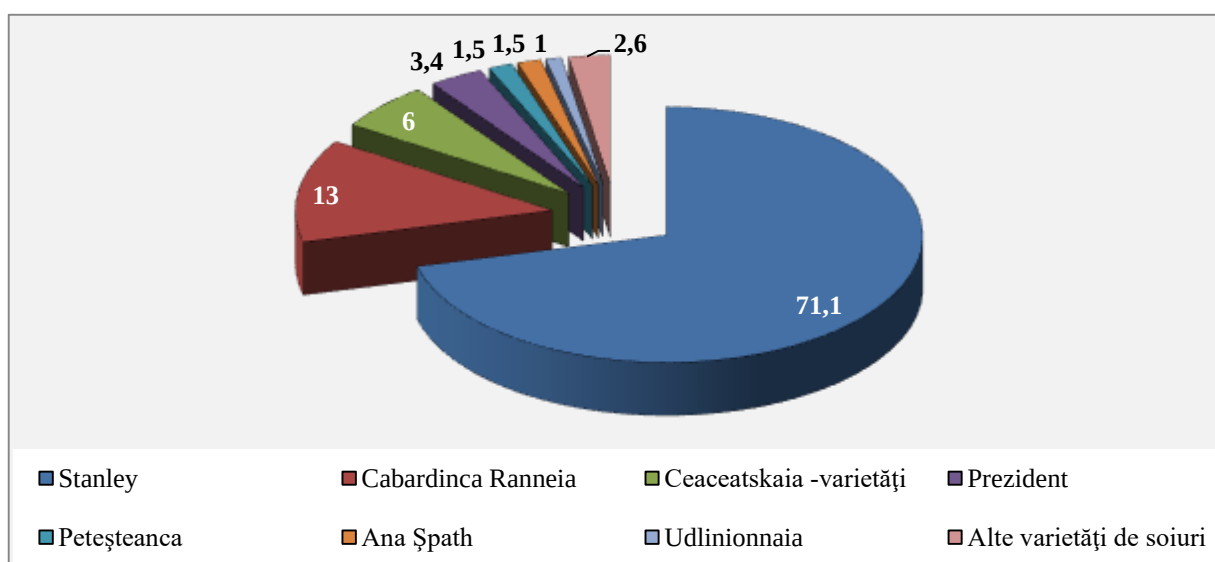


Fig. 2.8. Structura sortimentală a suprafețelor plantate cu livezi de prună, pe anul 2017, %
Sursa: Adaptat de autor în baza sursei [138, p.27]

În baza datelor prezentate în diagrama din fig.2.8. observăm, că membrii Asociației "Moldova Fruct" cultivă în cea mai mare măsură prunul de soiul Stanley, care deține o cotă de 71,1% din suprafața totală de livezi de prună ce se află în gestiunea membrilor asociației. Pe locul doi se află soiul Cabardinca Ranneia cu o pondere de 13%, urmat de soiul Ceaceatskaia (varietăți) – cu 6% și soiul Prezident – cu 3,4%. Celelalte soiuri și alte varietăți dețin cumulativ o pondere de 6,6%. Ca urmare a acestor date, putem constata că situația respectivă este similară și pentru ceilalți producători de prună din țară.

Dat fiind faptul, că în ultimii ani 2015-2018, sub-sectorul culturilor nucifere a înregistrat ritmuri accelerate de dezvoltare, atât din punct de vedere al suprafețelor cât și al volumului

producției produse, prezentăm în continuare dinamica plantării suprafețelor noi cu culturi nucifere:

Tabelul 2.6. Evoluția plantării suprafețelor noi cu culturi nucifere în Republica Moldova, pe anii 2013-2019, ha

Anii	Nuc	Alun	Migdal	Total	Structura, %
2013	530,9	-	42,5	573,3	7,8
2014	1042,0	85,7	8,0	1135,7	15,4
2015	940,0	75,0	24,0	1039,0	14,1
2016	1193,0	104,0	17,0	1314,0	17,8
2017	689,0	200,0	36,0	925,0	12,5
2018	705,5	144,0	31,5	880,9	11,9
2019	1,148,0	331,8	32,3	1512,1	20,5
Total, ha	6248,3	940,5	191,2	7380,0	100,0
Structura, %	84,7	12,7	2,6	100,0	

Sursa: Elaborat de autor în baza surselor [27] [123].

În mediu, anual în Republica Moldova se plantează peste 700-1000 hectare de livezi nucifere (cele mai mari suprafețe sunt plantate cu cultura nuc), ceea ce este oportun pentru dezvoltarea durabilă a sectorului și satisfacerea cererii internaționale, care este mereu în creștere. [27] [123].

Pe locul doi se clasează alunul, suprafețele căruia cresc esențial de la an la an. Menționăm, că această creștere se datorează la fel cererii sporite, creșterii consumului anual la nivel internațional și condițiilor favorabile pentru plantarea și creșterea alunului în Republica Moldova. Diversificarea producerii culturilor nucifere reprezintă un avantaj real pentru dezvoltarea sub-sectorului nucifer, cât și a sectorului pomicol în ansamblu.

În prezent, în Republica Moldova, conform informațiilor oferite de MADRM, în perioada 2010-2018, în corespundere cu "Catalogul Soiurilor de Plante al Republicii Moldova", sunt înregistrate și testate oficial de către Comisia de Stat pentru testarea Soiurilor de Plante, 24 soiuri de măr și 10 soiuri de prun, iar în total - 116 specii pomicole și bacifere. Aceste soiuri sunt admise a fi cultivate pe teritoriul țării noastre.

În tabelul 2.7. propunem analizei, dinamica dezvoltării ramurii pomicole în profil teritorial, pe anii 2010, 2017, 2018, 2019.

În baza datelor tabelului 2.7. constatăm, că în profil teritorial, în întreprinderile agricole și gospodăriile țărănești (cu și peste 10 ha), în toți cei 4 ani de analiză, cele mai mari suprafețe de plantații pomicole, sunt concentrate în regiunea de Nord a țării, aici fiind obținute și cele mai mari recolte și producții globale de fructe. Regiunea Centru se clasează pe locul doi după toți indicatorii analizați, iar regiunea Sud - pe locul trei.

Tabelul 2.7. Evoluția dezvoltării pomiculturii Republicii Moldova, în profil teritorial (în întreprinderile agricole și gospodăriile țărănești (cu suprafața de 10 ha și mai mare)), pe anii 2010, 2017, 2018, 2019

	Specificare	Total pe țară	Regiunea de dezvoltare		
			Nord	Centru	Sud
Anul 2010	Suprafața totală, ha	53882	26148	15331	8965
	Suprafața pe rod, ha	36447	20315	8956	5423
	Recolta, t/ha	3,88	4,64	2,63	3,36
	Producția globală, mii t.	141,41	94,26	23,55	18,22
Anul 2017	Suprafața totală, ha	64108	25200	18287	8895
	Suprafața pe rod, ha	46739	19427	10945	5772
	Recolta, t/ha	7,24	11,10	6,62	5,18
	Producția globală, mii t.	338,39	215,64	72,46	29,89
Anul 2018	Suprafața totală, ha	65785	26010	18733	8964
	Suprafața pe rod, ha	47007	18840	11523	6196
	Recolta, t/ha	9,73	14,15	9,75	7,53
	Producția globală, mii t.	461,45	267,57	113,86	47,35
Anul 2019	Suprafața totală, ha	67698	26771	19925	8708
	Suprafața pe rod, ha	48899	19771	12304	6278
	Recolta, t/ha	8,93	14,86	7,17	5,69
	Producția globală, mii t.	440,59	295,94	89,20	35,99
Abateri (+;-) ale anului 2019 față de 2010:					
	Suprafața totală, ha	+13816	+623	+4594	-257
	Suprafața pe rod, ha	+12452	-544	+3348	+855
	Recolta, t/ha	+5,05	+9,51	+4,54	+2,33
	Producția globală, mii t.	+299,18	+201,68	+65,65	+17,77
Abateri (+;-) ale anului 2019 față de 2018:					
	Suprafața totală, ha	+1913	+761	+1192	-256
	Suprafața pe rod, ha	+1892	+931	+781	+82
	Recolta, t/ha	-0,8	+0,71	-2,58	-1,84
	Producția globală, mii t.	-20,86	+28,37	-24,66	-11,36

Sursa: elaborat de autor în baza datelor electronice ale Biroului Național de Statistică [130]

Comparând nivelul de dezvoltare în a.2019 față de 2010, observăm o reducere a mărimii suprafeței pe rod în Regiunea de Nord a țării (cu 544 ha), fapt cauzat de defrișarea plantațiilor bătrâne, ineficiente economic, care au depășit termenul de exploatare și reprezentau o sursă de transmitere a bolilor și dăunătorilor pentru acest sector. Însă, în anul 2019 față de 2018 suprafața pe rod a crescut cu 931 ha, cauza fiind intrarea pe rod a plantațiilor pomicole tinere. Îmbucurător este faptul, că în 2019 față de 2018 suprafața totală a crescut cu 761 ha, fapt ce se explică prin orientarea producătorilor din regiune spre plantarea plantațiilor pomicole de soiuri noi, performante, solicitate și cu un nivel de productivitate mult mai înalt.

În același timp, constatăm că în regiunea de Nord, în ceea ce privește indicatorii de producție, aceștea sunt în continuă creștere, înregistrând niveluri mult mai înalte comparativ cu regiunile Centru și Sud. Astfel, atât recolta la hectar cât și producția globală în a.2019, în

regiunea de Nord față de regiunea Centru, este mai mare respectiv de 2,1 ori (sau 7,69 t/ha) și de 3,3 ori (sau cu 206,74 mii t.), iar față de regiunea Sud – respectiv de 2,6 ori (sau 9,17 t/ha) și de 8,2 ori (sau cu 259,95 mii t.). Aceasta se datorează atât condițiilor climaterice și pedologice mai favorabile pentru cultura fructelor în această regiune, suprafețelor mai mari concentrate în regiunea dată, dar în același timp și diversificării și modernizării speciilor, aplicării tehnologiilor moderne de creștere și întreținere.

În ansamblu, în dinamică pe perioada analizată, în regiunea Centru și Sud, observăm creșteri la nivelul tuturor indicatorilor analizați. Însă, în a.2019 față de 2010 ritmul de creștere a mărimii acestor indicatori a fost unul mult mai mare de cât în anul 2019 față de 2018, când s-au înregistrat reduceri a indicatorilor de producție, ca urmare a înghețurilor târzii de primăvară și a ploilor cu grindină ce s-au abătut asupra acestor regiuni.

În baza datelor tabelului 2.7., prezentăm în continuare diagramele structurale ale plantațiilor pomicole în profil teritorial, în întreprinderile agricole și gospodăriile țărănești (cu suprafața de 10 ha și mai mare):

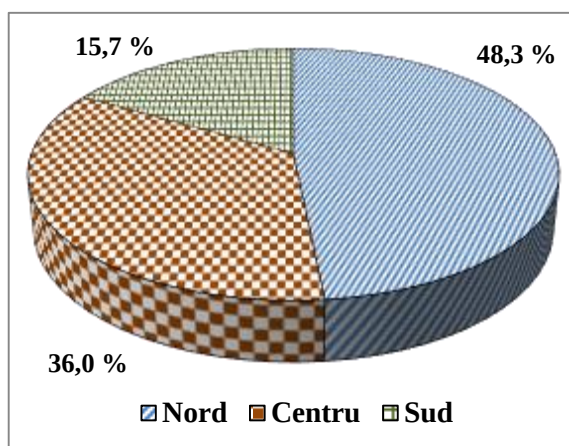


Fig. 2.9. Structura plantațiilor pomicole pe regiuni în Republica Moldova, anul 2019

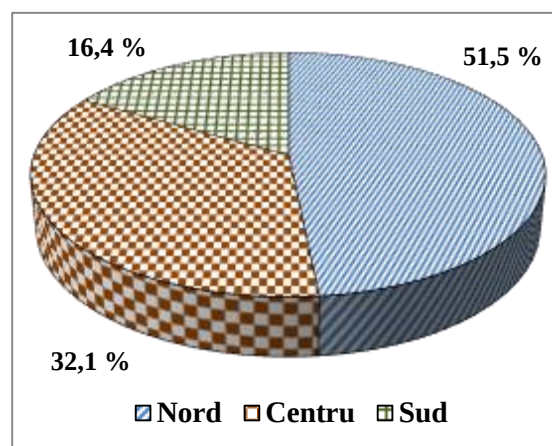


Fig. 2.10. Structura plantațiilor pomicole pe rod în Republica Moldova, anul 2019

Sursa: elaborate de autor în baza datelor tabelului 2.7.

Din diagramele prezentate în figurile 2.9. și 2.10. conchidem, că din suprafața totală de plantații pomicole pe care o prelucrează întreprinderile agricole și gospodăriile țărănești (cu suprafața de 10 ha și mai mare) de 55404 ha în a.2019, 48,3% revin regiunii de Nord, 36% – regiunii Centru și 15,7% - regiunii de Sud.

Referitor la structura plantațiilor pomicole pe rod (cu suprafața totală de 38353 ha, în a.2019) în profil teritorial, constatăm practic aceeași situație: 51,5% - revine regiunii Nord, 32,1% - regiunii Centru și 16,4% - regiunii Sud.

Prin urmare, putem conchide că cele mai multe exploatații agricole ce se ocupă cu creșterea și cultivarea fructelor sunt dislocate în regiunea de Nord și Centru, fapt determinat de condițiile climaterice favorabile pentru cultura fructelor, pe când condițiile climaterice specifice regiunii de Sud favorizează mai mult cultivarea viței de vie și mai puțin a plantațiilor pomicole.

Pentru a evidenția care este dinamica dezvoltării pomiculturii nemijlocit în categoria – întreprinderi agricole, în profil teritorial, propunem tabelul A.4.1. Ca urmare a datelor prezentate în acest tabel., menționăm, că întreprinderile agricole aflate în Regiunea de Nord dețin și prelucrează cele mai mari suprafețe de plantații pomicole: 48,9% din suprafața totală și 36,5% din suprafața pe rod (în a.2018). Întreprinderilor agricole din regiunea Centru le revin respectiv 33,3% și 20,5%, iar celor din regiunea Sud – 17,8% și 12,5% respectiv.

În ceea ce privește dinamica suprafețelor pomicole totale în întreprinderile agricole, constatăm o diminuare a acestora în regiunea de Nord: cu 4005 ha sau 17,4% în a.2018 față de 2010, și cu 232 ha sau 1,3% față de 2017. Suprafața pe rod a suferit și ea modificări de reducere în a.2018 față de a.2010 cu respectiv 4218 ha sau cca.23%, iar față de a.2017 – cu 1184 ha sau 7,7%.

În regiunea Centru, s-au înregistrat în dinamică creșteri atât a suprafeței pomicole totale, cât și a suprafeței pe rod, respectiv cu 7,4% și 6,5% în a.2018 față de 2010, însă, comparativ cu a.2017 – creșterile indicatorilor de suprafață sunt neesențiale, cu doar – 0,2% și 3,4% corespunzător.

În regiunea de Sud, suprafața pomicolă totală, deținută de întreprinderile agricole, s-a redus cu 8,5% și 0,7% în a.2018 față de 2010 și 2017 respectiv, pe când suprafața pe rod a înregistrat majorări de 0,6% și 7,8% corespunzător.

În ceea ce privește indicatorii de producție, recolta și producția globală, observăm în dinamică creșteri în toate regiunile. Totuși, nivelul cel mai înalt al recoltei și respectiv a volumului producției globale, se atribuie întreprinderilor agricole din regiunea Nord, apoi celor din regiunea Centru și în cele din urmă, celor din regiunea Sud.

Evoluția dezvoltării pomiculturii în gospodăriile țărănești, cu suprafața de 10 ha și mai mare, se propune a fi analizată în baza datelor sistematizate în tabelul A.5.1.

În ceea ce privește situația dezvoltării pomiculturii în gospodăriile țărănești (cu suprafața de 10 ha și mai mare), în profil teritorial, constatăm la fel mărimi mai mari a indicatorilor analizați în regiunea de Nord a țării, urmată de regiunea Centru, apoi de cea de Sud.

Astfel, gospodăriilor țărănești (cu suprafața de 10 ha și mai mare) dislocate în nordul țării le revin 47,1% din suprafața pomicolă totală, deținută și prelucrată de această categorie de gospodării în a.2018, iar din suprafața pe rod – le revin 48,5%.

Gospodăriilor țărănești din Centrul țării le revin 39% din suprafața totală și 37,4% - din suprafața pe rod. Însă, gospodăriilor țărănești din Sudul țării – le revin o pondere mult mai mică, de respectiv 13,9% și 14,1% (în a.2018).

La fel observăm, creșteri în dinamică a nivelului tuturor indicatorilor în toate regiunile țării, fapt apreciabil pentru gospodăriile țărănești din domeniu, cât și pentru ramura pomicolă a țării.

În ansamblu, concretizăm, că și în profil teritorial, pe categorii de gospodării, ramura pomicolă are tendințe de creștere, fapt ce își pune pozitiv amprenta asupra dezvoltării sustenabile a pomiculturii Republicii Moldova.

În baza datelor tabelelor 2.7., A.4.1., A.5.1., conchidem, că în a.2018, întreprinderile agricole din regiunea de Nord dețin și prelucrează o suprafață pomicolă de 19009 ha, ceea ce constituie 73,1% din suprafața pomicolă totală de 26010 ha, ce aparține întreprinderilor agricole și gospodăriilor țărănești (cu suprafața de 10 ha și mai mare) din aceasta regiune. Din această suprafață totală, gospodăriilor țărănești (cu suprafața de 10 ha și mai mare) din regiunea de Nord le revin o cotă de 26,9%.

În regiunea Centru, întreprinderilor agricole le revine o cotă de 69,1%, iar gospodăriilor țărănești (cu suprafața de 10 ha și mai mare) – 30,9%. Întreprinderilor agricole din regiunea de Sud le revin o cotă de 77,0%, iar gospodăriilor țărănești (cu suprafața de 10 ha și mai mare) – 22%.

Prin urmare, putem constata că în ansamblu pe țară, în a.2018, întreprinderile agricole consolidate sunt cele care au în posesie și prelucrează cea mai mare suprafață pomicolă, în proporție de 72,3% din total, pe când gospodăriile țărănești (cu suprafața de 10 ha și mai mare) prelucrează o suprafață în mărime de 27,7%.

Din suprafața totală pe rod, în a.2018, întreprinderilor agricole le revine la fel cea mai mare pondere – de 73,9%, iar gospodăriilor țărănești – 26,1%. Faptul că întreprinderile agricole sunt cele care se ocupă preponderent cu creșterea fructelor, reprezintă un avantaj deosebit pentru dezvoltarea durabilă a pomiculturii Republicii Moldova.

În continuare, în tabelul 2.8, propunem pentru analiză evoluția producției de fructe pe categorii de produse sub aspectul speciilor. Datele sistematizate și calculate din tabelul 2.8., confirmă încă o dată că cel mai mare volum de producție se înregistrează la speciile sămânțoase și anume la mere, urmate de speciile sămburoase (prune și piersici), fapt ce demonstrează că majoritatea producătorilor pomicoli produc în cantități mari anume aceste fructe, care și sunt destinate exportului în cea mai mare măsură.

Tabelul 2.8. Dinamica producției de fructe în toate categoriile de gospodării, sub aspectul speciilor, pe categorii de produse, în perioada 2000-2019

Specificare produs	Anul								Anul 2019 în % față de anul:		
	2000	2005	2010	2015	2016	2017	2018	2019	2000	2015	2018
Fructe, bacifere și nuci - total, mii tone	255,3	386,2	322,4	485,5	595,7	666,4	894,2	805,9	de 3,2 ori	166,0	90,1
inclusiv specii sămânțoase, mii tone	173,0	286,1	217,5	316,0	419,1	493,2	673,6	602,8	de 3,5 ori	190,8	89,5
din care:											
- măr	162,2	278,0	207,9	307,7	411,8	487,2	665,2	595,0	de 3,7 ori	193,4	89,4
- păr	8,2	6,8	7,6	6,0	4,9	4,3	5,2	5,0	60,9	83,3	96,2
- gutui	2,6	1,3	1,9	2,3	2,4	1,8	3,2	2,8	107,7	121,7	87,5
specii sămburoase, mii tone	75,4	85,2	91,5	153,8	153,3	143,0	187,0	167,6	de 2,2 ori	108,0	89,6
din care:											
- cireș	8,2	7,9	7,1	12,4	7,6	10,6	12,3	12,0	146,3	96,8	97,7
- vișin	8	14	11,3	6,3	4,1	5,0	7,7	8,0	100,0	127,0	103,9
- prun	41	41	53,8	100,1	99,7	93,2	132,8	108,6	de 2,6 ori	108,5	81,8
- piersic	15	17	14,5	24,6	20,4	21,1	24,7	22,0	146,7	89,4	89,1
- cais	3,2	5,3	4,7	10,4	21,5	13,1	9,5	17,0	de 5,3 ori	163,4	178,9
bacifere	2	2	1,8	4,7	9,5	11,6	13,3	15,5	de 7,7 ori	de 3,3 ori	116,5
nucifere	6	13	11,5	11,0	13,8	18,5	20,2	20,0	de 3,3 ori	181,8	99,0

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor electronice ale BNS al Republicii Moldova [130]

Observăm, însă, că în ultimul an de analiză 2019 comparativ cu anul 2018, volumul producției de fructe pe toate categoriile de specii pomicole, cu excepția baciferelor, a înregistrat reduceri cu cca.10% atât la speciile sămânțoase, cât și la sămburoase, și doar neesențial cu 1,0% - la nucifere. Aceste reduceri sunt determinate de scăderea recoltei medii la hectar a fructelor în a.2019 față de anul precedent cu respectiv 8,8% și 6,8%. Cauza de bază ce a dus la reducerea recoltei acestor specii pomicole, au fost condițiile climaterice nefavorabile pentru ramura pomicolă din anul 2019 – înghețurile târzii de primăvară și ploile cu grindină.

În pofida reducerii suprafețelor de livezi de măr, constatăm o creștere a volumului total de mere până în anul 2018. Aceste creșteri se datorează faptului, că începând cu anul 2015, tot mai mulți producători pomicoli au recurs la efectuarea unor schimbări de ordin calitativ cum ar fi: modernizarea livezilor de măr prin defrișarea livezilor tradiționale, cu specii nesolicitate,

puțin productive și plantarea livezilor intensive și super-intensive, care asigură productivitate, calitate și preț competitiv pe piața de desfacere.

Din categoria speciilor sâmburoase, creșteri mai esențiale a volumului de producție s-au înregistrat la prun, caise și cireși. Observăm, că în anul 2019 față de 2000 și 2015 volumul producției de prune s-a majorat respectiv de 2,6 ori și cu 8,5%, iar față de 2018 s-a redus cu 18,2%.

O creștere esențială se observă la producția de caise în a.2019 față de a.2000, 2015 și 2018, respectiv de 5,3 ori, cu 63,4% și 78,9%.

Apreciabilă este și situația producerii baciferelor și nuciferelor, care are tendințe de creștere majoră în perioada analizată. Creșterea, cu ritmuri rapide în perioada anilor 2015-2019, a suprafețelor cultivate cu aceste culturi, în special nucifere, a determinat creșterea considerabilă a volumului de producție la aceste specii de fructe (de 3,3 ori și cu 81,8% în anul 2019 față de 2000 și 2015). Prin urmare, menționăm că în ultimii ani, interesul producătorilor agricoli în creșterea și producerea acestor culturi devine din ce în ce mai mare datorită creșterii consumului acestor fructe de către populație (acestea fiind destul de benefice pentru sănătate și alimentație), nivelului variat de întrebuințare și existenței pieței de desfacere.

Nivelul de utilizare a producției pomicole a Republicii Moldova poate fi analizat în baza datelor și indicatorilor prezentați în tabelul 2.9.

Tabelul 2.9. Dinamica utilizării producției pomicole a Republicii Moldova în perioada 2013-2019

Anul	Producția de fructe (inclusiv nuci și fructe moi), mii tone	Import, mii tone	Export, mii tone	Consumul intern, mii tone	Consumul personal al populației, mii tone	Consumul personal pe cap de locuitor, kg/an	Nivelul de autoaprovizionare, %
2013	419,0	61,4	370,3	158,6	124,8	35,1	264,2
Ritmul de creștere în lanț, %	110,3	99,0	136,6	102,3	102,3	102,3	+19 p. p.
2014	497	54	295	242,5	202	56,8	205,0
Ritmul de creștere în lanț, %	118,6	87,9	79,7	152,9	161,8	161,8	-59,2 p. p.
2015	485,5	54,2	288,3	255,2	201,0	56,5	190,2
Ritmul de creștere în lanț, %	97,7	100,4	97,7	105,2	99,5	99,5	-14,8 p. p.
2016	595,7	40,5	319,1	301,4	257,2	72,4	197,6
Ritmul de creștere în lanț, %	122,7	74,7	110,7	118,1	130,0	128,1	+7,4 p. p.
2017	666,4	45,7	446,5	254	207,1	58,3	262,4
Ritmul de creștere în lanț, %	111,9	112,8	139,9	84,3	80,5	80,5	+64,8 p. p.
2018	894,2	64,8	413,4	333,8	266,5	75,1	267,9
Ritmul de creștere în lanț, %	134,2	141,8	92,6	131,4	128,7	128,8	+5,5 p. p.
2019	845,6	62,8	477,7	313,0	249,1	70,3	270,2
Ritmul de creștere în lanț, %	94,6	96,9	115,6	93,8	93,5	93,6	+2,3 p. p.
Anul 2019 în % față de 2013	201,8	102,3	129,0	197,4	199,6	200,3	+6 p. p.

Sursa: Elaborat de autor în baza surselor [27] [118].

Astfel, în baza datelor tabelului respectiv, observăm că în anul 2019 față de anul de bază - 2013, mărimile tuturor indicatorilor ce caracterizează modul de utilizare a producției pomicole sunt în creștere, fapt ce merită apreciere pozitivă.

Nivelul fizic al producției totale de fructe, nuci și pomușoare a înregistrat o creștere de 2 ori în 2019 comparativ cu 2013, însă comparativ cu anul 2018 a scăzut cu 5,4%.

Volumul producției pomicole intrate pe teritoriul Republicii Moldova a înregistrat oscilații atât de creștere cât și de descreștere, însă în a.2018 s-a înregistrat cel mai înalt nivel al importului la asemenea produse.

Producția pomicolă exportată în perioada de analiză a suferit unele fluctuații. Nivelul acestui indicator important pentru performanța și competitivitatea acestei ramuri a crescut în a.2019 față de a.2013 cu 29%, dar față de a.2018 - cu 15,6%, fapt ce merită apreciere pozitivă pozitivă.

Volumul producției pomicole utilizate în alimentația populației conform indicatorilor, consumul personal al populației și consumul personal pe locuitor, reflectă modificări mai mult de creștere în dinamică a mărimii acestora, fapt ce confirmă o creștere a culturii și capacității de consum a fructelor autohtone de către populația țării. Astfel, în anul 2019 față de 2013 mărimea acestor indicatori a crescut respectiv de cca.2 ori, dar față de a.2018 – s-au redus cu cca.6% respectiv.

Totuși, dacă comparăm consumul pe cap de locuitor în Republica Moldova (75,1 kg/an – în anul 2018) cu cel din Uniunea Europeană (cca.95 kg/an - în a.2017), constatăm că specificul pieței autohtone, mică și vulnerabilă, vine să genereze încă un nivel scăzut al veniturilor populației pentru producția pomicolă comercializată în interiorul țării.

Indicatorul nivelul de autoaprovizionare, indică în ce măsură producția pomicolă proprie acoperă toate cerințele sau consumul intern de produse pomicole. Conform datelor din tabelul 2.9., putem constata faptul, că ramura pomicolă a Republicii Moldova acoperă cu mult peste sută necesitățile în fructe a pieței interne, balanța utilizării lor fiind una pozitivă.

Totodată, mărimea acestui indicator care a atins cca. 200% și mai mult, în perioada anilor analizați, scoate în evidență potențialul țării de a exporta produse cu valoare adăugată înaltă, însă problema critică ce persistă astăzi, pentru economia Republicii Moldova, este insuficienta valorificare a producției produse, determinată de mai mulți factori, ce țin atât de producători, cât și de autoritățile statului în domeniu. În acest sens, pentru creșterea nivelului de valorificare a fructelor este imperios de necesară descoperirea unor noi piețe de desfacere cu potențial de absorbție a fructelor moldovenești.

Dezvoltarea eficientă a pomiculturii poate fi apreciată prin prisma a o serie de indicatori și coeficienți. Un asemenea coeficient este *coeficientul de dependență de import*, care se determină prin raportul dintre import și volumul producției plus import minus export, exprimat în procente. În urma calculelor efectuate de autor, prezentăm grafic evoluția în dinamică a acestui coeficient în figura 2.11. Conform datelor calculate și prezentate în figura 2.11., constatăm reducerea în dinamică a acestui coeficient de la 55,8% (în anul 2013) la 14,6% (în anul 2019), fapt ce merită o apreciere pozitivă pentru economia ramurii pomicole.

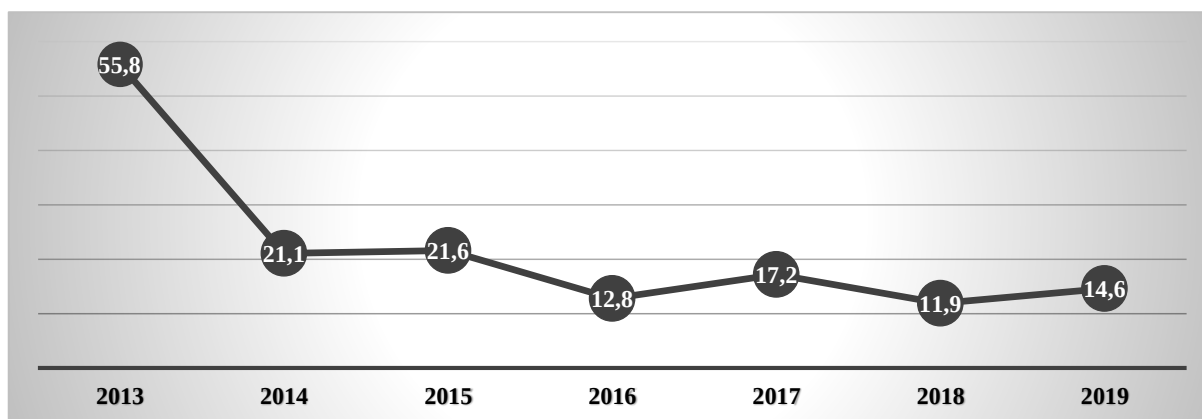


Fig. 2.11. Evoluția coeficientului de dependență de import la produsele pomicole în Republica Moldova, pe anii 2013-2019, %

Sursa: Elaborat și calculat de autor în baza datelor BNS al Republicii Moldova, Balanțele resurselor alimentare și utilizării lor pe anii 2013-2018

Astfel dependența țării de importurile produselor pomicole scoate în evidență consumul în mai mare măsură a produselor pomicole autohtone de către populația țării, în defavoarea celor importate. În țară se importă preponderent fructele citrice în asortiment.

Pentru o viziune asupra evoluției comerțului exterior al producției de fructe a Republicii Moldova în perioada anilor 2015-2019, propunem diagrama din fig.2.12. Conform datelor prezentate în diagrama respectivă, se observă în dinamică modificări oscilatorii de descreștere și apoi de creștere a volumului exportului total al țării. Creșterea exportului total începe cu anul 2016.

Începând cu anul 2013 pentru exportul autohton, în special și pentru cel al fructelor, au fost resimțite primele rezultate negative ca urmare a embargoului impus de Federația Rusă la produsele agroalimentare moldovenești. Barierele tarifare și netarifare impuse, cât și relațiile politice și economice dintre Federația Rusă și Ucraina, marchează negativ dinamica exportului total al Republicii Moldova cât și a exportului de fructe către tradiționala piață CSI.

Ponderea exportului de fructe în volumul total al exportului Republicii Moldova constituie: 8,4% în anul 2013, 8,3% în anul 2014, 9,9% - în 2015, 7,6% - în 2016, 9,1% - în

2017, 7,7% - în 2018 și 7,6% - în 2019.

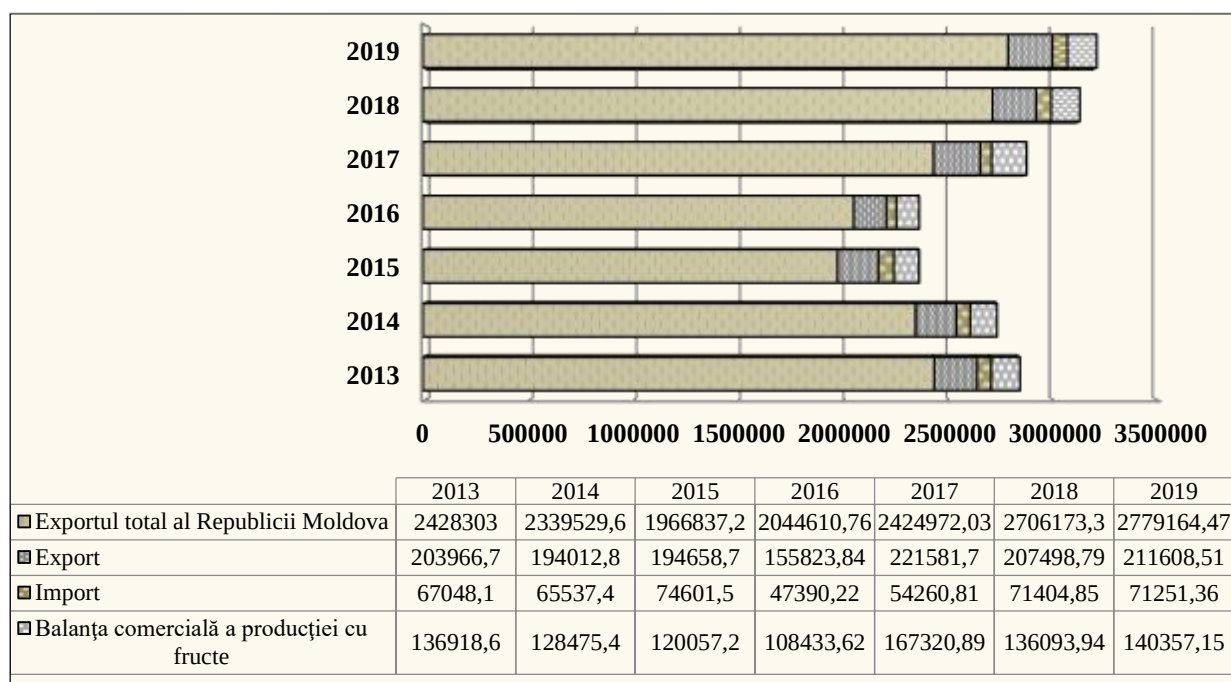


Figura 2.12. Evoluția comerțului exterior și balanței comerciale a producției de fructe în anii 2013-2019, mii USD

Sursa: Elaborat de autor în baza surselor [27] [130]

În ansamblu, pe perioada analizată, s-au înregistrat creșteri a volumului valoric al exportului de fructe în a.2019 față de anii precedenți, cu excepția a.2017, când Republica Moldova a reușit să exporte o cantitate record de fructe în piața UE. Acest lucru se datorează faptului, că pentru majoritatea țărilor europene ce se ocupă cu creșterea producției de fructe, anul 2017 a fost unul destul de nefavorabil din punct de vedere al condițiilor climaterice, care au afectat sectorul fructelor în aceste țări.

Considerăm, că menținerea cotei exportului de fructe la cca.8% în volumul total al exportului țării, este determinată de mai mulți factori, unii dintre care sunt competitivitatea joasă și nivelul scăzut în asigurarea trasabilității fructelor autohtone – certificare internațională GlobalG.A.P. Prin urmare, autorul recomandă, ca producătorii agricoli să fie susținuți prin intermediul subvenționării în scopul obținerii certificatului GlobalG.A.P.

Totuși în acest sens, putem menționa că datorită efortului depus de misiunea USAID în Republica Moldova în susținerea dezvoltării sectorului pomicol, modernizarea tehnologiilor de producere și diversificarea piețelor de export, datorită unui parteneriat eficient între USAID și Asociația Moldova Fruct au fost asistați circa 40 de agricultori în obținerea certificărilor internaționale GlobalG.A.P. și GRASP, au fost inițiate livrări de fructe pe noi piețe, a crescut

exportul de fructe în UE astfel încât în ultimii ani a fost depășită cota tarifară de export pe piața europeană pentru prune și struguri.[140]

Importul de fructe a înregistrat în perioada de analiză atât creșteri cât și descreșteri, în ultimii trei ani observându-se tendința de creștere a acestuia. Totodată, balanța comercială la fructe în perioada de referință este una ascendentă (cu 2,5% în anul 2019 față de anul 2013 și cu 3,1% față de 2018). Totuși, înregistrarea unui sold pozitiv al balanței comerciale la fructe, merită apreciere pozitivă și ne vorbește clar despre orientarea Republicii Moldova spre creșterea exportului de fructe, care are o importanță majoră pentru dezvoltarea durabilă a pomiculturii, iar prin venitul obținut are o influență benefică asupra indicatorilor microeconomici și macroeconomici.

Dinamica dezvoltării comerțului internațional cu producție pomicolă pe categorii de specii se prezintă desfășurat în tabelul A.6.1. În baza datelor tabelului A.6.1. observăm, că în comerțul internațional cu producție pomicolă, în ambele perioade, exportul prevalează asupra importului. Constatăm, că exportul producției pomicole în mediu pe 2016-2018 față de importul acestei producții în mediu pe 2005-2015 s-a majorat cu cca.10 p.p., fapt ce ne permite să apreciem, că exportul produselor pomicole este unul de importanță majoră pentru dezvoltarea durabilă a sectorului horticola, a agriculturii în ansamblu și a comerțului extern al Republicii Moldova.

Referindu-ne la categoriile de specii pomicole, menționăm că ponderea cea mai mare în exportul producției de fructe și nuci, revine culturii de nuci, care în mediu pe perioada 2016-2018 a ajuns să constituie 37,4%, urmată de speciile sâmburoase – cu 15,9% și speciile sîmănțoase – cu 11,2%. În același timp, observăm și creșterea importului de nuci, în mediu pe perioada 2016-2018 față de perioada 2005-2015 cu 4%. Importul de nuci este efectuat la nuca în coajă, după care aceasta este decojită și ulterior exportată.

Balanța comercială pozitivă și în creștere la toate speciile pomicole este una apreciabilă pentru comerțul extern cu fructe al Republicii Moldova.

Ca moment negativ, constatăm reducerea exportului valoric la speciile sâmburoase în perioada 2016-2018 față de 2005-2015 cu 1,2 p.p. Această reducere se explică prin faptul că o mare cantitate de asemenea produse sunt exportate pe piața Federației Ruse, unde comercializarea este efectuată de către un număr mare de intermediari comerciali, iar puterea de cumpărare a populației este una cu un nivel mai scăzut.

Conform datelor comunicate de Ministerul Agriculturii, Dezvoltării Regionale și Mediului, Republica Moldova pentru prima dată în anul 2017 a intrat în topul celor mai mari exportatori de mere din lume. Țara noastră în ceea ce privește exportul de mere a întrecut așa țări

ca Turcia, Belgia, Serbia și se apropie mult de Olanda. [85, p.15]

Pentru a reflecta starea actuală a comerțului exterior de fructe, pe categorii de țări, în expresie valorică, propunem pentru analiză tabelul 2.10. Din datele tabelului 2.10. observăm, că în dinamica anilor analizați se manifestă tendința de creștere a exportului de fructe, în expresie valorică, în țările UE, însă în țările CSI, cât și în alte țări, s-au înregistrat unele modificări oscilatorii atât de creștere, cât și de descreștere.

Tabelul 2.10. Evoluția și structura comerțului exterior de fructe pe categorii de țări, în perioada 2005-2019

Specificare	Anul	Total	Țările CSI	Ponderea în total, %	Țările Uniunii Europene (UE-28)	Ponderea în total, %	Alte țări (cu excepția țărilor CSI și UE)	Ponderea în total, %
EXPORT, mii USD	2005	60878	23107	37,95	33508	55,04	4263	7,00
	2010	167625	104739	62,48	49191	29,34	13695	8,17
	2015	194659	79150	40,66	96417	49,53	19092	9,81
	2016	155823	52442	33,65	84952	54,52	18429	11,83
	2017	221582	87667	39,56	118748	53,59	15167	6,84
	2018	207 499	83985	40,47	111771	53,87	11743	5,66
	2019	211608	91734	43,4	101718	48,1	18156	8,5
IMPORT, mii USD	2005	17687	1317	7,45	9771	55,24	6599	37,31
	2010	58021	1634	2,81	33131	57,10	23256	40,08
	2015	74601	6214	8,33	13919	18,66	54468	73,01
	2016	47390	2711	5,72	16847	35,55	27832	58,73
	2017	54261	4875	8,98	16917	31,18	32469	59,83
	2018	71 405	9415	13,19	15798	22,12	46192	64,69
	2019	71251	8309	11,7	19198	26,9	43744	61,4

Sursa: Elaborat de autor în baza surselor [27] [130].

Ponderea exportului de fructe în UE în valoarea totală a exporturilor de fructe moldovenești în anul 2019 a constituit 48,1%, pe când în țările CSI – 43,4%. O pondere mult mai mică, dar în creștere, de 8,5% - s-a înregistrat la exportul de fructe în alte țări. Prin urmare constatăm, că nivelul încasărilor care se obțin din exportul fructelor pe piețele țărilor UE sunt mai mari față de nivelul încasărilor obținute la exportul fructelor în țările CSI. Acest lucru se datorează prețurilor de comercializare mai avantajoase la fructe pe piețele UE, comparativ cu prețurile la fructele comercializate pe piețele CSI, unde acesta este unul indicativ, stabilit în procesul devamării la vamă, nefiind posibilă aprecierea acestor produse din punct de vedere calitativ.

Cantitativ, însă, exportul de fructe moldovenești este mai mare în țările CSI, decât în UE. Prin urmare, această situație, reprezintă o dovadă în plus, ce confirmă necesitatea reorientării producătorilor și exportatorilor de fructe către piețe strategice, cum ar fi cele a țărilor UE, cât și penetrarea unor noi piețe de export, mult mai avantajoase decât piața țărilor CSI. Considerăm,

că rezultatul implementării unei asemenea măsuri va contribui esențial la valorificarea mult mai eficientă și superioară a potențialului pomicol cât și la dezvoltarea sustenabilă a pomiculturii Republicii Moldova.

Referitor la importuri, observăm următoarea situație: ponderea importurilor de fructe în expresie valorică, în anul 2019 din țările UE a constituit 26,9%, din țările CSI – 11,7%, iar din alte țări – 61,4%. Deci, în cea mai mare parte fructele importate sunt din piețele altor țări, apoi din piețele UE și în cele din urmă din piețele CSI.

Analizând situația exportului sub aspect cantitativ și valoric al fructelor în stare proaspătă în perioada 2005-2017 (figurile A.7.1. și A.7.2. din anexa 7), observăm că fructele sămânțoase sunt cele care au fost exportate în cantități mai mari, tendința fiind una de creștere în dinamică.

Fructele sămburoase se clasează pe locul doi, iar nucile pe locul trei. Sub aspect valoric, însă, observăm o altă situație și anume: nucile sunt acele fructe care generează cele mai mari venituri la export, cca.100 mii \$ (în a.2017), urmate de sămânțoase, cu o valoare de cca.47 mii \$ și sămburoase – cu cca.25 mii \$. Prin urmare, apreciem pozitivă creșterea exportului valoric la nuci odată cu creșterea cantităților exportate. Acest lucru nu putem spune despre fructele sămânțoase și sămburoase, la care valoarea încasărilor rămâne a fi încă la un nivel moderat, în pofida faptului că cantitățile la export cresc din an în an.

Situația dată se explică prin faptul că nucile sunt exportate preponderent în piața țărilor UE, unde cererea și consumul crește, prețurile sunt mult mai competitive, și în rezultat comercializarea lor este mult mai avantajoasă. În ceea ce privește fructele sămânțoase și sămburoase, constatăm un nivel al exportului mai limitat pe această piață, acestea fiind comercializate preponderent pe piețele țărilor CSI, în special pe piața tradițională - Federația Rusă, unde prețurile de comercializare stabilite de-a lungul întregului lanț de distribuție sunt la un nivel scăzut și nu asigură o valoare adăugată înaltă producătorului / exportatorului. În acest context, neglijarea acestor piețe nu este binevenită, însă penetrarea noilor piețe, ce ar asigura diversificarea calitativă a comerțului și crearea de valoare adăugată înaltă la comercializarea fructelor sămânțoase și sămburoase, este una strict necesară pentru sustenabilitatea ramurii pomicole autohtone.

Dat fiind faptul, că o valoare adăugată mai înaltă se obține la comercializarea fructelor în stare proaspătă, propunem spre analiză dinamica importului - exportului de producție pomicolă în stare proaspătă al Republicii Moldova, pe perioada 2005-2018, tabelul A 8.1. Referindu-ne la importul cantitativ de fructe în stare proaspătă, conform datelor tabelului A 8.1., constatăm în perioada 2016-2018 față de perioada 2005-2015 o creștere doar la producția de nuci - cu 17,9% , pe când la fructele sămânțoase și sămburoase s-au înregistrat reduceri cu respectiv 61,3% și

86,8%. Dat fiind faptul că nucile în stare proaspătă se bucură de o cerere sporită pe piețele externe, iar tendința este de creștere constată a exportului, deoarece culturile nucifere nu cresc peste tot (au zone speciale) și consumul sporește constant, datorită întrebuințării variate a lor [123], Republica Moldova profită de oportunitatea de a importa aceste fructe în coajă.

Din datele tabelului respectiv, observăm că, țara noastră importă anual de la 3 pînă la 6 mii tone de nuci, care ulterior fiind decojite (deoarece forța de muncă este mult mai ieftină), sunt vândute pe piața internă, iar cantitatea cea mai mare este orientată la export. Ca exemplu, nucile ce sunt importate din Franța, după decojire sunt exportate înapoi în această țară, la un preț mult mai avantajos decât prețul la importul lor în coajă. Alte țări în care se exportă nucile sunt Germania, România, Polonia, Turcia.

Pozitiv apreciem reducerea importului de fructe proaspete sîmănțaoase și sîmburoase în perioadele analizate, fiind importate în mare măsură fructele citrice, exotice. Considerăm, că acest lucru are influență pozitivă asupra majorării nivelului de valorificare și promovare a fructelor proaspete autohtone pe piața internă prin consumul în creștere de către populația țării. O prioritate pentru Organizația Națiunilor Unite pentru Alimentație și Agricultură (FAO) o reprezintă creșterea consumului de fructe, la nivel mondial. [138, p.82]

În ceea ce privește exportul cantitativ de fructe în stare proaspătă, în perioada 2016-2018 față de perioada 2005-2015, observăm creșteri la toate speciile de fructe exportate, cele mai mari fiind înregistrate la fructele sîmburoase. Această situație este determinată de cererea mai sporită și concurența mai mică pe piețele externe. Consumul anual pe piața externă la așa fructe – prune, cireșe, caise – are o tendință mult mai mare decât la fructele sîmănțaoase, la care și concurența este mult mai înaltă.

Cu toate acestea, potențialul pomicol în stare proaspătă nu este valorificat eficient și la nivelul cel mai înalt. În acest scop, considerăm binevenite întreprinderea, din partea tuturor actorilor implicați, a unor măsuri concrete ce țin de: diversificarea și accesarea piețelor alternative de export prin conformarea produselor la cerințele de calitate și standardele pieței externe de ambalare, sortare, calibrare, etc; îmbunătățirea infrastructurii de marketing; creșterea competitivității fructelor autohtone prin alocarea, sporirea și orientarea investițiilor în tehnologii agricole inovative; îmbunătățirea puterii de negociere cu partenerii externi, etc.

Prin urmare, menționăm că, analiza pomiculturii Republicii Moldova prin prisma stării actuale și a perspectivelor de dezvoltare denotă importanța semnificativă pe care o are această ramură pentru dezvoltarea economică a sectorului agro-alimentar al țării: creșterea suprafețelor de livezi noi cu aplicarea tehnologiilor intensive și super-intensive, creșterea volumului producției globale, a recoltei medii la hectar, balanța comercială pozitivă și cu tendințe de

creștere, etc. [118].

Totuși, Republica Moldova se confruntă cu dificultăți în ceea ce privește valorificarea eficientă a potențialului pomicol. Acest lucru este ca urmare a schimbărilor înregistrate în relațiile comerciale cu partenerii-cheie. Pentru exploatarea oportunităților oferite de piața europeană, producătorii pomicoli autohtoni urmează să-și ajusteze producția la standardele UE, să-și orienteze oferta de produse pomicole pe termen lung și în cantități necesare pentru un export sustenabil. [118].

Președintele asociației Moldova Fruct, V. Gorincioi în cadrul Conferinței ”Businessul Fructelor în Republica Moldova”, organizată pe data de 05.12.2019 de Asociația Producătorilor și Exportatorilor de Fructe ”Moldova Fruct” și Proiectul USAID Agricultura Performantă în Moldova, a menționat că datorită efortului comun depus de membrii asociației și partenerii de dezvoltare, în ultimii ani, exporturile de fructe au crescut considerabil, iar piețele de desfacere devin tot mai diverse, printre care Orientul Mijlociu, Germania, Austria, Olanda. Deși este o țară mică, Moldova se numără la nivel mondial printre primele zece țări exportatoare de mere și prune și este în top 20 de țări exportatoare de struguri de masă, caise, cireșe și vișine. [140].

Considerăm, că pentru dezvoltarea economică durabilă, accentul trebuie pus pe dezvoltarea calitativă și cantitativă a domeniilor care au potențial de creștere, rentabilitate și eficiență înaltă. Unul din asemenea domenii este și pomicultura, care se dovedește a fi un domeniu de perspectivă cu numeroase oportunități de creștere și dezvoltare pentru producătorii agricoli din Republica Moldova. Totuși, în prezent, sunt încă rezerve enorme și probleme de ordin major în scopul dezvoltării sustenabile, modernizării acestei ramuri, precum și în valorificarea cât mai eficientă a producției pomicole produse.

Pentru depășirea obstacolelor, soluționarea problemelor și sporirea performanței pomiculturii Republicii Moldova, considerăm necesar a fi implementate următoarele acțiuni:

- ✓ Susținerea, stimularea și acordarea permisiunii de activitate, de către autoritățile în domeniu, doar acelor întreprinderi-pepiniere, care produc material săditor pomicol și bacifer cu valori biologice superioare, care investesc în modernizarea producerii materialului săditor de calitate, certificat și devirusat, corespunzător cerințelor pieței externe, și care desfășoară parteneriate eficiente cu instituțiile de cercetări științifice de profil din țară, cât și din afara ei.

- ✓ În contextul fragmentării excesive a terenurilor ocupate cu plantații pomicole, al efectelor schimbărilor climatice și a nivelului redus de competitivitate a produselor pe piețele externe, asocierea și cooperarea producătorilor pomicoli sub diverse forme, reprezintă una din căile strategice de dezvoltare durabilă a ramurii pomicole și de valorificare eficientă a propriei producții produse. Toate acestea, ca urmare a asigurării condițiilor favorabile pentru aplicarea

tehnologiilor performante de producere, creșterea calității și competitivității produselor, majorarea esențială a volumului producției, dezvoltarea infrastructurii de producere, post-recoltă și de marketing, creșterea puterii de negociere, care în totalitate ar asigura creșterea nivelului de valorificare pe piața internă, dar în special penetrarea și diversificarea piețelor de desfacere pentru fructe, prin cantități constante, loturi omogene și eșalonări regulate și organizate în timp.

✓ Întreprinderea acțiunilor de stimulare în continuare a defrișării suprafețelor de plantații pomicole îmbătrânite, nerentabile, cu soiuri învechite și reîntoarcerea acestor terenuri în circuitul agricol prin plantarea acestora cu livezi de soiuri de fructe care sunt cele mai solicitate pe piața externă și cu tehnologii performante de creștere și producere.

✓ Revizuirea cadrului legal referitor la facilitarea irigațiilor din surse de apă durabile, pentru a asigura obținerea recoltelor și dezvoltarea continuă a ramurii pomicole în condiții de secetă.

✓ Atragerea investițiilor în sectorul pomicol din diverse surse de finanțare, atât naționale cât și internaționale, în special și din mijloacele FNADRM pentru modernizarea tehnologiilor de producere a produselor pomicole, dezvoltarea infrastructurii post-recoltare, obținerea certificărilor internaționale cum ar fi Global G.A.P. și GRASP cu scopul penetrării și diversificării piețelor de export avantajoase pentru fructele proaspete.

✓ Prevenirea și gestionarea crizelor climaterice (grindină, secetă, îngheț) de orice gen din domeniul pomicol.

✓ Respectarea măsurilor de protecție a mediului, gestionarea armonioasă a produselor secundare și a deșeurilor, cu scopul protejării apelor și solului pe sectoarele pomicole.

✓ Lipsa de coordonare la nivel sectorial pentru creșterea competitivității inovative și de transfer de cunoștințe eficient și rapid.

✓ Punerea accentului pe gust, datorat utilizării materiei prime naturale, fără coloranți, conservanți și alți adjuvanți naturali.

✓ Recepție favorabilă a prețului de realizare pentru produsele pomicole cultivate în Moldova în comparație cu cele din alte țări.

✓ Inițierea și continuarea dialogului de către autoritățile în domeniu, pentru accederea produselor pomicole moldovenești pe piețele din alte regiuni ale lumii (cum ar fi : Egipt, Vietnam, Qatar, Bangladesh, India, Mongolia), care au potențial pentru importul acestor produse.

✓ Elaborarea în comun de către autoritățile statului și partenerii de dezvoltare a unor strategii privind identificarea surselor financiare suficiente pentru dezvoltarea infrastructurii fizice și cea a serviciilor care ar sprijini dezvoltarea afacerilor profitabile în sectorul fructelor.

✓ Promovarea unor structuri de producție moderne, specializate pentru eficientizarea

economică a plantațiilor pomicole, cât și pentru dezvoltarea producției de fructe în sistem ecologic;

✓ Dezvoltarea serviciilor de consiliere personalizată, care să răspundă nevoilor specifice ale pomicultorilor; cooperarea externă/internă, stagii, schimburi de experiență;

✓ Dezvoltarea marketingului agricol, atragerea investițiilor, îmbunătățirea politicii de subvenționare și creșterea eficienței utilizării lor, deasemeni dezvoltarea ramurii pomicole prin îmbunătățirea performanței la export. [118].

Cu toate acestea, potențialul pomicol în stare proaspătă nu este valorificat eficient și la nivelul cel mai înalt. În acest scop, considerăm binevenite întreprinderea, din partea tuturor actorilor implicați, a unor măsuri concrete ce țin de: diversificarea și accesarea piețelor alternative de export prin conformarea produselor la cerințele de calitate și standardele pieței externe de ambalare, sortare, etichetare, etc; îmbunătățirea infrastructurii de marketing; creșterea competitivității fructelor autohtone prin alocarea, sporirea și orientarea investițiilor, subvențiilor în tehnologii agricole inovative; îmbunătățirea puterii de negociere cu partenerii externi, etc.

2.2. Diagnosticarea problemelor ce țin de dezvoltarea durabilă a sectorului pomicol al Republicii Moldova

Pentru diagnosticarea problemelor ce țin de dezvoltarea durabilă a sectorului pomicol al Republicii Moldova, în calitate de membru – cercetător al echipei proiectului de cercetare *”Dezvoltarea durabilă a sectorului horticol în contextul securității economice a Republicii Moldova”*, nr.65P, cifrul 15.858.06.02A din cadrul Programului de Stat *„Securitatea economică în contextul integrării regionale și europene a Republicii Moldova”* s-a elaborat un chestionar (Anexa 9), care a fost distribuit producătorilor autohtoni ce se ocupă în prezent de activitatea în domeniul sectorului horticol, inclusiv pomicol.

Sondajul respectiv s-a axat pe cercetarea stării actuale a dezvoltării sectorului pomicol din Republica Moldova și a problemelor cu care acesta se confruntă.

Scopul cercetării constă în studierea și obținerea informațiilor cu privire la:

- analiza generală a sectorului din Republica Moldova.
- identificarea și aprecierea celor mai frecvente probleme cu care se confruntă producătorii ce activează în sectorul pomicol și evidențierea căilor posibile de rezolvare a acestora din perspectiva dezvoltării durabile.
- analiza dialogului producătorilor pomicoli cu organismele statale și instituțiile din domeniu, susținerea din partea lor în scopul dezvoltării durabile a acestui sector.

- colectarea propunerilor și sugestiilor din partea producătorilor autohtoni, necesare în scopul îmbunătățirii politicii în domeniul dezvoltării durabile a sectorului pomicol și asigurării securității economice a statului.

Procesul de anchetare a fost realizat de către autor în perioada august – noiembrie 2015, octombrie - decembrie 2016. Cercetările s-au efectuat în diferite raioane ale Republicii Moldova, predominante fiind raioanele din regiunea de Nord a țării, cum ar fi: Dondușeni, Drochia, Edineț, Briceni, Soroca, Rîșcani, Glodeni și raioanele din regiunea de dezvoltare Centru: Călărași, Telenеști. La chestionare au participat producătorii agricoli care practică activitatea de producere și comercializare a produselor pomicole.

Metodologia de efectuare a cercetărilor date constă în anchetarea conducătorilor de întreprinderi, iar *metoda* aplicată în procesul de anchetare a fost directă, față în față – 100%.

Obiectul cercetării au fost întreprinderile agricole autohtone cu diferite forme organizatorico-juridice și de diferite dimensiuni.

Rezultatele obținute în urma analizei efectuate, pot fi folosite de către organismele de stat din domeniu în procesul de elaborare a diferitor programe, legi, strategii de susținere și dezvoltare a sectorului agricol, în special – pomicol.

Confidențialitatea a fost una din condițiile de participare la anchetare. Respondenții au avut posibilitatea de a alege câteva variante de răspuns. Chestionarul conține 21 de întrebări structurate în general în mai multe părți componente:

1. Informație generală despre întreprindere;
2. Conlucrarea cu organele statului;
3. Piața de desfacere și influența diferitor factori asupra dezvoltării durabile a sectorului pomicol;
4. Barierele cu care se confruntă antreprenorii în domeniul producerii și comercializării produselor pomicole și căile de soluționare a problemelor;
5. Tipurile de suport dorit din partea statului în activitatea de producere, comercializare și promovare a produselor pomicole.

Chestionarul conține pe lângă întrebările închise și întrebări deschise, care permiteau respondentului să-și exprime opinia proprie, să aprecieze nivelul cu privire la problema analizată. În general, chestionarul este alcătuit în așa fel, încât în urma analizei rezultatelor primite, să evidențiem problemele cu care se confruntă producătorii pomicoli autohtoni în procesul de activitate și măsurile necesare pentru înlăturarea lor, pentru a asigura o dezvoltare durabilă a acestui sector.

La chestionare au participat 60 de producători agricoli din cei 100 prevăzuți anchetării (40 au refuzat să participe la anchetare), care produc și comercializează diferite produse

pomicole.

Pentru început s-a analizat tipul întreprinderilor participante în cadrul procesului de cercetare. Determinarea tipului întreprinderii după *dimensiune* a fost efectuată în baza criteriilor: numărul de angajați și venitul anual din vânzări. Gruparea respondenților după tipul întreprinderii în mod grafic se prezintă în diagrama din figura următoare:

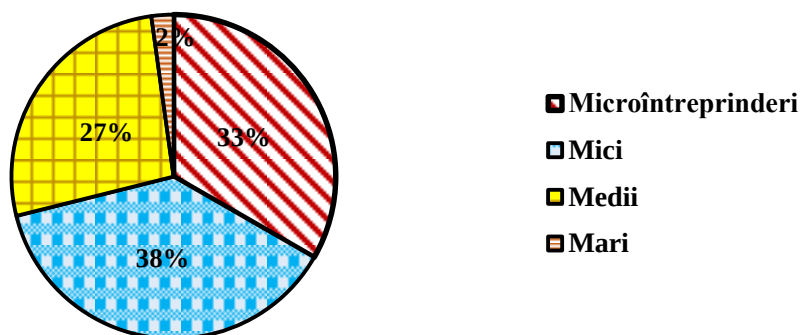


Fig. 2.13. Structura întreprinderilor respondente după dimensiuni, %

Sursa: Elaborat de autor în baza prelucrării rezultatelor anchetării

După cum observăm cea mai mare cotă-parte din numărul total al respondenților o dețin întreprinderile mici (38%), după care urmează microîntreprinderile (33%), 27% sunt întreprinderi medii și doar 2 % - întreprinderi mari. Acest lucru poate fi explicat și prin faptul că în general pe țară, ponderea sectorului IMM în totalul întreprinderilor existente este una destul de înaltă.

Pentru a evidenția care este suprafața terenului agricol, pe care o dețin respondenții în dinamica anilor 2013-2016, a fost efectuată o grupare a acestora în dependență de următoarele criterii privind suprafața deținută:

- | | |
|---------------------|------------------------|
| - până la 5 ha; | - de la 500-1000 ha; |
| - de la 5-50 ha; | - de la 1000-2000 ha; |
| - de la 50-100 ha; | - mai mult de 2000 ha. |
| - de la 100-500 ha; | |

Conform datelor acumulate și prelucrate, ponderea respondenților după suprafața terenului agricol în baza criteriilor sus enunțate se prezintă în diagrama din figura 2.14.

Conform datelor diagramei din figura 2.14. în dinamica anilor 2013-2016, cei mai mulți respondenți (de la 33,3%-35,6%) aveau în folosință de la 5-50 ha de teren agricol, 22,2%-24,4% din respondenți dețin o suprafață de teren agricol de la 100 -500 ha, iar pe locul trei se clasează respondenții (15,6%-17,8%) cu suprafața cuprinsă între 500-1000 ha. Însă, ponderea respondenților cu suprafețe foarte mici și foarte mari este mult mai mică și în dinamică se menține practic la același nivel.

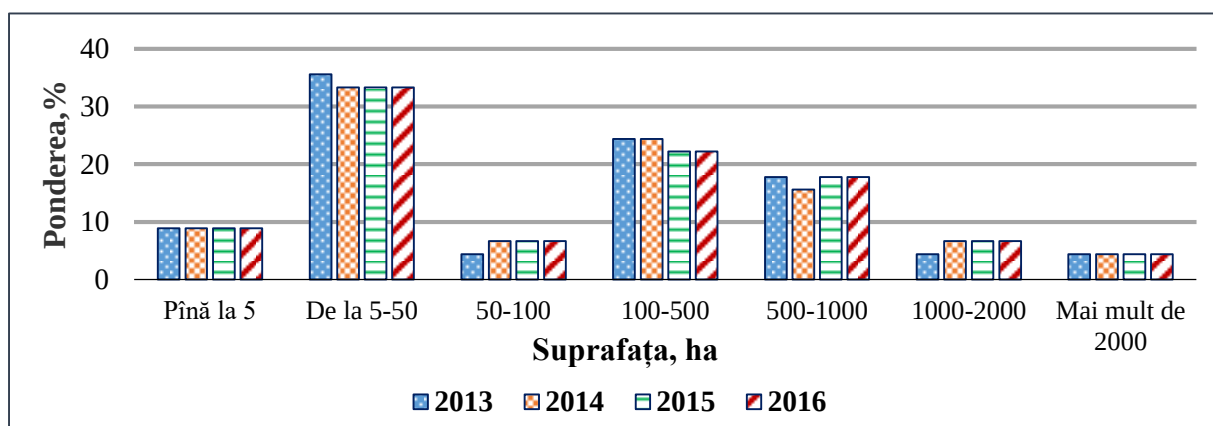


Fig. 2.14. Ponderea respondenților după suprafața terenului agricol deținut, pe anii 2013-2016

Sursa: Elaborat de autor în baza prelucrării rezultatelor anchetării

Situația respondenților referitor la deținerea în folosință a plantațiilor pomicole se prezintă în dinamică, în diagrama următoare:

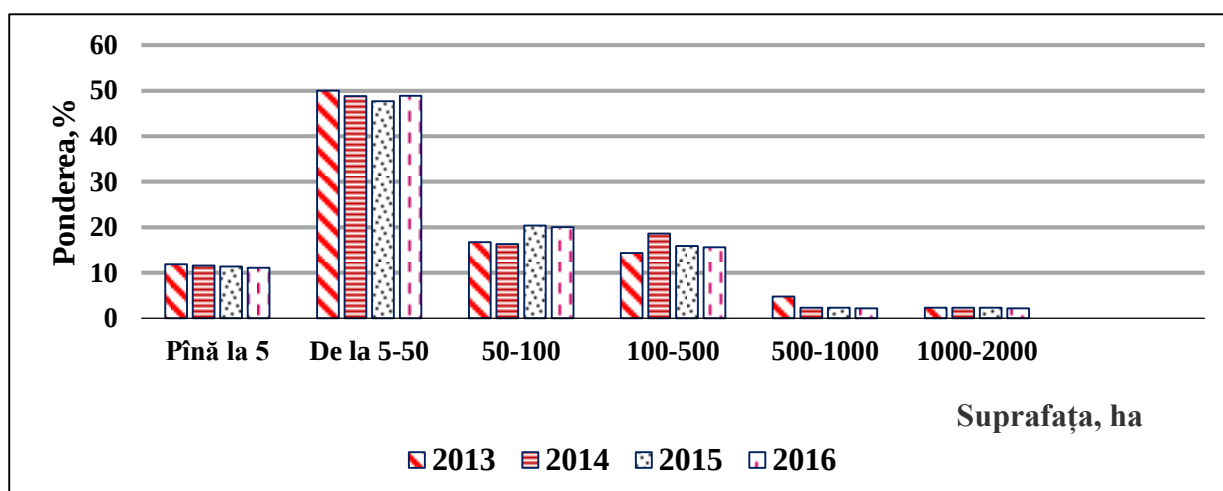


Fig. 2.15. Ponderea respondenților după suprafața plantațiilor pomicol, pe anii 2013-2016

Sursa: Elaborat de autor în baza prelucrării rezultatelor anchetării

Astfel din figura 2.15, observăm, că în mediu pe perioada analizată, 49% din respondenți dispun de o suprafață a plantațiilor pomicole în mărime de la 5-50 ha. O suprafață de la 50-100 ha o dețin în mediu pe cei 4 ani – 18,4% din respondenți, iar de la 100-500 ha revine în mediu la 16,1% din respondenți. Cca. 11,5% din întreprinderile respondente au în folosință pînă la 5 ha teren de plantații pomicole și doar la 4,6% din numărul respondenților le revin suprafețe cuprinse între 500-1000 ha și 1000-2000 ha plantații pomicole.

Deci, constatăm, că cea mai mare parte din antreprenorii chestionați dețin suprafețe pomicole de pînă la 50 ha, pe locul doi se clasează producătorii pomicoli cu suprafața cuprinsă

50-100 ha, și pe locul trei – producătorii cu suprafața cuprinsă între 100-500 ha.

Ținând cont de acest aspect, sectorul pomicol al Republicii Moldova are un impact major asupra economiei rurale în general, continuînd să rămână cea mai importantă activitate din spațiul rural și o sursă esențială de venit pentru entitățile agricole ce activează în acest domeniu.

Situația privind *principalele produse pomicole*, care le asigură venituri și rentabilitate mai înaltă respondenților se prezintă în figura 2.16.

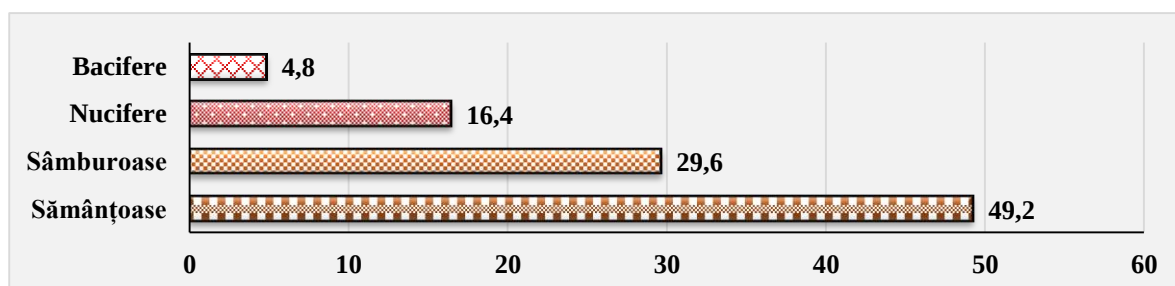


Fig. 2.16. Cota parte a respondenților în determinarea rentabilității produselor pomicole, %

Sursa: Elaborat de autor în baza prelucrării rezultatelor anchetării

Din informația acumulată și prelucrată, se observă clar că cei mai mulți respondenți (49,2%) au menționat că fructele sămânțoase sunt principalele specii pomicole, care le asigură venituri și respectiv rentabilitate mai înaltă, alții 29,6% au menționat că fructele sâmburoase, 16,4% - au menționat că speciile nucifere, 4,8% - speciile bacifere.

În general, rentabilitatea sectorului pomicol al Republicii Moldova, tradițional, este determinată în cea mai mare parte de fructele sămânțoase și sâmburoase. Toate aceste produse sunt importante datorită valorii alimentare și gustative, terapeutice și profilactice, dar în special valorii economice înalte pe care o generează.

La întrebarea adresată respondenților, *”Care ramură a sectorului horticol, o considerați cea mai rentabilă, competitivă și cu perspective de dezvoltare pentru un sector horticol durabil al Republicii Moldova?”*, opinia acestora se reflectă în următoarea diagramă circulară din fig.2.17.

Astfel constatăm, că 74,3% din cei chestionați sunt de părerea, că anume pomicultura este ramura cea mai rentabilă, competitivă și cu perspective de dezvoltare. Însă 20% din respondenți consideră că este viticultura și doar 5,7% - legumicultura.

Deci, putem afirma cu certitudine că pomicultura este una din ramurile principale și strategice a economiei naționale, cu rol multiplicator în economia țării, însă pentru a contribui și mai mult la dezvoltarea unui sector pomicol durabil, atât autoritățile, cât și producătorii pomicoli trebuie să întreprindă mult mai multe măsuri, ce ar facilita o creștere și dezvoltare mai rapidă a acestei ramuri în viitor.

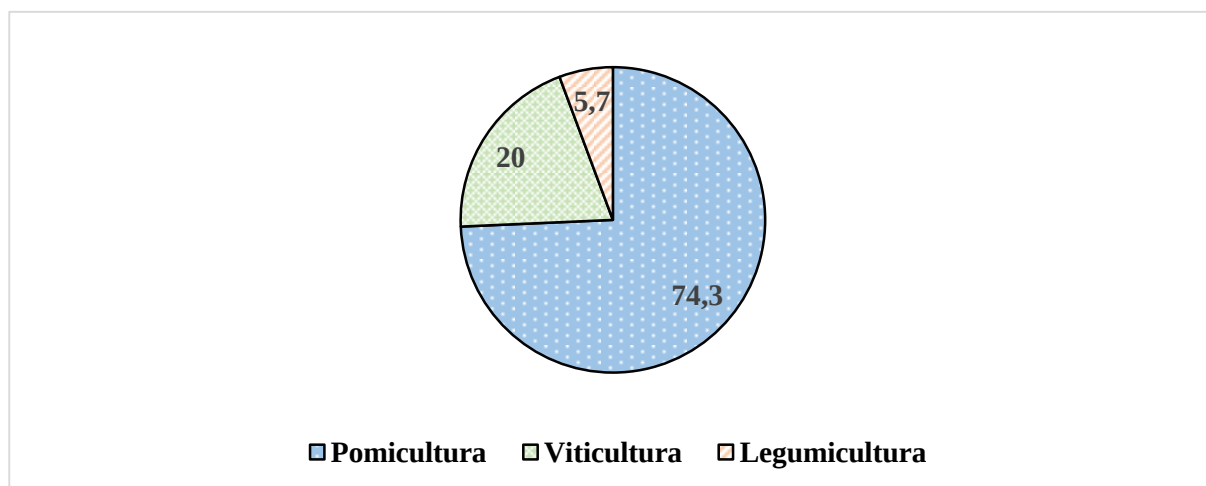


Fig. 2.17. Opinia respondenților referitor la rentabilitatea ramurii horticole, %

Sursa: Elaborat de autor în baza prelucrării rezultatelor anchetării.

La întrebarea adresată respondenților dacă *sunt membri al unei (unor) asociații de profil în domeniul dezvoltării și promovării produselor pomicole*, am obținut următoarele rezultate, prezentate în figura A.10.1. Deci, din diagrama prezentată în figura respectivă observăm, că 43,9% din respondenți sunt membri ai unor asociații de profil, iar 56,1% - nu sunt membri nici a unei asemenea asociații. Printre asociațiile de profil la care respondenții au aderat ca membri putem numi următoarele: Uniagroprotect, Agroinform (actualmente Federația Națională a Agricultorilor din Moldova Agroinform), Asociația producătorilor și exportatorilor de fructe "MOLDOVA-FRUCT; Asociația producătorilor de pomusoare "BACIFERA", și diferite alte Asociații ale agricultorilor din teritoriu. Fiind membri ai acestor asociații și fiind întrebați, ce avantaje și dezavantaje le oferă aceasta, majoritatea nu au dorit să dea nici un răspuns.

Nivelul cunoașterii de către respondenți a cadrului legal juridic ce reglementează activitatea de producere și comercializare a produselor pomicole se reflectă în diagrama următoare:

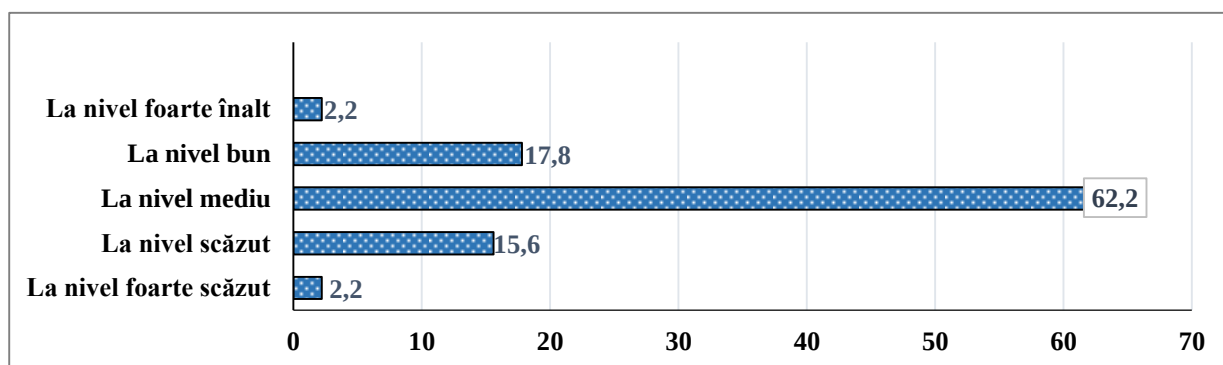


Fig.2.18. Ponderea repondenților după nivelul cunoașterii cadrului legal juridic ce reglementează activitatea de producere și comercializare a produselor pomicole, %

Sursa: Elaborat de autor în baza prelucrării rezultatelor anchetării

Deci, după cum se vede, 62,2% din producătorii agricoli își apreciază la nivel mediu cunoștințele în domeniul cadrului legal juridic ce reglementează activitatea de producere și comercializare a producției pomicole, 17,8% - le apreciază la nivel bun, 15,6% - le apreciază la nivel scăzut, iar câte 2,2% - le apreciază la nivel foarte înalt și respectiv la nivel foarte scăzut.

Din răspunsurile primite, putem menționa că există o rezervă de sporire a performanței ramurii pomicole anume prin cunoașterea și în special aplicarea la un nivel mai înalt al cadrului legal ce reglementează activitatea în acest domeniu.

Dezvoltarea durabilă a sectorului pomicol al țării este determinată și de măsura în care sunt prestate anumite servicii de către Instituțiile de Stat antrenate în această activitate de susținere și dezvoltare. Astfel la întrebarea pusă respondenților – *”Ați beneficiat în ultimii 2 ani de serviciile Instituțiilor de Stat, antrenate în activitatea de susținere și dezvoltare a sectorului pomicol?”* au fost obținute următoarele răspunsuri:

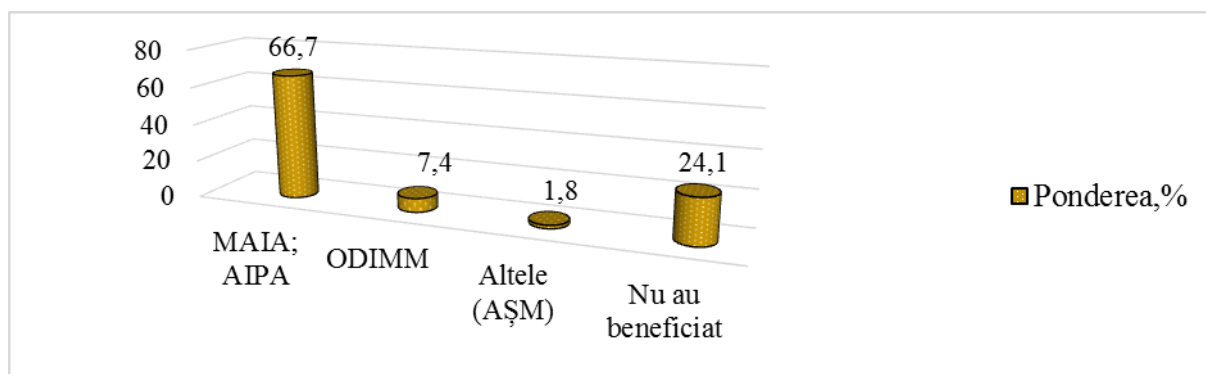


Fig. 2.19. Structura respondenților care au beneficiat de serviciile Instituțiilor de Stat în activitatea de susținere și dezvoltare a sectorului pomicol

Sursa: Elaborat de autor în baza prelucrării rezultatelor anchetării

Din informațiile obținute de la respondenți la această întrebare, am observat că unii din ei au beneficiat de servicii în activitatea de susținere și dezvoltare a sectorului pomicol nu doar de la o singură Instituție de Stat. Ca urmare avem următoarea situație: 66,7% din respondenți au beneficiat de servicii de la fostul MAIA (Ministerul Agriculturii și Industriei Alimentare), în prezent MADRM, în special de la AIPA, sub forma subvențiilor acordate necesare dezvoltării sectorului, 7,4% - au beneficiat de serviciile oferite de către ODIMM (creată pe lângă fostul Minister al Economiei, în prezent Ministerul Economiei și Infrastructurii), sub forma unor finanțări din proiecte naționale și internaționale. Însă, 24,1% din antreprenori au menționat că nu au beneficiat de serviciile Instituțiilor de Stat. Totuși, majoritatea respondenților care au beneficiat de subvenții susțin că mărimea acestora este destul de mică, în special pentru dezvoltarea sectorului pomicol, care generează produse cu valoare adăugată înaltă.

Aprecierea, în baza scalei de evaluare, de către respondenți a factorilor privind *relațiile de conlucrare cu organele statului*, unde respondenții au avut posibilitatea să menționeze mai mulți factori, se prezintă în figura A.11.1. În baza rezultatelor prezentate, v-om reflecta în continuare doar ponderea cea mai înaltă a respondenților în aprecierea factorilor privind relațiile de conlucrare cu organele statului. Astfel, 42,4% din respondenți consideră că calitatea serviciilor de stat destinate businessului reprezintă pentru ei *o problemă majoră*; 36,4 % - consideră acest factor și ca unul *problematic*; 33,3% apreciază ca *neutru* factorul - eficacitatea informării și consultării de către organele administrației publice; 17,5% din respondenți au apreciat ca *prielnic* factorul - participarea organelor regionale, locale la susținerea businessului; iar 8,9% au apreciat ca factor *foarte benefic* - activitatea asociațiilor antreprenorilor și consolidarea business comunității;

La întrebarea ”Ce tehnologii performante / moderne utilizați în procesul de producere a fructelor?” am obținut următoarele rezultate, figura 2.20:

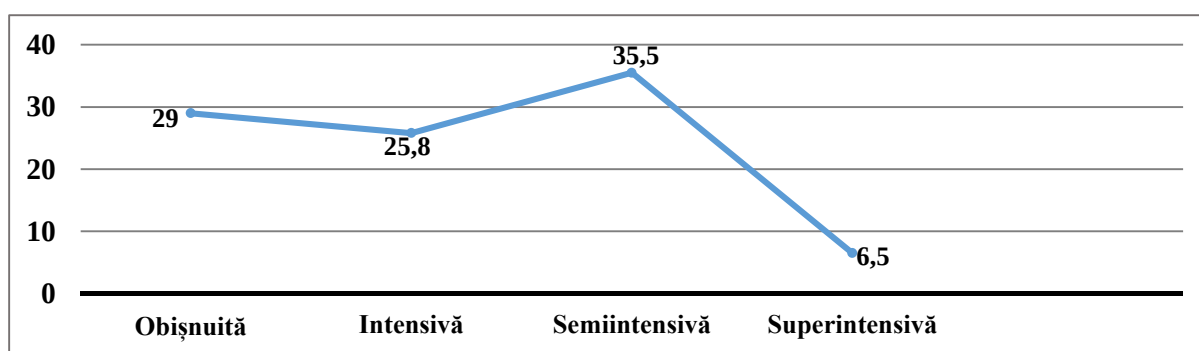


Fig.2.20. Clasificarea întreprinderilor respondente după tehnologiile utilizate în procesul de producere a produselor pomicole, %

Sursa: Elaborat de autor în baza prelucrării rezultatelor anchetării

Astfel, în *pomicultură* avem următoarea situație:

- 29% din respondenți folosesc tehnologia obișnuită (tradițională);
- 25,8% - tehnologia intensivă;
- 35,5% - tehnologia semiintensivă;
- 6,5% - tehnologia superintensivă.

Reieșind din situația existentă, putem conchide că și aici ramura pomicolă are rezerve de sporire a performanței și anume prin utilizarea tehnologiilor moderne de producere, care ar avea ca urmări doar consecințe pozitive cum ar fi: creșterea productivității, sporirea calității, reducerea consumurilor, etc.

Respondenții, fiind întrebați la întrebarea ”*Dacă faceți investiții în domeniul dezvoltării sectorului pomicol în ce scop le utilizați?*”, au răspuns în felul următor (figura 2.21):

La nivel înalt, au apreciat că efectuează investiții 41% din respondenți și anume în scopul procurării tehnicii, utilajelor agricole moderne, modernizarea sistemelor de irigare, sistemelor antiîngheț, antiîngheț. Pe al doilea loc se clasează investițiile pentru înființarea plantațiilor multianuale tinere, la care au răspuns 33,3%. 31% au apreciat că cel mai înalt nivel al investițiilor este destinat pentru aplicarea tehnologiilor moderne, 22% - pentru promovarea producției pomicole, iar 7,9% - pentru dezvoltarea infrastructurii post-recoltă și procesare.

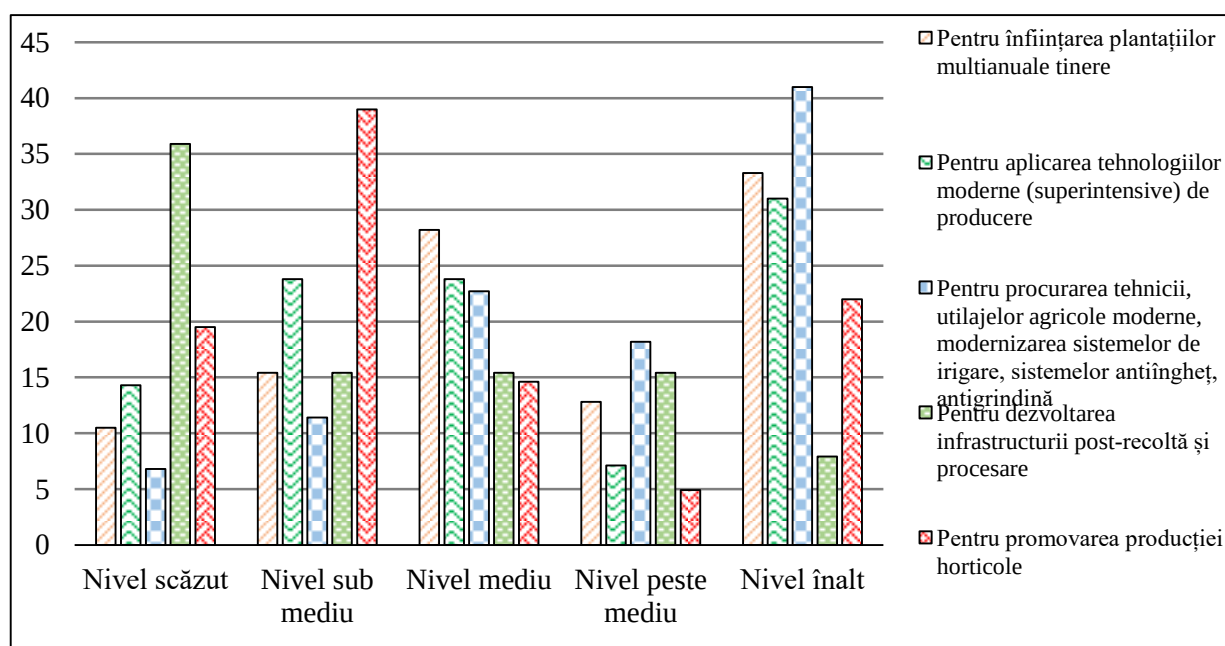


Fig. 2.21. Aprecierea nivelului de efectuare a investițiilor de către respondenți în domeniul dezvoltării ramurii pomicole, %

Sursa: Elaborat de autor în baza prelucrării rezultatelor anchetării

Deci, constatăm că cei mai puțini respondenți efectuează investiții în domeniul dezvoltării infrastructurii post-recoltă și procesare. Totodată, aceasta reprezintă și o barieră cu care se confruntă antreprenorii în procesul de producere și dacă această problemă ar fi rezolvată în mare măsură, aceasta esențial ar contribui la creșterea avantajului competitiv al sectorului și la extinderea piețelor de desfacere, care la fel este o problemă semnificativă pentru antreprenorii pomicoli.

La întrebarea „Care sunt sursele din care ați primit suport financiar pentru dezvoltarea sectorului pomicol?”, a fost obținută următoarea informație, prezentată în diagrama ce urmează:

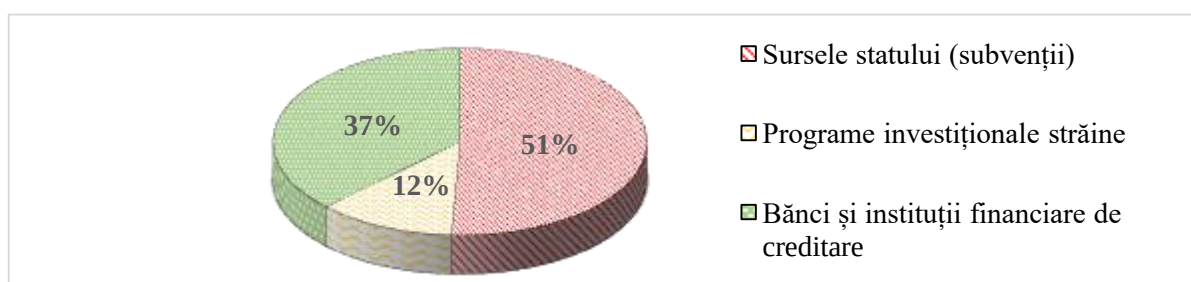


Fig. 2.22. Structura respondenților, care au primit suport financiar pentru dezvoltarea sectorului pomicol din diferite surse

Sursa: Elaborat de autor în baza prelucrării rezultatelor anchetării

Deci, conform datelor din diagrama prezentată constatăm că, cea mai mare parte din producătorii pomicoli chestionați - 51% au primit suport financiar pentru dezvoltarea ramurii din sursele statului, sub forma subvențiilor ce le-au fost alocate. 37% din respondenți au primit suport financiar de la bănci și instituții financiare de creditare, sub formă de credite. 12% din respondenți au menționat că au primit suport financiar din cadrul diferitor programe investiționale străine. Chiar dacă ponderea respondenților care au primit suport financiar din partea statului este cea mai mare, încă nu putem spune același lucru despre mărimea acestui suport, despre care însăși antreprenorii menționează că este unul la un nivel foarte scăzut pentru dezvoltarea și asigurarea competitivității înalte a ramurii pomicole și totodată procesul de subvenționare nu este unul transparent și echitabil. Referitor la programele investiționale străine mulți respondenți au menționat că nu au acces la așa informație sau află prea târziu despre aceasta. În ceea ce privește atragerea creditelor bancare și aici antreprenorii sunt nemulțumiți, menționând că este o sursă de finanțare foarte costisitoare și riscantă pentru ei.

Fiind întrebați, dacă dispune sectorul pomicol de avantaj competitiv comparativ cu alte sectoare agricole, antreprenorii au dat următoarele răspunsuri, prezentate în figura A.12.1. Din diagrama prezentată, observăm că 77,8% din respondenți au menționat că sectorul pomicol dispune de avantaj competitiv comparativ cu alte sectoare agricole. 6,7% - au răspuns că nu dispune, 11,1% - au menționat că nu pot răspunde la această întrebare, iar 4,4% - nu au dat nici un răspuns.

Din informația obținută, putem afirma cu certitudine, că anume sectorul pomicol este acel sector, care asigură cel mai înalt avantaj competitiv comparativ cu alte sectoare agricole.

La întrebarea „Cum apreciați nivelul performanței atinse în sectorul pomicol al entității Dvs?” au fost obținute următoarele rezultate:

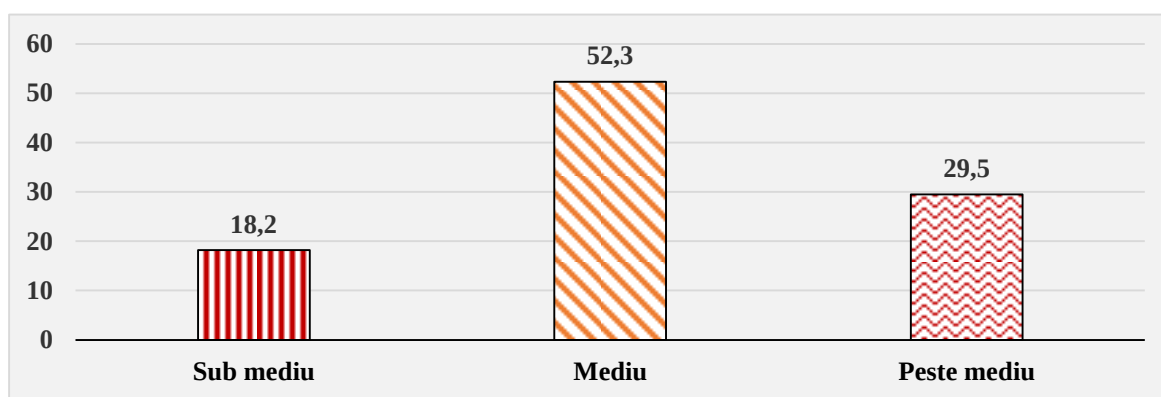


Fig. 2.23. Aprecierea de către respondenți a nivelului performanței atinse în sectorul pomicol, %

Sursa: Elaborat de autor în baza prelucrării rezultatelor anchetării

După cum observăm, 52,3 % din respondenți au apreciat nivelul performanței atinse în pomicultură ca unul mediu; 29,5% - la nivel peste mediu și 18,2% - la nivel sub mediu.

Din datele prezentate observăm că circa jumătate din respondenți au apreciat nivelul performanței atinse în sectorul respectiv la nivel mediu. Considerăm, că sporirea performanței sectorului pînă la nivelul înalt, poate avea loc atît prin implicarea autorităților printr-un cadru legal corect și adecvat sectorului dat, dar în special a însăși antreprenorilor, de care depind foarte mult rezultatele obținute.

Printre **factorii cu influență negativă asupra dezvoltării sectorului pomicol** al țării sunt și barierele cu care se confruntă antreprenorii în activitatea de producere a produselor pomicole. Situația privind barierele principale și nivelul aprecierii lor de către respondenți se prezintă în figura ce urmează:

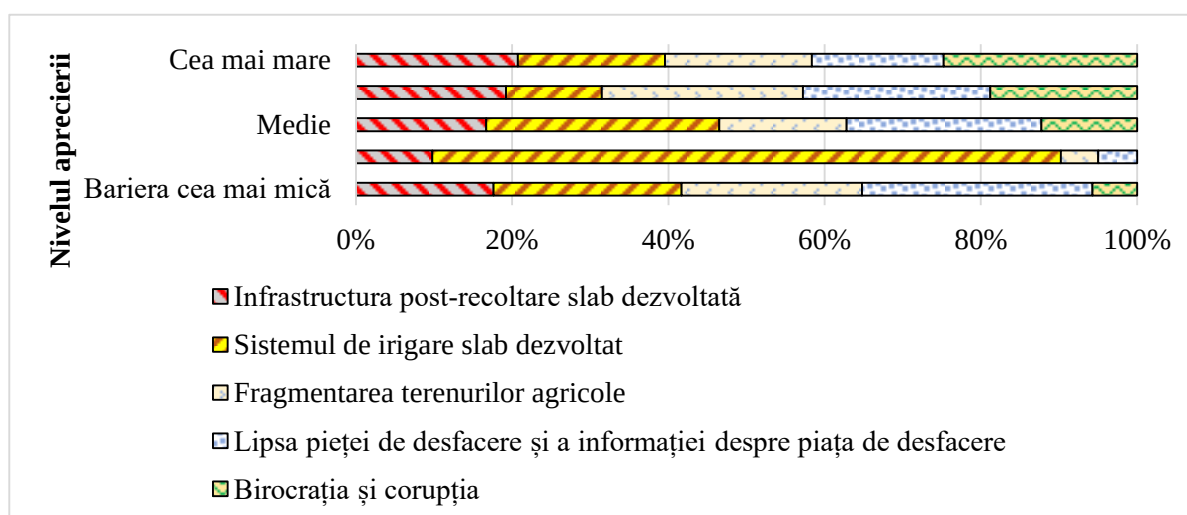


Fig.2.24. Cota parte a barierelor cu care se confruntă respondenții în activitatea de producere a produselor pomicole, %

Sursa: [66].

Astfel, observăm că cei mai mulți respondenți, 73,3% au apreciat că cea mai mare barieră cu care se confruntă este birocrăția și corupția, care au menționat că există la orice nivel. Și chiar dacă autoritățile se luptă cu acest fenomen negativ, totuși antreprenorii nu prea simt careva rezultate. Respondenții au apreciat și alte bariere cu care se confruntă cel mai mult: 61,4% - au menționat infrastructura post-recoltare slab dezvoltată; 55,8% - sistemul de irigare slab dezvoltat; 55,6% - fragmentarea terenurilor agricole; 50% - lipsa pieței de desfacere și a informației despre piața de desfacere.

Tindem, însă să menționăm că totuși o parte din aceste bariere pot fi lichidate într-o măsură apreciabilă prin eforturile personale ale antreprenorilor, însă în același timp prin susținerea din partea statului, pe care o consideră și ca o barieră în procesul de comercializare a producției pomicole.

Astfel, dacă ne referim la impedimentele pe care le întâmpină antreprenorii în procesul de comercializare a producției pomicole pe piața internă, atunci nivelul aprecierii acestora, conform informațiilor obținute de la respondenți se prezintă în diagrama din figura A.13.1. Conform acestei diagrame observăm, că cei mai mulți respondenți, 62,2% au specificat drept unul din impedimente care reprezintă pentru ei o problemă majoră - susținerea insuficientă din partea statului. Pe locul doi se clasează concurența pe piața internă a produselor pomicole autohtone în raport cu cele importate, factor ce reprezintă o problemă majoră pentru 51,1% din respondenți. Pe locul trei – taxele și costurile înalte la comercializare, pentru care au dat apreciere 44,4% din respondenți, și pe locul patru se clasează factorul capacitatea scăzută de cumpărare a populației ca impediment major pentru 28,8% din respondenți.

Opinia respondenților privind evaluarea barierelor în activitatea de comercializare a produselor pomicole pe piețele externe se prezintă în figura A. 14.1. Din diagrama prezentată în figura respectivă, observăm că o problemă majoră ce reprezintă o barieră în activitatea de comercializare a produselor pomicole pe piața externă sunt procedurile vamale complicate, fapt apreciat și menționat de 42,9% din respondenți.

Chiar dacă în ultimul timp organele de stat responsabile lucrează în această direcție, totuși problema dată încă lasă de dorit. Ambalarea și etichetarea necorespunzătoare, ca problemă majoră, se plasează pe locul doi și a fost menționată de 40,5% din respondenți, aceasta fiind la fel în topul barierelor cu care se confruntă antreprenorii pomicoli.

O barieră apreciată ca una majoră de către 35,7 % din antreprenori, este și cantitatea insuficientă, care se plasează pe poziția a treia. Acest lucru este determinat de faptul că majoritatea întreprinderilor sunt de dimensiuni mici, ceea ce nu le permite să asigure loturi de producție omogenă, calitativă și în cantități mai mari, ceea ce ar permite facilitarea procesului de

negociere pe piața externă, a unor contracte de vânzare-cumpărare mult mai avantajoase. În acest sens ar fi binevenită asocierea și cooperarea micilor antreprenori pomicoli. Calitatea necorespunzătoare este și ea o barieră de ordin major, menționată de 28,6% din respondenți. În opinia mai multor respondenți, totuși, se consideră că produsele pomicole autohtone sunt de calitate, dar apare întrebarea de ce este dificilă pătrunderea acestora pe piețele externe, în special în UE? Considerăm, că aici putem menționa, insuficienta ajustare a producției pomicole moldovenești la standardele UE care împiedică accesul pe această piață, dar și pe alte piețe externe care impun anumite cerințe de standardizare și certificare față de calitatea produselor autohtone.

Deoarece piața de desfacere are un rol deosebit în asigurarea competitivității ramurii pomicole, v-om analiza în continuare opinia respondenților referitor la piețele de desfacere a fructelor (fig. 2.25).

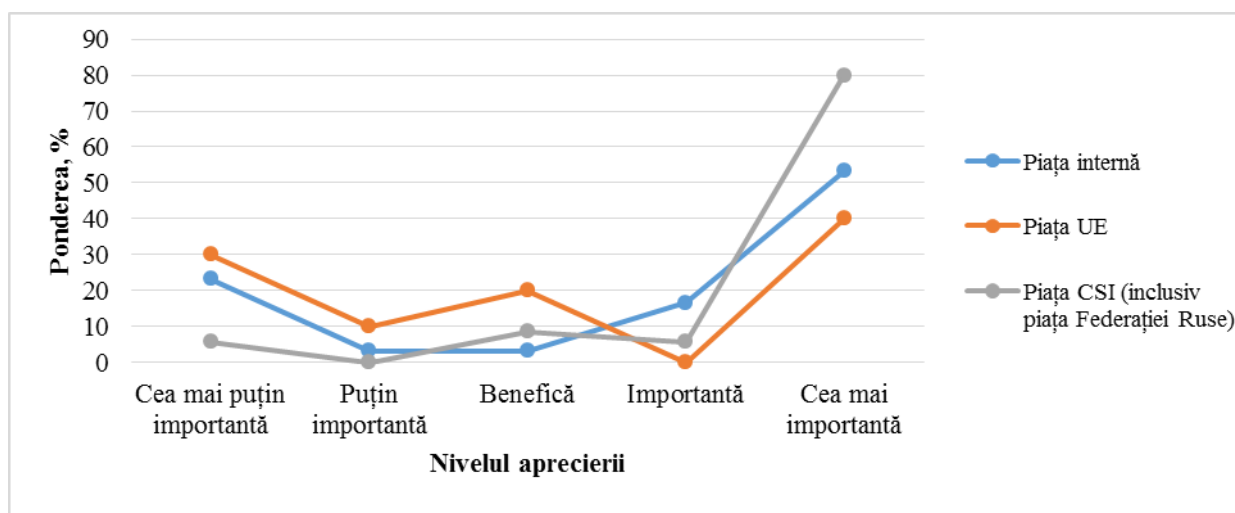


Fig. 2.25. Aprecierea piețelor de desfacere a fructelor de către respondenți, %

Sursa: Elaborat de autor în baza prelucrării rezultatelor anchetării

După cum observăm, cea mai importantă piață de desfacere a fructelor este piața țărilor CSI, fapt menționat de 80% din cei intervievați. Pe locul doi se află piața internă cu o cotă a respondenților de 53,3%. 40% din respondenți au menționat că cea mai importantă pentru ei este piața UE, deoarece această piață asigură profituri și oportunități mai mari pentru ei. După cum se vede, cea mai solicitată este tradiționala piață a țărilor CSI, fapt care se datorează în cea mai mare măsură cerințelor mai scăzute față de calitatea produselor pomicole.

Dezvoltarea durabilă a oricărui sector de activitate este influențat de o serie de factori atât interni, cât și externi.

În viziunea autorului, cei mai importanți factori sunt prezentați în figura 2.26. și tot în

această figură este redat nivelul aprecierii acestor factori privind asigurarea dezvoltării durabile a sectorului de către persoanele intervievate.

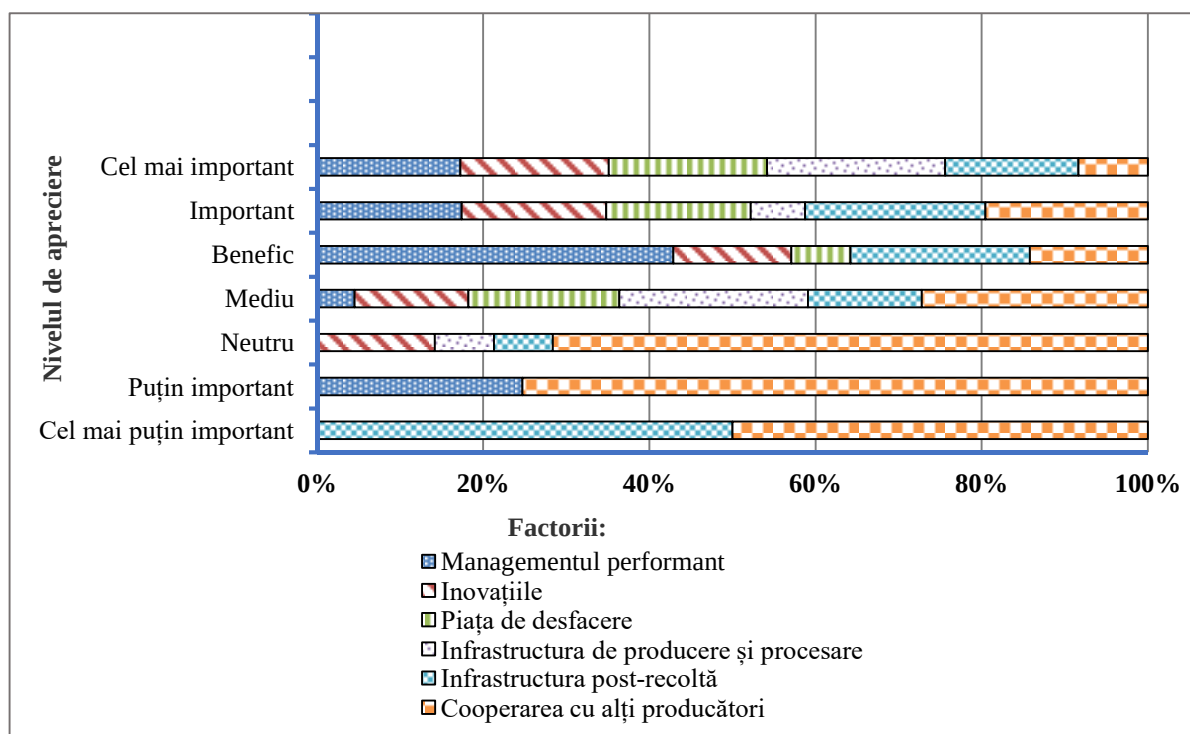


Fig. 2.26. Ponderea respondenților după nivelul aprecierii factorilor privind asigurarea dezvoltării durabile a sectorului pomicol, %

Sursa: Elaborat de autor în baza prelucrării rezultatelor anchetării

În baza datelor reflectate în figura 2.26., cea mai mare pondere din respondenți – 80% au apreciat că infrastructura de producere și procesare reprezintă factorul cel mai important în asigurarea dezvoltării durabile a sectorului pomicol. Pe al doilea loc se clasează factorul - piața de desfacere, pentru care au optat 71,1% , pe locul trei – inovațiile (66,7%), fiind urmat de factorul managementul performant (64,4%), infrastructura post-recoltă (60%) și cooperarea cu alți producători (31,1%).

Rezultatele obținute în urma identificării tipului de suport solicitat de respondenți în activitatea de producere, comercializare și promovare a produselor pomicole se prezintă în tabelul A.15.1. După cum observăm din tabelul respectiv, cel mai solicitat suport de respondenți este petrecerea unor cursuri de instruire în domeniul informării despre accesarea fondurilor de stat și străine, despre standarde, oportunitățile pieței, calitate, etichetare, tarife. Pentru toate acestea au optat în mediu 35 respondenți sau 58,9%. Acest lucru ne sugerează ideea, că respondenții nu cunosc bine și nu sunt informați corespunzător în aceste domenii, atât de necesare activității de producere și comercializare a producției pomicole.

Un număr de 36 respondenți sau 60% au necesitate în suport privind stabilirea legăturilor

cu potențialii clienți, ceea ce vorbește despre dificultatea cu care se confruntă antreprenorii în procesul identificării și stabilirii legăturilor cu clienții potențiali solicitanți ai produselor lor.

În vederea promovării producției pomicole, 22-23 de respondenți sau 37,5%, au menționat că au nevoie de suport în vederea organizării măsurilor promoționale și asistență la elaborarea materialului promoțional. Ei consideră că organizarea diferitor măsuri promoționale susținute de guvern, ar fi un suport considerabil în promovarea producției orientate spre comercializare atât pe piața internă, în special pe cea externă.

Dezvoltarea oricărui sector de activitate este influențată, fie într-o măsură mai mare sau mai mică, de anumiți factori externi de natură diferită. În continuare, v-am analiza nivelul de influență a diferitor categorii de factori externi asupra dezvoltării sectorului pomicol.

În baza diagramei din figura A.16.1., observăm că, 66,7% din respondenți au menționat că din categoria factorilor politici, reglementarea de stat a sectorului, reprezintă factorul cu influență foarte puternică asupra dezvoltării durabile a sectorului analizat. 64,4% au menționat că stabilitatea politică reprezintă factorul politic cu influență foarte puternică asupra dezvoltării sectorului dat, iar 55,5% au menționat că acesta este - reglementarea de stat a concurenței.

De aici putem conchide, că mediul politic poate deveni un factor stimulativ sau restrictiv – după caz – al unor activități desfășurate de antreprenori atât în pomicultură, cât și în alte sectoare de activitate.

Factorii economici ce influențează nivelul de dezvoltare a pomiculturii țării, precum și aprecierea nivelului lor de influență de către respondenți se prezintă în figura 2.27.

Antreprenorii au avut posibilitatea să menționeze mai mulți factori, și ca urmare a datelor prezentate în fig.2.27. avem următoarele rezultate: factorii economici cu influență foarte puternică asupra dezvoltării sectorului pomicol sunt considerați de respondenți astfel:

- creșterea tarifelor la resursele energetice și utilități, apreciere efectuată de 95,6% din respondenți;
- creșterea prețurilor la materialul săditor și la materialele necesare, pentru care s-au expus 84,4% din respondenți;
- 80% din respondenți au considerat ca factor economic cu influență foarte puternică - fluctuațiile cursului valutar și a monedei naționale, iar 77,7% - ratele dobânzilor la creditele bancare;
- printre alți factori economici cu influență foarte puternică au fost menționați de respondenți următorii: rata inflației; evoluția PIB-lui și situația economică; prezența forței de muncă; politica investițională; politica fiscală; capacitatea de cumpărare a populației.

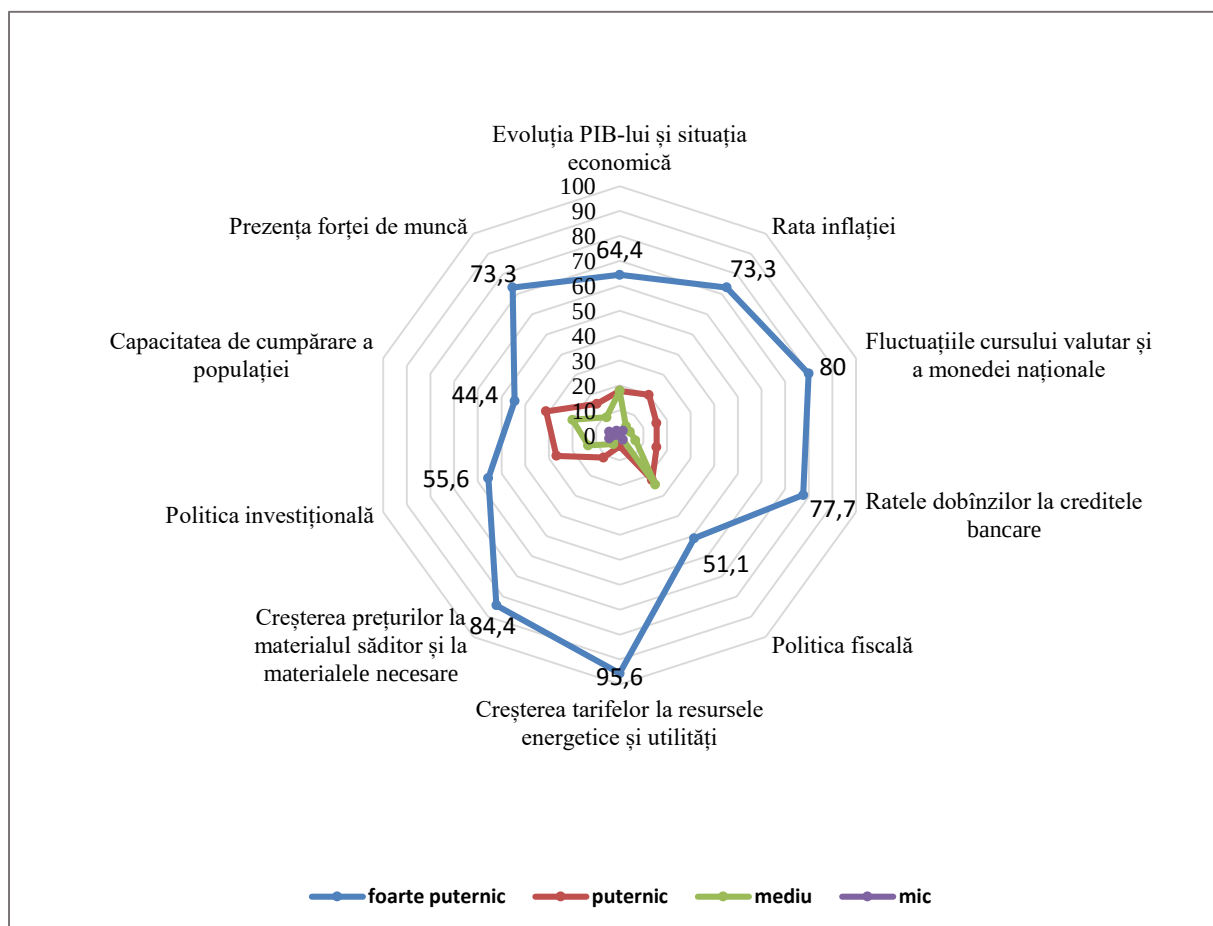


Fig. 2.27. Aprecierea nivelului de influență a factorilor economici asupra dezvoltării durabile a sectorului pomicol, %

Sursa: Elaborat de autor în baza prelucrării rezultatelor anchetării

Prin urmare putem conchide că factorii economici constituie punctul de pornire în diagnoza corectă a potențialului pe care poate să se bazeze organele de resort în elaborarea unor strategii și politici reale de dezvoltare durabilă a sectorului pomicol. Dar, nemijlocit, antreprenorii trebuie să monitorizeze permanent mediul economic în care activează și-și desfășoară activitatea.

Informația expusă în figura A.17.1. demonstrează faptul, că 51,1% din intervievați consideră schimbările demografice un factor cu influență foarte puternică asupra dezvoltării ramurii pomicole, alții 48,9% apreciază că respectarea legislației muncii le influențează foarte puternic nivelul de dezvoltare în domeniu, iar 35,65% susțin că schimbările gusturilor consumatorilor le afectează foarte puternic nivelul de dezvoltare.

Influența foarte puternică a acestor factori, în anumite împrejurări, poate fi una decisivă asupra comportamentului consumatorilor, dimensiunilor cererii potențiale a pieței, schimbării mentalității oamenilor cu efecte directe asupra dinamicii piețelor, etc.;

O altă categorie de factori, care influențează vădit dezvoltarea durabilă a sectorului

analizat sunt și factorii tehnologici, care implică întreprinderile atât ca beneficiari, cât și ca furnizori, în principal prin intermediul pieței. Rezultatul aprecierii de către respondenți a influenței factorilor tehnologici asupra dezvoltării unui sector pomicol durabil prin prisma a trei elemente se evidențiază în diagrama următoare:

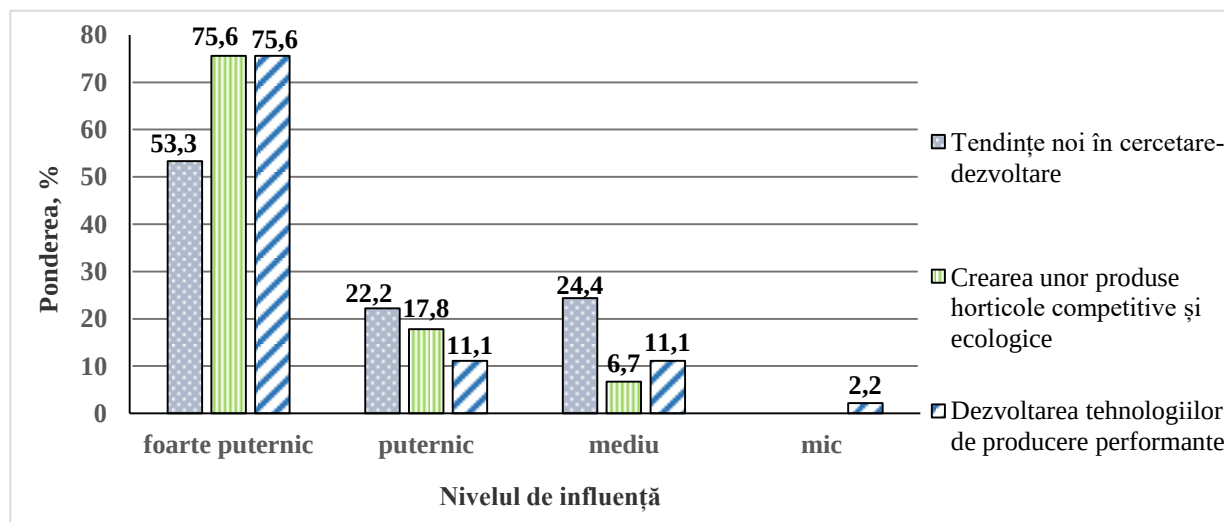


Fig.2.28. Aprecierea nivelului de influență a factorilor tehnologici asupra dezvoltării durabile a sectorului pomicol

Sursa: Elaborat de autor în baza prelucrării rezultatelor anchetării

Deci, observăm că mai mult de jumătate din cei intervievați (53,3%-75,6%) consideră că factorii tehnologici enunțați au un nivel de influență foarte puternic asupra dezvoltării durabile a pomiculturii. Constatăm, astfel că antreprenorii conștientizează foarte bine, că doar prin dezvoltarea tehnologiilor performante de producere, prin producerea produselor pomicole competitive și prin identificarea tendințelor noi în procesul de cercetare-dezvoltare, pomicultura țării noastre ar putea deveni durabilă și cu efecte semnificative asupra creșterii nivelului economic al sectorului dat, cât și a economiei țării în ansamblu.

Activitatea producătorilor pomicoli este influențată direct sau indirect și de ansamblul reglementărilor de natură legală. Fiind întrebați în ce măsură sunt influențați de unii factori legali, care sunt menționați în chestionar, am obținut următoarele rezultate, prezentate în figura A.18.1. Conform datelor prelucrate se observă că schimbările în legislație ce se referă la sectorul pomicol influențează la nivel foarte puternic activitatea a 64,4% din respondenți, la nivel puternic – 24,4% și la nivel mediu – 11,1%. Iar aprobarea și implementarea Hotărârilor Guvernului cu privire la susținerea și dezvoltarea sectorului, le afectează activitatea în următoarele proporții: pentru 55,5% din respondenți influența acestui factor este foarte puternică, pentru 28,9% - este puternică, iar pentru 15,6 – este medie.

Pe lângă faptul că cadrul legal are influență semnificativă asupra dezvoltării ramurii

pomicole, acesta este în același timp și neclar pentru majoritatea producătorilor din domeniu, ceea ce le împiedică deseori activitatea pe care o desfășoară. În acest context, este evidentă necesitatea susținerii sectorului pomicol, prin crearea de condiții juridice și economice stabile, propice dezvoltării activității în acest sector. Prin urmare, autorul recomandă asociațiilor de profil, de a crea ședințe ad-hoc de informare a producătorilor cu informație de ultimă oră ce ține de cadrul legal, situația pe piețele de desfacere, etc.

În scopul **dezvoltării durabile și soluționării problemelor** cu care se confruntă ramura pomicolă din Republica Moldova, antreprenorii au menționat ca necesare **realizarea unui șir de măsuri**, cele mai semnificative fiind [66].:

1. Majorarea fondurilor de subvenționare pentru agricultură, în special pentru producerea produselor de valoare înaltă, dezvoltarea infrastructurii de marketing, post-recoltare transparentă și echitate în repartizarea acestora, precum și simplificarea acestei proceduri;
2. Ajutor și susținere din partea statului în producerea și promovarea produselor ecologice și în cucerirea a noi piețe de desfacere;
3. Lichidarea fenomenului de corupție și birocrăție din toate instanțele cu care conlucrează producătorii și reducerea numărului de controale (care sunt foarte exagerate) din partea organelor cu atribuții de control;
4. Micșorarea presiunii fiscale prin introducerea impozitului unic pentru producătorii agricoli (max. 40 %);
5. Reducerea ratei dobânzii la credite, deoarece sunt foarte scumpe și acordarea creditelor pe perioade mai îndelungate de timp;
6. Stabilirea relațiilor externe cu băncile europene, pentru accesarea creditelor cu dobândă scăzută pentru producătorii agricoli;
7. Regularizarea prețurilor pe piața de desfacere a produselor autohtone în raport cu prețurile produselor de import;
8. Intervenția și ajutorul din partea statului, a producătorilor pomicoli, prin promovarea discuțiilor eficiente cu agenții economici din agricultură și luarea în considerare a opiniilor acestora;
9. Reducerea prețurilor la materiale, resurse energetice și alte utilități necesare pentru dezvoltarea ramurii;
10. Îmbunătățirea calității materialului săditor și de uz fito-sanitar și sporirea nivelului de accesibilitate a acestora;

11. Colaborarea mai eficientă dintre sectorul de cercetare și implementarea practică a rezultatelor acestora. Pentru facilitarea cercetărilor științifice în domeniul agriculturii, autorul propune crearea unui fond de susținere a cercetărilor științifice din acest domeniu;
12. Revizuirea ajutorului social acordat șomerilor, pentru a reduce fenomenul lipsei forței de muncă în sectorul pomicol;
13. Informarea asupra cerințelor impuse de UE în privința calității și altor momente, pentru a putea realiza producția pe aceste piețe;
14. Reluarea relațiilor comerciale normale cu partenerii externi tradiționali și întreținerea bunelor relații cu țările care sunt reale și potențiale piețe de desfacere pentru producția de fructe.
15. Reglementarea și liberalizarea comerțului cu țările: Egipt, India, Bangladesh, Mongolia, etc.;
16. Susținerea din partea statului să se manifeste în realitate, dar nu la nivel de hîrtie și declarații;
17. Ajutor din partea statului în soluționarea problemei bazinelor acvatice terestre, în scopul exploatării eficiente inclusiv pentru irigare;
18. Conlucrarea mai eficientă cu întreprinderile de procesare, preț mai bun pentru produsele pomicole care se procesează;
19. Crearea depozitelor angro unde fiecare producător ar putea păstra producția iar ulterior ar putea realiza marfa la un preț mai bun în diferite perioade de timp ale anului;
20. Agricultură să fie în afara politicului;
21. De rezolvat problema intermediarilor și lichidarea monopolului la export etc.

În viziunea producătorilor intervievați ce activează în sectorul hortic, inclusiv pomicol, principalele puncte tari, slabe, oportunități și riscuri pentru sectorul dat se prezintă selectiv și generalizat în tabelul A.19.1. Analiza SWOT indică asupra existenței avantajelor și oportunităților pentru dezvoltarea sectorului pomicol autohton, însă punctele slabe și amenințările cu referire la acest sector rămân a fi substanțiale.

Autorul a studiat analiza punctelor tari și slabe ale sectorului autohton de fructe realizată de AO" FARM" (Anexa 20) și a constatat că majoritatea punctelor tari și punctelor slabe sunt practic aceleași ca și în cazul analizei SWOT efectuată de respondenți. Din comparația celor două analize efectuate, observăm, că sectorul autohton de fructe este predominat de puncte slabe, majoritatea cărora rămân a fi nesoluționate până în prezent. Considerăm, că toți actorii din domeniu, cointeresați în dezvoltarea durabilă a sectorului de fructe trebuie să se implice mult mai activ în soluționarea problemelor de ordin negativ.

2.3. Concluzii la capitolul 2

Ramură pomicolă are o importanță semnificativă în dezvoltarea economică a sectorului agroalimentar al țării. Importanța alimentară a ramurii, creșterea volumului producției globale, a recoltei medii la hectar, a exportului de fructe, balanța comercială pozitivă și cu tendințe de creștere ascendentă; etc. determină rolul multiplicator în economia țării și clasarea ei printre ramurile principale și strategice ale economiei naționale. Din analiza datelor prezentate în subcapitolul 2.1 al tezei, menționăm, că în perioada 2000 -2019, ramura pomicolă generează până la 16% din venitul net obținut de la comercializarea producției agricole.

Conform datelor prezentate în tabelul 2.3, constatăm, că în perioada anilor 2000 – 2019, s-au înregistrat creșteri atât a mărimii indicatorilor de suprafață, cât și de producție. Astfel, în anul 2019 față de anul 2000 a avut loc o creștere cu 3 mii ha sau 2,2%, iar față de 2018 suprafața totală a plantațiilor pomicole a rămas nemodificată. Suprafața pe rod, însă, a suferit o reducere cu 11,6% sau 18 mii ha, în anul 2019 față de anul 2000, fapt determinat de defrișarea unor suprafețe de plantații pomicole îmbătrânite, cât și a suprafețelor pomicole nerentabile, cu soiuri învechite. Creșterea considerabilă a volumului producției globale pe perioada analizată, cum ar fi de 3,2 ori în anul 2019 față de anul 2000, se datorează creșterii recoltei medii la hectar în dinamică, și anume de la 2 t/ha în anul 2000 - la 7,1 t/ha în anul 2019, sau în mărime relativă de 3,6 ori.

Efortul statului la dezvoltarea ramurii pomicole, se reflectă prin acordarea subvențiilor. Conform datelor din tabelul 2.4, datorită subvențiilor alocate, în perioada 2013-2019, au fost plantate în total, pe speciile sămânțoase, sămburoase și nucifere -21293 ha livezi, iar în mediu anual – 3042 ha. Cele mai mari suprafețe ce au depășit cifra de 3000 ha au fost înființate în anii 2013, 2014, 2016 și 2019. În mediu pe perioada respectivă, din totalul livezilor plantate, pe baza subvențiilor 41,9% sunt livezi sămburoase (din care 20,7% – livezi de prun); 34,6% – livezi de nucifere (din care 29,3% - livezi de nuc) și 23,4% livezi sămânțoase (din care 21,8% - livezi de măr).

Ramura pomicolă pe parcursul perioadei analizate a înregistrat schimbări de ordin calitativ: producătorii agricoli recurg la plantarea livezilor de soiuri performante, care sunt mai solicitate (de ex: de culoare roșie, cu productivitate înaltă, intrare timpurie pe rod, rezistente la boli, dar în corespundere cu factorii climaterici și ecologici limitativi) și mai competitive pe piață; creșterea nivelului de aplicare a tehnologiilor moderne de creștere și întreținere, în special a celor super-intensive.

În baza datelor tabelului 2.7. menționăm, că în profil teritorial, în întreprinderile agricole și gospodăriile țărănești (cu și peste 10 ha), în perioada anilor 2010-2019, cele mai mari

suprafețe de plantații pomicole, sunt concentrate în regiunea de Nord a țării, aici fiind obținute și cele mai mari recolte și producții globale de fructe. Regiunea Centru se clasează pe locul doi după toți indicatorii analizați, iar regiunea Sud - pe locul trei. Atât recolta la hectar cât și producția globală în a.2019, în regiunea de Nord față de regiunea Centru, este mai mare respectiv de 2,1 ori (sau 7,69 t/ha) și de 3,3 ori (sau cu 206,74 mii t.), iar față de regiunea Sud – respectiv de 2,6 ori (sau 9,17 t/ha) și de 8,2 ori (sau cu 259,95 mii t.).

Datele diagramelor prezentate în figurile 2.9. și 2.10., demonstrează, că din suprafața totală de plantații pomicole pe care o prelucrează întreprinderile agricole și gospodăriile țărănești (cu suprafața de 10 ha și mai mare) de 55404 ha în a.2019, 48,3% revin regiunii de Nord, 36% – regiunii Centru și 15,7% - regiunii de Sud.

Unul din indicatorii ce caracterizează dezvoltarea eficientă a pomiculturii este coeficientul de dependență de import, acesta fiind în dinamica anilor 2013-2019 în descreștere. Reducerea în dinamică a acestui coeficient de la 55,8% (în anul 2013) la 14,6% (în anul 2019), merită o apreciere pozitivă pentru economia ramurii pomicole a Republicii Moldova.

Mărimea indicatorului nivelul de aprovizionare cu produse pomicole care a atins cifra de cca. 200% și mai mult, ne permite să constatăm că Republica Moldova are potențial de a exporta produse cu valoare adăugată înaltă. Însă problema critică ce persistă astăzi, pentru economia țării, este insuficienta valorificare a producției produse, determinată de mai mulți factori, ce țin atât de producători cât și de autoritățile statului în domeniu. În acest sens, pentru creșterea nivelului de valorificare a fructelor o necesitate stringentă devine descoperirea unor noi piețe de desfacere.

Printre problemele identificate și analizate în subcapitolul 2.2 al tezei, menționăm că cele mai importante cu care se confruntă în prezent producătorii pomicoli sunt: birocrăția și corupția, sistemul de irigare slab dezvoltat, fragmentarea terenurilor agricole, lipsa pieței de desfacere și a informației despre piața de desfacere, susținerea insuficientă din partea statului, concurența pe piața internă a produselor pomicole autohtone în raport cu cele importate, costurile înalte la comercializare, procedurile vamale încă complicate, cantitatea insuficientă și calitatea necorespunzătoare standardelor externe, etc.

Ramura pomicolă, precum și agricultura în ansamblu sunt cele mai vulnerabile în fața influenței negative a diferitor factori, iar pentru depășirea cu o mai mare ușurință a crizelor periodice ce pot apărea în acest domeniu de activitate este necesar de a elabora strategii eficiente ce ar permite menținerea dezvoltării sectorului dat.

3. PERFECTIONAREA MANAGEMENTULUI PERFORMANT ÎN CONTEXTUL ASIGURĂRII DEZVOLTĂRII DURABILE A POMICULTURII REPUBLICII MOLDOVA

3.1. Dezvoltarea lanțului valoric – ca instrument al managementului performant în asigurarea competitivității ramurii pomicole

Lanțul valoric, care în concepția autorului, este determinat ca una din pârghiile de bază ale managementului performant, necesită aplicare și dezvoltare în baza unei analize și abordări strategice, pentru a asigura competitivitate și dezvoltare sustenabilă atât întreprinderilor agricole în parte, ce activează în domeniul producerii fructelor, cât și ramurii pomicole a Republicii Moldova în ansamblu.

Antreprenorii din sectorul agricol, inclusiv pomicol, trebuie să aplice lanțul valoric pentru a spori valoarea adăugată creată de întreprinderile pe care le dețin și le gestionează. Însă pentru aceasta, este important ca ei să înțeleagă foarte bine, care sunt părțile componente ale lanțului valoric, adică verigile ce-l compun, precum și aportul pe care îl aduce fiecare verigă a lanțului la crearea valorii adăugate. Numai astfel, ei pot obține anumite avantaje competitive în activitatea pe care o desfășoară, care în prezent este supusă multor provocări și oportunități.

Modalitatea de elaborare și aplicare corectă a lanțului valoric, reprezintă una din căile cu influență benefică asupra managementului performant la nivel de întreprindere, la nivel ramural, cât și sectorial. Problema elaborării și aplicării lanțului valoric prin prisma diferitor elemente, este una complicată pentru antreprenori, deoarece implică analize strategice complexe și calcule detaliate, a situației economice și a activităților proprii desfășurate.

În condițiile conformării întreprinderilor agricole din domeniul pomicol cu cerințele mecanismelor specifice economiei de piață, lanțul valoric ca un instrument al managementului performant, va devini din ce în ce mai important și va prezenta un interes deosebit din partea managerilor, antreprenorilor în aplicarea acestuia, în scopul creării și consolidării avantajului competitiv atât pe piața locală, cât și pe piețele externe.

Pentru început, ne propunem o analiză a retrospectivei istorice de dezvoltare a lanțului valoric pentru producția horticola în general, inclusiv și pomicolă, ce a fost elaborată de centrul analitic independent din Elveția - Gottlieb Duttweiler Institute (GDI), care se ocupă de cercetări la nivel global în domeniul economic, social și al consumului.

Analizând această retrospectivă, putem înțelege mult mai bine evoluția modificărilor în timp, în ceea ce privește producerea producției, distribuția și comportamentul consumatorului.

Tabelul 3.1. Retrospectiva istorică de dezvoltare a lanțului valoric pentru producția horticolă

SPECIFICARE DOMENIU	TRECUT	PREZENT	VIITOR
PRODUCERE	Nivel înalt de îndestulare în propriile grădini	Nivel scăzut de îndestulare	Producerea din ce în ce mai regională / urbană
	Agricultura locală	Tendința spre grădinăritul urban	Noi concepte în agricultura urbană / fermieri pe verticală
	Mecanizare în primul rând	Agricultura globalizată	Producătorii non-industrie
		Producție pe scară largă, parțial automatizată	Producție de cultivare mixtă complet automatizată
DISTRIBUȚIE	Primele importuri de fructe exotice	Comercializarea on-line	Autonom
	Piețe săptămânale în orașe	Revenirea parțială pe piețele stradale	Servicii mai mici de livrare urbană
	Sezonalitate puternică a producției	Disponibilitatea continuă a produselor proaspete, sezonabilitatea mai puțin importantă	La cerere / livrare instantanee
	Bunuri colonizabile	Prin intermediul comercianților cu amănuntul: consumatorii vin la magazin	Multitudinea surselor de livrare
	Locații cheie: consumatorii vin la producători		Creșterea platformelor: producătorul vine la consumatori
COMPORTAMENTUL CONSUMATORULUI	Responsabilitatea pentru nutriția familiei: gospodinele	Comercializarea produselor alimentare de origine	Comercializarea caracteristicilor produsului
	Cerință primară: satisfacerea foamei	Sănătate	Produse proaspete prelucrate / Rețete sănătoase gata preparate
	Cunoștințe limitate despre nutriție	Boom organic și multiple diete	Transparența / cerința de a cunoaște ingredientele și originea produselor
	Alimentele sunt consumate mai mult la domiciliu	Rapid bine: rapid, convenabil și sănătos	Stil de viață controlat
		Flexibilitate, mâncare oricând și oriunde	Ofertă rapidă în mișcare, sănătoasă și aliniată la valorile nutriționale individuale

Sursa: Raportul Fruit Trade 2025, Gottlieb Duttweiler Institute (GDI) [128].

Efectuând o analiză a retrospectivei istorice de dezvoltare a lanțului valoric pentru producția horticolă, prezentată în tabelul 3.1., putem menționa rolul vădit al lanțului valoric în asigurarea unei sustenabilități a ramurii horticole la general, și a pomiculturii în special.

Conform aceleiași surse, prezentăm în continuare tendințele mega-globale care influențează dezvoltarea sectorului horticol în ansamblu, inclusiv și a celui pomicol, tabelul 3.2.

Analiza tendințelor mega-globale, prezentate în tabelul dat, demonstrează faptul că acestea pot influența atât pozitiv cât și negativ nivelul de dezvoltare a sectorului dat.

În acest sens, considerăm binevenit, ca toți actorii din domeniu să ia în considerație aceste tendințe, identificate la nivel mega-global, pentru a adopta decizii eficiente în ceea ce privește conformarea la cerințele impuse de diferite situații la nivel global, în scopul asigurării

competitivității și creșterii durabilității sectorului.

Tabelul 3.2. Tendințele mega-globale care influențează dezvoltarea sectorului horticola

Asimetriile demografice	Globalizarea economică	Constrângeri legate de resurse	Accelerarea inovațiilor	Metode noi de guvernare	Evoluția consumului
Creșterea numărul populației pe glob	Dezindustrializarea selectivă	Volatilitatea materiilor prime	Informații digitale și date	Criza datoriilor publice	Sănătate și bunăstare
Urbanizare și densificare	Schimbarea echilibrului puterii economice	Energii verzi (regenerabile)	Dispozitive și infrastructură inteligente	Conflicte asimetrice	Noi rețele sociale
Creșterea clasei medii asiatice și africane	Mobilitatea globală	Ecosistemul la risc	Științele vieții în plină expansiune	ONG-uri și cetățenie	Polarizare cu cost redus / premiu
Îmbătrânirea societăților	Economie de utilizare	Schimbarea climei	Industria 4.0	Cooperarea globală	Anxietate
Reducerea diferenței de gen	Creșterea posibilităților digitale	Război pentru talente	Transportul autonom	Cunoașterea societății	Casa și condiții

Sursa: Raportul Fruit Trade 2025, Gottlieb Duttweiler Institute (GDI) [128].

Ca pârgă a managementului performant, lanțul valoric dezvoltat pentru sub-sectorul pomicol, permite identificarea avantajelor competitive potențiale atât pentru clienți cât și pentru întreprindere. Modelul de business aplicat, precum și componența activităților ce formează verigile lanțului valoric, impun managementului întreprinderii aplicarea acelei modalități de elaborare a lanțului valoric, prin care se dovedește obținerea de valoare atât pentru clienți cât și pentru întreprindere.

În baza cercetărilor efectuate în cadrul proiectului științific *”Dezvoltarea durabilă a sectorului horticola în contextul securității economice a Republicii Moldova”*, nr.65P, cifrul 15.858.06.02A, autorul propune un model de dezvoltare a lanțului valoric prin prisma costurilor.

Modelul lanțului valoric dezvoltat prezintă o analiză a particularităților dintre tipurile de activități din cadrul unei întreprinderi. În lanțul valoric dezvoltat prezentat, vom reflecta activitățile de bază și secundare, care în viziunea autorului sunt:

Activitățile de bază :

- 1) aprovizionarea tehnico-materială a activității,
- 2) fabricarea produselor,
- 3) desfacerea -distribuția produselor.

Activitățile secundare:

- 1) achiziționarea resurselor materiale și tehnice necesare,
- 2) dezvoltarea bazei tehnice și tehnologice,
- 3) managementul resurselor umane,
- 4) infrastructura întreprinderii etc.

Aplicarea modelului de lanț valoric, recomandat de autor, va permite identificarea oportunităților de dezvoltare durabilă a unei întreprinderi din domeniul agriculturii.

Republica Moldova este țară agrară și de aceea piețele agricole cu amănuntul (sau cu ridicata) vor rămâne un canal important pentru vânzarea fructelor. Pentru unii producători mici piața agricolă este una primară sau chiar unica posibilitate de a vinde producția proprie.

Este necesar de menționat faptul că, în Republica Moldova, vânzările prin piețele angro sunt relativ stabile. Deseori, în Republica Moldova, piața angro este locul unde rețelele cu amănuntul procură cantități semnificative de fructe. Importatorii/distribuitori lucrează, de obicei, cu un adaos comercial brut de 20-30%. Rețelele cu amănuntul din țară, actualmente, nu au cunoștințe și putere în negocierea cu furnizorii de fructe proaspete, deoarece canalul dat de distribuție este unul încă îngust.

În acest context, recomandăm antreprenorilor din sectorul pomicol, să aplice modelul propus a lanțului valoric dezvoltat, în scopul identificării și diversificării piețelor pentru export. În tabelele 3.3.-3.8., propunem lanțul valoric dezvoltat pentru următoarele produse pomicole autohtone: mere, prune, nuci, căpșună, zmeură, prune uscată.

Tabelul 3.3. Determinarea lanțului valoric și valorii adăugate pentru mere din Republica Moldova, în mediu pe perioada 2014 - 2016

Indicatori	Piețele de comercializare				
	Federația Rusă	România	Egipt	India	Republica Moldova
Costul efectiv de producere, euro/kg	0,108	0,108	0,108	0,108	0,108
Adaos comercial al producătorului, euro/kg	0,072	0,088	0,005	0,009	0,090
Prețul din câmp fără TVA, euro/kg	0,179	0,196	0,113	0,117	0,198
Cota TVA pentru fructe, %	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0
Prețul din câmp cu TVA, euro/kg	0,195	0,213	0,123	0,127	0,215
Cheltuieli de transportare din câmp, euro/kg	0,003	0,003	0,003	0,003	0,003
Cheltuieli pentru păstrare, euro/kg	0,074	0,092	0,092	0,092	0,092
Cheltuieli pentru pregătirea de realizare, euro/kg	0,010	0,010	0,010	0,010	0,010
Alte cheltuieli (inclusiv ambalarea și cântărirea), euro/kg	0,048	0,048	0,055	0,055	0,045
Valoarea adăugată a exportatorului, euro/kg	0,164	0,130	0,120	0,120	0,180
Cota de restituire a TVA,%	8,0	8,0	8,0	8,0	-
Mărimea TVA restituite de la export, euro/kg	0,037	0,037	0,030	0,030	-
Prețul la export fără TVA, euro/kg	0,457	0,459	0,372	0,376	-
Cheltuieli pentru transportare, euro/kg	0,133	0,062	0,167	0,233	0,021
Cheltuieli pentru vămuire, euro/kg	0,128	-	0,272	0,346	-
TVA pentru țara unde se comercializează,%	18,0	9,0	14,0	12,5	-
Mărimea TVA, euro/kg	0,191	0,089	0,153	0,145	-
Prețul de intrare în supermarket, euro/kg	0,947	0,647	0,995	1,131	0,565
Adaos comercial supermarket, %	25,0	40,0	30,0	30,0	20,0
Preț supermarket (re-tail), euro/kg	1,262	1,078	1,421	1,616	0,706

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor primare colectate în cadrul proiectului de cercetare "Dezvoltarea durabilă a sectorului horticol în contextul securității economice a Republicii Moldova", nr.65P, cifrul 15.858.06.02A și sursei [138]

Menționăm că, lanțul valoric dezvoltat a fost elaborat în baza costurilor, în funcție de piețele actuale și potențiale de export.

În baza datelor prezentate în tabelul 3.3, observăm că piața Federației Ruse oferă prețuri avantajoase la export pentru merele comercializate în această țară. Însă, constatăm că, prețul de comercializare către consumatorul final se dovedește a fi unul mai mic decât în țările potențiale - Egipt și India, Menționăm că, valoarea adăugată a exportatorului la comercializarea merelor pe piața Federației Ruse, este mai mare comparativ cu cea obținută în România, Egipt, India cu respectiv cu 0,034 și 0,044 euro/kg.

Totuși o problemă de ordin major pentru exportul fructelor pe piața tradițională a Federației Ruse sunt taxele vamale, percepute în funcție de perioada de comercializare, cât și factorii politici ce intervin în relațiile comerciale dintre Federația Rusă și Republica Moldova. În pofida faptului, că în Federația Rusă sunt exportate mere din cca 20 de țări, totuși Republica Moldova trebuie să mențină această piață pentru exportul acestor fructe și în viitor.

Referindu-ne la piața României, care la fel pentru Republica Moldova este una tradițională, constatăm că, prețul la export este aproape similar celui în Federația Rusă, însă prețul final de comercializare către consumator este unul mai mic, ca urmare a nivelului mai scăzut a taxei pe valoarea adăugată. Efectuarea exportului de mere pe piața României este avantajos ca urmare a puterii de cumpărare mai înalte comparativ cu piața Federației Ruse.

Piețele alternative - Egipt și India, se dovedesc a fi piețe potențiale avantajoase pentru exportul merelor. Prețul la export, considerăm a fi unul la fel competitiv, care influențează creșterea valorii adăugate atât pentru aceste țări, cât și pentru Republica Moldova, ca urmare a înregistrării tendinței de creștere a consumului de fructe, determinat de numărul mare al populației și creșterea demografică rapidă în țările respective.

În tabelul 3.4. propunem lanțul valoric dezvoltat pentru prune autohtone. Conform informației din tabelul dat, valoarea adăugată pe care o obține exportatorul pentru comercializarea prunelor pe piața Federației Ruse este de 0,062 euro/kg. Aceeași valoare adăugată, exportatorul o obține pentru comercializarea prunelor pe piața Republicii Moldova.

Dacă am analiza piața UE, menționăm că, valoarea adăugată pe care o obține exportatorul la 1kg de prune, depinde de cantitatea și perioada exportului. Dacă vom exporta în lunile august-octombrie, vom obține o valoare adăugată de 0,051 euro/kg, însă dacă vom exporta în lunile noiembrie – ianuarie, vom obține 0,062 euro/kg. Acest lucru ne permite de a veni cu o *recomandare* către producătorii autohtoni, de a investi fie individual, fie prin cooperare în crearea depozitelor frigorifice, pentru a-și putea păstra prunele și a efectua exporturi în această perioadă (noiembrie-ianuarie), pentru a obține plus valoare mai înaltă.

**Tabelul 3.4. Determinarea lanțului valoric și valorii adăugate pentru prune
din Republica Moldova, în mediu pe perioada 2014-2016**

Indicatori	Piețele de comercializare			
	Federația Rusă	UE		Republica Moldova
		≤ 10000 t. aug.-oct.	≥ 10000 t. noi.-ian.	
Costul efectiv de producere, euro/kg	0,092	0,092	0,092	0,092
Adaos comercial al producătorului, euro/kg	0,056	0,098	0,086	0,089
Prețul din câmp fără TVA, euro/kg	0,148	0,190	0,179	0,181
Cota TVA pentru fructe, %	8,0	8,0	8,0	8,0
Prețul din câmp cu TVA, euro/kg	0,161	0,207	0,194	0,197
Cheltuieli de transportare din câmp, euro/kg	0,003	0,003	0,003	0,003
Cheltuieli pentru păstrare, euro/kg	0,062	0,041	0,077	0,077
Cheltuieli pentru pregătirea de realizare, euro/kg	0,051	0,051	0,051	0,051
Alte cheltuieli (inclusiv ambalarea și cântărirea), euro/kg	0,010	0,010	0,010	0,010
Valoarea adăugată a exportatorului, euro/kg	0,062	0,051	0,062	0,062
Cota de restituire a TVA, %	8,0	8,0	8,0	-
Mărimea TVA restituite de la export, euro/kg	0,026	0,027	0,029	-
Prețul la export fără TVA, euro/kg	0,322	0,336	0,367	-
Cheltuieli pentru transportare, euro/kg	0,133	0,092	0,092	0,026
Cheltuieli pentru vămire, euro/kg	0,128	-	0,139	-
TVA pentru țara unde se comercializează, %	18,0	9,0	9,0	-
Mărimea TVA, euro/kg	0,191	0,078	0,084	-
Prețul de intrare în supermarket, euro/kg	0,801	0,534	0,712	0,425
Adaos comercial supermarket, %	25,0	45,0	40,0	25,0
Preț supermarket (re-tail), euro/kg	1,068	0,970	1,186	0,567

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor primare colectate în cadrul proiectului de cercetare
*"Dezvoltarea durabilă a sectorului horticol în contextul securității economice a Republicii Moldova",
nr.65P, cifrul 15.858.06.02A și sursei [138]*

Prezintă interes și prețul pe care îl are produsul respectiv la supermarket. În această situație s-ar părea că piața UE nu este avantajoasă, deoarece prețul de realizare către consumatorul final variază de la 0,97 la 1,186 euro/kg, însă trebuie să menționăm, că un factor care intervine asupra volumului de procurare este capacitatea de plată a clientului.

După cum se știe, capacitatea de plată a consumatorilor în UE este cu mult mai mare decât în Federația Rusă sau Republica Moldova. Acest lucru va influența pozitiv asupra volumului de vânzare în țările UE.

În prezent crește interesul pentru prunele autohtone și în țările CE, care pot deveni potențiale piețe de desfacere avantajoase. Problema de bază ce trebuie a fi ținută sub control de către exportatorii de prune, și nu numai, este logistica transportării și comercializării fructelor. Organizarea corectă a acestora reprezintă o cale de accedere mai ușoară pe aceste piețe alternative în scopul diversificării exportului de fructe moldovenești.

Piața UE este cea mai atractivă piață pentru prune. Însă, ca urmare a faptului că mai mult de 80% din produsele pomicole sunt vândute prin intermediul supermarcheturilor, producătorii agricoli, cât și exportatorii sunt nevoiți să asigure trasabilitate acelor produse. O cerință

primordială în acest sens, este certificarea producției în conformitate cu cerințele internaționale (pentru fructe proaspete – certificatul GlobalG.A.P., pentru producția procesată – certificatul HACCP). Dar, deoarece obținerea acestor certificate este dificilă și costisitoare, autorul vine cu o *recomandare* către MADRM și AIPA, de a susține producătorii, exportatorii prin intermediul subvenționării în scopul obținerii certificării internaționale GlobalG.A.P., pentru a facilita exportul fructelor proaspete pe piețele UE și comercializarea lor la prețuri avantajoase.

Lanțul valoric dezvoltat pentru nuci se prezintă în tabelul 3.5.:

Tabelul 3.5. Determinarea lanțului valoric și valorii adăugate pentru nuci din Republica Moldova, în mediu pe perioada 2014-2016

Indicatori	Piețele de comercializare		
	Orientul Mijlociu	UE	Republica Moldova
Costul efectiv de producer, euro/kg	1,949	1,949	1,949
Adaos comercial al producătorului, euro/kg	2,299	1,811	2,468
Prețul din câmp fără TVA, euro/kg	4,248	3,760	4,417
Cota TVA pentru fructe, %	8,0	8,0	8,0
Prețul din câmp cu TVA, euro/kg	4,617	4,087	4,801
Cheltuieli de transportare din câmp, euro/kg	0,005	0,005	0,005
Cheltuieli pentru păstrare, euro/kg	0,026	0,026	0,026
Cheltuieli pentru pregătirea de realizare, euro/kg	0,410	0,410	0,410
Alte cheltuieli (inclusiv ambalarea și cântărirea), euro/kg	0,080	0,080	0,180
Valoarea adăugată a exportatorului, euro/kg	0,769	0,769	0,769
Cota de restituire a TVA,%	8,0	8,0	-
Mărimea TVA restituite de la export, euro/kg	0,438	0,398	-
Prețul la export fără TVA, euro/kg	5,470	4,979	
Cheltuieli pentru transportare, euro/kg	0,133	0,092	0,051
Cheltuieli pentru vămuire, euro/kg	0,215	0,144	-
TVA pentru țara unde se comercializează,%,	14,0	9,0	-
Mărimea TVA, euro/kg	0,149	0,084	-
Prețul de intrare în supermarket, euro/kg	6,405	5,697	6,242
Adaos comercial supermarket, %	40,0	50,0	30,0
Preț supermarket (re-tail), euro/kg	10,675	11,394	8,918

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor primare colectate în cadrul proiectului de cercetare "Dezvoltarea durabilă a sectorului horticola în contextul securității economice a Republicii Moldova", nr.65P, cifrul 15.858.06.02A

Lanțul valoric dezvoltat pentru nuci a fost elaborat la fel în baza costurilor, în funcție de piețele actuale și potențiale de export.

Bazându-ne pe informația din tabelul 3.5., observăm că valoarea adăugată pe care o obține exportatorul pentru comercializarea nucilor pe piețele Orientului Mijlociu, UE și Republicii Moldova este aceeași – de 0,769 euro/kg.

Prețul la export al nucilor pe piața Orientului Mijlociu constituie 5,47 euro/kg și este mai

mare ca prețul de export pe piața UE, acesta fiind de 4,979 euro/kg. Însă, constatăm că, prețul de comercializare din supermarket a 1kg se dovedește a fi unul mai mare pe piața UE cu 6,7% decât pe piața Orientului Mijlociu, iar față de Republica Moldova - cu 27,8%.

Adaosul comercial stabilit de supermarket în UE la un nivel mai înalt (de 50%), ne vorbește și despre puterea de cumpărare mai mare anume pe această piață.

În cazul nucilor, piața tradițională de export este UE, dar se exportă stabil și în țările Orientului Mijlociu. Piața UE va rămâne un client de bază și în continuare, dar nu trebuie neglijate și alte piețe noi din Asia, pentru diversificarea comerțului și crearea valorii adăugate la comercializarea nucilor. Comparativ cu alte produse pomicole, comercializarea nucilor este mult mai avantajoasă și acest motiv se explică prin faptul interesului sporit pe piețele internaționale și deficitului de miez de nucă. [123, p.639]

În tabelul 3.6. se prezintă lanțul valoric dezvoltat pentru căpsune:

Tabelul 3.6. Determinarea lanțului valoric și valorii adăugate pentru căpsune din Republica Moldova, în mediu pe perioada 2014-2016

Indicatori	Piețele de comercializare		
	Federația Rusă	UE	Republica Moldova
Costul efectiv de producere, euro/kg	0,456	0,456	0,456
Adaos comercial al producătorului, euro/kg	0,605	0,447	0,484
Prețul din câmp fără TVA, euro/kg	1,062	0,904	0,940
Cota TVA pentru fructe, %	8,0	8,0	8,0
Prețul din câmp cu TVA, euro/kg	1,154	0,982	1,022
Cheltuieli de transportare din câmp, euro/kg	0,005	0,005	0,005
Cheltuieli pentru păstrare, euro/kg	0,026	0,026	0,026
Cheltuieli pentru pregătirea de realizare, euro/kg	0,077	0,077	0,077
Alte cheltuieli (inclusiv ambalarea și cântărirea), euro/kg	0,080	0,080	0,120
Valoarea adăugată a exportatorului, euro/kg	0,205	0,205	0,103
Cota de restituire a TVA,%	8,0	8,0	-
Mărimea TVA restituite de la export, euro/kg	0,115	0,102	-
Prețul la export fără TVA, euro/kg	1,432	1,273	-
Cheltuieli pentru transportare, euro/kg	0,133	0,072	0,026
Cheltuieli pentru vămuire, euro/kg	0,128	0,104	-
TVA pentru țara unde se comercializează,%	18,0	9,0	-
Mărimea TVA, euro/kg	0,191	0,082	-
Prețul de intrare în supermarket, euro/kg	2,000	1,633	1,378
Adaos comercial supermarket, %	30,0	40,0	20,0
Preț supermarket (re-tail), euro/kg	2,857	2,721	1,723

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor primare colectate în cadrul proiectului de cercetare "Dezvoltarea durabilă a sectorului horticol în contextul securității economice a Republicii Moldova", nr.65P, cifrul 15.858.06.02A

Ramura producerii căpșunului se dezvoltă rapid și constant în Republica Moldova. Totuși, piața autohtonă de realizare a căpșunelor este una neesențială, însă trebuie menținută și dezvoltată, fapt determinat de un nivel de rentabilitate bun (72,9% pentru căpșun multianual, tab.3.32) și proceduri mai simple de comercializare pe piața locală.

Pentru dezvoltarea comerțului, în special la export, pentru crearea oportunităților producătorilor de căpșun de a-și dezvolta capacitățile de producere și de a-și moderniza tehnologiile, este necesară implicarea mai activă a tuturor actorilor de-a lungul întregului lanț valoric.

Din datele tabelului 3.6., constatăm că exportul căpșunelor autohtone poate fi avantajos atât pe piața Federației Ruse, cât și pe piața UE, valoarea adăugată pentru exportator fiind aceeași - de 0,205 euro/kg. Pentru Republica Moldova, valoarea adăugată este la un nivel mai scăzut, constituind doar 0,103 euro/kg, determinată de absența costurilor suplimentare specifice exportului.

Prețul la exportul căpșunelor pe piața Federației Ruse se dovedește a fi unul mai bun (1,432 euro/kg) comparativ cu piața UE, unde prețul la export constituie 1,273 euro/kg.

Însă, prețul de comercializare din supermarket către consumatorul final este aproape la același nivel pe ambele piețe de 2,857 și 2,721 euro/kg, pe când în Republica Moldova prețul final ajunge să constituie 1,723 euro/kg.

Menționăm că, atât piața Federației Ruse, cât și piața UE, reprezintă piețe strategice pentru exportul căpșunelor autohtone. Datorită puterii de cumpărare mai mare și tendinței de creștere a consumului de pomușoare, piața UE devine mai atractivă. Dar, ca urmare a concurenței existente și cerințelor mult mai stricte de calitate, atât producătorii cât și exportatorii, trebuie să se orienteze spre cultivarea soiurilor moderne și îmbunătățirea infrastructurii de marketing, pentru ca fructele să devină mult mai competitive pe ambele piețe.

Lanțul valoric dezvoltat, determinat pentru zmeura autohtonă, se prezintă în tabelul 3.7.

Nivelul de rentabilitate mai înalt obținut la cultura zmeurei (de peste 120% pentru zmeurul sezonier și peste 200% - pentru zmeurul remontat, tab.3.29) și procedurile mai simplificate de comercializare pe piața locală, demonstrează oportunitatea producătorilor reali și potențiali de a cultiva și dezvolta capacitățile de producție a zmeurei, în special cu aplicarea tehnologiilor moderne de cultivare și a soiurilor performante.

În condițiile înregistrării unei tendințe de creștere a consumului de fructe moi pe piața UE și a puterii de cumpărare mai mari, orientarea exportului de zmeură către această piață devine la fel o alternativă avantajoasă pentru producătorii și exportatorii autohtoni.

Tabelul 3.7. Determinarea lanțului valoric și valorii adăugate pentru zmeură din Republica Moldova, în mediu pe perioada 2014-2016

Indicatori	Piețele de comercializare		
	Federația Rusă	UE	Republica Moldova
Costul efectiv de producere, euro/kg	0,456	0,456	0,456
Adaos comercial al producătorului, euro/kg	0,770	0,732	0,568
Prețul din câmp fără TVA, euro/kg	1,226	1,188	1,024
Cota TVA pentru fructe, %	8,0	8,0	8,0
Prețul din câmp cu TVA, euro/kg	1,333	1,292	1,113
Cheltuieli de transportare din câmp, euro/kg	0,005	0,005	0,005
Cheltuieli pentru păstrare, euro/kg	0,036	0,036	0,036
Cheltuieli pentru pregătirea de realizare, euro/kg	0,062	0,062	0,026
Alte cheltuieli (inclusiv ambalarea și cântărirea), euro/kg	0,078	0,078	0,118
Valoarea adăugată a exportatorului, euro/kg	0,205	0,205	0,103
Cota de restituire a TVA,%	8,0	8,0	-
Mărimea TVA restituite de la export, euro/kg	0,127	0,124	-
Prețul la export fără TVA, euro/kg	1,592	1,553	-
Cheltuieli pentru transportare, euro/kg	0,133	0,072	0,026
Cheltuieli pentru vămuire, euro/kg	0,144	0,143	-
TVA pentru țara unde se comercializează,%	18,0	9,0	-
Mărimea TVA, euro/kg	0,191	0,082	-
Prețul de intrare în supermarket, euro/kg	2,187	1,974	1,427
Adaos comercial supermarket, %	30,0	40,0	20,0
Preț supermarket (re-tail), euro/kg	3,125	3,290	1,783

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor primare colectate în cadrul proiectului de cercetare "Dezvoltarea durabilă a sectorului horticol în contextul securității economice a Republicii Moldova", nr.65P, cifrul 15.858.06.02A

Piața Federației Ruse, care este și ea una cu un potențial înalt și în dezvoltare, demonstrează oportunitatea comercializării zmeurei și pe această piață.

Conform datelor tabelului 3.7., pentru exportul zmeurei, în baza prețului de export la 1kg, constatăm că, în perspectivă sunt avantajoase atât piața Federației Ruse, cât și piața UE, deoarece prețul la export se dovedește a fi practic la același nivel (1,592 și 1,553 euro/kg).

Însă comparând prețul de comercializare către consumatorul final, constatăm că piața UE este mai atractivă, ca urmare a unei capacități de cumpărare mai mare a populației.

Menționăm, că totuși piețele startegice, în cazul exportului de zmeură, sunt Federația Rusă și UE.

Prin urmare, considerăm oportun și necesar în procesul de comercializare a zmeurei, diversificarea piețelor de către exportatori, intermediari, cu scopul de a crea posibilități de dezvoltare și modernizare a tehnologiilor de producere de către producătorii autohtoni.

În cazul lanțului valoric pentru fructe moi, antreprenorii pomicoli trebuie să înțeleagă că,

cele mai mici prețuri se înregistrează în primul segment al lanțului valoric. La acest segment, care este practic cel mai vulnerabil, se regăsesc producătorii de fructe - materie primă. Prețul obținut de producător la comercializarea fructelor moi din câmp, este influențat de perioada de recoltare în masă și de calitatea fructelor, care se înrăutățește cu ritmuri rapide. De aceea, pentru a facilita obținerea unui preț mai mare de către producător, recomandăm acestora să coopereze în efectuarea investițiilor în crearea depozitelor frigorifice speciale, pentru a congela aceste fructe și a le vinde cu o plus valoare mai mare pe parcursul întregului an. În prezent, în industria alimentară dar și de către consumatorii finali, fructele congelate devin mai solicitate, deoarece acestea permit păstrarea gustului, a texturii cât și a valorii lor nutriționale .

În continuare, tabelul 3.8., propunem lanțul valoric dezvoltat, determinat pentru pruna uscată, pentru diferite piețe de comercializare și în funcție de potențialul pentru export în viitor.

Tabelul 3.8. Determinarea lanțului valoric și valorii adăugate pentru prună uscată din Republica Moldova, în mediu pe perioada 2014-2016

Indicatori	Piețele de comercializare		
	Federația Rusă	UE	Republica Moldova
Costul efectiv de producere, euro/kg	0,615	0,615	0,615
Adaos comercial al producătorului, euro/kg	0,171	0,129	0,287
Prețul din câmp fără TVA, euro/kg	0,786	0,744	0,903
Cota TVA pentru fructe, %	8,0	8,0	8,0
Prețul din câmp cu TVA, euro/kg	0,854	0,809	0,981
Cheltuieli pentru transportare din câmp, euro/kg	0,005	0,005	0,005
Cheltuieli pentru uscarea fructelor, euro/kg	0,359	0,359	0,359
Cheltuieli pentru păstrarea producției, euro/kg	0,013	0,013	0,013
Alte cheltuieli (inclusiv ambalarea și cântărirea), euro/kg	0,010	0,010	0,010
Valoarea adăugată a exportatorului, euro/kg	0,205	0,205	0,205
Cota de restituire a TVA,%	8,0	8,0	-
Mărimea TVA restituite de la export, euro/kg	0,107	0,104	-
Prețul la export fără TVA, euro/kg	1,340	1,297	-
Cheltuieli pentru transportare, euro/kg	0,133	0,072	0,036
Cheltuieli pentru vămire, euro/kg	0,154	0,169	-
TVA pentru țara unde se comercializează,%	18,0	9,0	-
Mărimea TVA, euro/kg	0,191	0,082	-
Prețul de intrare în supermarket, euro/kg	1,925	1,724	1,609
Adaos comercial supermarket, %	40,0	50,0	40,0
Preț supermarket (re-tail), euro/kg	3,209	3,447	2,682

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor primare colectate în cadrul proiectului de cercetare "Dezvoltarea durabilă a sectorului horticol în contextul securității economice a Republicii Moldova", nr.65P, cifrul 15.858.06.02A

Menționăm, că pentru pruna uscată din Republica Moldova, piețele tradiționale pentru exportul acestui fruct sunt Federația Rusă și UE. Pe aceste piețe pruna uscată autohtonă se

bucură de o cerere sporită. Piața de comercializare a prunei uscate în Republica Moldova este una limitată și cu un potențial mic de absorbție.

În acest sens, potențialul acestui fruct poate fi valorificat doar prin export și anume pe piețe cu cereri sporite, și care oferă prețuri avantajoase la achiziție.

Analizând informația privind lanțul valoric elaborat pentru prună uscată, tabelul 3.8., menționăm că, prețul la export este unul competitiv și aproape similar atât pe piața Federației Ruse cât și pe piața UE, acesta constituind respectiv 1,340 și 1,297 euro/kg.

Însă, ca urmare a faptului că cel mai mare volum de prună uscată se exportă în saci, exportatorii autohtoni nu pot obține prețuri de vânzare mult mai avantajoase. În acest sens, autorul *recomandă* producătorilor ce produc aceleași soiuri de prună uscată să investească fie individual, fie prin cooperare în crearea liniilor tehnologice complete, automatizate pentru sortat și ambalat fructe, pentru a-și putea exporta pruna uscată la prețuri mult mai avantajoase, ce le-ar permite obținerea de plus valoare mai înaltă.

În final, menționăm că, prin modelul propus de lanț valoric dezvoltat, pentru anumite fructe, s-a demonstrat oportunitatea diversificării piețelor de export avantajoase în prezent cât și în perspectivă.

Ca pârgă a managementului performant în pomicultură, lanțul valoric, conform modelului recomandat, fiind elaborat și aplicat corect, va avea un impact pozitiv în crearea și consolidarea avantajului competitiv prin costuri, la comercializarea fructelor, atât pe piața locală, cât și pe piața externă. Prin urmare considerăm, că în condițiile globalizării economice, pentru a se conforma mult mai ușor la cerințele mecanismelor de piață și pentru a depăși crizele și riscurile ce pot apărea în activitatea de viitor, interesul actorilor din domeniu în aplicarea unui astfel de model va fi în creștere.

Perioadele de crize la nivel global, precum ar fi în prezent criza mondială provocată de pandemia Covid-19, care este mai mult decât o criză de sănătate, a afectat și afectează considerabil economia mondială, cât și economia națională a tuturor țărilor de pe glob. Parcurgând fiecare țară de pe glob, inclusiv și țara noastră, această pandemie a creat și continuă să creeze crize enorme de ordin social, economic și chiar politic.

În contextul dat, pentru a supraviețui în aceste perioade de crize globală, autorul vine cu o recomandare către producătorii agricoli autohtoni, în special pomicoli, de a-și orienta la maximum eforturile spre cooperare și colaborare cu sectorul de procesare-prelucrare, și spre utilizarea instrumentelor TIC pentru efectuarea vânzărilor on-line.

Astfel, ei pot să minimizeze într-oarecare măsură impactul negativ al acestei crize asupra rezultatelor activității lor economice.

3.2. Diversificarea piețelor de comercializare a fructelor – ca factor de bază în sustenabilitatea ramurii

Reprezentând ultima fază în circuitul economic și valoric al unei organizații, activitatea comercială de desfacere este tot atât de importantă ca și activitatea de aprovizionare și activitatea de producție. Această activitate integrează într-un tot unitar ansamblul operațiunilor de la intrarea produsului pe piața de desfacere (sub forma de bun care poate fi utilizat), până la trecerea lui în proprietatea cumpărătorului, ca urmare a comercializării. Prin caracterul său complex, determinat de actele de vânzare sau intermediere a produsului, acestei activități i se atribuie și operațiuni ce țin de distribuția fizică a produsului. Prin urmare constatăm, că activitatea comercială este acea verigă intermediară între producător și consumator, care asigură distribuția-vânzarea produselor atât în timp cât și în spațiu.

Pentru a vedea care va fi situația în perspectivă a comerțului internațional cu fructe și legume pe glob, propunem analizei unele estimări în acest sens efectuate și elaborate de de Gottlieb Duttweiler Institute (GDI).

Prin urmare, situația privind structura comerțului internațional cu producție horticola pe regiuni ale globului, către anul 2030 se prezintă în continuare:

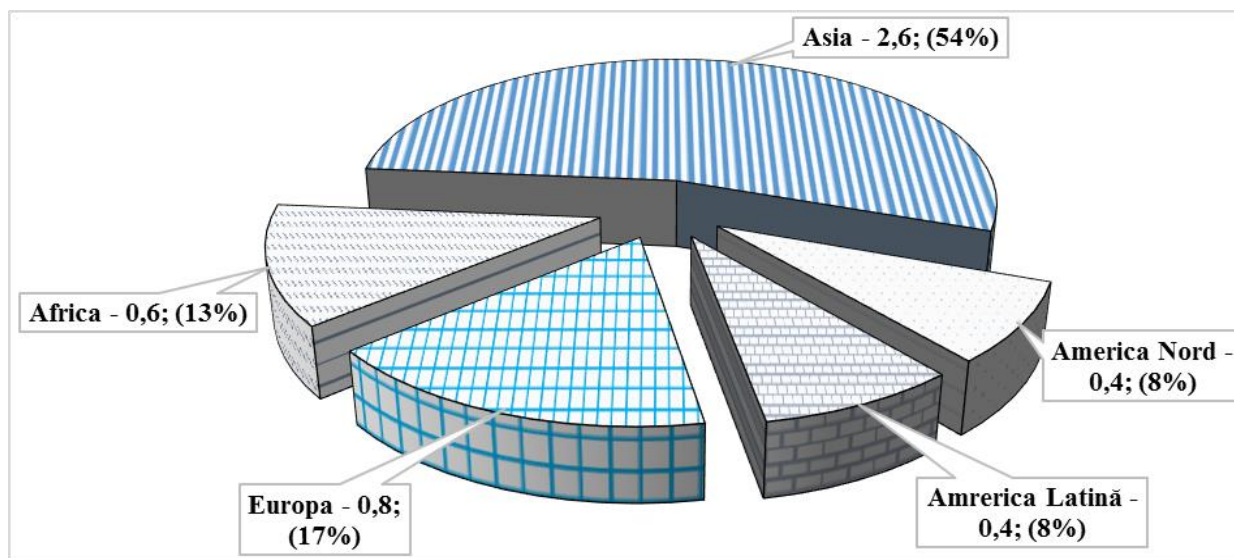


Fig. 3.1. Structura comerțului internațional cu producție horticola către anul 2030 pe regiuni, trilioane lei

Sursa: Adaptat de autor în baza raportului Fruit Trade 2025, Gottlieb Duttweiler Institute (GDI) [128].

Analizând structura comerțului internațional cu producție horticola, reflectată în figura 3.1, putem menționa următoarele:

1. Cea mai mare piață de desfacere caracteristică pentru produsele horticole este Asia - cu 54%, după care urmează piața Europei- cu 17% și apoi a Africii- cu 13%.

2. Luând în calcul această structură a comerțului internațional, care este prognozată pentru a.2030, recomandăm antreprenorilor, ca în procesul de planificare a activității de desfacere, să se orienteze către piețele cu o necesitate mai mare în produse horticole, în special spre acelea, unde se așteaptă o creștere esențială a consumului de produse horticole.

În tabelul ce urmează prezentăm estimările la nivelul comerțului internațional cu fructe și legume pe continente, în baza informațiilor publicate on-line de GDI:

Tabelul 3.9. Nivelul estimativ al comerțului internațional cu fructe și legume pe continente către anul 2030

Continente	Ponderea în comerțul global, %		Abateri 2030/2015, (+; -) p.p.
	efectiv pe anul 2015	estimat pe anul 2030	
America de Nord	11	8	-3
America Latină	8	8	0
Europa	21	16	-5
Africa	14	12	-2
Asia	46	56	10
Total pe glob	100	100	X
Total - comerț mondial, trilioane euro	2,1	4,8	2,7

Sursa: Adaptat de autor în baza raportului Fruit Trade 2025, Gottlieb Duttweiler Institute (GDI)[128].

Conform datelor din tabelul 3.9, observăm unele modificări a comerțului cu fructe și legume pe continente în anul 2030 comparativ cu anul 2015. Se prevăd reduceri a ponderii comerțului cu aceste produse în comerțul global pe continentele: America de Nord (cu 3 p.p.), Europa (cu 5p.p.) și Africa (cu 2p.p.). Creșteri, însă, se prevăd a fi înregistrate pe continentul Asia (cu 10 p.p.).

Constatăm, că Asia, în următorii 10 ani, va avea un ritm de creștere a consumului de fructe și legume cel mai înalt, pe când în Europa se prevede o reducere a consumului de fructe și legume.

La nivel mondial, se estimează creșterea valorii comerțului cu fructe și legume cu 2,7 trilioane lei în a.2030 față de valoarea înregistrată în anul 2015.

Cu toate că piața Europei, rămâne a fi una importantă și avantajoasă pentru produsele pomicole ale țării noastre, pentru valorificarea întregului potențial pomicol destinat exportului, în perspectivă actorii implicați în activitatea de export, trebuie să penetreze piețele din Asia și Orientul Îndepărtat, unde sunt prevăzute creșteri a exportului și a consumului fructelor și legumelor. Dat fiind faptul, că Republica Moldova înregistrează la producția de fructe o balanță comercială pozitivă și exportul este în creștere de la an la an, totuși recomandăm autorităților în

domeniu, producătorilor pomicoli, exportatorilor să adopte strategii concrete și eficiente, orientate spre pătrunderea pe aceste piețe de desfacere în scopul sporirii performanței la export a produselor pomicole.

Reeșind din informația expusă în figura.3.1. și tabelul 3.9., cât și din informația acumulată în urma sondajului efectuat și prezentat în subcapitolul 2.2, autorul menționează cu certitudine, că pentru antreprenorii horticoli autohtoni cea mai avantajoasă piață rămâne a fi piața UE., dar pentru a supraviețui recomandăm să fie explorate și alte piețe. Dependența de o singură piață poate fi catastrofală pentru activitatea lor.

În figura ce urmează se prezintă previziunile așteptărilor consumatorilor privind comerțul cu fructe și legume pe canale de distribuție, pe regiuni și în ansamblu pe glob către anul 2030, previziuni elaborate de același institut.

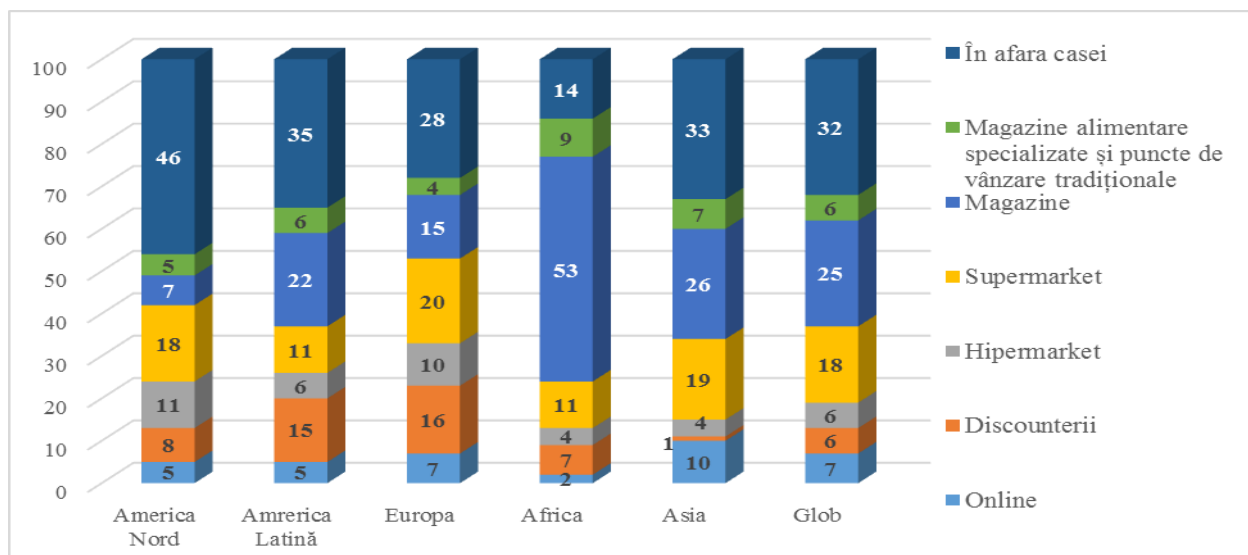


Fig. 3.2. Așteptările consumatorului referitor la comerțul cu fructe și legume după regiune și canale de distribuție pe glob, către anul 2030

Sursa: raportul Fruit Trade 2025, Gottlieb Duttweiler Institute (GDI) [128].

Realizarea activității de export-import internaționale, în ultima perioadă manifestă foarte multe transformări. Aceste transformări inevitabil, tangetial, dar vor influența și activitatea de export-import a Republicii Moldova.

Luând în calcul aceste momente, autorul recomandă producătorilor și exportatorilor să se adapteze la noile cerințe impuse și să țină cont de cererile specifice pentru diferite piețe de desfacere.

În scopul idedentificării piețelor de desfacere a fructelor și legumelor proaspete de către actorii implicați în acest proces, considerăm că un lucru important pentru ei este și determinarea cheltuielilor pe care le implică acest proces, luând în calcul următorii trei factori: nivelul de consum, amplasamentul geografic și canalul de distribuție.

Odată cu creșterea numărului populației și a cheltuielilor destinate alimentației, acestea majorându-se tot mai mult și mai mult, datorită schimbării preferințelor consumatorilor în alegerea fructelor și legumelor cu caracteristici nutritive superioare, cât și a produselor eco, se așteaptă evoluții de creștere esențială a cererii și consumului acestor produse în majoritatea regiunilor globului. Nivelul înalt de receptivitate al piețelor externe față de fructele și legumele în stare proaspătă, la fel va contribui la sporirea cererii și promovarea consumului la nivel global.

Aceste schimbări evolutive în timp, care totuși pot fi influențate de unele variații mari între regiuni, cât și de nivelul veniturilor, reprezintă un avantaj pentru dezvoltarea în perspectivă a businessului horticola în Republica Moldova și o veste îmbucurătoare pentru producătorii autohtoni din acest sector.

Referindu-ne și la informația reflectată în chestionarul din subcapitolul 2.2, în special ceea ce ține de barierele în procesul de export, putem evidenția următoarele impedimente ale exportului de fructe proaspete din Republica Moldova:

1. Calitate inferioară, neconformă cu cerințele de standardizare și certificare (mai dure) impuse de piața UE, cât și de alte piețe externe. Cauzele ce determină calitatea scăzută, comparativ cu produsele concurenților din alte țări, sunt: lipsa și dezvoltarea încă la un nivel redus a infrastructurii post-recoltare și infrastructurii de marketing; personal de specialitate și muncitori în domeniu insuficient calificat; accesul redus al producătorilor la material săditor de calitate - devirusat; folosirea tehnologiilor de producere și a soiurilor de plante învechite, care nu mai corespund necesităților timpului și nu asigură calitate și competitivitate produselor. Aceste cauze duc la imposibilitatea efectuării exportului de fructe, sau la obținerea unor venituri scăzute în urma exportului acestora.

Standardele de calitate pentru fructele comercializate în stare proaspătă pornesc de la recomandările Comisiei Economice a Organizației Națiunilor Unite pentru Europa (UNECE). Standardele UNECE sunt recomandări spre utilizare voluntară pentru facilitarea comerțului internațional. Însă, menționăm, că majoritatea fructelor proaspete (mere, piersici și nectarine, pere, căpșune, citrice, kiwi) comercializate pe teritoriul UE trebuie să corespundă standardelor generale de marketing, acestea fiind mult mai stricte decât standardele UNECE. [138, p.78].

2. Capacitatea scăzută a producătorilor/exportatorilor de a comercializa produse pomicole, pe bază de program, pe piețele strategice de export, pe parcursul întregului an. Cauzele determinante sunt: volumul insuficient de producție, uniformizarea produselor, ca urmare a dispersării teritoriale a cantităților de producție și a lipsei omogenității lor pentru formarea loturilor uniforme; gradul redus de asociere și cooperare a producătorilor, exportatorilor în procesul de producere, vânzare și accesare a piețelor cu putere sporită de cumpărare și cu cerințe

speciale a consumatorilor privind calitatea și siguranța produselor pomicole; infrastructura de marketing dezvoltată la un nivel încă scăzut.

3.Sortarea, ambalarea și etichetarea necorespunzătoare a producției pomicole destinate exportului, datorită lipsei majorității articolelor de ambalare necesare pe piața internă și calității medii ce nu corespunde cerințelor clienților externi. În acest scop, toți producătorii/exportatorii sunt puși în situația de a importa unele materiale pentru ambalare din afara țării, ceea ce nu este în puterea tuturor producătorilor autohtoni.

4.Nivelul redus de asociere și cooperare a producătorilor agricoli, inclusiv și pomicoli, care crează deficiențe majore în procesul de producere a producției agricole în condiții de eficiență, în procesul comercializării producției atât pe piața internă cât și externă, în procesul dezvoltării infrastructurii de producere, post-recoltare, de marketing, în procesul asigurării în condiții avantajoase a inputurilor necesare desfășurării proceselor de producție, etc. În acest sens, autorul consideră oportun revizuirea cadrului legal privind crearea grupurilor de producători agricoli și a asociațiilor acestora, în direcția simplificării procedurilor și condițiilor de asociere, precum și majorării cotei subvențiilor de stat ce vor fi acordate acestor grupuri asociative din mijloacele financiare ale FNADRM.

5.Cooperarea internațională și colaborarea autorităților și tuturor actorilor din sectorul dat cu partenerii externi nu este una atât de eficientă. Însă, crearea și dezvoltarea parteneriatelor avantajoase și pe termen îndelungat, semnarea de noi acorduri comerciale (în special cu așa țări: Egipt, India, China, Irak) este una stringentă și de maximă necesitate pentru a asigura dezvoltarea sustenabilă a sectorului pomicol autohton.

6.Informarea la un nivel foarte scăzut a producătorilor/exportatorilor din domeniul pomicol, referitor la cererea și oferta de produse pomicole, cât și la schimbările ce intervin pe piețele principale de export. Considerăm, că crearea unui sistem informațional unic și generalizat, care va actualiza permanent această informație, precum și accesul liber la el al actorilor din domeniu, ar contribui la informarea corectă și cât mai operativă a acestora. Acest lucru ar permite factorilor interesați să-și îmbunătățească activitatea în domeniul comercializării produselor în condiții de eficiență. Pe când lipsa informației în acest domeniu îi impune pe antreprenori să-și orienteze producția spre piața tradițională a țărilor CSI, care din punct de vedere al câștigului valoric nu este cea mai avantajoasă piață și nu asigură un grad înalt de certitudine în comerțul exterior.

7.Penetrarea și diversificarea piețelor de export avantajoase este una dificilă și complicată pentru majoritatea producătorilor pomicoli. Pentru a penetra noi piețe cât și piața UE, sunt necesare anumite certificări ale producției, pentru unele din ele (cum ar fi certificatele

internaționale GlobalG.A.P. și GRASP) procedura de obținere de către producătorii din domeniu este una destul de dificilă și costisitoare. Considerăm oportun, ca MADRM împreună cu alte autorități statale, să întreprindă anumite acțiuni ce ar facilita obținerea mai ușoară și mai puțin costisitoare a acestor certificate. Acest lucru ar da posibilitate ca tot mai mulți producători să-și exporte producția în condiții mult mai avantajoase, iar în cele din urmă se va îmbunătăți situația comerțului extern cu produse pomicole.

8. Cunoștințe și deprinderi insuficiente ale antreprenorilor agricoli, exportatorilor din Republica Moldova în domeniul marketingului internațional și al vânzărilor. În acest sens, recomandăm antreprenorilor și exportatorilor din domeniu să-și îmbunătățească diapazonul de cunoștințe în domeniului marketingului, prin participarea la diferite cursuri, seminarii, training-uri de instruire, organizate în acest scop, precum și apelarea la experți specializați pentru consultanța necesară în domeniul soluționării problemelor de marketing. Intervenția și implicarea MADRM, a instituțiilor publice de resort, a asociațiilor de profil în soluționarea parțială dacă nu totală a acestei probleme ar fi una binevenită și utilă.

Modificările ce se înregistrează la nivelul comerțului extern cu fructe, impun anumite provocări în fața antreprenorilor din Republica Moldova. Pentru a face față acestor provocări este imperios de necesar ca antreprenorii pomicoli să fie cât mai receptivi la implementarea inovațiilor în dezvoltarea și creșterea competitivității sectorului, să ia în calcul cerințele și tendințele consumului la nivel piețelor externe, să accepte în dependență de necesități și să-și adapteze afacerile în corespundere cu legile și legițile internaționale. În așa fel, afacerile pomicole au șanse de supravețuire, dezvoltare și creștere.

Valorificarea superioară a potențialului pomicol al Republicii Moldova, în condițiile în care ramura pomicolă, este una strategică și prioritară în agricultura autohtonă, trebuie să fie o cerință exigentă și clară pentru fiecare antreprenor. Prin urmare, exportul pomicol capătă prioritate în dezvoltarea sustenabilă a ramurii, cât și a agriculturii în ansamblu. În acest context, diversificarea permanentă a piețelor de desfacere devine o strictă necesitate, care poate fi satisfăcută cu condiția luării în calcul a evoluției numărului populației și a puterii de cumpărare a ei. Astfel, evoluția în creștere a acestor factori vor determina și creșterea nivelului consumului de fructe pe plan extern.

În procesul efectuării cercetărilor, am considerat oportun determinarea piețelor de top ale exportului producției pomicole în stare proaspătă pe categorii de produse, acestea fiind prezentate în tabelul următor:

Tabelul 3.10. Structura principalelor piețe ale exportului producției pomicele în stare proaspătă, al Republicii Moldova, pe anii 2017-2019, %

Specificare	Anul	Specii de produse pomicele		
		Mere, pere, gutui	Prune, caise, cireșe, persici	Nuci
Piața Top 1	2017	Federația Rusă - 93,7	Federația Rusă – 48,4	Franța - 61,9
	2018	Federația Rusă – 97,2	Federația Rusă - 64,5	Franța - 26,0
	2019	Federația Rusă – 97,7	Federația Rusă – 54,3	Franța - 24,7
Piața Top 2	2017	România - 4,1	România - 15,8	Germania - 27,0
	2018	România - 1,5	România - 13,3	Germania - 20,9
	2019	România - 1,5	România - 15,1	Germania – 15,5
Piața Top 3	2017	Belorusia - 0,5	Polonia - 14,1	Turcia - 7,8
	2018	Belorusia - 0,3	Belorusia - 12,4	Austria - 11,7
	2019	Bangladesh - 0,2	Belorusia - 12,2	Olanda – 12,6
Piața Top 4	2017	Alte țări - 1,6	Belorusia - 11,1	România - 2,3
	2018	Bangladesh - 0,2	Polonia - 2,7	Olanda - 10,9
	2019	Belorusia - 0,1	Ucraina – 4,5	Austria – 8,9
Piața Top 5	2017	-	Alte țări - 10,6	Polonia - 1,0
	2018	Alte țări – 0,8	Alte țări - 7,1	Alte țări - 30,6
	2019	Alte țări – 0,5	Alte țări – 13,9	Alte țări – 38,2
Constatare	2017	<i>Dependent de o țară</i>	<i>Dependent spre diversificare</i>	<i>Diversificat</i>
	2018	<i>Dependent de o țară</i>	<i>Dependent spre diversificare</i>	<i>Diversificat</i>
	2019	<i>Dependent de o țară</i>	<i>Dependent spre diversificare</i>	<i>Diversificat</i>

Sursa: calculat de autor în baza datelor BNS

În baza informației prezentate în tabelul de mai sus, observăm că fructele sămânțoase în stare proaspătă se exportă în proporție de 94-98% pe piața tradițională – Federația Rusă. În România, Belorusia, Bangladesh și alte țări, ponderea exportului este una foarte, foarte mică. Această situație ne permite să constatăm dependența exportului de fructe sămânțoase doar de o singură piață de desfacere, ceea ce reprezintă un pericol major pentru producătorii de fructe sămânțoase. Mai cu seamă, exportul pe această piață, nu permite obținerea de plus valoare la nivel mai înalt în urma comercializării fructelor. Prin urmare, recomandăm producătorilor, exportatorilor să se orienteze și spre alte piețe noi, care sunt mult mai avantajoase din punct de vedere al valorii comerciale a exporturilor, al factorilor geopolitici, a puterii de cumpărare a populației, a creșterii consumului, etc.

Cu părere de rău, în prezent mai există un număr impunător de producători-exportatori, intermediari ce au un nivel scăzut de cunoștințe și nici nu depun careva eforturi pentru a penetra noi piețe alternative, în scopul de a-și crește valoarea exporturilor și de a-și minimiza riscul comercial la care sunt expuși.

În ceea ce privește exportul fructelor sâmburoase, observăm că Republica Moldova nu este dependentă la un nivel atât de înalt doar de o singură piață ca și în cazul fructelor sâmbânțoase.

Cu toate că cea mai mare pondere în totalul exporturilor de fructe sâmburoase revine tot Federației Ruse (48-65%), observăm ponderi semnificative ale exportului și pe pețele altor țări cum ar fi: România, Polonia, Belarusia, alte țări, care sunt mult mai avantajoase din punct de vedere a mai multor factori. Diversificarea exportului de fructe sâmburoase spre piețe mai avantajoase este una apreciazabilă, dar în același timp și recomandabilă producătorilor, exportatorilor de fructe sâmburoase, pentru a-și spori performanța la export.

La exportul producției de nuci, observăm o piață mult mai diversificată, nucile fiind comercializate pe piețele avantajoase ale UE cum ar fi: Franța, Germania, Austria, România, Polonia, Olanda, dar și pe piața Turciei, cât și a altor țări. Evident, acest fapt se datorează cererii sporite, creșterii semnificative a consumului, puterii înalte de cumpărare, precum și altor factori ce facilitează exportul de nuci pe aceste piețe.

În cazul businessului cu fructe proaspete este evident și necesar dezvoltarea lanțului valoric, prin crearea capacităților de păstrare/depozitare, care asigură plus valoare produsului pomicol finit, durabilitate în dezvoltarea afacerilor și competitivitate sporită sectorului.

Majoritatea producătorilor agricoli din țară nu manifestă inițiativă și interes în aplicarea instrumentelor, politicilor de marketing pentru desfășurarea activității lor de business. Acest lucru reprezintă o barieră majoră în efectuarea schimărilor eficiente la nivel de sector și creșterea nivelului de competitivitate. Lipsa predisunerii spre efectuarea schimbărilor, care să se bazeze pe anumite principii de marketing, nu le permite de a obține creștere și dezvoltare a afacerilor inițiate. Neimplicarea producătorilor în promovarea propriei producții agricole, precum și în activitatea de export a acesteea, determină niveluri scăzute ale profitabilității afacerilor.

Implicarea intermediarilor în aceste activități, duce la aceea că producătorii nemijlocit au de câștigat cel mai puțin. Pe când, câștigurile mai mari le revin acestor intermediari, ca urmare a procurării producției destinate comerțului, direct din câmp, sau de la depozitele frigorifice la prețuri foarte mici. În același timp, intermediarii, prin activitatea lor ajută producătorii în realizarea producției.

Totuși, realizarea producției numai cu ajutorul intermediarilor, care reprezintă o verigă importantă a lanțului valoric, poate crea producătorilor anumite riscuri:

➤ Risc comercial - acest risc poate sa apară în cazul când intermediarul se orientează numai spe o singură piață. Minimizarea acestui risc poate fi efectuată prin implicarea nemijlocită

a producătorului agricol în procesul de realizare și orientarea lui spre mai multe canale de desfacere.

➤ Pierderea legăturii cu piața de desfacere. Acest risc poate să apară în urma apelării numai la intermediari și neimplicării producătorului în procesul de realizare. Producătorul, perzând contactul direct cu potențialul cumpărător, nu poate afla nemijlocit ce vrea cumpărătorul, care sunt doleanțele lui față de calitatea produsului, față de cantitatea produsului, față de ambalajul produsului, etc. Minimizarea acestui risc, ca și în primul caz poate fi efectuată prin cointeresarea producătorului în succesul afacerii sale.

➤ Încă una din problemele care poate să apară în procesul de activitate al producătorilor poate fi ruperea de la realitățile din economia națională și internațională. Neimplicându-se direct în procesul de export, producătorul practic binevol acceptă situația de a nu fi informat.

În acest context, pentru a facilita cunoașterea de către producătorii agricoli autohtoni a procedurilor de export necesare comercializării producției agricole de valoare înaltă pe piețele externe, s-a elaborat și editat ghidul practic *"Exportul producției horticole"*, de către autorii Aurelia Litvin, Cimpoeș Dragoș, Ludmila Dobrovolschi (Anexa 21).

Acest ghid reprezintă un îndrumar, alcătuit ca un instrument de lucru pentru activitatea de export a întreprinderilor agricole din Republica Moldova. Ghidul cuprinde domenii ca: cadrul juridic al exportului de produse horticole, procedurile interne și vamale pentru export, actele și informațiile necesare de a fi prezentate la vămuirea produselor exportate, licențierea exportului, informația cu privire la facilitățile tarifare la exportul producției horticole, reglementările tehnice, etc.

În prezent, pentru a facilita comerțul de produse pomicole pe anumite piețe, producătorii și exportatorii din domeniu trebuie să cunoască și să pună accent pe o serie de factori ce influențează comerțul. În acest sens, autorul propune o *matrice complexă* pentru efectuarea analizei factorilor principali (meționați în tabelul 3.11), în baza aprecierii cărora (cu un punctaj de la 1 la 10), mai apoi se poate de determinat care destinații de export sunt mai avantajoase pentru comercializarea producției pomicole.

În baza datelor tabelului 3.11., ca urmare a aprecierii efectuate, observăm, că nivelul de influență a factorilor examinați variază de la o destinație la alta, cu excepția factorului concurența care a fost apreciat pe toate piețele de export cu punctajul minim 1.

Referindu-ne la piața Asiei, observăm că factorii principali, cu influență majoră în favorizarea comerțului producției pomicole moldovenești pe această piață sunt: factorii geopolitici și modificarea cantității consumului per om. Alți doi factori cu un nivel de influență major sunt calitatea producției și disponibilitatea calendaristică.

Tabelul 3.11. Factorii care influențează exportul cu producție pomicolă din Republica Moldova, în mediu pe perioada 2014-2016

Specificare factori	Destinații de export			
	Asia	Orientul Mijlociu	CSI	UE
Legăturile comerciale stabilite anterior	1	1	9	3
Concurența	1	1	1	1
Capacitatea de cumpărare a populației	5	9	5	8
Taxele vamale	6	7	5	10
Factorii geopolitici	10	10	5	10
Stabilitatea comercializării pe piață	5	5	3	10
Bariere sanitare și fitosanitare	4	10	5	7
Cunoștințe tehnice	2	2	8	4
Logistica	4	4	7	8
Disponibilitatea calendaristică	7	7	6	8
Expunerea la risc	4	4	2	6
Calitatea producției	7	6	7	5
Ambalarea	6	6	7	4
Prețul	5	6	5	8
Modificarea cantității consumului per om	10	8	6	8
Punctaj total	77	86	81	100

Sursa: Elaborată de autor în baza datelor proiectului de cercetare "Dezvoltarea durabilă a sectorului horticol în contextul securității economice a Republicii Moldova", nr.65P, cifrul 15.858.06.02A din cadrul Programului de Stat „Securitatea economică în contextul integrării regionale și europene a Republicii Moldova”

Pe piața Orientului Mijlociu, factorii clasati pe primul loc, ce ar influența pozitiv exportul producției pomicole sunt barierele sanitare și fitosanitare și la fel factorii geopolitici, urmați de alți patru factori – capacitatea de cumpărare a populației, modificarea cantității consumului per om, taxele vamale și disponibilitatea calendaristică, care se clasează pe locul doi de influență pozitivă asupra orientării exportului pomicol spre această piață.

Pe piața CSI, din totalitatea factorilor analizați, cel mai înalt nivel de apreciere îl are legăturile stabilite anterior, fapt ce demonstrează că acest factor este primordial în realizarea exportului producției pomicole pe această piață. Subliniem, însă, că pe nici una din celelalte piețe, acest factor nu are un nivel de influență atât de major asupra exportului pomicol autohton.

Alți factori cu influență semnificativă asupra exportului producției pomicole în piața CSI sunt: cunoștințele tehnice, logistica, calitatea producției și ambalarea.

Menționăm, că exportul producției pomicole pe piața CSI trebuie menținut și continuat, însă, este imperios de necesar de îmbunătățit marketingul vânzărilor cu scopul comercializării acestor produse cu o plus valoare mai înaltă pe această piață.

În ceea ce privește piața UE, observăm mulți mai multi factori care avantajează exportul de produse pomicole pe această piață. Principalii trei factori care favorizează exportul producției pomicole pe această piață sunt: taxele vamale, factorii geopolitici, stabilitatea comercializării pe

pieță. Alți cinci factori analizați, apreciați cu 8 puncte, demonstrează condițiile mult mai avantajoase în efectuarea exportului pomicol pe această piață.

Ca urmare a punctajului total calculat pe fiecare destinație de export, am determinat că piața, cu factorii ce avantajează cel mai mult exportul producției pomicole moldovenești, este piața UE, urmată de piața Orientului Mijlociu, apoi de piața CSI și în cele din urmă de piața Asiei. Dacă ar fi să determinăm influența acestor factori în perioada actuală, autorul presupune, că un asemenea tablou se păstrează și în prezent, factorii menționați păstrându-și practic nivelul de influență în aceeași măsură ca și în perioada analizată.

Situația prezentată în matricea respectivă, demonstrează încă odată, că piața UE este cea mai competitivă, stabilă și cu potențial înalt la importul producției pomicole autohtone, cu excepția merelor, fapt determinat de un nivel înalt de concurență și suprasaturație la acest produs pe piața respectivă.

Prin urmare, autorul recomandă producătorilor agricoli, cât și exportatorilor, să aplice în activitatea lor practică astfel de matrice, care le-ar ușura munca în cercetarea piețelor de defacere și le-ar oferi posibilitatea de a-și orienta exportul de produse pomicole spre piețe avantajoase și mult mai competitive.

Ținem să menționăm, că favorizarea exportului producției pomicole pe piața UE este determinată de faptul că Republica Moldova este membră a OMC și totodată are semnate mai multe acorduri de comerț și colaborare cu UE, cum ar fi: Acordul de Asociere dintre Republica Moldova și Uniunea Europeană, Acordul de Liber Schimb Aprofundat și Cuprinzător (DCFTA), Sistemul generalizat de preferințe GSP+, Acordul de Preferințe Comerciale Autonome (ATP), etc. Toate aceste acorduri oferă anumite facilități, privilegii (de ex: 80 mii tone de mere, 10 mii tone de prune și 10 mii tone de struguri beneficiază de scutiri privind taxele vamale la comercializarea lor pe această piață) producătorilor agricoli și exportatorilor autohtoni pe piața UE pentru comercializarea fructelor, fapt ce demonstrează posibilități clare și favorabile de accesare a acestei piețe.

Considerăm, că cunoașterea aprofundată de către factorii implicați în exportul producției pomicole, a condițiilor prevăzute în aceste acorduri, le-ar aduce un plus de valoare în luarea deciziilor referitoare la comercializarea producției în condiții mult mai avantajoase.

Actualmente, în condițiile în care piața UE este suprasaturată cu fructe sămânțoase (și anume mere), la care concurența este una sporită, iar cerințele față de calitate sunt destul de exigente, precum și în contextul informațiilor prezentate în tabelul 3.10, care demonstrează dependența exportului de fructe sămânțoase de o singură piață - Federația Rusă, (pe care se realizează cca. 93-97% din volumul total destinat exportului), considerăm că, o *necesitate*

stringentă pentru toți factorii implicați în lanțul valoric, este promovarea și accederea exportului de fructe sămânțoase pe noi piețe externe. Acest lucru este unul destul de complicat și impune focusarea eforturilor tuturor actorilor, ce asigură dezvoltarea lanțului valoric al fructelor sămânțoase, în elaborarea și aplicarea unor strategii eficiente de pătrundere pe piețe noi.

Prin urmare, autorul a decis să supună analizei oportunitățile exportului de mere pe așa piețe noi, strategice pentru țara noastră, cum ar fi Egipt și India, care dispun de un mai mare potențial de consum.

Situația importului de mere în aceste țări se prezintă în tabelul ce urmează:

Tabelul 3.12. Dinamica cantitativă și valorică a importului de mere de către Egipt și India, pe perioada 2005-2017

Produsul	Țara	Anul											
		2005			2010			2015			2017		
		Suma, mii USD	Volum, tone	Preț mediu 1 kg, USD	Suma, mii USD	Volum, tone	Preț mediu 1 kg, USD	Suma, mii USD	Volum, tone	Preț mediu 1 kg, USD	Suma, mii USD	Volum, tone	Preț mediu 1 kg, USD
Mere (proaspăt)	Egipt	30659	58081	0,528	121300	122878	0,987	209944	193692	1,084	218363	210812	1,036
Mere (proaspăt)	India	21219	33587	0,632	94049	256235	0,367	448929	434449	1,033	194845	204323	0,954

Sursa: UN Comtrade - official international trade statistics [134].

Informația prezentată în tabel, ne permite să constatăm în ansamblu, în perioada analizată, tendințe de creștere a importului de mere, atât sub aspect cantitativ, cât și valoric de către Egipt și India. Tendința de creștere a volumului de producție ne demonstrează clar creșterea nivelului de consum al merelor în stare proaspătă în aceste țări. Totodată, menționăm că în aceste țări cerințele față de calitate nu sunt atât de dure, ele fiind asemănătoare cu cele impuse de Federația Rusă. Prin urmare, considerăm că pentru merele moldovenești există posibilități reale de comercializare în aceste țări. Diminuarea riscului dependenței exportului de mere de o singură piață, prin diversificarea piețelor de export a merelor în Egipt și India, devine una necesară și chiar oportună.

Apreciem pozitivă inițiativa MADRM de a întreprinde acțiuni concrete în semnarea acordurilor comerciale cu aceste țări, prevăzută în proiectul *"Programul de dezvoltare a horticulturii în Republica Moldova pentru anii 2020-2026."* Aceasta ar deschide calea producătorilor și exportatorilor de a pătrunde pe aceste piețe alternative și de a obține o valoare comercială mai mare din exportul acestor fructe pe aceste piețe.

Pentru identificarea piețelor externe noi și a cerințelor acestora, se recomandă antreprenorilor de a efectua o analiză a consumului de produse pe aceste piețe pe lunile anului.

Pentru a determina piețele de realizare și cantitatea cerută, autorul a efectuat analiza piețelor din țările arabe și asiatice, Egipt și India. Drept argument în favoarea acestor piețe vin următoarele rezultate, obținute din analiza informațiilor prezentate în tabelele 3.13 și 3.14.

Tabelul 3.13. Situația importului de mere în Egipt pentru lunile anului 2017

Lunile anului	Anul 2017				Preț mediu 1 kg, USD
	Suma comerțului		Volumul comerțului		
	mii USD	Structura, %	tone	structura, %	
Ianuarie	26351	13,6	25440	13,6	1,04
Februarie	37599	19,5	36298	19,5	1,04
Martie	33922	17,5	32749	17,5	1,04
Aprilie	26021	13,5	25121	13,5	1,04
Mai	11672	6,0	11268	6,0	1,04
Iunie	4095	2,1	3953	2,1	1,04
Iulie	1686	0,9	1628	0,9	1,04
August	6743	3,5	6510	3,5	1,04
Septembrie	11551	6,0	11152	6,0	1,04
Octombrie	20592	10,7	19880	10,7	1,04
Noiembrie	13074	6,8	12622	6,8	1,04
Decembrie	-	-	-	-	-
Total	193306	100,0	186621	100,0	1,04

Sursa: UN Comtrade - official international trade statistics [134].

Importul de mere în India, pe luni, pentru anul 2017 se prezintă în tabelul următor:

Tabelul 3.14. Situația importului de mere în India pentru lunile anului 2017

Lunile anului	Anul 2017				Preț mediu pe 1 kg, USD
	Suma comerțului		Volumul comerțului		
	mii USD	Structura, %	tone	structura, %	
Ianuarie	8879	3,7	9737	3,9	0,91
Februarie	15340	6,5	16908	6,9	0,91
Martie	22393	9,4	22594	9,2	0,99
Aprilie	25994	10,9	26549	10,8	0,98
Mai	45822	19,3	47105	19,1	0,97
Iunie	47090	19,8	47729	19,3	0,99
Iulie	27449	11,5	27231	11,0	1,01
August	8554	3,6	7612	3,1	1,12
Septembrie	1436	0,6	1266	0,5	1,13
Octombrie	1605	0,7	1820	0,7	0,88
Noiembrie	11229	4,7	12938	5,2	0,87
Decembrie	21996	9,3	25318	10,3	0,87
Total	237788	100,0	246808	100,0	0,96

Sursa: UN Comtrade - official international trade statistics [134].

În baza datelor tabelelor 3.13 și 3.14 s-a elaborat o *matrice* ce ne arată foarte clar care perioade ale anului sunt binevenite și profitabile pentru exportul merelor moldovenești pe piețele Egiptului și Indiei.

Tabelul 3.15. Matricea perioadei oportune de export a merelor pe piața din Egipt și India

Țara	Lunile anului											
	ianuarie	februarie	martie	aprilie	mai	iunie	iulie	august	septembrie	octombrie	noiembrie	decembrie
Egipt												
India												

Sursa: elaborat de autor în baza datelor tabelelor 3.13, 3.14.

În baza matricei elaborate, se observă foarte bine, că cea mai mare oportunitate de export a producției de mere în Egipt sunt lunile ianuarie-mai, septembrie-noiembrie, ceea ce ne permite să conchidem, că piața respectivă poate absorbi cea mai mare cantitate de mere anume în aceste luni ale anului. Pe când, lunile iunie-iulie și decembrie nu sunt recomandabile pentru exportul merelor în această țară, dar e recomandabil de a exporta mere în aceste luni în India. Totodată, ajungem la concluzia, că cea mai mare cantitate de mere, ambele piețe o pot absorbi concomitent în lunile februarie, martie, aprilie, mai, noiembrie.

Aplicarea unei asemenea analize de către antreprenorii autohtoni, le va permite elaborarea unor astfel de matrici complexe privind produsele ce se cer pe anumite piețe, în ce perioade de timp ale anului sunt solicitate și profitabile și de către care țări. Iar toate aceste informații în ansamblu, le vor facilita ușurarea muncii de pătrundere pe noi piețe de desfacere și valorificarea superioară a producției, destinate exportului, în condiții economice avantajoase. Analiza efectuată privind importul de mere în Egipt și India, ne permit de a recomanda antreprenorilor autohtoni, dezvoltarea infrastructurii post recoltare prin achiziționarea depozitelor frigorifice. Dacă pentru un antreprenor este costisitor acest lucru, recomandăm acestora să se asocieze în cooperative de marketing.

Cooperativele de marketing, reprezintă o formă asociativă a producătorilor, care materializează nevoia de asociere a acestora pentru a-și depozita și vinde producția agricolă, în condițiile valorificării eficiente a producției produse și obținerii avantajelor economice de către toți membrii cooperatori. Asocierea pomicultorilor în cooperative de marketing este una destul de importantă, necesară și oportună la etapa actuală. Motivația asocierii în asemenea cooperative este determinată și de nevoia micilor producători pomicoli de a face față concurenței marilor întreprinderi producătoare și exportatoare existente în domeniul respectiv de activitate.

Printre avantajele principale de care pot beneficia membrii cooperatori menționăm: penetrarea noilor piețe prin oferirea loturilor omogene de producție, eșalonate în timp, de calitate înaltă și la prețuri competitive; îmbunătățirea puterii de negociere cu clienții a prețurilor de comercializare pentru cantități mai mari; reducerea costurilor de achiziție și creșterea veniturilor, dezvoltarea economico-socială a spațiului rural, etc.

Referitor la fructele sâmburoase, oportunitățile de export sunt mai diverse. Cunoaștem, că piața Europei are o cerere sporită pentru aceste fructe, fapt pentru care ne propunem să analizăm situația importului de sâmburoase pe trei țări europene și să evidențiem posibilitățile de comercializare a acestor fructe pe aceste piețe.

Tabelul 3.16. Dinamica cantitativă și valorică a importului de sâmburoase pentru anumite țări din Europa, pe anii 2010, 2015, 2017

Specificarea produselor	Anul								
	2010			2015			2017		
	Suma, mii USD	Volum, tone	Preț mediu 1 kg, USD	Suma, mii USD	Volum, tone	Preț mediu 1 kg, USD	Suma, mii USD	Volum, tone	Preț mediu 1 kg, USD
GERMANIA									
<i>Sâmburoase, total</i>	630237	409109	1,541	647771	472913	1,370	761843	520033	1,465
Caise, total	94093	45702	2,059	109718	59615	1,840	108803	69999	1,554
Cireșe, total	89203	38919	2,292	-	-	-	-	-	-
Prune, total	61178	49088	1,246	56023	46587	1,203	75095	60462	1,242
POLONIA									
<i>Sâmburoase, total</i>	106411	105575	1,008	104968	121947	0,861	162104	178510	0,908
Caise, total	5649	3793	1,489	7943	5461	1,454	13675	12454	1,098
Cireșe, total	2799	1818	1,539	-	-	-	-	-	-
Prune total	6822	8048	0,848	10341	10149	1,019	29224	36346	0,804
ROMÂNIA									
<i>Sâmburoase, total</i>	10877	16745	0,650	35255	55710	0,633	55085	81385	0,677
Caise, total	769	1369	0,562	3355	3123	1,074	7458	9293	0,802
Cireșe, total	519	480	1,080	-	-	-	-	-	-
Prune total	435	355	1,225	2922	5872	0,498	6273	9475	0,662

Sursa: Adaptat de autor în baza datelor UN Comtrade - official international trade statistics [134].

Conform datelor din tabelul 3.16, constatăm o tendință de creștere în dinamică atât a volumului, cât și a valorii importului, în special la prune și caise, pe toate cele trei piețe analizate. Situația importului în cele trei țări, demonstrează, că din punct de vedere cantitativ cât și valoric, piața cu cea mare atractivitate și potențial înalt de import al fructelor sâmburoase este piața Germaniei, urmată de piața Poloniei, și mai apoi de piața țării vecine – România.

Menționăm, însă, că fiecare dintre aceste piețe prezintă anumite avantaje cât și dezavantaje pentru exportul fructelor sâmburoase moldovenești. Piața Germaniei este cea mai avantajoasă atât din punct de vedere al volumului, cât și al prețului mediu pe 1kg, însă piața dată impune condiții mult mai stricte la importul fructelor, atât în privința calității, dar în special a trasabilității fructelor în stare proaspătă. Această condiție din urmă, este una destul de grea pentru a fi satisfăcută de majoritatea producătorilor și exportatorilor autohtoni.

Piața Poloniei prezintă interes prin potențialul înalt la importul fructelor sâmburoase, prețul mediu de import la un nivel bun, dar și costurile mai mici la transportare.

Piața României, favorizează și ea în măsură apreciabilă importul fructelor sâmburoase prin creșterea continuă a volumului importului, a prețului la import, care este unul bun și în

creștere, a costurilor la transportare mult mai reduse, cerințe mai puțin dure față de trasabilitate, și chiar lipsa barierelor în procesul de comunicare.

Reeșind din situația analizată a importului în cele trei țări, conchidem, că pentru fructele sâmburoase, Republica Moldova are posibilitate de a-și diversifica exportul pe piața țărilor europene, dar intensificând activitatea în ceea ce privește asigurarea cerințelor standardizate de calitate și trasabilitate.

Ca unul din instrumentele ce vine în susținerea antreprenorilor în procesul de găsim a piețelor de desfacere a fructelor sâmburoase, autorul a elaborat *matricea* perioadei oportune de export pentru prune și caise. Deasemeni, ca punct de pornire, ne-au servit informațiile privind importurile de prune și caise în Germania, Polonia, România pe lunile anului calendaristic, reflectate în tabelele 3.17 - 3.19. și 3.21-3.22.

Tabelul 3.17. Situația importului de prune în Germania pentru lunile anului 2016

Lunile anului	Anul 2016				Preț mediu 1 kg, USD
	Suma		Volumul		
	mii USD	structura, %	tone	structura, %	
Ianuarie	1488	2,3	784	1,4	1,90
Februarie	3411	5,3	1723	3,1	1,98
Martie	3975	6,1	2255	4,1	1,76
Aprilie	5768	8,9	3216	5,9	1,79
Mai	4434	6,8	2505	4,6	1,77
Iunie	3106	4,8	1806	3,3	1,72
Iulie	6431	9,9	5539	10,1	1,16
August	8862	13,6	8757	16,0	1,01
Septembrie	11291	17,4	12190	22,2	0,93
Octombrie	9303	14,3	9021	16,5	1,03
Noiembrie	4610	7,1	4731	8,6	0,97
Decembrie	2260	3,5	2302	4,2	0,98
<i>Total</i>	<i>64939</i>	<i>100.0</i>	<i>54828</i>	<i>100.0</i>	<i>1.18</i>

Sursa: UN Comtrade - official international trade statistics [134].

Tabelul 3.18. Situația importului de prune în Polonia pentru lunile anului 2016

Lunile anului	Anul 2016				Preț mediu 1 kg, USD
	Suma		Volumul		
	mii USD	structura, %	tone	structura, %	
Ianuarie	116	1,2	57	0,6	2,04
Februarie	304	3,1	178	1,9	1,71
Martie	975	10,1	589	6,2	1,66
Aprilie	1178	12,2	698	7,4	1,69
Mai	329	3,4	187	2,0	1,76
Iunie	370	3,8	274	2,9	1,35
Iulie	1549	16,0	1738	18,4	0,89
August	1339	13,8	1425	15,1	0,94
Septembrie	719	7,4	918	9,7	0,78
Octombrie	1354	14,0	1653	17,5	0,82
Noiembrie	1241	12,8	1492	15,7	0,83
Decembrie	207	2,1	246	2,6	0,84
Total	9681	100,0	9455	100,0	1,02

Sursa: UN Comtrade - official international trade statistics [134].

Importul de prune pe luni în România pentru anul 2016 se prezintă în continuare:

Tabelul 3.19. Situația importului de prune în România pentru lunile anului 2016

Lunile anului	Anul 2016				Preț mediu 1 kg, USD
	Suma		Volumul		
	mii USD	structura, %	tone	structura, %	
Ianuarie	20	0,5	-	-	-
Februarie	100	2,6	-	-	-
Martie	213	5,5	-	-	-
Aprilie	207	5,4	-	-	-
Mai	59	1,5	-	-	-
Iunie	149	3,9	-	-	-
Iulie	245	6,4	-	-	-
August	233	6,1	-	-	-
Septembrie	1241	32,3	2967	54,4	0,42
Octombrie	1125	29,3	2161	39,6	0,52
Noiembrie	200	5,2	276	5,1	0,72
Decembrie	52	1,3	49	0,9	1,06
Total	3844	100.0	5453	100.0	0.70

Sursa: UN Comtrade - official international trade statistics [134].

Folosind datele din tabelele 3.17 -3.19, autorul a elaborat *matricea* ce ne arată foarte clar perioadele oportune și profitabile ale anului pentru exportul prunelor pe piețele Germaniei, Poloniei și României, pe care o recomandă pentru aplicare în practică antreprenorilor:

Tabelul 3.20. Matricea perioadei oportune de export a prunelor pe piața din Germania, Polonia, România

Țara	Lunile anului											
	ianua- rie	febru- arie	martie	aprilie	mai	iunie	iulie	august	septe- mbrie	octom- brie	noie- mbrie	decem- brie
Germania												
Polonia												
România												

Sursa: elaborat de autor în baza datelor tabelelor 3.17, 3.18,3.19.

În baza matricei din tabelul dat, s-a determinat că cele mai mari oportunități și perioade profitabile de import a producției de prune moldovenești sunt oferite de Germania și Polonia, și anume în lunile iulie-noiembrie ale anului. Pe când, piața României demonstrează o capacitate de absorbție mai puțin limitată, comparativ cu Germania și Polonia, doar în lunile septembrie-decembrie. Însă, luna decembrie este recomandabilă pentru exportul prunelor doar în această țară, pe când, prețul mediu de import pentru prune este cel mai avantajos în Germania.

Prin urmare, menționăm, că capacitatea cea mai mare de absorbție a prunelor o are Germania, unde și prețul la import este cel mai competitiv (în mediu pe anul 2016 - 1,18

USD/kg), urmată de Polonia, unde la fel prețul se dovedește a fi unul competitiv (în mediu de 1,02 USD/kg), apoi de România, unde prețul de import la fel este unul bun (în mediu de 0,70 USD/kg).

Ca urmare a faptului că și caisele sunt solicitate pe piețele UE, vom elabora *matricea* ce ne demonstrează clar perioadele oportune și profitabile ale anului pentru exportul caiselor, pe piețele Germaniei și Poloniei.

În scopul elaborării acesteia am folosit informațiile privind situația importului de caise pe luni în Germania și Polonia, pentru anul 2016, prezentate în tabelele ce urmează:

Tabelul 3.21. Situația importului de caise în Germania pentru lunile anului 2016

Lunile anului	2016				Preț mediu 1 kg, USD
	Suma		Volumul		
	mii USD	structura, %	tone	structura, %	
Ianuarie	558	0,5	212	0,4	2,63
Februarie	50	0,04	20	0,03	2,50
Martie	20	0,01	12	0,02	1,66
Aprilie	208	0,2	70	0,1	2,97
Mai	12254	11,6	4990	9,2	2,46
Iunie	29002	27,4	16343	30,0	1,77
Iulie	34129	32,3	18740	34,4	1,82
August	23582	22,3	11178	20,5	2,11
Septembrie	5018	4,7	2480	4,5	2,02
Octombrie	410	0,4	227	0,4	1,81
Noiembrie	157	0,1	80	0,1	1,96
Decembrie	366	0,3	159	0,3	2,30
Total	105754	100,0	54511	100,0	1,94

Sursa: UN Comtrade - official international trade statistics [134].

Tabelul 3.22. Situația importului de caise în Polonia pentru lunile anului 2016

Lunile anului	2016				Preț mediu 1 kg, USD
	Suma		Volumul		
	mii USD	structura, %	tone	structura, %	
Ianuarie	19	0,3	12	0,2	1,58
Februarie	4	0,1	3	0,1	1,33
Martie	16	0,2	11	0,2	1,50
Aprilie	40	0,6	22	0,4	1,82
Mai	1665	23,7	917	18,2	1,82
Iunie	2608	37,2	2203	43,8	1,18
Iulie	1793	25,6	1354	26,9	1,32
August	744	10,6	413	8,2	1,80
Septembrie	66	0,9	60	1,2	1,10
Octombrie	39	0,6	26	0,5	1,50
Noiembrie	15	0,2	10	0,2	1,50
Decembrie	6	0,1	4	0,1	1,50
Total	7015	100,0	5035	100,0	1,39

Sursa: UN Comtrade - official international trade statistics [134].

Folosind datele din tabelele 3.21 - 3.22 prezentăm *matricea* privind perioada oportună și profitabilă pentru exportul de caise în Germania și Polonia.

Tabelul 3.23. Matricea perioadei oportune de export a caiselor pe piața din Germania și Polonia

Țara	Lunile anului											
	ianu arie	febru -arie	mar- tie	apri- -lie	mai	iunie	iulie	august	septe- mbrie	octom- -brie	noie- mbrie	decem- -brie
Germania												
Polonia												

Sursa: elaborat de autor în baza datelor tabelelor 3.21, 3.22.

Matricea elaborată ne dovedește foarte clar, că ambele țări, și Germania și Polonia oferă cele mai mari oportunități de import a producției de caise în aceleași luni ale anului – mai-august, acestea fiind și cele mai profitabile pentru exportul de caise în aceste țări. Deci, atât piața Germaniei cât și a Poloniei pot absorbi un volum mai mare de caise anume în aceste luni ale anului.

Însă comparând prețul de import, Germania (în mediu pe an 1,94 USD/kg.) totuși este țara care oferă un preț mai avantajos la caise decât Polonia (în mediu pe an de 1,39 USD/kg.).

Conform analizei prezentate în acest subcapitol, autorul recomandă organelor de resort și antreprenorilor, exportatorilor în particular, să aplice în activitatea lor o asemenea metodologie de determinare a piețelor și nișelor profitabile la export, pentru a cunoaște mai bine spre ce piețe să-și orienteze produsele destinate exportului, în ce cantități și când să efectueze aceste exporturi. Prin întreprinderea unei asemenea acțiuni, antreprenorii pomicoli, exportatorii autohtoni ar putea cuceri cu o mai mare ușurință noi piețe de realizare, iar în cele din urmă o valorificare mai înaltă a potențialului pomicol destinat exportului pe parcursul întregului an, cât și o creștere a veniturilor din activitatea desfășurată.

3.3. Investițiile – pârghia managementului performant în dezvoltarea durabilă a pomiculturii

Modernizarea sectorului pomicol al Republicii Moldova și transformarea acestuia într-un sector competitiv poate fi efectuată cu suportul unor investiții importante, prin eforturi comune ale instituțiilor de stat (elaborarea de politici agricole sectoriale adecvate) și ale mediului de afaceri.

Investițiile reprezintă una din pârghiile managementului performant, care ar contribui la dezvoltarea durabilă a pomiculturii Republicii Moldova, prin creșterea economică la nivel de ramură, prin soluționarea problemelor privind re tehnologizarea și modernizarea entităților agricole ce activează în acest sector având la bază inovațiile în domeniu; prin dezvoltarea infrastructurii post-recoltare, de marketing și a celei de irigare, etc. Astfel, la etapa actuală, atragerea investițiilor devine o prioritate strategică a pomiculturilor, deoarece investițiile reprezintă suportul material necesar creșterii economice și dezvoltării durabile.

Problema atragerii investițiilor la dezvoltarea durabilă a sectorului pomicol capătă actualitate în Republica Moldova. Și aceasta datorită faptului, că producătorii agricoli mici și medii sunt orientați spre dezvoltarea sectorului agricol de valoare înaltă, care le oferă cele mai mari profituri și care, ar putea deveni o sursă importantă de majorare a veniturilor în spațiul rural. Totodată, producătorii autohtoni sunt limitați la diverse informații necesare, de ordin economic, marketing, tehnologic, juridic, pentru a activa cu un succes mai mare în sectorul de producere a produselor cu valoare adăugată înaltă. Acest fapt, cauzează apariția dificultăților și problemelor:

- în alegerea corectă a culturilor și soiurilor performante pentru creștere și cultivare în dependență de preferințele consumatorului final (cumpărătorului),
- la implementarea tehnologiilor moderne de înființare, creștere și întreținere,
- la determinarea bugetului de venituri și costuri, cât și a profitabilității.

Determinarea și monitorizarea nivelului costurilor devine din ce în ce mai importantă, deoarece procesul de producție, cât și de desfacere, necesită consumuri de anumiți factori de producție (resurse, servicii), care în prezent, sunt destul de costisitori. Expresia bănească a factorilor de producție utilizați pentru producerea și desfacerea bunurilor economice reprezintă *costul de producție*. [99, p.15]

Pentru desfășurarea unei activități optime și profitabile, antreprenorii agricoli trebuie să cunoască foarte bine nivelul, structura și dinamica costului. În condițiile economiei de piață, costul reprezintă un important instrument economic necesar în fundamentarea și adoptarea

deciziilor referitoare la alocarea și gestionarea resurselor, determinarea volumului și structurii producției, mărirea sau micșorarea ofertei de produse, inovarea tehnică și tehnologică, stabilirea prețului de vânzare, etc. În parteneriatele cu agenții economici-cumpărători, datorită cunoașterii nivelului exact al costurilor de producție, vânzătorul va cunoaște mult mai bine în ce limite să negocieze prețul de vânzare, astfel încât să-și recupereze aceste costuri și să obțină și un anumit profit, care să-i asigure un nivel optim de profitabilitate.

În contextul dat, autorul a considerat oportun de a elabora și a propune antreprenorilor reali și potențiali din domeniul pomicol, *metodologia necesară* pentru evaluarea cu o mai mare ușurință a nivelului investițiilor, veniturilor, costurilor, pe care le implică practicarea unei sau altei tehnologii de cultivare a fructelor. Prin această metodologie, autorul demonstrează și nivelul eficienței economice ce poate fi atins în cultura pomicolă bazată pe diferite tehnologii de producere, aceasta fiind și o sursă binevenită de argumentare economică a afacerilor din ramura respectivă, precum și de stimulare a investițiilor. Costul vânzărilor este un indicator economic important de care depinde în mod direct nivelul profitului obținut în urma comercializării produselor finite, a executării lucrărilor, a prestării serviciilor.

Pentru început, autorul, a decis să prezinte informația economică privind componența, mărimea și structura costurilor vânzărilor pentru diferite tehnologii de cultivare a culturilor pomicole, pentru perioada de fructificare a lor. Această informație a fost colectată și prezentată sistematizat, în tabelul 3.24, în baza bugetelor economice, de venituri și costuri, elaborate pentru activitățile din sectorul vegetal al Republicii Moldova, inclusiv și pentru culturile pomicole.

În baza datelor din tabelul 3.24, observăm că cele mai mari costuri a vânzărilor se înregistrează la acele culturi pomicole, la care sunt aplicate tehnologii de creștere și întreținere intensive și super-intensive. Totodată, constatăm că aceste costuri se îndreptățesc, ca urmare a folosirii mult mai raționale și eficiente a tuturor factorilor de producție utilizați în practicarea acestor tehnologii.

În structura costului vânzărilor la cultura mărului, cele mai mari ponderi, în cazul aplicării diferitor tehnologii, revine costurilor directe privind retribuirea muncii, costurilor de materiale directe și altor costuri (inclusiv pentru întreținerea mijloacelor fixe).

Aceeași situație se înregistrează și la cultura prunului.

În ceea ce privește cultura cireșului, se observă o pondere mai semnificativă a costurilor directe privind retribuirea muncii pentru toate tehnologiile de cultivare, urmate de alte costuri (inclusiv pentru întreținerea mijloacelor fixe), iar mai apoi de costurile directe de materiale. Această situație se explică prin efectuarea mult mai multor operații manuale, comparativ cu alte culturi pomicole.

La celelalte culturi pomicole la fel predominante sunt costurile privind retribuirea muncii urmate de alte costuri (inclusiv pentru întreținerea mijloacelor fixe), iar mai apoi de costurile directe de materiale.

Tabelul 3.24. Determinarea costurilor vânzărilor, la 1ha de livadă, în baza bugetelor de venituri și costuri elaborate pentru culturile pomicole, în mediu pe perioada 2014-2018

Specificarea culturii și tehnologiei de cultivare aplicate	Costul vânzărilor la plantații în rod, lei/ha					
	total	inclusiv				
		costuri de materiale directe	servicii	costuri directe privind retrib. muncii	alte costuri (inclusiv întrețin. mijl. fixe)	costuri neprevăzute (10% din total)
Mere MM 106	59686	20451	4943	20379	8487	5426
Structura costurilor, %	100	34,3	8,3	34,1	14,2	9,1
Mere M 26	88165	23951	6651	30390	19158	8015
Structura costurilor, %	100	27,2	7,5	34,5	21,7	9,1
Mere M 9	138437	25701	7547	4,806	49799	12585
Structura costurilor, %	100,0	18,6	5,5	30,9	36,0	9,1
Mere M 9 + plasa antigrindină	162121	25701	7547	42806	71329	14738
Structura costurilor, %	100	15,9	4,7	26,4	44,0	9,1
Prune obișnuit	50660	13532	3605	20506	8411	4606
Structura costurilor, %	100	26,7	7,1	40,5	16,6	9,1
Prune intensiv	75793	13532	4126	27970	23274	6890
Structura costurilor, %	100	17,9	5,4	36,9	30,7	9,1
Cireșe Mahaleb	47549	5927	2351	24617	10332	4323
Structura costurilor, %	100	12,5	4,9	51,8	21,7	9,1
Cireșe Maxima 14	76185	9084	3519	34283	22372	6926
Structura costurilor, %	100	11,9	4,6	45,0	29,4	9,1
Cireșe Gisela 6	123225	11884	4001	47333	48805	11202
Structura costurilor, %	100	9,6	3,2	38,4	39,6	9,1
Cireșe Gisela 6+plasa antigrindină	153305	11884	4001	47333	76150	13937
Structura costurilor, %	100	7,8	2,6	30,9	49,7	9,1
Vișina obișnuit	66361	5550	2,511	32203	20064	6033
Structura costurilor, %	100	8,4	3,8	48,5	30,2	9,1
Caise obișnuit	52738	6418	2709	20379	18438	4794
Structura costurilor, %	100	12,2	5,1	38,6	35,0	9,1
Pere obișnuit	50854	10535	3522	20827	11347	4623
Structura costurilor, %	100	20,7	6,9	41,0	22,3	9,1
Persici obișnuit	44643	10048	3758	18613	8166	4,9059
Structura costurilor, %	100	22,5	8,4	41,7	18,3	9,1
Nuci obișnuit	56034	9918	3105	16030	21887	5094
Structura costurilor, %	100	17,7	5,5	28,6	39,1	9,1

Sursa: Adaptat de autor în baza sursei [99]

Datorită aplicării tehnologiilor intensive și super-intensive în ramura pomicolă, se asigură creșteri esențiale a recoltei la ha, creșterea calității fructelor, utilizarea mai eficientă a factorilor de producție, inclusiv și a forței de muncă. Prin urmare și veniturile din vânzări sunt mult mai mari, din care se acoperă costurile destinate vânzărilor, cât și se obține o marjă de profit mult mai mare decât în cazul tehnologiilor obișnuite.

Pomicultura este o ramură agricolă cu un potențial mare de dezvoltare, dar care necesită și investiții importante. În acest sens, autorul vine cu o recomandare către antreprenorii actuali și potențiali din domeniu, ca înainte de a lua o decizie ce ține de aplicarea, implementarea unei sau altei tehnologii de cultivare a fructelor, să determine corect ce investiții sunt necesare, în ce mărime, pe ce perioadă, care este perioada de recuperare a investițiilor (aceasta fiind deseori influențată de perioada de timp de la plantare până la perioada de fructificare), care este eficiența acestora, pentru a vedea dacă se merită sau nu, a fi efectuate investiții în aplicarea acestor tehnologii de cultivare. Analiza efectuată din aceste puncte de vedere, le-ar oferi acestora ajutor în adoptarea unor decizii corecte de implementare a acelei tehnologii de creștere, care prezintă mai multe avantaje și mai puține riscuri comparativ cu altele.

Reieșind din acest aspect, care este unul important pentru antreprenorii pomicoli, prezentăm sistematizat în tabelul 3.25, informația generală de ordin tehnic referitoare la investiții, care trebuie de avut în vedere în procesul luării deciziilor referitoare la implementarea diferitor tehnologii de cultivare a fructelor:

Tabelul 3.25. Prezentarea tehnologiilor aplicate la producerea fructelor și a informației tehnice pentru 1ha de suprafață

Specificarea culturi și tehnologiei de cultivare aplicate	Perioada de exploatare, ani			Termen recuperare investiții, ani	Recolta la hectar, t/ha	Schema de plantare, m	Numărul de pomi la hectar, pomi
	Total, ani	inclusiv					
		Perioada de vegetație	Perioada roditoare				
Mere MM 106	31	6	25	9,00	25,00	4 X 3	833
Mere M 26	25	5	20	6,69	41,18	4 X 1,7	1471
Mere M 9	19	4	15	5,79	60,32	3,5 X 0,9	3175
Mere M 9 + plasa antigrindină	19	4	15	6,95	60,32	3,5 X 0,9	3175
Prune obișnuit	36	6	30	8,68	20,00	5 X 3	667
Prune intensiv	30	6	24	7,38	30,30	4,5 X 2,2	1010
Cireșe Mahaleb	31	6	25	7,22	7,50	5 X 4	500
Cireșe Maxima 14	26	6	20	5,83	11,67	5 X 3	667
Cireșe Gisela 6	20	5	15	6,03	16,25	4 X 2	1250
Cireșe Gisela 6 + plasa antigrindină	20	5	15	7,67	16,25	4 X 2	1250
Vișina obișnuit	31	6	25	7,02	10,67	5 X 3	667
Pere obișnuit	32	7	25	9,26	21,43	4 X 3,5	714
Persici obișnuit	26	6	20	9,76	20,00	5 X 4	500
Caise obișnuit	21	6	15	7,16	14,58	6 X 4	417
Nuc obișnuit (clasic)	48	8	40	10,44	1,53	12 X 12	69

Sursa: Adaptat de autor în baza sursei [99]

Din datele tabelului, observăm că și investițiile efectuate în practicarea tehnologiilor intensive și super-intensive în cultura fructelor asigură obținerea unor recolte mult mai mari, perioada de intrare în rod este mai mică, iar termenul de recuperare a investițiilor la fel este unul

mai mic. Pe lângă aceste aspecte importante, antreprenorul trebuie să țină cont și de tendințele viitoare ale consumului de fructe de către consumatori, de preferințele acestora, pentru ca investițiile efectuate să fie utilizate cu maximum de eficiență.

În tabelul 3.26. prezentăm informația privind volumul investițiilor la o unitate de suprafață, necesar până la intrarea pe rod a livezii, care este determinat de costurile cumulative pentru cultivarea fructelor în funcție de cultură și tehnologia de cultivare.

Tabelul 3.26. Bugetele de investiții pentru înființarea și întreținerea până la fructificare deplină a 1ha de plantație pomicolă, în mediu pe perioada 2014-2018

Specificarea culturi și tehnologiei de cultivare aplicate	Investiția necesară, lei/ha	Costuri de plantare, creștere și îngrijire până la transferarea pe rod (pe articole de costuri), lei / ha					
		total	inclusiv				
			costuri de materiale directe	servicii	costuri directe privind retrib. muncii	alte costuri (inclusiv întrețin. mijl. fixe)	costuri neprevăzute
Mere MM 106	135425	125425	61057	26339	25967	660	11402
Mere M 26	193927	159927	79090	29078	36671	550	14539
Mere M 9	580046	538046	395533	42015	51145	440	48913
Mere M 9 + plasa antigrindină	903011	861011	722751	41725	50975	440	45120
Prune obișnuit	121530	111530	56412	22919	21400	660	10139
Prune intensiv	140014	140014	72796	24393	29436	660	12729
Cireșe Mahaleb	93090	83090	38352	19024	17500	660	7554
Cireșe Maxima 14	130471	100471	52466	20366	17956	550	9134
Cireșe Gisela 6	300863	258863	175396	27275	32110	550	23533
Cireșe Gisela 6 +plasa antigrindină	711041	669041	588015	26888	32550	550	21037
Vișina obișnuit	130391	96391	43300	22268	21400	660	8763
Pere obișnuit	144730	134730	70422	25156	26133	770	12248
Persici obișnuit	110467	100467	49669	23505	17500	660	9133
Caise obișnuit	123598	77598	33789	20545	15550	660	7054
Nuc obișnuit	134686	134686	80831	24292	16439	880	12244

Sursa: Adaptat de autor în baza sursei [99]

În baza datelor bugetului de investiții, prezentat în tabelul 3.26, observăm că cele mai mari investiții, pentru înființarea plantațiilor pomicole și întreținerea lor până la fructificare deplină, la o unitate de suprafață, necesită culturile cu tehnologiile de cultivare intensivă și super-intensivă, cum ar fi: Mere M 9 + plasă antigrindină, Cireșe Gisela 6 + plasă antigrindină; Mere M 9, Prune intensiv, Cireșe Gisela 6.

Bazându-ne pe informația expusă în tabelele 3.24, 3.26. s-a elaborat bugetul pentru 1ha de plantație pomicolă pe rod și s-a determinat rentabilitatea activelor biologice, reeșind din elementele componente ale costului vânzărilor (tabelul 3.27).

În baza datelor privind bugetul de venituri și costuri, prezentate în tabelul 3.27, observăm obținerea unor venituri din vânzări, la 1ha de suprafață pe rod, mult mai mari anume la culturile pomicole cu aplicarea tehnologiilor de cultivare intensive și super-intensive, iar la culturile pomicole cu aplicarea tehnologiei obișnute de cultivare, veniturile din vânzări la 1 ha sunt mai

mici. De exemplu, la cultura prunelor cu aplicarea tehnologiei intensive de cultivare, veniturile din vânzări la 1 ha sunt mai mari de cca. două ori, decât la producerea prunelor cu aplicarea tehnologiei obișnuite de cultivare.

Tabelul 3.27. Bugetul de venituri și costuri pentru 1 ha plantație pomicolă pe rod, în mediu pe perioada 2014-2018

Specificarea culturi și tehnologiei de cultivare aplicate	Venituri din vânzări, lei / ha	Costul vânzărilor, lei/ha	Profit, lei / ha	Rentabilitatea activelor biologice, %
Mere MM 106 - extensiv	102500	59686	42814	71,7
Mere M 26 – semi-intensiv	189412	88165	101247	114,8
Mere M 9 - intensiv	408651	138437	270214	195,2
Mere M 9 + plasa antigr.super-intensiv	408651	162121	246530	152,1
Prune obișnuit	90400	50660	39740	78,4
Prune intensiv	174242	75793	98449	129,9
Cireșe Mahaleb clasic	111750	47549	64201	135,0
Cireșe Maxima 14 intensiv	207083	76185	130898	171,8
Cireșe Gisela 6 super-intensiv	373750	123225	250525	203,3
Cireșe Gisela 6 + plasa antigrindină s-i	373750	153305	220445	143,8
Vișina obișnuit	170667	66361	104305	157,2
Pere obișnuit	110571	50854	59717	117,4
Persici obișnuit	72000	44644	27356	61,3
Caise obișnuit	153125	52738	100387	190,3
Nuc obișnuit	183333	56034	127299	227,2

Sursa: Adaptat de autor în baza sursei [99]

Cu toate că aceste tehnologii performante sunt mai costisitoare, implică și creșterea costurilor vânzărilor, datorită nivelului mult mai înalt al veniturilor din vânzări se obțin și niveluri ale profitului și rentabilității mult mai mari. În cazul prunelor, cu aplicarea tehnologiei intensive de creștere, comparativ cu prunele cultivate după tehnologia tradițională, profitul obținut este de 2,5 ori mai mare, iar rentabilitatea activelor biologice este cu 51,5 p.p. mai înaltă.

Prin urmare, constatăm cu certitudine, că tehnologiile intensive și super-intensive, în pofida faptului că sunt costisitoare, asigură rezultate economice mult mai înalte antreprenorilor. Acest fapt demonstrează încă odată în plus, că orientarea antreprenorilor mici și mijlocii spre implementarea tehnologiilor respective, reprezintă una din căile ce le garantează obținerea unor rezultate economice considerabile, însă dacă se respectă în același timp toate condițiile prevăzute de aceste tehnologii.

Orice proces decizional trebuie să aibă la bază o anumită argumentare. Pentru a alege cea mai optimă variantă a tehnologiei de cultivare trebuie să ne axăm anume pe așa indicatori cum ar fi costul și profitul. În continuare vom prezenta analiza cumulativă a eficienței economice pe culturi pomicole în parte.

Analizând mărimea indicatorilor economici cumulativi ce caracterizează eficiența economică în cultura fructelor sămânțoase, pe perioada efectivă de exploatare (figura 3.6), observăm, că o eficiență economică mai înaltă se înregistrează la acele livezi de mere, la care se

aplică tehnologii de producere în sistemul super-intensiv și intensiv.

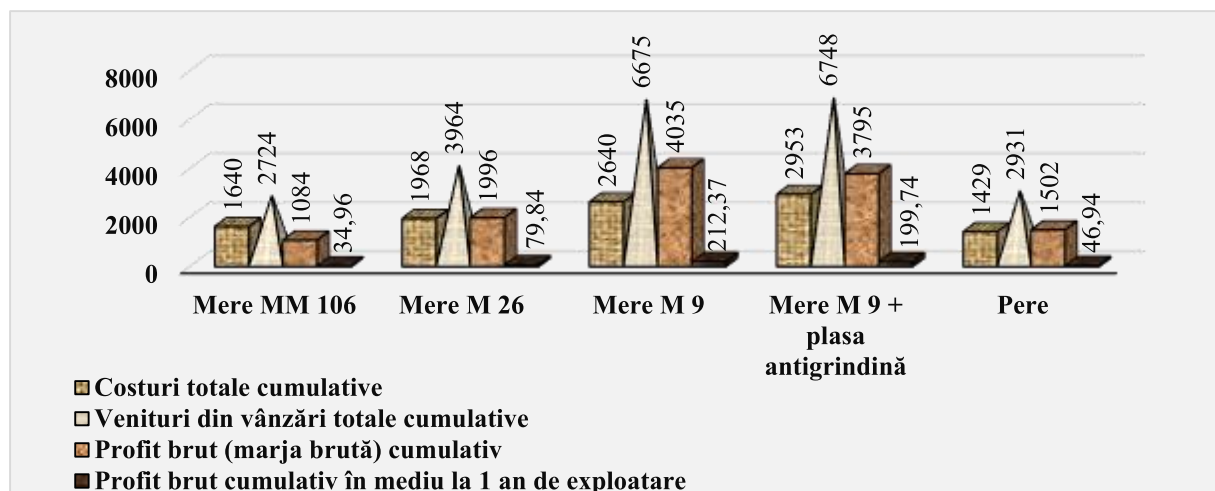


Figura 3.3. Analiza comparativă cumulativă a eficienței economice în cultura fructelor sămânțoase bazată pe diferite tehnologii de cultivare pentru perioada efectivă de exploatare, în mediu pe 2014-2018, mii lei

Sursa: Elaborat de autor în baza sursei [99]

Astfel, cele mai înalte valori cumulative ale venitului din vânzări, a profitului brut, a profitului brut în mediu la 1 an de exploatare, revine culturii mărului cu tehnologia de cultivare intensivă – M9 și super-intensivă - M9+plasă antigrindină, la care suma veniturilor din vânzări total cumulative variază în limitele 6675 și 6748 mii lei, profitul brut cumulativ constituie în jur de 4000 mii lei, iar profitul brut în mediu la 1 an de exploatare ajunge să constituie cca. 200 mii lei.

Comparativ cu tehnologia de cultivare extensivă (obișnuită) – MM106, nivelul profitului brut în mediu la 1 an de exploatare este de 5,7 ori mai mare, iar față de tehnologia de cultivare semi-intensivă – M26 este mai mare de 2,5 ori. Aceste rezultate confirmă necesitatea efectuării investițiilor, anume în cultivarea merelor cu aplicarea tehnologiilor intensive și super-intensive, deoarece într-o perioadă mai mică de exploatare se obțin rezultate economice mult mai mari și în cele din urmă și o competitivitate mai înaltă a fructelor, cerință importantă impusă la exportul merelor pe piețele externe, dar și pi piața internă.

Aspectele comparative cumulative ale eficienței economice în cultura fructelor sămburoase, bazată pe tehnologii de producere în diferite sisteme, pentru perioada de exploatare efectivă se prezintă în figura 3.4. Referindu-ne la datele prezentate în diagrama din figura 3.4., constatăm că, ca și în cazul sămânțoaselor, valoarea cea mai mare a indicatorilor economici analizați o au culturile sămburoase – prunele, cireșele, la creșterea cărora se folosesc deasemeni tehnologiile intensive și super-intensive, precum și vișinile.

În cazul producerii prunelor în sistem intensiv, constatăm o creștere a profitului brut în mediu la 1 an de exploatare de 2,4 ori comparativ cu tehnologia obișnuită de cultivare.

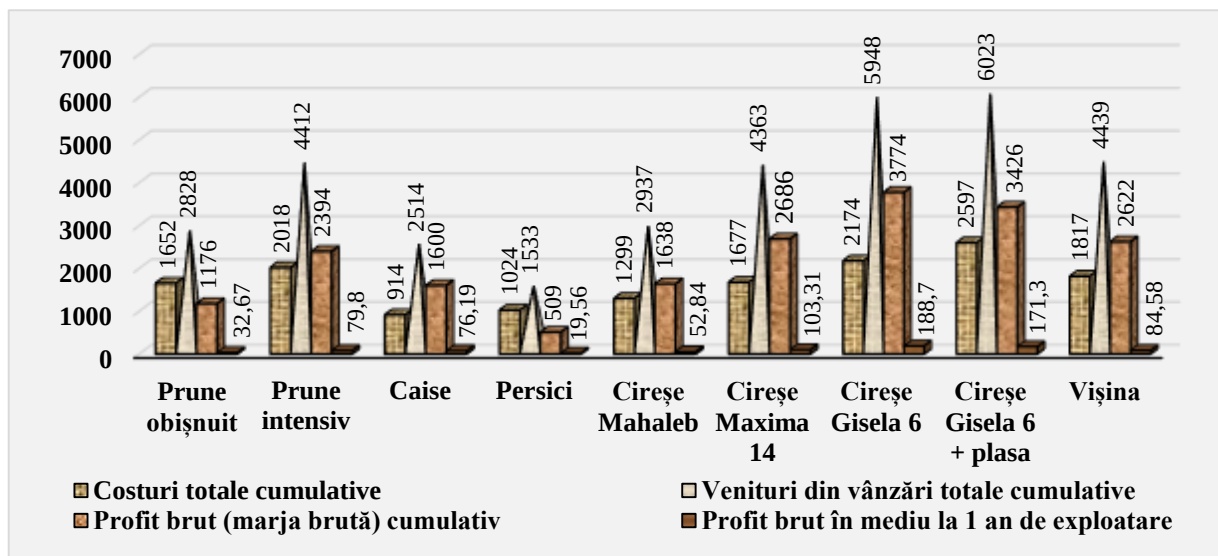


Figura 3.4. Analiza comparativă cumulativă a eficienței economice în cultura fructelor sâmburoase bazată pe diferite tehnologii de producere pentru perioada efectivă de exploatare, în mediu pe 2014-2018, mii lei

Sursa: Elaborat de autor în baza sursei [99]

În cazul producerii prunelor în sistem intensiv, constatăm o creștere a profitului brut în mediu la 1 an de exploatare de 2,4 ori comparativ cu tehnologia obișnuită de cultivare.

La cireșe, cu sistemul intensiv de cultivare Maxima 14 și sistemele super-intensive Gisela, comparativ cu tehnologia clasică Mahaleb, profitul brut în mediu la 1 an de exploatare este mai mare de cca.2 ori, de 3,2 ori și de 3,6 ori respectiv.

Prin urmare, odată cu creșterea eficienței economice (ca urmare a tehnologiilor performante aplicate), managementul operațional înregistrează cele mai înalte rezultate în cultura fructelor sâmburoase.

Mărimea indicatorilor cumulativi ce determină eficiența economică la cultura nucului în sistemul clasic (extins) se prezintă în diagrama din figura 3.5.:

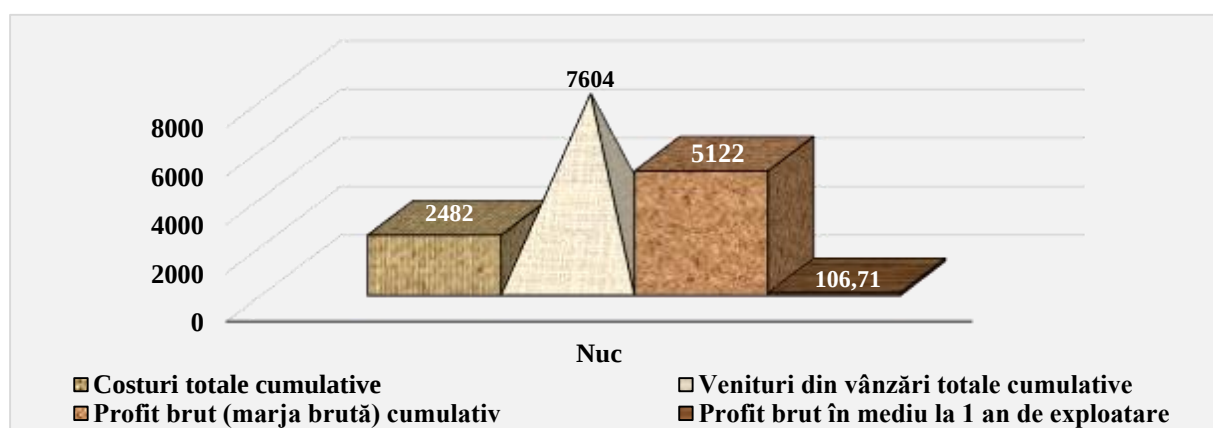


Figura 3.5. Analiza eficienței economice în cultura nucului bazată pe sistemul clasic de producere, pentru perioada efectivă de exploatare, în mediu pe perioada 2014-2018mii lei

Sursa: Elaborat de autor în baza sursei [99]

În baza datelor diagramei, cultura nucului bazată pe sistemul clasic (extensiv) de producere, pentru perioada efectivă de exploatare (48 ani, cu densitatea de 60-80 pomi/ha, cu un termen de recuperare a investițiilor de 10 ani), asigură un profit brut în mediu la 1 an de exploatare de 106,71 mii lei, care la fel este unul esențial.

Deoarece actualmente, tot mai mulți antreprenori autohtoni se orientează spre plantarea livezilor de nuc, considerăm oportun și recomandăm acestora să aplice sisteme moderne (intensiv, super-intensiv) în cultura nucului, deoarece acestea le pot asigura profituri mult mai substanțiale, dar având în vedere și suprafața destinată plantării.

Generalizând, asupra eficienței economice în cultura pomicolă, cu aplicarea diferitor tehnologii de cultivare, menționăm, că cel mai înalt nivel de profitabilitate este asigurat de acele culturi pomicole, la cultivarea cărora se aplică tehnologii intensive și superintensive, fapt ce demonstrează încă odată avantajele practicării acestora în atingerea performanței și creșterii competitivității ramurii pomicole.

Cultura baciferelor, în ultimii ani, în Republica Moldova înregistrează tendințe de creștere continuă, fapt demonstrat de creșterea suprafețelor ce sunt plantate cu astfel de culturi. Orientarea antreprenorilor spre cultivarea pomușoarelor, este determinată de cererea în creștere atât pentru consumul în stare proaspătă, cât și pentru sectorul de procesare.

Creșterea nivelului de consum în stare proaspătă se datorează calităților înalte atât nutritive, cât și gustative. Aceste fructe conțin substanțe necesare organismului omului și anume: vitamine (în cea mai mare cantitate C și P), diverse microelemente și substanțe active, care influențează asupra eliminării din organism a elementelor radioactive, asupra procesului de digerare a alimentelor, scăderii tensiunii arteriale, etc. La procesare aceste fructe se folosesc mai mult la producerea magiunului, dulceții, siropului, sucului, compotului, pentru peltea, etc.

Interesul sporit al antreprenorilor în cultura fructelor moi, este determinat și de alți factori, deosebit de importanți pentru ei din punct de vedere economic, tehnologic, cum ar fi: implică mai puține riscuri; multiplicare rapidă; investițiile pentru înființare și întreținere se recuperează în perioade mici de timp; productivitate înaltă; fructe calitative și competitive, în cazul cultivării soiurilor noi și aplicării corecte a tehnologiilor de producere și a sistemului de irigare, care dau posibilitate de a păstra aceste fructe, în stare congelată, o perioadă mai mare de timp.

Specialistii în domeniu, recomandă antreprenorilor reali și potențiali, că în cazul producerii acestor fructe moi, o atenție sporită trebuie acordată soiurilor noi și posibilităților de irigare a acestora, deoarece în condițiile climei secetoase, plantațiile respective suferă mult și nu mai pot fi restabilite, iar fructele sunt de o calitate inferioară, acestea nefiind competitive pe piața de desfacere.

Luarea deciziilor calitative în alegerea culturilor și soiurilor pentru cultivare, trebuie efectuată reeșind din analiza complexă a o serie de factori, de care votr depinde în final rezultatele scontate.

În acest context, autorul, recomandă antreprenorilor implicați în cultura baciferelor, să ia în calcul metodologia expusă în continuare pentru cultura baciferelor, în scopul analizei complexe a factorilor care vor influența succesul afacerii cu fructe moi.

În tabelul 3.28 prezentăm datele tehnice referitor la cultura arbuștilor fructiferi și căpșunului și a tehnologiilor de cultivare ce pot fi aplicate:

Tabelul 3.28. Informațiile tehnice la producerea pomușoarelor pentru 1ha de suprafață

Specificarea culturii și tehnologiei de cultivare aplicate	Perioada de exploatare, ani			Termen recuperare investiții de la plantare, ani	Recolta la hectar, t/ha	Numărul de plante la hectar, plante
	Total, ani	inclusiv				
		Perioada de vegetație	Perioada de fructificare			
Căpșun anual	1	-	1	0,40	22,96	51020
Căpșun multianual	3	1	2	3,49	20,41	51020
Căpșun - spațiu protejat	3	1	2	4,12	27,78	55556
Zmeur sezonier	9	2	7	2,76	12,00	10000
Zmeur remontant	9	2	7	2,38	14,00	10000
Zmeur remontant șpalier	9	2	7	2,49	20,00	12500
Mur șpalier	14	2	12	2,83	14,67	2667
Coacăz negru	15	2	13	3,04	10,00	5000
Coacăz roșu	20	2	18	3,25	12,80	4000
Agriș	18	3	15	4,60	8,80	4000
Scoruș negru (aronia)	25	5	20	3,85	12,22	2222
Cătină albă	26	3	23	3,83	11,43	2286
Afin	25	5	20	6,28	6,67	2222
Goji	10	2	8	2,82	10,00	3333
Corn	25	3	22	4,34	11,11	2222
Măceș	25	3	22	4,47	6,22	2222

Sursa: Adaptat de autor în baza sursei [99]

Conform datelor tabelului 3.28., observăm că perioada de exploatare la fructe moi variază în limitele de la 1 an la 26 ani, perioada de vegetație - de la 1 an la 5 ani, perioada de fructificare – de la 1 an până la 23 ani.

Termenul de recuperare a investițiilor este mai mic decât la alte culturi pomicole și variază în mediu între 4 luni și 4,5 ani, cu excepția afinului, la care termenul de recuperare a investițiilor este de 6,2 ani. Recolta variază și ea în funcție și de tehnologia aplicată la fiecare cultură.

Prin urmare obținerea unor productivități înalte, perioada de intrare în rod mult mai mică, termenul de recuperare a investițiilor unul mult mai mic demonstrează oportunitatea dezvoltării sectorului bacifer în Republica Moldova, dar cu luarea în considerație a tendințelor viitoare ale consumului de către consumatorii finali.

Bazându-ne pe informația privind bugetarea activităților din sectorul vegetal al Republicii Moldova [99], autorul a elaborat bugetul de investiții pentru 1ha de plantație baciferă pe rod și a determinat rentabilitatea activelor biologice, reeșind din elementele componente ale costului vânzărilor. Datele respective sunt prezentate în tabelul 3.29:

Tabelul 3.29. Bugetele de investiții pentru înființarea și întreținerea 1 hectar de plantații bacifere pe rod, în mediu pe perioada 2014-2018

Specificarea culturi și tehnologiei de cultivare aplicate	Investiția necesară, lei/ha	Venituri din vânzări anual, lei/ha	Costul vânzărilor anual, lei/ha	Profit anual, lei/ha	Rentabilitatea activelor biologice, %
Căpșun anual	231611	523469	361745	161724	44,7
Căpșun multianual	293660	414286	239603	174683	72,9
Căpșun - spațiu protejat	2187674	1055556	383373	672183	175,3
Zmeur sezonier	125910	201600	89610	111990	125,0
Zmeur remontant	139763	352800	105544	247256	234,3
Zmeur remontant șpalier	242431	504000	151108	352892	233,5
Mur șpalier	220051	299200	106619	192581	180,6
Coacăz negru	156930	228000	86338	141663	164,1
Coacăz roșu	137625	192000	89371	102629	114,8
Agriș	178062	193600	88651	104949	118,4
Scoruş negru (aronia)	153366	256667	85790	170877	199,2
Cătină albă	160666	342857	146219	196638	134,5
Afin	855385	750000	127416	622584	488,6
Goji	579271	895000	204845	690155	336,9
Corn	147453	182222	78896	103326	131,0
Măceș	107787	155556	67712	87843	129,7

Sursa: Adaptat de autor în baza sursei [99]

Datele tabelului 3.29. demonstrează că, cele mai mari investiții sunt necesare pentru cultivarea căpșunului în spațiu protejat, comparativ cu celelalte culturi ale căpșunului. Însă, aceste investiții se dovedesc a fi eficiente ca urmare a obținerii unor valori mult mai mari la ceilalți indicatori, în special a nivelului rentabilității activelor biologice, care este mai mare cu respectiv 130,6 p.p și 102,4 p.p. comparativ cu căpșunul anual și căpșunul multianual.

Investiții mai mari, după cultura căpșunului în spațiu protejat, necesită cultivarea afinului și gojului, dar care înregistrează în schimb niveluri foarte ridicate de rentabilitate.

În ceea ce privește celelalte culturi bacifere, la care nivelul investițiilor este unul mai mic, la fel se asigură rezultate economice destul de bune, însă cu condiția că se respectă condițiile tehnologice de cultivare.

În continuare (tabelul 3.30), prezentăm analiza cumulativă a eficienței economice pe culturi bacifere în parte. Indicatorii economici cumulativi principali sunt determinați pentru perioada optimă de exploatare a plantațiilor de culturi bacifere.

Tabel 3.30. Analiza principalilor indicatori economici cumulativi pentru perioada de exploatare în cultura baciferilor, în mediu pe perioada 2014-2018

Specificarea culturi și tehnologiei de cultivare aplicate	Indicatorii de bază pentru perioada de fructificare a plantației, lei				Rentabilitatea economică cumulativ, %
	Costul vânzărilor cumulativ	Venituri din vânzări cumulativ	Profit brut (marja brută) cumulativ	Profit brut (marja brută) cumulativ în mediu pe an de exploatare	
Căpșun anual	361745	523469	225724	225724	62,4
Căpșun multianual	824270	1144939	320669	106890	38,9
Căpșun - spațiu protejat	1109586	2745167	1635581	545194	147,4
Zmeur sezonier	797053	1582991	785937	87326	98,6
Zmeur remontant	920585	2702865	1782280	198031	193,6
Zmeur remontant șpalier	1355499	3866193	2510695	278966	185,2
Mur șpalier	1546491	3835585	2289095	163507	148,0
Coacăz negru	1322676	3120025	1797350	119823	135,9
Coacăz roșu	1793127	3594708	1801582	90079	100,5
Agriș	1559786	3041467	1481681	82316	95,0
Scorș negru (aronia)	1929164	5902264	3800761	152030	197,0
Cătină albă	1931387	4305421	2374034	91309	122,9
Afin	3466487	16093498	12627011	505080	364,3
Goji	2234921	7619882	5384961	538496	240,9
Corn	1775691	4172500	2262668	90507	127,4
Măceș	1595187	3230102	1680881	67235	105,4

Sursa: Adaptat de autor în baza sursei [99]

Analizând datele tabelului constatăm, că producerea fructelor moi este un sub-sector pomicol rentabil, deoarece antreprenorul poate obține profituri mai mari în comparație cu costurile de producere.

Datele economice cumulative pentru perioada eficientă de exploatare, dovedește faptul, că cultivarea fructelor moi oferă posibilitatea de a obține rezultate economice înalte, iar rentabilitatea economică se dovedește a fi peste 100%, practic la toate culturile bacifere, cu excepția căpșunii anual, căpșunii multianual, zmeurului sezonier și agrișului, la care nivelul rentabilității economice este sub 100%.

În ansamblu, datele tabelului demonstrează oportunitatea și avantajele pe care le pot avea antreprenorii ca urmare a practicării producerii fructelor moi, dar luând în calcul, în același timp și dezavantajele cultivării acestor fructe.

Condițiile economiei de piață impun producătorilor agricoli să-și orienteze activitatea prin practicarea afacerilor care se încadrează și respectă următoarele aspecte importante: implementarea tehnologiilor moderne și intensive, dezvoltarea lanțului valoric pe produs, practicarea agriculturii comerciale, dezvoltarea infrastructurii de marketing, asocierea în organizații profesionale pe interese și pe produse omogene și cooperarea pentru promovarea și cucerirea de noi piețe avantajoase etc.

3.4. Concluzii la capitolul 3

Una din pîrghiile de bază ale managementului performant, în concepția autorului, este lanțul valoric, care, fiind aplicat în baza costurilor, în funcție de piețele actuale și potențiale de export, permite identificarea și diversificarea piețelor pentru exportul fructelor.

În Republica Moldova, vânzările prin piețele angro sunt relativ stabile. Deseori, piața angro este locul unde rețelele cu amănuntul procură cantități semnificative de fructe. Importatorii/distribuitori lucrează, de obicei, cu un adaos comercial brut de 20-30%. Rețelele cu amănuntul din țară, actualmente, nu au cunoștințe și putere în negocierea cu furnizorii de fructe proaspete, deoarece canalul dat de distribuție este unul încă îngust.

În acest context, recomandăm antreprenorilor din sectorul pomicol, să aplice modelul propus a lanțului valoric dezvoltat, propus în subc. 2.2. al tezei, în scopul identificării și diversificării piețelor pentru exportul produselor pomicole autohtone cum ar fi: mere, prune, nuci, căpșună, zmeură, prună uscată (tabelele 3.3.-3.8).

Datele tabelului 2.10, demonstrează dependența exportului de fructe sâmburoase doar de o singură piață de desfacere (94-98% pe piața Federației Ruse), ceea ce reprezintă un pericol major pentru producătorii de fructe sâmburoase. La exportul fructelor sâmburoase, observăm că Republica Moldova nu este dependentă la un nivel atât de înalt doar de o singură piață ca și în cazul fructelor sâmburoase. Cu toate că cea mai mare pondere în totalul exporturilor de fructe sâmburoase revine tot Federației Ruse (48-65%), observăm ponderi semnificative ale exportului

și pe pețele altor țări cum ar fi: România, Polonia, Belarusia.

La exportul producției de nuci, s-a determinat o piață mult mai diversificată, nucile fiind comercializate pe piețele avantajoase ale UE cum ar fi: Franța, Germania, Austria, România, Polonia, Olanda, dar și pe piața Turciei, cât și a altor țări, fapt ce se datorează cererii sporite, creșterii semnificative a consumului, puterii înalte de cumpărare, precum și altor factori ce facilitează exportul de nuci pe aceste piețe.

Considerăm, că luarea în considerare, de către antreprenori, cât și de alți actori antrenați în comercializarea producției pomicole, a factorilor prezentați în tabelul 3.11., le-ar ușura munca în cercetarea piețelor de desfacere și le-ar oferi posibilitatea de a-și orienta exportul de produse pomicole spre piețe avantajoase și mult mai competitive.

În baza matricilor prezentate în tabelul 3.15, 3.20, 3.23 din subcap.3.2., menționăm, că cea mai mare oportunitate de export a producției de mere în Egipt sunt lunile ianuarie-mai, septembrie-noiembrie, astfel piața respectivă poate absorbi cea mai mare cantitate de mere anume în aceste luni ale anului. Pe când, lunile iunie-iulie și decembrie nu sunt recomandabile pentru exportul merelor în această țară, dar e recomandabil de a exporta mere în aceste luni în India. Pentru exportul prunelor, s-a determinat, că cele mai mari oportunități și perioade profitabile de import a producției de prune moldovenești sunt oferite de Germania și Polonia, și anume în lunile iulie-noiembrie ale anului. Pentru exportul caiselor, Germania și Polonia oferă cele mai mari oportunități de import în aceleași luni ale anului – mai-august, acestea fiind și cele mai profitabile pentru exportul de caise în aceste țări

Problema atragerii investițiilor la dezvoltarea durabilă a sectorului pomicol capătă actualitate în Republica Moldova. Și aceasta datorită faptului, că producătorii agricoli mici și medii sunt orientați spre dezvoltarea sectorului agricol de valoare înaltă, care le oferă cele mai mari profituri și care, ar putea deveni o sursă importantă de majorare a veniturilor în spațiul rural. În baza datelor și indicatorilor economici cumulativi ce caracterizează eficiența economică în cultura fructelor sâmbâtoase, pe perioada efectivă de exploatare (figura 10), se observă clar, că o eficiență economică mai înaltă se înregistrează la acele livezi de mere, la care se aplică tehnologii de producere în sistemul super-intensiv și intensiv, deoarece într-o perioadă mai mică de exploatare se obțin rezultate economice mult mai mari și în cele din urmă și o competitivitate mai înaltă a fructelor.

Rezultatele cercetărilor privind aspectele comparative cumulative ale eficienței economice în cultura fructelor sâmburoase, bazată pe tehnologii de producere în diferite sisteme, pentru perioada efectivă de exploatare, prezentate în figura 3.4., demonstrează, că valoarea cea mai mare a indicatorilor economici analizați o au culturile sâmburoase – prunele, cireșele, la

creșterea cărora se folosesc de asemeni tehnologiile intensive și super-intensive.

Rezultatele economice diferă considerabil la fructe prin mărimea profitului brut și rentabilitatea obținută în dependență de nivelul de intensitate. Analiza comparativă a datelor demonstrează că odată cu creșterea argumentată a nivelului de intensitate sporește eficiența economică și rezultatele din activitatea operațională, astfel managementul operațional înregistrează cele mai înalte rezultate.

Considerăm, că atragerea și folosirea corectă a investițiilor în sectorul pomicol al Republicii Moldova, prin eforturi comune ale instituțiilor de stat (elaborarea de politici agricole sectoriale adecvate) și ale mediului de afaceri, reprezintă una din principalele direcții de modernizare și transformare a acestuia într-un sector competitiv și durabil.

CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI

Problema științifică importantă soluționată care constă în fundamentarea teoretică și metodologică a managementului performant în ramura pomicolă, fapt ce a confirmat determinarea rolului acestuia în dezvoltarea durabilă a ei și determinarea piețelor de desfacere prin intermediul lanțului valoric dezvoltat, au permis autorului formularea următoarelor **concluzii**:

1. Cercetările realizate până în prezent în domeniul dezvoltării durabile a pomiculturii Republicii Moldova, poartă un caracter limitat și sporadic, vizând segmentar doar unele probleme ale acestei ramuri. Această situație a creat apariția mai multor dificultăți în aplicarea variatelor oportunități întru asigurarea creșterii competitivității și durabilității ramurii pomicole. În acest sens, una din oportunitățile ce ar stimula dezvoltarea durabilă a pomiculturii Republicii Moldova, este abordarea ei complexă prin prisma managementului performant. (capitolul 1.)

2. Managementul performant este un proces necesar pentru dirijarea eficientă a organizației, bazată pe principiul utilizării raționale a resurselor prin aplicarea într-un mod cât mai elocvent a tehnicilor, metodelor de conducere, tehnologiilor informaționale moderne; focalizat pe atingerea obiectivelor, obținerea succesului de durată și îmbunătățirea performanțelor, accentul însă fiind schimbat, de pe efort și ocuparea timpului, pe rezultate, productivitate, eficiență, eficacitate, flexibilitate, competitivitate. (capitolul 1, subcapitolul 1.1.)

3. Ca rezultat al cercetărilor efectuate, s-au determinat sferele de influență, caracteristicile, funcțiile, pârghiile de bază ale managementului performant, iar înțelegerea și aplicarea lor corectă de către toți actorii din domeniu, urmează a facilita dezvoltarea durabilă a ramurii pomicole autohtone, cât și creșterea competitivității întreprinderilor agricole în parte. (capitolul 1, subcapitolul 1.1.)

4. Ramura pomicolă, fiind una strategică pentru agricultura Republicii Moldova, dispune de un potențial de creștere și în dezvoltare, fapt demonstrat de majorarea suprafețelor plantațiilor pomicole în perioada 2000-2019 cu 2,2% sau 3000 ha, creșterea esențială în a.2019 față de a.2000 a recoltei medii la hectar de 3,6 ori și a volumului producției globale de fructe de 3,2 ori, creșterea ponderii producției pomicole în structura valorică a producției agricole de la 3% (a.2000) la 13,4% (a.2018) (subcapitolul 2.1, tabelul 2.1, 2,3);

5. Creșterea în a.2019 față de a.2013 a exportului cantitativ a producției pomicole cu 29% cât și a volumului valoric al exportului cu 3,7%, înregistrarea unui sold pozitiv al balanței comerciale la fructe, reducerea în dinamică a coeficientului dependenței de import de la 55,8% (în a. 2013) la 14,6% (în a. 2019), merită apreciere pozitivă. Însă, menținerea cotei exportului de fructe la cca.8%

în volumul total al exportului țării, necesită atenție sporită din partea tuturor antreprenorilor, instituțiilor de stat și de profil în domeniu, pentru asigurarea durabilității ramurii pomicole. (subcapitolul 2.1, tabelul 2.9., tabelul 2.12, figura.2.11)

6. Nivelul de autoaprovizionare cu fructe, care a atins cca. 200% și mai mult, în perioada anilor 2013-2019 demonstrează potențialul Republicii Moldova de a acoperi necesitățile în fructe a pieței interne, dar și de a exporta produse cu valoare adăugată înaltă. Pentru creșterea nivelului de valorificare a fructelor este imperios de necesară descoperirea unor noi piețe de desfacere cu potențial de absorbție a fructelor moldovenești. (subcapitolul 2.1, tabelul 2.9)

7. Ca rezultat al elaborării și analizei chestionarului aplicat asupra a 60 întreprinderi agricole ce se ocupă cu pomicultura, din diferite regiuni ale țării, s-au identificat barierele cu care se confruntă antreprenorii în domeniul producerii și comercializării produselor pomicole, precum și căile de soluționare a problemelor identificate, acestea fiind reflectate în capitolul 2, subcapitolul 2.2.

8. Ca pârghie a managementului performant în pomicultură, lanțul valoric dezvoltat în funcție de piețele actuale și potențiale de export, conform modelului recomandat de autor (în cap.3, subcapitolul 3.1), demonstrează impactul pozitiv în crearea și consolidarea avantajului competitiv prin costuri la comercializarea fructelor, atât pe piața locală, cât și pe piața externă, precum și oportunitatea identificării și diversificării piețelor de export avantajoase în prezent cât și în perspectivă.

9. Determinarea nivelului eficienței economice ce poate fi atins în cultura pomicolă bazată pe diferite tehnologii de producere, pe baza metodologiei descrise în capitolul 3, subc. 3.3., reprezintă o sursă binevenită de argumentare economică a afacerilor din ramura respectivă, precum și de stimulare a investițiilor.

În contextul completării aspectelor teoretice și practice de soluționare a problemei științifice importante, propunem următoarele **recomandări**:

1. *Pentru Guvernul Republicii Moldova:*

- Crearea unui fond de susținere a cercetărilor științifice din domeniul agriculturii. Suplinirea acestui fond să fie efectuată prin defalcarea a 10% din impozitul pe venit; (capitolul 2, subc.2.2.)
- Elaborarea unei strategii de asigurare a siguranței alimentare din țară în perioadă de criză (exemplul pandemiei Covid 2019). (capitolul 3, subcap. 3.1.)
- *Pentru MADRM :*

- Întru susținerea dezvoltării durabile a sectorului agricol în general, și cel pomicol în special, recomandăm revizuirea ”Registrului de Stat al produselor de uz fitosanitar și al fertilizanților, permise pentru utilizare în Republica Moldova”. (capitolul 3, subcap.3.2.)
2. *Pentru AIPA:*
- De a elabora o metodologie de subvenționare a întreprinderilor din sectorul agricol după criteriul *crearea locurilor de muncă*, începînd de la 5 locuri de muncă. (capitolul 2, subcap.2.1, 2.2.)
 - Susținerea producătorilor agricoli prin intermediul subvenționării costurilor legate de obținerea certificatului GlobalG.A.P. (capitolul 2, subcap.1.2)
3. *Pentru asociațiile profesionale din domeniu:*
- De a crea ședințe ad-hoc de informare a producătorilor cu informație de ultimă oră ce ține de situația pe piețele de desfacere, cadrul legal, etc. (capitolul 2, subcap.2.2.)
 - Unirea eforturilor într-o *platformă comună* pentru dialogul sistematic și eficient, orientat la dezvoltarea durabilă a ramurii, asocierii și cooperării lor, promovării și diversificării piețelor de desfacere a fructelor autohtone. (capitolul 2, subcap.2.2.)
4. *Pentru organele de resort și antreprenori :*
- Aplicarea în procesul de conducere, a *funcțiilor și pârgiilor managementului performant*, determinate și analizate în capitolul 1 al tezei de doctor. Acest lucru va spori considerabil eficiența ramurii în general și a întreprinderilor în particular, fapt demonstrat în cap.3 al lucrării.
5. *Pentru producători :*
- Pentru supravețuirea în perioadele de criză, precum cea actuală provocată de pandemia Covid 19, orientarea către cooperare, în special în direcția procesării, congelării producției și utilizării instrumentelor TIC pentru realizarea on-line. (capitolul 3, subcap.3.1.)
 - Pentru facilitarea procesului de realizare a producției, utilizarea lanțului valoric în procesul de determinare a celei mai optimale piețe de desfacere. (capitolul 3, subcap.3.1.)
 - Aplicarea în procesul de producție a *tehnologiilor intensive și super-intensive de cultivare a fructelor*. Eficiența utilizării acestor tehnologii este demonstrată în capitolul 3, subcapitolul 3.3.
 - Utilizarea metodologiei de elaborare a bugetelor de venituri și costuri pe culturi aparte descrisă de către autor în punctul 3.3. din prezenta lucrare. Acest lucru va facilita procesul de evaluare a investițiilor, veniturilor și costurilor.
6. *Pentru exportatorii autohtoni :*

- În baza matricei factorilor care influențează exportul cu producție pomicolă și a matricelor perioadei oportune de export a fructelor pe anumite piețe, elaborate și analizate de autor (subcapitolul 3.2, tab.3.11, 3.15, 3.20, 3.23), de determinat piețele și nișele profitabile la export, pentru a cunoaște mai bine factorii ce avantajează cel mai mult exportul producției pomicole moldovenești, spre ce piețe să-și orienteze produsele destinate exportului, în ce cantități și când să efectueze aceste exporturi.

BIBLIOGRAFIE

a)surse în limba română:

1. ARMSTRONG, M. *Managementul resurselor umane*. București: Codecs, 2003. 872 p. ISBN 973-8060-60-5.
2. BABUC, V., GUDUMAC, E., PEȘTEANU, A., CUMPANICI, A. *Ghid privind producerea merelor în sistemul superintensiv de cultură*. Chișinău: Print-Caro, 2009. 188 p. ISBN 978-9975-4044-1-9.
3. BALAN, V. *Starea pomiculturii în Republica Moldova în ultimele două decenii*. În: *Lucrări științifice UASM, Horticultură, viticultură și vinificație, silvicultură și grădini publice* vol. 47. Chișinău: Centrul Ed. UASM, 2018. p. 13-17. ISBN 978-9975-64-296-5.
4. BALAN, V., CIMPOIEȘ, Gh., BARBAROȘIE, M. *Pomicultură*. Chișinău: Centrul Ed. UASM, 2001. 450 p. ISBN 9975-906-39-7.
5. BĂDESCU, A., BOLDEANU, D. CHIRIȚĂ, N. BRADEA, I. *Bazele analizei și diagnozei sistemelor economice*. București: Editura Economică, 2015. 260 p. ISBN 978-973-709-747-7.
6. BECIU, S. *Dezvoltarea rurală durabilă: Tendințe actuale și perspective ale Regiunii de Nord-Est a României*. București: Ceres, 2013. 112 p. ISBN 978-973-40-0997-8.
7. BELOSTECINIC, G. Calitatea, productivitatea și evaluarea competitivității întreprinderii. În: *Economica*. 2006, nr.3 (55), p.p.6-7. ISSN 1810-9136.
8. BELOSTECINIC, G. *Concurență, marketing, competitivitate*. Chișinău: ASEM, 1999. 288p. ISBN 9975-75-053-2.
9. BERCA, M. *Ingineria și managementul resurselor pentru dezvoltarea rurală*. București: Ceres, 2003. 192 p.
10. BÎRSAN, M. *Contabilitate și control de gestiune*. Suceava: Universitatea „Ștefan cel Mare”, 2010. 105p. [on-line]. Disponibil: <https://gradu.ro/cursuri/contabilitate/contabilitate-si-control-de-gestiune-432878> [accesat 24.10.2015].
11. BURDUȘ, E. *Management*. București: Ed. Economică, 2005. 254 p. ISBN 973-709-161-2
12. BURDUȘ, E., CĂPRĂRESCU, Gh. *Fundamentele managementului organizației*. București: Ed. Economică, 1999. 512 p. ISBN 9735902095.
13. BURLACU, N., COJOCARU, V. *Management*. Chișinău: ASEM, 1999. 379 p.
14. CATAN, P. *Managementul sporirii eficienței economice a potențialului de producție în sectorul agrar*. Autoref. tz. dr. hab. în economie. Chișinău: ASEM, 2010. 42 p.

15. CHIRIȚĂ, E. Definirea și măsurarea performanței întreprinderilor. În: *Analele Universității din Oradea*. Editura: Universitatea din Oradea, mai 2004. p.189-198. ISSN: 2067-1253, E-ISSN: 2067-3647.
16. CIMPOIEȘ, D., LITVIN, A. *Exportul producției horticole* (ghid practic). Chișinău, 2013. 132 p.
17. Codul civil al Republicii Moldova, Nr. 1107 din 06.06.2002. În: Monitorul Oficial Nr. 82-86 din 22.06.2002.
18. CONSTANTINESCU, D., UNGUREANU, A., TARARA, L. *Management general*. București: Colecția Națională, 2000. 432p. ISBN 978-9975-75-678-5.
19. Constituția Republicii Moldova din 29.07.1994. În: Monitorul Oficial Nr. 1 din 12.08.1994
20. CORNESCU, V., MIHAILESCU, I., STANCIU S. *Management: Teorie și practică*. București: Actami, 1994. 182 p. ISBN 973-575-831-8.
21. COȘER, C., LITVIN, A. *Managementul competitivității exporturilor de produse agroalimentare din Republica Moldova*. Chișinău: Print-Caro, 2017. 269 p. ISBN 978-9975-56-422-9.
22. CUȘNIR, N. *Creșterea competitivității întreprinderilor prin implementarea managementului performant*. Teză de doctor în economie. Chișinău: UTM, 2010. 135p.
23. DAVIDESCU, D., DAVIDESCU, V. *Secolul XX Performanțe în agricultură*. București: Ceres, 2002. 321 p. ISBN 973-40-0532-4
24. DĂDUIANU, I. *Mediul și economia*. București: Editura Didactică și Pedagogică RA, 1997. 216 p. ISBN 973-30-5669-3.
25. DEX, 2009 [on-line]. Disponibil: <https://dexonline.ro/> [accesat 28.02.2017].
26. DOBROVOLSCHI, L. „Managementul performant – abordare strategică și integrată a asigurării succesului de durată în activitatea organizațiilor”. В: *Материалы Международной научно-практической интернет-конференции „Тенденции и перспективы развития науки и образования в условиях глобализации”*, Украина, г. Переяслав-Хмельницкий: 2018, выпуск 43, 31 января 2019, р.р. 154-158, 0,12 с.а., УДК 001+37(100), ББК 72.4+74(0) , Т 33. (În culegeri internaționale).
27. DOBROVOLSCHI, L. Pomicultura Republicii Moldova: situația actuală și tendințe de dezvoltare. În: *Materialele Simpozionului Științific internațional „Perspectivele dezvoltării durabile a spațiului rural în contextul noilor provocări economice”*, dedicat aniversării a 85 de ani de la fondarea Universității Agrare de Stat din Moldova, UASM, Chișinău, 2018, vol.50 (Economie), p.p. 161-166, 0,4 c. a. ISBN 978-9975-64-252-1 (În culegeri naționale).

28. **DOBROVOLSCHI, L.,** LITVIN, A. Creșterea durabilă a performanței economice a micilor pomicultori prin asociere și cooperare. În: *Materialele simpozionului științific internațional „Reforme economice în sectorul agroalimentar și impactul lor asupra dezvoltării economiei naționale”* dedicat aniversării a 50 de ani de la fondarea Facultății de Economie, UASM. Chișinău, 2015, vol. 43, Economie, p.p. 40-44, 0,3 c.a., ISBN 978-9975-64-275-0. (În culegeri naționale)
29. **DOBROVOLSCHI, L.,** LITVIN, A. Reengineeringul – ca factor de creare a unui sistem managerial eficient la întreprindere. În: *Materialele simpozionului național cu participare internațională “Perspective ale dezvoltării agriculturii în competiția pentru integrarea în Uniunea Europeană”*, București: U.S.A.M.V., 2006. 720 p., pp. 201-204., 0,3 c.a. ISBN 973-731-347-X. (În culegeri internaționale).
30. **DOBROVOLSCHI, L.,** Măsuri privind dezvoltarea antreprenoriatului și competitivității sectorului agricol privat. În: *Materialele Simpozionului Științific internațional “Rolul științelor social-economice și umanistice în dezvoltarea economiei contemporane”*, U.A.S.M., Chișinău, 2007 (Economie), p.p.278-282., 0,19 c.a. ISBN 978-9975-64-111-1(În culegeri naționale).
31. DONICĂ, I., DONICĂ, A., Dezvoltarea durabilă a pomiculturii. În: *Agricultura Moldovei*. Chișinău, 2006, Nr. 9, p.p. 10-11. ISSN 05825229.
32. DUMITRESCU, C., FÎNTÎNĂ, N., MILITARU, C. *Elemente de management general*. Timișoara: Eurobit, 1998. 156 p. ISBN 973-9336-25-6.
33. Federația Națională a Agricultorilor din Moldova ”Agroinform”. *Studiu privind lanțul valoric al sectorului de fructe (mere și prune) în Republica Moldova*. Chișinău, noiembrie 2009, 26p., p.p.6-18;
[online].Disponibil:http://agrofarm.md:800/sites/default/files/studiu_lant_valoric_fructe_2009.pdf [accesat 20.05.2017].
34. GAVRILĂ, I., GAVRILĂ, T. *Competitivitatea și mediul concurențial. Promovarea și protejarea concurenței în Uniunea Europeană*. București, Ed. Economică, 2009. 300 p. ISBN 978-973-709-434-6.
35. GAVRILĂ, T., LEFTER, V. *Managementul organizațiilor*. București: Editura Economică, 2007. 381 p. ISBN 978-973-709-333-2.
36. GHENA, N., BRANIȘTE, N., STĂNICĂ, F. *Pomicultura generală*. București: Editura Invel Multimedia, 2010. 562 p.I SBN 978-973-1886-24-4.

37. GOLBAN, A. Evaluarea metodelor de determinare a competitivității unităților agricole. În: *Materialele Simpozionului Științific Internațional „Agricultura Modernă – Realizări și Perspective”*, Volumul 37. Chișinău: UASM, 2013, p.p.244-247.
38. GOLBAN, A. *Sporirea competitivității întreprinderilor agricole din sectorul horticola al Republicii Moldova*. Teză de doctor în științe economice. [on-line]. Disponibil: <https://ru.scribd.com/document/376297024/Artur-Golban-Thesis> [accesat 27.03.2015].
39. GOLBAN, A., CIMPOIEȘ, D. *Competitivitatea întreprinderilor agricole din Republica Moldova*. Chișinău: S. n. Print-Caro, 2016, 193p. ISBN 978-9975-56-375-8.
40. GRUȘEVSCI, A., VULPE, D. *Bariere la exportul fructelor și legumelor proaspete din Republica Moldova.*, Chșinău: PNUD, 2013. 75p.
41. Hotărârea Guvernului nr. 409 din 4 iunie 2014 cu privire la aprobarea ”Strategiei naționale de dezvoltare agricolă și rurală pentru anii 2014 – 2020”. În: Monitorul Oficial Nr.152 din 10.06.2014. Actualizată prin Hotărârea Guvernului nr.785 din 01.08.2018, MO 366-376 din 28.08.18, art.962.
42. Hotărârea Guvernului Nr. 929 din 31.12.2009 cu privire la aprobarea „Cerințelor de calitate și comercializare pentru fructe și legume proaspete”. În: Monitorul Oficial Nr. 5-7 din 19.01.2010.
43. Hotărîrea Guvernului Nr. 1279 din 17 noiembrie 2008 cu privire la aprobarea Reglementării tehnice „Ambalarea, transportarea si depozitarea fructelor, legumelor si ciupercilor proaspete”. În: Monitorul Oficial Nr. 210 din 25.11.2008.
44. Hotărîrea Guvernului Nr. 384 din 12.05.2010, “Privitor la Inspectoratul de Stat pentru Sănătate Publică”. În: Monitorul Oficial Nr. 78-80 din 21.05.2010.
45. Hotărîrea Guvernului Nr. 929 din 31.12.2009 cu privire la aprobarea Reglementării tehnice „Cerințe de calitate și comercializare pentru fructe și legume proaspete”. În: Monitorul Oficial Nr. 5-7 din 19.01.2010.
46. Hotărîrea Guvernului Nr. 996 din 20 august 2003 despre aprobarea Normelor privind etichetarea produselor alimentare și Normelor privind etichetarea produselor chimice de menaj. În: Monitorul Oficial Nr. 189-190 din 29.08.2003.
47. Hotărîrea Nr. 1150 din 20.12.2017 cu privire la aprobarea Strategiei în domeniul siguranței alimentelor pentru anii 2018-2022. În: Monitorul Oficial Nr. 18-26 din 19.01.2018.
48. Hotărîrea Guvernului Nr. 511 din 25.04.2016 cu privire la aprobarea Strategiei naționale de atragere a investițiilor și promovare a exporturilor pentru anii 2016-2020 și a Planului de acțiuni pentru implementarea acesteia. În: Monitorul Oficial Nr. 114-122 din 29.04.2016.

49. JIANU, I. *Evaluarea, prezentarea și analiza performanței întreprinderii*. București: Editura C.E.C.C.A.R., 2007. 572 p. ISBN: 9789738414334.
50. LECA, C. Centre de responsabilitate pentru performanță. [on-line]. Disponibil: <http://www.financialdirector.ro/>, [accesat la 10.07.2014]
51. Legea cu privire la pomicultură Nr. 728 din 06.02.1996. În: Monitorul Oficial Nr. 52-53 din 14.04.2010.
52. Legea apelor Nr. 272 din 23.12.2011. În: în Monitorul Oficial Nr. 81 din 26.04.2012.
53. Legea cu privire la antreprenoriat și întreprinderi Nr. 845 din 03.01.1992. În: Monitorul Parlamentului Nr. 2 din 28.02.1994.
54. Legea cu privire la investițiile în activitatea de întreprinzător nr. 81-XV din 18.03.2004. În: Monitorul Oficial Nr. 64-66 din 23.04.2004.
55. Legea nr. 119-XV din 22 aprilie 2004 cu privire la produsele de uz fitosanitar și la fertilizanți. În Monitorul Oficial Nr. 100-103 din 25.06.2004.
56. Legea Nr. 183 din 11.07.2012 cu privire la concurență. Publicat: 14.09.2012 în Monitorul Oficial Nr. 193-197.
57. Legea nr. 257-XVI din 27 iulie 2006 privind organizarea și funcționarea piețelor produselor agricole și agroalimentare. În: Monitorul Oficial Nr. 142-145 din 08.09.2006.
58. Legea nr. 306 din 30.11.2018 privind siguranța alimentelor. În: Monitorul Oficial Nr. 59-65 din 22.02.2019.
59. Legea nr. 78-XV din 18 martie 2004 privind produsele alimentare. Publicat : 28.05.2004 în Monitorul Oficial Nr. 83-83.
60. Legea Nr.312 din 20.12.2013 privind grupurile de producători agricoli și asociațiile acestora În: Monitorul Oficial Nr. 47-48 din 25.02.2014.
61. Legea Nr.998-XII din 01.04.92 privind investițiile străine. Publicat: 30.04.1992 în Monitorul Oficial nr.4, modificată și completată prin Legea nr. 768-XV din 27.12.2002.
62. Legea Nr. 166 din 11.07.2012 pentru aprobarea Strategiei naționale de dezvoltare „Moldova 2020”.
63. LITVIN A., **DOBROVOLSCHI L.** Competitivitatea – factor determinant al creșterii economice, În: *Revista științifică “Studii economice”*. ULIM, Chișinău, 2012, nr.3-4 (decembrie), p.17-23 ,0,52 c.a. ISSN 1857-226x (Revistă din Registrul Național al revistelor de profil, categoria C).
64. LITVIN, A., *Mecanismul managementului promovării exportului de produse agroalimentare al Republicii Moldova*. Chișinău: Print-Caro, 2015. 256 p. ISBN 978-9975-56-258-4.

65. LITVIN, A., CIMPOIEȘ, D., **DOBROVOLSCHI, L.** *Exportul producției horticole* (ghid practic). Chișinău: S. n. Print-Caro, 2017. 89p. ISBN 978-9975-56-495-3.
66. LITVIN, A., **DOBROVOLSCHI, L.** Probleme și soluții privind dezvoltarea durabilă a sectorului pomicol din Republica Moldova. În: *Materialele conferinței științifico-practice internaționale „Dezvoltarea relațiilor comerciale din perspectiva integrării economice a Republicii Moldova în circuitul internațional”*, UCCM : INCE, Chișinău 2017, vol. 1, , pag. 204-209, 1,7 c.a., ISBN 978-9975-81-039-5 (UCCM). – ISBN 978-9975-3171-5-3 (INCE). (În culegeri naționale).
67. LITVIN, A., **DOBROVOLSCHI, L.** Subvenționarea- ca modalitate de susținere și promovare a antreprenoriatului rural în Republica Moldova. În: *Materialele Simpozionului Științific internațional, UASM, 80 ani*. Chișinău, 2013, vol.37 (Economie), p. 227-231, 0,3 c. a. ISBN 978-9975-64-252-1(În culegeri naționale).
68. MANOLESCU, A. *Managementul reurselor umane*. Ediția a 4-a. București, Ed: Economică, 2003, 589 p. ISBN 973-590-909-X, p.387.
69. MAZILU, C., DUȚU, I. *Ghidul pepinieristului pomicultor*, finanțată de Ministerul Agriculturii și Dezvoltării Rurale, Editura Invel Multimedia, 2014. 68 pag. ISBN 978-973-1886-91-6.
70. MOGA, T., RĂDULESCU, C. *Fundamentele managementului*. București: Ed. ASE, 2004. 227 p. ISBN 973-594-430-8.
71. NICOLESCU, O., VERBONCU, I. *Fundamentele managementului organizației*. București: Editura Universitară, 2008. 415 p. ISBN 978-973-749-448-1.
72. NICOLESCU, O., VERBONCU, I. *Management*. București: Editura Economică, 1997. 596 p. ISBN 973-590-006-8.
73. NICULESCU, M. *Diagnostic global strategic, vol. II, Diagnostic financiar*. București: Editura Economică, 2005. 384p. ISBN 973-590-720-8, ISBN 973-590-722-4 (vol.II).
74. PANAITE, C., PRODAN, A., IFTIMESCU A. *Management*. Iași: Sanvialy, 1996. 386 p. ISBN 973-97866-6-9.
75. PERJU, I., CHIVRIGA, V., FALA, A. Impactul viitorului accord de liber schimb între Republica Moldova și Uniunea Europeană asupra sectorului agroalimentar din Republica Moldova. Chisinau:IDIS,,Viitorul”, 2010. 66p. [on-line]. Disponibil: <https://www.soros.md/files/publications/documents/impactul%20viitor.%20acord%20de%20liber%20schimb%20intre%20rm%20si%20ue%20asupra%20sect%20agroalim.pdf> [accesat 18.11.2016].

76. PETRESCU, I. *Management*. București: Holding Reporter, 1993. 448 p. ISBN 973-95144-9-9.
77. Pomicultura, viticultura și vinificația. Publicație științifică de profil, categoria C. Dadu C., Rapcea M, et. al. *Starea actuală și tendințele de dezvoltare a pomiculturii în Republica Moldova*. Chișinău, nr.4, 2018. p.2-9.
78. Pomicultura, viticultura și vinificația. Publicație științifică de profil, categoria C. Sava P. *Producerea fructelor de agriș și eficiența lor*. Chișinău, nr.1-2 (73-74), 2018, p.54-56.
79. POPESCU, D. *Management*. București: Ed. Economică, 2006. 430 p. ISBN (10) 973-709-297-X, ISBN (13) 978-973-709-297-7.
80. Programul de dezvoltare social-economică a Republicii Moldova pe termen mediu (anii 2017-2020).
81. Programul de dezvoltare strategică a organizației de atragere a investițiilor și promovare a exportului din Moldova (MIEPO) 2016 – 2020.
82. RAPCEA, M., DONICĂ, I., BOGDAN, I., DONICĂ, A. Starea actuală și perspectivele dezvoltării pomiculturii în Republica Moldova. În: *Lucrări științifice*, București, 2005, Vol. 1, p. 15- 20.
83. RAPCEA, M., MLADINOI, V., BABUC, V. etc. Concepția dezvoltării pomiculturii în Republica Moldova pe anii 2002-2020. În: *Culegerea Cercetări în pomicultură, vol I*. Chișinău, Ed. Iulian, 2002. p 17-19.
84. Regulamentul UE nr. 980 din 27 iunie 2005 privind aplicarea sistemului preferințelor tarifare generalizate.
85. Revista economică "Business Class", *Economia Moldovei: rezultatele anului 2017*. Chișinău, 2018, ianuarie-februarie, p.15-19; *Agricultura Republicii Moldova*, iulie-august, p.14-17.
86. RUSSU, C. *Management: concepte, metode, tehnici*. București: Editura Economică, 1996. 355 p.
87. SÎRBU, A. *Managementul performanței în învățământul superior agronomic și cercetare în Republica Moldova*, teza de doctor în științe economice, Chișinău, UASM, 2018, 157p.
88. STRATAN, A. *Mecanismul funcționării eficiente a sectorului agrar*. Autoref. tezei dr. hab. în economie. Chișinău, UASM, 2007. 48 p.
89. STRATAN, A., CLIPA, V., PELIVAN, M., FALA, A. *Analiza competitivității naționale prin prisma indicatorilor de performanță a exporturilor*. Chișinău: Complex Ed. al IEFS, 2001. 66p.
90. SUMEDREA, D., ISAC, I., IANCU, M., OLTEANU, A., COMAN, M. *Pomi, arbuști fructiferi, căpșun – Ghid tehnic și economic*. Pitești, 2014, ISBN 978-973-1886-82-4, 284 p.

91. TIMOFTI, E. *Eficiență și competitivitate în agricultură*. Chișinău: IEFS, UASM, 2009. 296 p. ISBN978-9975-9823-5-1.
92. TIMOFTI, E., MEMET, D. Dezvoltarea durabilă a agriculturii Republicii Moldova: probleme, realizări, perspective. În: *Lucrări științifice UASM, Contabilitate*, vol. 32, 2013. p. 192-195.
93. URSACHI, I. *Management*. București: ASE, 2001 300 p. ISBN 978-973-709-333-2.
94. VERBONCU, I. *Ghid metodologic pentru manageri*. București: Editura Tehnică, 1999. 369 p. ISBN 978-973-709-333-2.
95. WHITE, P., CIPCIRIUC, L., BELSCHI, A. *Studiu de piață privind fructele și legumele proaspete în Moldova*. Chișinău: USAID/ACED, 2011.
96. ZAHARIA, M. *Management teorie și aplicații*. București: Editura Economică, 1997. 120 p. ISBN 973-31-0503-1.
97. ZAHIU, L. *Management agricol*. București: Editura Economică, 1999. 400 p. ISBN 973-590-199-4.
98. ZBANCĂ, A. *Elaborarea bugetelor generice pentru afaceri în domeniul agriculturii de valoare înaltă. Ghid informativ*. Proiectul Competitivitatea Agricolă și Dezvoltarea Întreprinderilor (ACED), Chișinău, 2014.
99. ZBANCĂ, A., PANUȚA, S., STRATAN, A., FALĂ, I. et al. *Bugetarea activităților din sectorul vegetal al Republicii Moldova*. Universitatea Agrară de Stat din Moldova, Chișinău: Editura Print-Caro, 2017. 249 p. ISBN 978-9975-64-147-0
100. ZBANCĂ, A. et al. Analiza economică a cultivării fructelor și legumelor în Moldova. În: *Știința agricolă*, [S.l.], n.1, 2017. p.35-142, iulie. ISSN 2587-3202. [on-line]. Disponibil: <https://sa.uasm.md/index.php/sa/article/view/549> [accesat 15.03.2018].
101. ZBANCĂ, A., NEGRITU, G., **DOBROVOLSCHI, L.** Fezabilitatea investițiilor la cultivarea cireșelor cu aplicarea diferitor tehnologii. În: *Revista Agroexpert*, nr.1, martie. Chișinău, 2020, p.25, 0,34 c.a. ISSN-2587-3555, PM 33117
102. ZBANCĂ, A., NEGRITU, G., **DOBROVOLSCHI, L.** Dezvoltarea sectorului bacifer – oportunitate pentru micii fermieri doar prin asociere și cooperare în cadrul lanțului valoric. În: *Revista Agroexpert*, nr.4, decembrie. Chișinău, 2019. 0,54 c.a. ISSN-2587-3555, PM 33117

b) surse în limba engleză, franceză

103. ALBU, N., ALBU, C., *Performance management tools*. Bucharest: Economic Publishing House, 2003. 288 p.

- 104.BELOSTECINIC, Gr. Quality, productivity and business competitiveness assessment. In: *Economica*, no. 3, 2006. p.5-12.
- 105.BELOSTECINIC, Gr., Guțu C. Economic Competitiveness in the Sustainable Development of the Republic of Moldova. In: *Economica*, no. 2 (62), 2008. p.73-87.
- 106.BOOTH, D., DAWES, A., KIGBO, F., *Performance Indicators for Digital Research and Information Services*. Literature Review, Australia, University of Newcastle, march 2004.
- 107.BOURGUIGNON, A., *Peut-on définir la performance?* Revue Française de Comptabilité, juillet-août 1995.
- 108.COHEN, E. *L'analyse financière des performances*. Paris: Economica, 1990.
- 109.LITVIN, A., **DOBROVOLSCHI, L.** Perspectives of the sustainable development of the horticultural sector in the Republic of Moldova. В: *Журнал "Актуальные научные исследования в современном мире"*. Украина, г. Переяслав-Хмельницкий: 2018, выпуск 5(37), часть 2, май, с. 11-16, 0,17 с.а., ISSN 2524-0986. (Revistă de circulație internațională).
- 110.DRUCKER, P. *The practice of management*. London: Heinemann, 1967.
- 111.FITZGERALD, L., JOHNSTON, R., BRIGNALL, S., SILVESTRO, L., VOSS, C., *Performance Measurement in Service Businesses*. The Chartered Institute of management Accountants, 287p.
- 112.JABA, O. *Competitiveness of the enterprise - a fundamental objective of the management activity*. Bucharest: Economic Publishing House, 2003. 408p.
- 113.JOHANNSEN, H., ROBERTSON, A. *Management Glossary*. Longness Green et co., 1968. 460 p.
- 114.KOONTZ, H., DONNELL, C., WEIHRICH, H. *Management*. McGraw-Hill Book Company, 1984.250 p.
- 115.KHEMAKHEM, A. *La dynamique du contrôle de gestion*. Paris: Dunod, 1970.
- 116.LAVALETTE, G., NICULESCU, M. *Stratégies de croissance*. Paris: Ed. d'Organisation, 1999. 228 p.
- 117.**DOBROVOLSCHI, L.** Performance management – a basic instrument for sustainable development of pomiculture. În: *Teoretical and scientific journal „Economy and sociology”*, National Institute for Economic Research. Chișinău: 2019, nr.1, iunie, p.79-85., 0,46 c.a. ISSN 1857-4130, E-ISSN 2587-3172. (Revistă de profil, Categoria B).
- 118.LITVIN, A. **DOBROVOLSCHI, L.** The role of fruit growing in the development of the agri-food sector of the Republic of Moldova. În: *Revista „Management, economic engineering in agriculture and rural development”*, Universitatea de Științe Agronomice și

Медицинă Veterinară. București: 2015, vol.15, p. 193-198., 0,4 c.a. ISSN 2284-7995., E-ISSN 2285-3952. (Revistă de circulație internațională, Categoria B+).

- 119.LITVIN, A., **DOBROVOLSCHI, L.** The effects of globalization on the foreign trade. În: *Scientific papers, series „Management, economic engineering in agriculture and rural development”*, University of Agricultural Sciences and Veterinary Medicine Bucharest, București: 2013, vol.13, p. 213-219., 0,3 c.a. ISSN 2284-7995. (Revistă de circulație internațională, Categoria B+).
- 120.LITVIN, A., **DOBROVOLSCHI, L.**, COȘER, C., The role and impact of quality assurance system in obtaining competitive food products, International Conference „Agricuture for Life, Life for Agriculture”, *Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development*, Bucharest: 2016, Vol. 16, Issue 2, PRINT ISSN 2284-7995, E-ISSN 2285-3952, 0,42 c.a. (Revistă de circulație internațională, Categoria B+).
- 121.PAUL, E., *Economic Growth and Environmental Sustainability. The Prospects for Green Growth*. London: Routledge, 2000, chapter 5, p. 115-153., 374p. ISBN: 9780415173339
- 122.SHAW, A., *Guide to Performance Measurement and Non-Financial Indicators*. Mattison Public Relations , The Foundation for Performance Measurement [on-line]. Disponibil: <https://fpm.com> [accesat 15.06.2014] .
- 123.ZBANCĂ, A., NEGRITU, G., **DOBROVOLSCHI, L.**, GHERASIM, I, Development of the walnut sector in the Republic of Moldova. În: *Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development*, University of Agricultural Sciences and Veterinary Medicine Bucharest. Bucharest: 2020, Vol. 20, p.639-646., 0,48 c.a., Issue 1, PRINT ISSN 2284-7995, E-ISSN 2285-3952. (Revistă de circulație internațională, Categoria B+).

c)surse în limba rusă:

- 124.**DOBROVOLSCHI, L.**, LITVIN, A., Конкурентоспособность Республики Молдовы в глобальном контексте. В: *Міжнародна науково-практична інтернет-конференція Сучасний стан та перспективи розвитку освітнього простору: Глобальний Вимир, Ukraine, Запоріжжя, 2016, 25 листопад 2016., с.186-189, 0,3 c.a. (în culegeri internaționale).*
- 125.МЕСКОН, М. АЛЬБЕРТ, М., ХЕДОУРИ, Ф. *Основы менеджмента*. Москва: Дело, 1998, 800 с. .
- 126.ФАТХУДИНОВ, Р. *Стратегический менеджмент*. Учебное пособие. Москва: Интел-Синтез, 1997. 230 с.

d) resurse electronice:

127. <http://www.conta.ro>, soluții oferite de ABC Training Consulting [accesat 24.03.2015].
128. <https://www.gdi.ch/en/publications/studies/trend-report-fruit-trade-2025>, Gottlieb Duttweiler Institute (GDI), Fruit Trade 2025 [accesat 03.04.2018].
129. https://sswm.info/sites/default/files/reference_attachments/UN%20WCED%201987%20Brundtland%20Report.pdf United Nations World Commission on Environment and Development, Brundtland Report, Our Common Future, 1987 [accesat 07.11.2015].
130. <http://www.statistica.md>. Site-ul oficial al Biroului Național de Statistică al Republicii Moldova.
131. <https://www.moldovafruct.md/>. Site-ul oficial al Asociației Producătorilor și Exportatorilor de Fructe din Republica Moldova "Moldova Fruct". [accesat 18.07.2015].
132. <http://www.agravista.md/> [accesat 18.03.2017] .
133. <https://comtrade.un.org/> [accesat 22.03.2018].
134. <https://comtrade.un.org/data/> [accesat 19.08.2018] .
135. http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/A4C5FA04-3BD3-4A02-B0836B3B00DEAF61/0/G3_IP_Economic.pdf [accesat 23.04.2014].
136. <http://www.agroinform.md/services/cooperare.html> [accesat 16.03.2018]
137. http://en.wikipedia.org/wiki/Economic_indicator [accesat 18.10.2014]
138. http://madrm.gov.md/sites/default/files/Documente%20atasate%20Advance%20Pagines/Studiu%20Sector%20Pomicol%20RM%20-%20%20APM_FARM%20final.pdf [accesat 20.10.2018]
139. <https://cancelaria.gov.md/ro/content/cu-privire-la-aprobarea-programului-de-dezvoltare-horticulturii-pentru-anii-2020-2026>[accesat 14.03.2020]
140. <http://www.madrm.gov.md/ro/content/2182>[accesat 12.01.2020]

ANEXE

Tabelul A 1.1. Cadrul legal și instituțional (parțial) ce reglementează activitatea în sectorul pomicol al Republicii Moldova

Acte normative	Instituții în domeniu
Codul Civil al Republicii Moldova. nr. 1107-XV din 06.06.2002. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, nr. 82-86/661, 22.06.2002.	Ministerul Agriculturii Dezvoltării Regionale și Mediului (MADRM)
Codul Fiscal al Republicii Moldova, nr. 1163-XIII din 24.04.1997. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova. Nr. ed. spec. din 25.03.2005.	Agenția pentru Intervenție și Plăți în Agricultură (AIPA)
Codul Funciar al Republicii Moldova, nr. 828 din 25.12.1991. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, nr.107 din 04.09.2001	Agenția Națională pentru Siguranța Alimentelor (ANSA)
Codul Muncii al Republicii Moldova, nr. 154 din 8.03.2003. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, nr. 159, 29.07.2003.	Agenția de Investiții (AI)
Legea Republicii Moldova cu privire la arendă în agricultură, nr. 198-XV din 15.05.2003. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, nr. 163-166 din 15.05. 2003.	Agenția Națională pentru Cercetare și Dezvoltare
Legea Republicii Moldova cu privire la antreprenariat și întreprinderi, nr. 845 din 03-01-1992. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, nr.2 din 28-02-1994.	Fondul Național de Dezvoltare a Agriculturii și Mediului Rural (FNADRM)
Legea Republicii Moldova cu privire la pomicultură, nr. 728-XIII din 06.02.1996 În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr.17-18/188 din 21.03.1996. Republicat: Monitorul Oficial al R.Moldova nr.52-53/161 din 14.04.2010	Organizația pentru Dezvoltarea Sectorului Întreprinderilor Mici și Mijlocii (ODIMM)
Legea apelor a Republicii Moldova, nr. 272/2011. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, nr. 81 din 2012, modificată prin Legea Republicii Moldova, nr. 249 din 15-11-2018. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr. 1-5 din 15.11.2018	Institutul Științifico-Practic de Horticultură și Tehnologii Alimentare
Legea nukului Republicii Moldova, nr.658-XIV din 29 octombrie 1999. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, nr. 153-155 din 1999.	Consiliul pe filiera produsului "Legume-fructe proaspete și procesate"
Legea Republicii Moldova cu privire la concurență, nr. 183 din 11.07.2012. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, nr. 193-197 din 14.09.2012.	Asociații de profil (ONG): - Asociația Producătorilor și Exportatorilor de Fructe „Moldova Fruct”; - Asociația Producătorilor de Pomoșoare ”Bacifera” - Uniunea Asociațiilor Producătorilor de Culturi Nucifere - AO ”Federația Agricultorilor din Republica Moldova, etc.
Legea Republicii Molodva privind siguranța alimentelor, nr. 306 din 30-11-2018. În: Monitorul Oficial, nr. 59-65 din 22-02-2019.	Alte ministere si autorități administrative centrale de specialitate
Legea Republicii Moldova privind organizarea și funcționarea piețelor produselor agricole și agroalimentare,	

nr. 257 din 27-07-2006. În: Monitorul Oficial, nr. 142-145 din 08-09-2006	
Legea Republicii Moldova privind grupurile de producători agricoli și asociațiile acestora, nr. 312 din 20.12.2013. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, nr. 47-48 din 25.02.2014	
Legea Republicii Moldova cu privire la investițiile în activitatea de întreprinzător, nr. 81 din 18-03-2004. În: Monitorul oficial al Republicii Moldova, nr. 66-64 din 23.04.2008	
Legea Republicii Moldova cu privire la produsele de uz fitosanitar și la fertilizanți, nr. 119 din 22-06-2004. În: Monitorul oficial al Republicii Moldova nr. 100-103 din 25.06.2004	
Legea Republicii Moldova privind asigurarea subvenționată a riscurilor de producție în agricultură, nr. 243 din 08-07-2004. În: Monitorul Oficial nr. 132-137 din 06-08-2004.	
Legea Republicii Moldova privind securitatea generală a produselor, nr. 422 din 22-12-2006. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, nr. 36-38 din 16.03.2007	
Legea Republicii Moldova Nr. 113 din 18-05-2012 cu privire la stabilirea principiilor și a cerințelor generale ale legislației privind siguranța alimentelor . În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr. 143-148 din 13.07.2012	
Legea Republicii Moldova cu privire la investițiile în activitatea de întreprinzător, nr. 81 din 18-03-2004. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, nr 64-66 din 23-04-2008.	
Legea Republicii Moldova cu privire la controlul de conformitate cu cerințele de calitate pentru fructele și legumele proaspete, nr. 237 din 08.11.2018. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, nr. 486-498 din 21.12.2018	
Hotărârea Guvernului Republicii Moldova cu privire la aprobarea „Cerințelor de calitate și comercializare pentru fructe și legume proaspete”, nr. 929 din 31-12-2009. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr. -5-7 din 19.01.2010.	
Hotărârea Guvernului nr. 1279 din 17.11. 2008 cu privire la Reglementările tehnice “Ambalarea, transportarea și depozitarea fructelor, legumelor și ciupercilor proaspete. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr. 201 din 25.11.2008	
Hotărârea Guvernului Republicii Moldova, despre aprobarea Normelor privind etichetarea produselor alimentare și Normelor privind etichetarea produselor chimice de menaj, nr. 996 din 20-08-2003. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr. 189-190 din 29.08.2003.	
Hotărârea Guvernului cu privire la aprobarea Strategiei naționale de atragere a investițiilor și promovare a exporturilor pentru anii 2016-2020 și a Planului de acțiuni pentru implementarea acesteia, nr. 511 din 25-04-2016. În:	

Monitorul Oficial al Republicii Moldova, nr. 114-122 din 29.04.2016	
Hotărîrea Guvernului cu privire la aprobarea Reglementării tehnice, „Fructe de culturi nucifere. Cerințe de calitate și comercializare”, nr. 174 din 02.03.2009. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, nr. 55-56 din 17.03.2009	
Hotărîrea Guvernului cu privire la aprobarea proiectului de lege pentru aprobarea Strategiei naționale de dezvoltare „Moldova 2030”, nr. 1083 din 08-11-2018. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, nr. 424-429 din 16.11.2018	
Hotărîrea Guvernului cu privire la aprobarea Strategiei naționale de dezvoltare agricolă și rurală pentru anii, nr. 409 din 2014-2020. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, nr. 152 din 10.06.2014	
Hotărîrea Guvernului cu privire la aprobarea Strategiei naționale de atragere a investițiilor și promovare a exporturilor pentru anii 2016-2020 și a Planului de acțiuni pentru implementarea acesteia, nr. 511 din 25.04.2016. În: Monitorul Oficial nr.114-122/565 din 29.04.2016	
Hotărîrea Guvernului cu privire la aprobarea Strategiei în domeniul siguranței alimentelor pentru anii 2018-2022. nr. 1150 din 20.12.2017. În: Monitorul Oficial Nr. 18-26 din 19-01-2018.	
Ordinul Serviciului Fiscal de Stat cu privire la aprobarea Regulamentului privind luarea la evidență fiscală/încetarea activității în domeniul achizițiilor produselor agricole din horticulură și fitotehnie și a obiectelor regnului vegetal, desfășurate de persoanele fizice rezidente, nr. 623 din 31.12.2019. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, nr. 14-23 din 24.01.2020.	
Proiectul „Programul de dezvoltare a horticulurii pentru anii 2020-2026” elaborat de MADRM	
Programul de dezvoltare strategică a organizației de atragere a investițiilor și promovare a exportului din Moldova (MIEPO) 2016 – 2020.	
Regulamentului privind condițiile, ordinea și procedura de acordare a mijloacelor Fondului Național de Dezvoltare a Agriculturii și Mediului Rural	

Sursa: elaborat de autor în baza sursei[https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=17094&lang=ro]

Tabelul A.2.1. Situația producerii materialului săditor pomicol și bacifer pe produse, în Republica Moldova, pe anii 2016-2019

Denumire produs	Material săditor pomicol produs, mii. buc.					Schema tradițională de plantare, m	Suprafața în mediu anual (pe 2016-2019), ha		
	2016	2017	2018	2019	în mediu anual pe 2016-2019		posibilă de plantat	plantată de facto	Abateri (+; -) la acoperirea necesarului
Măr	3066,3	3651,6	3732,5	3231,4	3420,5	3,5x1,20	1436,6	430,3	1006,3
Păr	629,6	468,7	511,4	387,7	499,4	5,0x3,0	749,0	15,8	733,2
Gutui	25,0	58,3	74,0	24,9	45,6	4,0x2,0	36,45	3,5	32,9
Cais	527,9	527,5	710,7	548,3	578,6	5,0x4,0	1157,2	181,2	976,0
Persic	115,4	155,6	264,4	971,6	376,8	5,0x4,0	753,5	31,2	722,3
Prun	1488,3	1635,9	2074,4	1529,1	1681,9	5,0x3,0	2522,9	536,3	1986,6
Cireș	960,1	1079,9	1170,9	667,7	969,7	5,0x3,0	1454,5	315,3	1139,2
Vișin	922,4	704,1	728,5	705,0	765,0	5,0x3,0	1147,5	165,8	981,7
Căpșun	1850,0	1705,9	2021,9	477,8	1513,9	0,8x0,25	30,3	91,3	-61
Zmeur	199,4	439,5	463,0	339,9	360,5	2,5x0,3	27,0	2,8	24,2
Mur	121,1	174,7	43,0	80,8	104,9	3,0x1,0	31,5	5,5	26,0
Coacăz negru	1060,3	481,3	327,8	223,1	523,1	2,5x0,0,6	78,5	1,2	77,3
Coacăz roșu	301,4	203,7	125,3	118,4	187,2	2,5x0,0,6	28,1	15,6	12,5
Agriș	268,4	179,8	132,0	132,4	178,2	2,5x0,8	35,6	4,2	31,4
Nuc	650,2	562,9	400,7	937,0	637,7	10,0x10,0	6377,2	933,9	5443,3
Alun	-	91,6	127,0	90,6	77,3	5,0x5,0	193,2	194,9	-1,7
Migdal	31,4	82,8	144,4	98,6	89,3	5,0x3,0	133,9	29,21	104,7
Total produs în Republica Moldova	12217,2	12203,8	13051,9	10564,3	12009,6	X	16193,0	2958,0	13235,0

Sursa: Elaborată de autor în baza datelor colectate de la ANSA

Tabelul A. 3.1. Indicatorii producției de fructe sub aspectul speciilor în gospodăriile de toate categoriile, pe perioada 2000-2018

Indicatori	UM	Anul							Anul 2018 în % cătrefe anul:	
		2000	2005	2010	2015	2016	2017	2018	2000	2017
Specii sāmāņfoase										
Suprafața totală	mii ha	88	68,7	67	65	62	63	62	70,5	98,4
Suprafața pe rod	mii ha	84	66,1	59	57	56	56	54	64,3	96,4
Volumul de producție	mii tone	173	285,6	218	316	419	493	674	de 3, 9 ori	136,7
Recolta medie	t/ha	2,1	4,3	3,6	5,5	7,5	8,6	12,2	de 5,8 ori	141,9
Specii sāmbuguroase										
Suprafața totală	mii ha	44	36,7	39	42	42	43	43	97,7	100
Suprafața pe rod	mii ha	42	33,5	30	35	36	36	36	85,7	100
Volumul de producție	mii tone	75	85,0	92	154	153	143	187	de 2,5 ori	130,8
Recolta medie	t/ha	1,8	2,5	2,9	4,3	4,2	3,8	5,0	de 2,8 ori	131,6
Bacifere										
Suprafața totală	mii ha	1	1	1	3	3	4	4	de 4,0 ori	100
Suprafața pe rod	mii ha	1	1	1	3	3	3	3	de 3,0 ori	100
Volumul de producție	mii tone	2	2	2	5	10	12	13	de 6,5 ori	108,3
Recolta medie	t/ha	2,9	2,8	2,0	1,8	3,4	3,5	3,8	131,0	108,6
Nucifere										
Suprafața totală	mii ha	4	4	9	25	27	29	31	de 7,7 ori	106,9
Suprafața pe rod	mii ha	3	3	4	15	16	18	19	de 6,3 ori	105,6
Volumul de producție	mii tone	6	13	12	11	14	19	20	de 3,3 ori	105,3
Recolta medie	t/ha	1,8	4,2	2,8	0,7	0,8	0,9	1	55,6	111,1

Sursa: [27, 130].

Tabelul A. 4.1. Evoluția dezvoltării pomiculturii în întreprinderile agricole, în profil teritorial, pe anii 2010, 2017, 2018

	Specificare	Total pe țară	Regiunea de Dezvoltare		
			Nord	Centru	Sud
Anul 2010	Suprafața totală, ha	45883	23014	12050	7546
	Suprafața pe rod, ha	32388	18417	7466	4819
	Recolta, t/ha	3,89	4,66	2,60	3,49
	Producția globală, mii t.	129,54	86,97	20,09	17,30
Anul 2017	Suprafața totală, ha	50519	19241	12913	6949
	Suprafața pe rod, ha	38009	15383	7689	4500
	Recolta, t/ha	7,00	11,01	6,61	5,59
	Producția globală, mii t.	267,13	170,01	51,58	25,71
Anul 2018	Suprafața totală, ha	50656	19009	12941	6903
	Suprafața pe rod, ha	37291	14199	7951	4850
	Recolta, t/ha	9,39	14,39	9,34	8,34
	Producția globală, mii t.	353,19	204,89	75,20	41,16
Abateri (+;-) ale anului 2018 față de 2010:					
	Suprafața totală, ha	+4773	-4005	+891	-643
	Suprafața pe rod, ha	+4903	-4218	+485	+31
	Recolta, t/ha	+5,5	+9,73	+6,74	+4,85
	Producția globală, mii t.	+223,65	+117,92	+55,11	+23,86
Abateri (+;-) ale anului 2018 față de 2017:					
	Suprafața totală, ha	+137	-232	+28	-46
	Suprafața pe rod, ha	-718	-1184	+262	+350
	Recolta, t/ha	2,39	+3,38	+2,73	+2,75
	Producția globală, mii t.	+86,06	+34,88	+23,62	+15,45

Sursa: elaborat de autor în baza datelor electronice ale Biroului Național de Statistică

Tabelul A. 5.1. Evoluția dezvoltării pomiculturii în gospodăriile țărănești (cu suprafața de 10 ha și mai mare), pe anii 2010, 2017, 2018

	Specificare	Total pe republică	Regiunea de Dezvoltare:		
			Nord	Centru	Sud
Anul 2010	Suprafața totală, ha	7999	3134	3281	1419
	Suprafața pe rod, ha	4059	1898	1490	604
	Recolta, t/ha	2,66	3,36	2,29	1,41
	Producția globală, mii t.	11,84	7,33	3,44	0,91
Anul 2017	Suprafața totală, ha	13589	5959	5374	1946
	Suprafața pe rod, ha	8730	4044	3256	1272
	Recolta, t/ha	7,98	10,99	6,36	3,28
	Producția globală, mii t.	71,05	45,66	20,89	4,17
Anul 2018	Suprafața totală, ha	15129	7001	5792	2061
	Suprafața pe rod, ha	9716	4641	3572	1346
	Recolta, t/ha	1,04	13,41	10,67	4,60
	Producția globală, mii t.	108,25	62,67	38,66	6,19
Abateri (+;-) ale anului 2018 față de 2010					
	Suprafața totală, ha	+7130	+3867	+2511	+642
	Suprafața pe rod, ha	+5657	+2743	+2082	+742
	Recolta, t/ha	-1,62	+10,05	+8,38	+3,19
	Producția globală, mii t.	+96,41	+55,34	+35,22	+5,28
Abateri (+;-) ale anului 2018 față de 2017					
	Suprafața totală, ha	+1540	+1042	+418	+115
	Suprafața pe rod, ha	+986	+597	+316	+74
	Recolta, t/ha	-6,94	+2,42	+4,31	+1,32
	Producția globală, mii t.	+37,2	+17,01	+17,77	+2,02

Sursa: elaborat de autor în baza datelor electronice ale Biroului Național de Statistică

**Tabelul A. 6.1. Dinamica importului - exportului de producție pomicolă al Republicii
Moldova, pe perioada 2005-2018 (USD)**

Specificare	Anul			Structura, % (în mediu pe 2005-2015)	Anul			Structura, % (în mediu 2016-2018)	Abateri, (+;- media 2016- 2018 față de 2005-2015), p.p.
	2005	2010	2015		2016	2017	2018		
Import producție horticolă									
Legume, inclusiv tubercoli	8722,8	30172,4	25528,4	24,0	29339,6	33095,2	50678,7	34,2	+10,2
Fructe și nuci:	17686,9	58020,7	74601,5	56,1	47390,3	54258,8	69328,3	51,6	- 4,5
-nuci	4799,2	6446,8	14102,8	9,5	10717,6	13541,4	20417,1	13,5	+4
-struguri de masă	464,9	2715,4	2458,3	2,1	2025,9	1605,7	1548,6	1,6	- 0,5
-mere, pere și gutui	5682,8	2257,8	819,8	3,3	1290,1	1054,9	4240,6	1,9	-1,4
-prune, caie, cireșe și persici	343,5	11837,7	20750,3	12,3	822,3	968,4	1584,9	1,0	-11,3
Conserve legume, fructe și nuci	13596,2	22725,0	16823,0	19,8	17549,1	21441,7	7978,8	14,2	-5,6
Total	40005,9	110918,1	116952,9	100	94279,0	108795,6	127985,8	100	123,6%
Export producție horticolă									
Legume, inclusiv tubercoli	4833,7	8767,5	9183,1	3,8	8216,9	9162,9	1002,2	2,5	-1,3
Fructe și nuci:	60977,5	167624,7	194658,7	71,2	155823,8	221584,6	196429,6	76,6	+5,4
-nuci	30740,8	59835,9	101078,3	32,2	85463,0	98640,2	96329,1	37,4	+5,2
-struguri de masă	2453,8	12989,7	16818,9	5,4	20405,2	38625,9	25127,9	11,2	+5,8
-mere, pere și gutui	20425,0	51269,6	18239,0	15,1	24839,9	46386,1	48093,4	15,9	+0,8
-prune, caie, cireșe și persici	3094,3	22865,2	32359,3	9,8	15057,7	25154,9	24144,7	8,6	-1,2
Conserve legume, fructe și nuci	46496,9	52274,3	49883,0	25,0	41407,5	69553,5	46369,6	20,9	- 4,1
Total	112308,1	228666,5	253724,8	100	205448,2	300301,0	243801,4	100,0	126%
Balanța comercială producție horticolă									
Legume, inclusiv tubercoli	-3889,1	-21404,9	-16345,3	-12,7	-21122,7	-23932,2	-49676,5	-22,6	-35,3
Fructe și nuci:	43290,6	109604,0	120057,2	83,5	108433,6	167325,9	127101,4	96,3	+12,8
-nuci	25941,6	53389,1	86975,4	50,9	74745,3	85098,8	75912,0	56,3	+5,4
-struguri de masă	1988,9	10274,3	14360,5	8,1	18379,3	37020,1	23579,3	18,9	+10,8
-mere, pere și gutui	14742,2	49011,9	17419,2	24,8	23549,8	45331,3	43852,8	26,9	+2,1
-prune, caie, cireșe și persici	2750,7	11027,6	11609,0	7,8	14235,4	24186,5	22559,9	14,6	+6,8
Conserve legume, fructe și nuci	32900,7	29549,3	33060,0	29,2	23858,3	48111,8	38390,8	26,4	-2,8
TOTAL	72302,2	117748,4	136771,9	100	111169,2	191505,4	115815,6	100,0	128,0%

Sursa: elaborat în baza datelor BNS și calculelor efectuate de autor

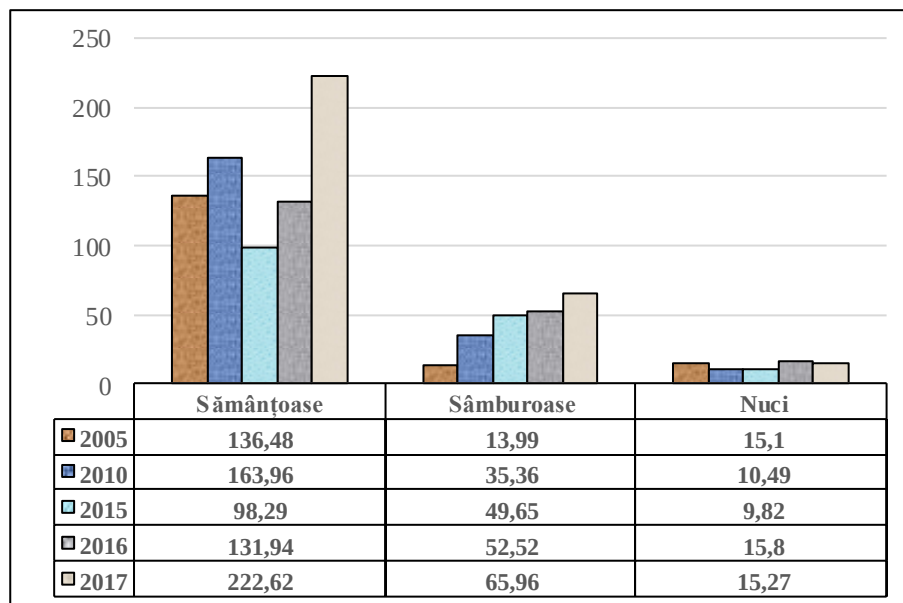


Fig. A.7.1. Evoluția exportului cantitativ în stare proaspătă pentru sectorul pomicol al Republicii Moldova, pe perioada 2005-2017, mii t.

Sursa: elaborat în baza datelor BNS și calculelor autorului

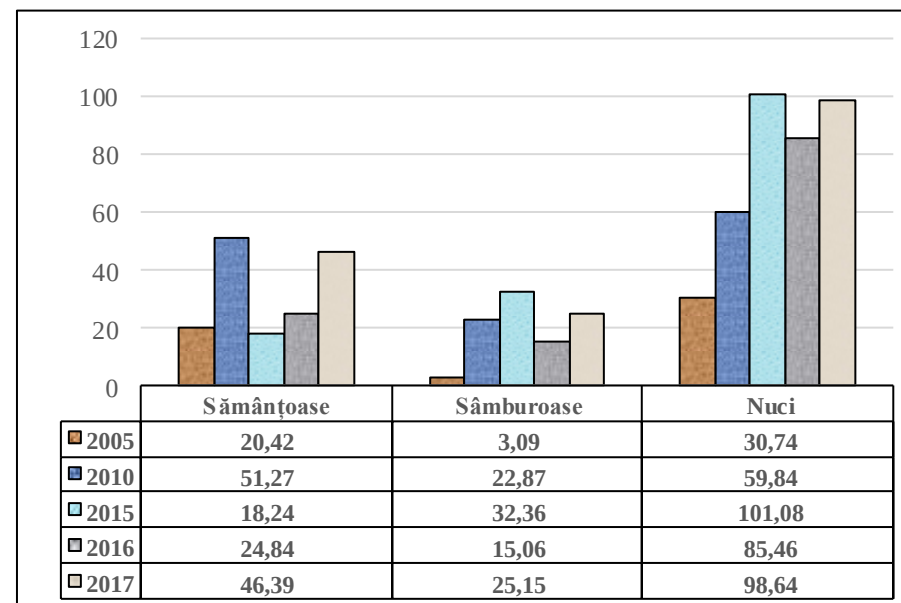


Fig. A.7.2. Evoluția exportului valoric în stare proaspătă pentru sectorul pomicol al Republicii Moldova, pe perioada 2005-2017, mii \$.

Sursa: elaborat în baza datelor BNS și calculelor autorului

**Tabelul A.8.1. Dinamica importului - exportului de producție pomicolă în stare proaspătă
al Republicii Moldova, pe perioada 2005-2018 (tone)**

Specificare	Anul			În mediu pe anii 2005-2015	Anul			În mediu pe anii 2016-2018	Media pe a. 2016- 2018 / media pe a. 2005- 2015, %
	2005	2010	2015		2016	2017	2018		
IMPORT									
Fructe și nuci									
nuci	5373,8	3974,0	4606,9	4651,6	4692,8	5058,9	6707,5	5486,4	117,9
mere, pere și gutui	30171,9	2533,5	1722,8	11476,1	2639,9	1465,1	9231,7	4445,6	38,7
prune, caise, cireșe și persici	1431,9	10689,0	18935,7	10352,2	1007,2	1049,2	2052,8	1369,7	13,2
EXPORT									
Fructe și nuci									
nuci	10486,2	9822,0	15104,1	11804,1	15796,6	15265,9	14263,4	15108,6	128,0
mere, pere și gutui	136475,6	163959,7	98293,6	132909,6	131942,6	222615,1	216480,9	190346,2	143,2
prune, caise, cireșe și persici	13990,6	35358,0	49646,8	32998,5	52523,4	65959,3	66493,8	61658,8	186,9

Sursa: elaborat în baza datelor BNS și calculelor efectuate de autor

**CHESTIONAR PRIVIND DIAGNOSTICAREA PROBLEMELOR CE ȚIN DE
DEZVOLTAREA DURABILĂ A SECTORULUI HORTICOL**

1. Date generale despre entitatea dvs:

Denumirea entității agricole și locul amplasării ei	Tipul întreprinderii după dimensiune (Încercuți varianta ce vi se potrivește)	Suprafața totală a terenului agricol, ha, pe anii:		Venitul din vânzări, în total pe entitate, mii lei, pe anii:	
	Micro-întreprindere	2013		2013	
	Mică	2014		2014	
	Medie	2015		2015	
	Mare	2016		2016	

Suprafața plantațiilor horticole, ha, pe anii:		Suprafața plantațiilor pomicole, ha, pe anii:		Suprafața plantațiilor viticole, ha, pe anii:		Suprafața legumicolă, ha, pe anii:	
2013		2013		2013		2013	
2014		2014		2014		2014	
2015		2015		2015		2015	
2016		2016		2016		2016	

Sămânțoase -

Sâmburoase -

2. Numiți principalele produse horticole, care vă asigură venituri și rentabilitate mai înaltă:

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

3. Care ramură a sectorului horticol, o considerați cea mai rentabilă, competitivă și cu perspective de dezvoltare pentru un sector horticol durabil al Republicii Moldova?

4. Sunteți membru al unei (unor) asociații în domeniul dezvoltării și promovării produselor horticole (pomicole, viticole, legumicole, nucifere, pomușoare.)? *Încercuți răspunsul potrivit.*

a) Da

b) Nu

Dacă **Da** specificați în tabelul de mai jos informațiile corespunzătoare:

Numele asociației (asociațiilor)	Avantaje majore	Dezavantaje majore

5. În ce măsură cunoașteți cadrul legal juridic ce reglementează activitatea de producere și comercializare a produselor horticoale? *Încercuiți pe scala de mai jos cifra, varianta căreia vi se potrivește cel mai mult.*

1 2 3 4 5
 La nivel La nivel La nivel La nivel La nivel
 foarte scăzut scăzut mediu bun foarte înalt

6. Ați beneficiat în ultimii 2 ani de serviciile Instituțiilor de Stat, antrenate în activitatea de suținere și dezvoltare a sectorului horticol?

<i>Instituția, organizația</i>	<i>Bifați</i>	<i>Rezultat (pozitiv "+", negativ "-")</i>
Ministerul Agriculturii și Industriei Alimentare		
Ministerul Economiei		
Organizația pentru Dezvoltarea Sectorului Întreprinderilor Mici și Mijlocii		
Agencia de Intervenți și Plăți pentru Agricultură		
<i>Altele (Specificați)</i>		

7. Conlucrarea cu organele statului. *Evaluați factorii expuși în tabel pe o scară de la 1 la 5, unde 1- problemă majoră; 2- problematic; 3 – neutru; 4 – prielnic; 5 – foarte benefic, puternic.*

<i>Factorii</i>	<i>Clasare</i>	<i>Specificați detaliile</i>
Eficacitatea informării și consultării de către organele administrației publice		
Mărimea taxelor pentru serviciile prestate de organele administrației publice		
Calitatea serviciilor de stat destinate businessului		
Activitatea asociațiilor antreprenorilor. Consolidarea business comunității		
Luarea în considerare a opiniei antreprenorilor la examinarea și adoptarea deciziilor administrative		
Participarea organelor regionale, locale la susținerea businessului		

8. Ce tehnologii performante / moderne utilizați în procesul de producere a produselor horticole ? Specificați pe ramuri:

<i>Pomicultură</i>	<i>Viticultură</i>	<i>Legumicultură</i>

9. Dacă faceți investiții în domeniul dezvoltării sectorului horticol în ce scop le utilizați? *Apreciați pe o scară de la 1 la 5 fiecare variantă din tabel, unde 1 - semnifică nivel scăzut al investițiilor; 2 – nivel sub mediu; 3 – nivel mediu; 4 – peste mediu; 5 – nivel înalt.*

<i>Varianta</i>	<i>Apreciere</i>
Pentru înființarea plantațiilor multianuale tinere	
Pentru aplicarea tehnologiilor moderne (superintensive) de producere	
Pentru procurarea tehnicii, utilajelor agricole moderne, modernizarea sistemelor de irigare, sistemelor antiîngheț, antigrindină	
Pentru dezvoltarea infrastructurii post-recoltă și procesare	
Pentru promovarea producției horticole	

10. Sursele din care ați primit suport financiar pentru dezvoltarea sectorului horticol. *Bifați.*

- Sursele statului (subvenții)
- Programe de stat naționale
- Programe investiționale străine
- Bănci și instituții financiare de creditate
- Altele (specificați): _____

11. Cum considerați, dispune sectorul horticol de avantaj competitiv comparativ cu alte sectoare agricole?

<i>Răspuns</i>	<i>Bifați</i>	<i>Specificați detaliile (de ce?)</i>
Da		
Nu		
Nu pot răspunde		

12. Cum apreciați nivelul performanței atinse în sectorul horticol al entității Dvs? *Încercuiți pe scala de mai jos, cifra, varianta căreia vi se potrivește cel mai mult.*

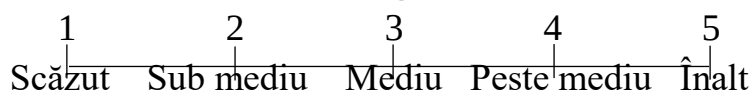
În pomicultură:

1 2 3 4 5
 Scăzut Sub mediu Mediu Peste mediu Înalt

În viticultură:

1 2 3 4 5
 Scăzut Sub mediu Mediu Peste mediu Înalt

În legumicultură:



13. Barierele cu care vă confrunțați în activitatea de producere a produselor horticole. *Apreciați cu cifre de la 1 la 5, unde 1 semnifică bariera cea mai mică, iar 5 – bariera cea mai mare.*

<i>Bariere</i>	<i>Aprecieri</i>
Infrastructura post-recoltare slab dezvoltată	
Sistemul de irigare slab dezvoltat	
Fragmentarea terenurilor agricole	
Lipsa pieței de desfacere și a informației despre piața de desfacere	
Birocrația și corupția	

14. Impedimente în activitatea de comercializare a produselor horticole pe piața internă. *Factorii se evaluează pe o scară de la 1 la 5, unde 1 – problemă majoră; 2 – problematic; 3 – neutru; 4 – problemă minoră; 5 – problemă foarte minoră.*

<i>Factorii</i>	<i>Aprecieri</i>
Capacitatea scăzută de cumpărare a populației	
Susținerea insuficientă din partea statului	
Concurența pe piața internă a produselor horticole autohtone în raport cu cele importate	
Taxe și costuri înalte la comercializare	
Altele (specificați)	

15. Bariere în activitatea de comercializare a produselor horticole pe piața externă. *Factorii se evaluează pe o scară de la 1 la 5, unde 1 – problemă majoră; 2 – problematic; 3 – neutru; 4 – problemă minoră; 5 – problemă foarte minoră.*

<i>Factorii</i>	<i>Aprecieri</i>	<i>Specificați detaliile</i>
Calitate necorespunzătoare		
Ambalarea și etichetarea necorespunzătoare		
Cantitate insuficientă		
Proceduri vamale complicate		
Altele (concretizați)		

16. Principalele piețe de desfacere a producției horticole pe categorii de produse. *Apreciați pe o scară de la 1 la 5, unde 1 – piața cea mai puțin importantă; iar 5 – piața cea mai importantă.*

<i>Piața de desfacere</i>	<i>Fructe</i>	<i>Legume</i>	<i>Struguri</i>
Piața internă			
Piața UE			
Piața Federației Ruse			

Piața țărilor CSI			
Alte piețe (menționați)			

17. Pentru a asigura dezvoltarea durabilă a sectorului horticol, care factori sunt cei mai importanți? *Apreciați factorii pe o scară de la 1 la 7, unde 1- cel mai puțin important; iar 7 –cel mai important.*

Factorii	Aprecieri
Managementul performant	
Inovațiile	
Piața de desfacere	
Infrastructura de producere și procesare	
Infrastructura post-recoltă	
Cooperarea cu alți producători	
Alții (specificați)	

18. Ce fel de suport ați dori să vă fie oferit de către instituția antrenată în activitatea de producere, comercializare și promovare a produselor horticole?

Tipul suportului	DA/NU	Specificați detaliile
Cursuri de instruire (<i>Dacă da , atunci în ce domenii</i>)		
Informații despre:		
-Standarde		
-Calitate		
-Etichetare		
-Tarife		
-Oportunitățile pieței		
-Accesarea fondurilor de -stat și străine		
-Altele (Specificați)		
Stabilirea legăturilor cu potențialii clienți		
Suport în vederea organizării măsurilor promoționale		
Asistență la elaborarea materialului promoțional		
Altele (specificați)		

19. Influența factorilor mediului extern asupra dezvoltării durabile a sectorului horticol. *Menționați în coloana 3 a tabelului, nivelul de influență cu cifre de la 1 la 4, unde 1 – semnifică influență foarte puternică; 2 – puternică; 3 – medie; 4 – mică.*

Factorii mediului extern	Caracteristici	Influența asupra sectorului
Politici	Stabilitatea politică	
	Reglementarea de stat a sectorului	
	Reglementarea de stat a concurenței	

Economici	<i>Evoluția PIB-lui și situația economică</i>	
	<i>Rata inflației</i>	
	<i>Fluctuațiile cursului valutar și a monedei naționale</i>	
	<i>Ratele dobânzilor la creditele bancare</i>	
	<i>Politica fiscală</i>	
	<i>Creșterea tarifelor la resursele energetice și utilități</i>	
	<i>Creșterea prețurilor la materialul săditor și la materialele necesare</i>	
	<i>Politica investițională</i>	
	<i>Capacitatea de cumpărare a populației</i>	
	<i>Prezența forței de muncă</i>	
Sociali	<i>Schimbări demografice</i>	
	<i>Schimbările gusturilor populației</i>	
	<i>Respectarea legislației muncii</i>	
Tehnologici	<i>Tendențe noi în cercetare-dezvoltare</i>	
	<i>Crearea unor produse horticoale competitive și ecologice</i>	
	<i>Dezvoltarea tehnologiilor de producere performante</i>	
Legali	<i>Aprobarea și implementarea Hotărârilor Guvernului cu privire la susținerea și dezvoltarea sectorului horticola</i>	
	<i>Schimbări în legislație ce se referă la sectorul horticola</i>	

20. Realizați o succintă analiza SWOT a sectorului horticola pe care îl practicați.

<i>Părți tari</i>	<i>Părți slabe</i>
<i>Oportunități</i>	<i>Riscuri</i>

21. Ce măsuri concrete, considerați că urmează a fi înreprinse în scopul dezvoltării durabile și soluționării problemelor cu care se confruntă sectorul horticola din RMoldova?

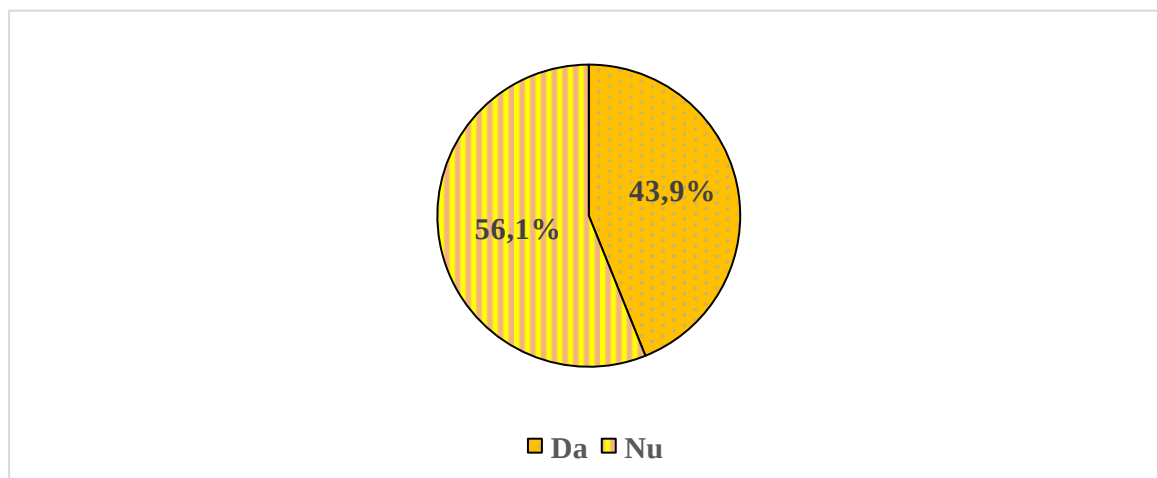


Fig. A.10.1. Structura respondenților după calitatea de membru al unei (unor) asociații, %

Sursa: Elaborat de autor în baza prelucrării rezultatelor anchetării

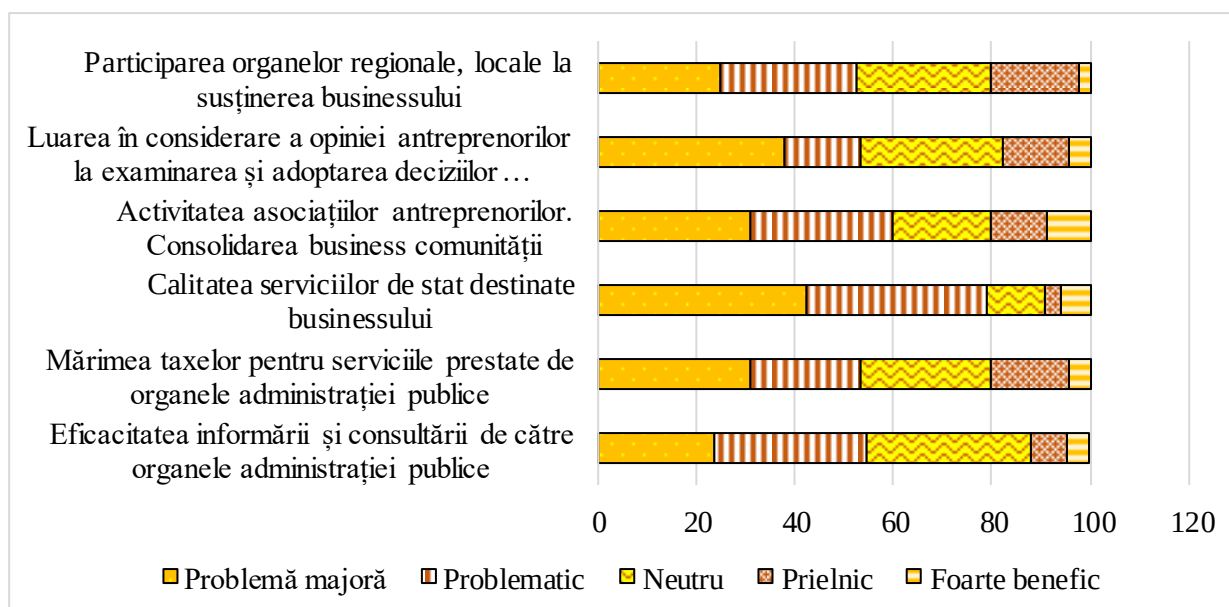


Fig. A.11.1. Evaluarea de către respondenți a factorilor privind relațiile de conlucrare cu organele statului, %

Sursa: Elaborat de autor în baza prelucrării rezultatelor anchetării

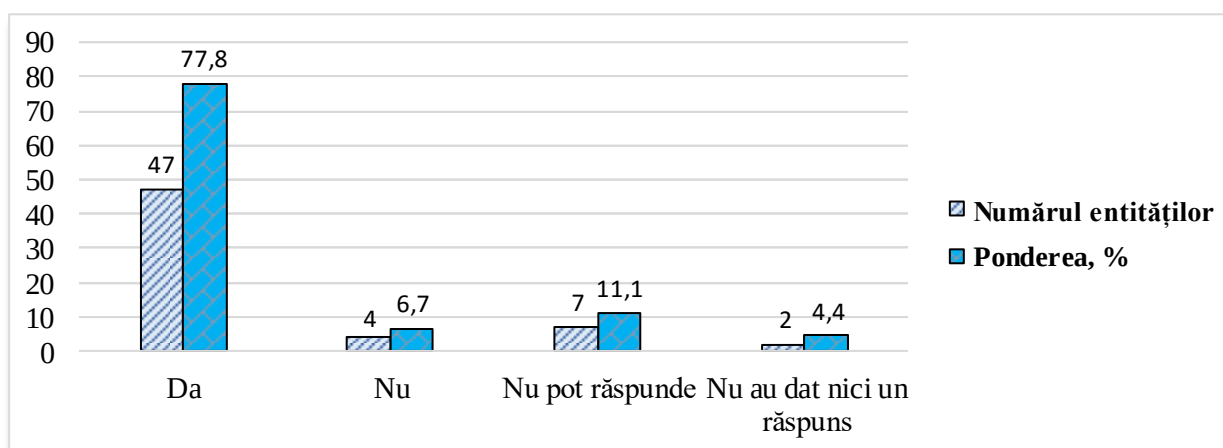


Fig. A.12.1. Numărul și structura respondenților referitor la dispunerea sectorului pomicol de avantaj competitiv comparativ cu alte sectoare agricole

Sursa: Elaborat de autor în baza prelucrării rezultatelor anchetării

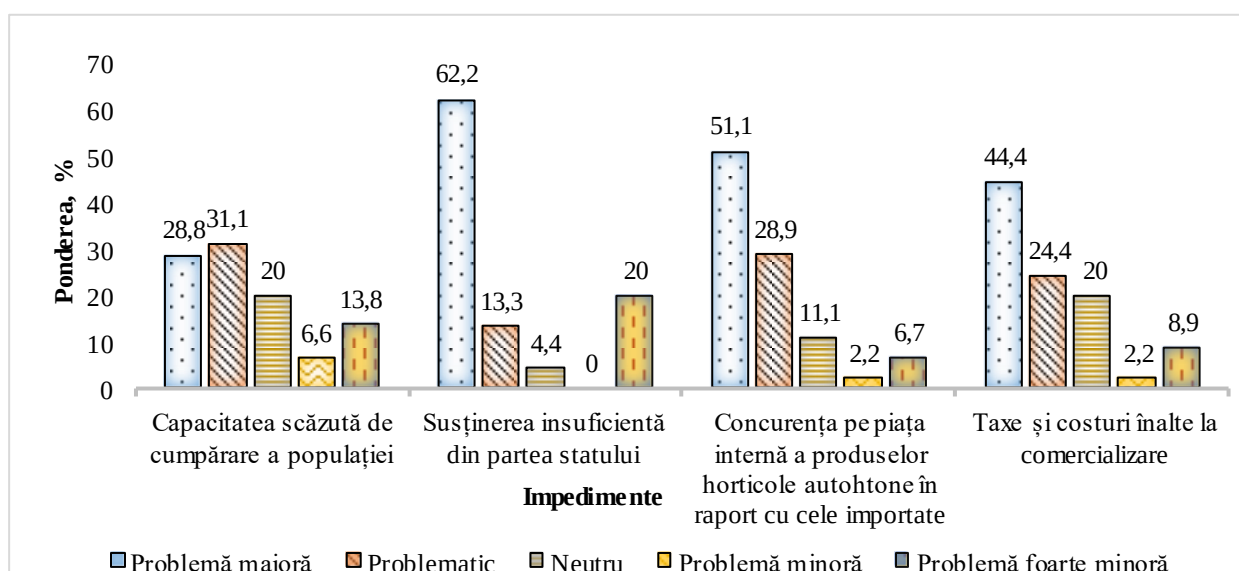


Fig. A..13.1. Aprecierea de către respondenți a nivelului impedimentelor în activitatea de comercializare a produselor pomicole pe piața internă

Sursa: [66].

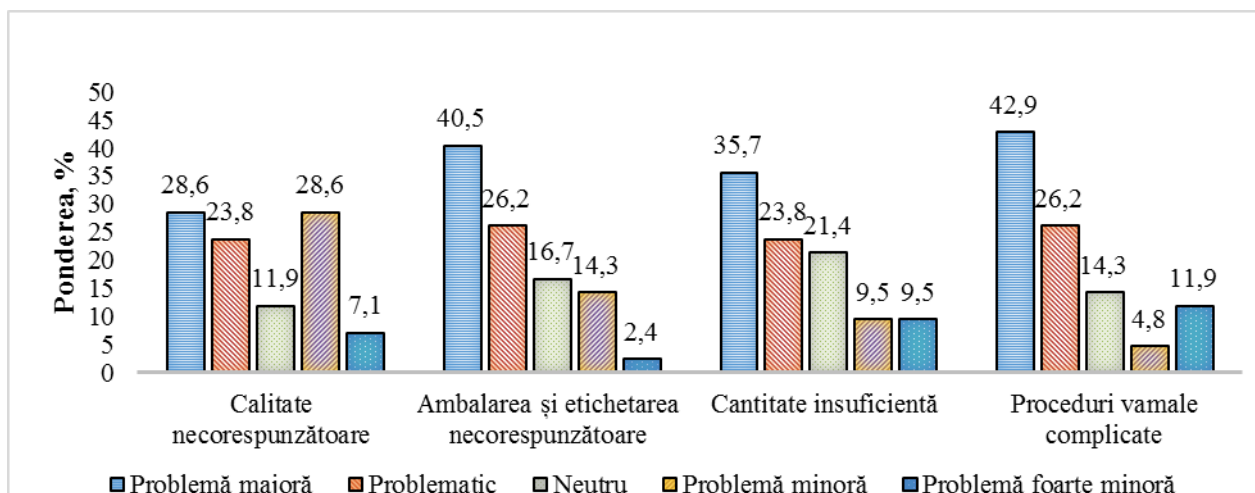


Fig. A.14.1. Aprecierea nivelului barierelor în activitatea de comercializare a produselor pomicole pe piața externă, %

Sursa: [66].

Tabelul. A.15.1. Tipul suportului necesar, solicitat de respondenți în activitatea de producere, comercializare și promovare a produselor pomicole

<i>Tipul suportului solicitat</i>	<i>Nr. total de răspunsuri</i>	<i>Ponderea, %</i>
7. Cursuri de instruire în domeniul informării despre:		
- Standarde	36	60,0
- Calitate	34	56,7
- Etichetare	32	53,3
- Tarife	32	53,3
- Oportunitățile pieței	38	63,3
- Accesarea fondurilor de stat și străine	40	66,7
8. Stabilirea legăturilor cu potențialii clienți	36	60,0
9. Suport în vederea organizării măsurilor promoționale	22	36,6
10. Asistență la elaborarea materialului promoțional	23	38,3

Sursa: Elaborat de autor în baza prelucrării rezultatelor anchetării

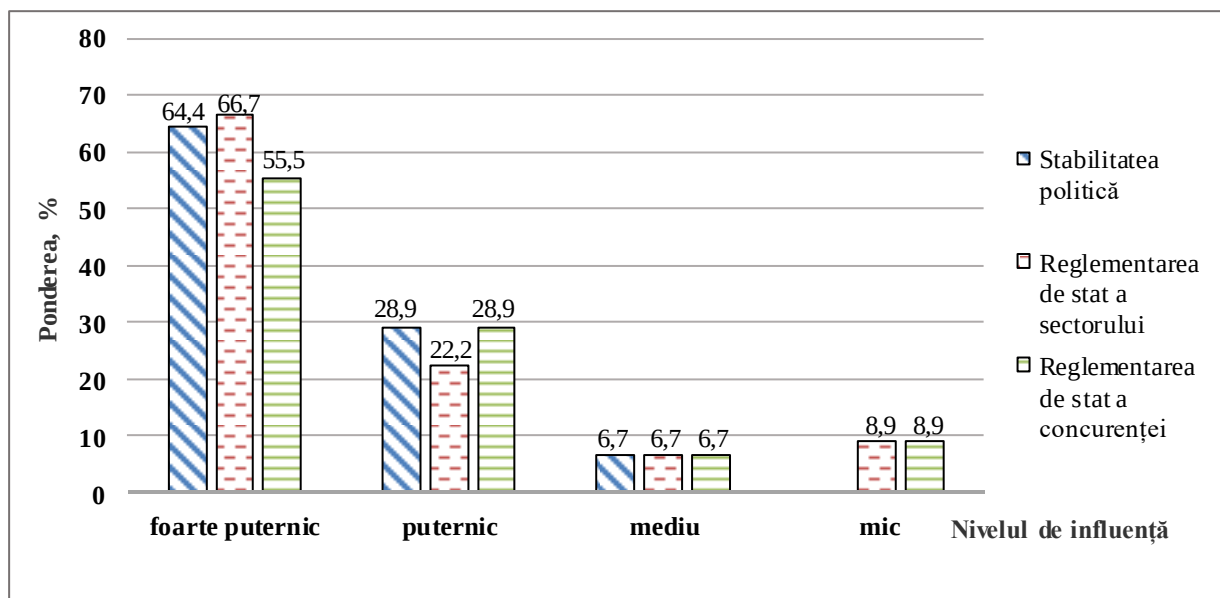


Fig. A.16.1. Aprecierea nivelului de influență a factorilor politici asupra dezvoltării durabile a sectorului pomicol

Sursa: Elaborat de autor în baza prelucrării rezultatelor anchetării

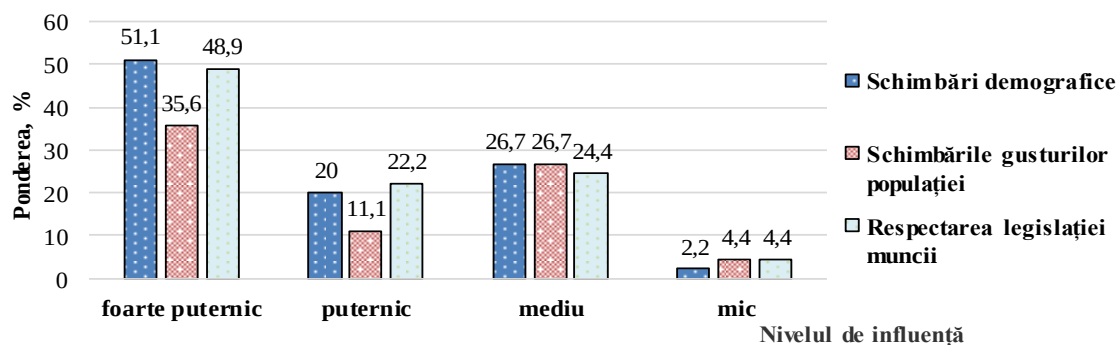


Fig. A.17.1. Aprecierea nivelului de influență a factorilor sociali asupra dezvoltării durabile a sectorului pomicol, %

Sursa: Elaborat de autor în baza prelucrării rezultatelor anchetării

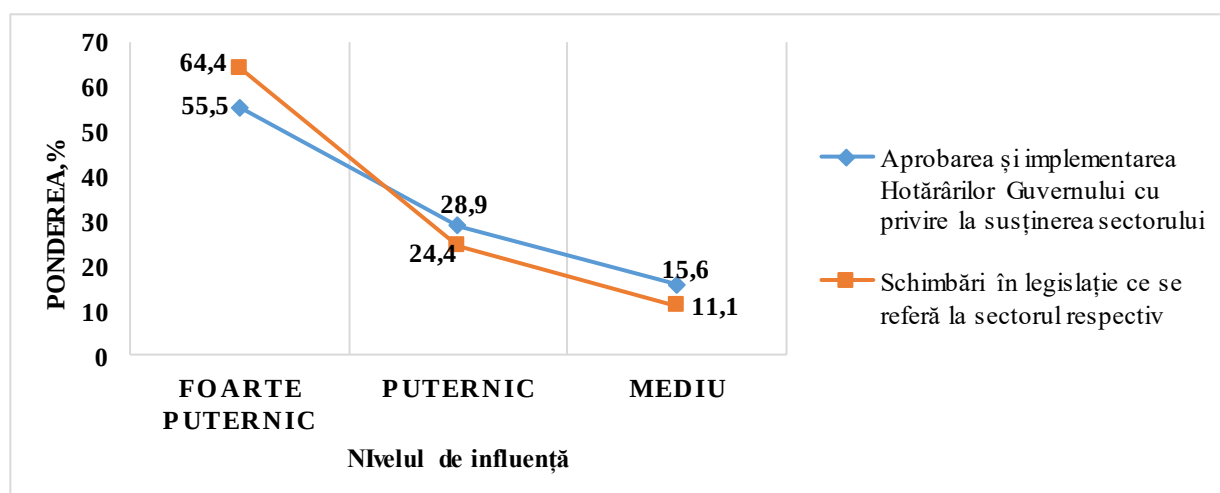


Fig.A.18.1. Aprecierea nivelului de influență a factorilor legali asupra dezvoltării durabile a sectorului pomicol

Sursa: Elaborat de autor în baza prelucrării rezultatelor anchetării

Tabelul A.19.1. Analiza SWOT a sectorului horticola din Republica Moldova

<i>Puncte tari</i>	<i>Puncte slabe</i>
1	2
Condiții pedoclimaterice favorabile, prielnice pentru dezvoltarea sectorului horticola	Sistemul de irigare slab dezvoltat și accesul dificil și birocratic la sursele deschise de apă pentru irigare
Tradiție și experiență bogată în producerea producției horticoale	Fragmentarea excesivă a terenurilor agricole
Produse de calitate bună, în special sub aspect gustativ	Infrastructura de producere și post-recoltare slab dezvoltată
Preț de vânzare rezonabil	Caracterul sezonier al producției și insuficiența forței de muncă la sezon
Horticultura este acea ramură a agriculturii ce creează valoare adăugată înaltă și în care recuperarea investițiilor are loc într-un termen mai scurt	Material semincer necalitativ și costuri înalte pentru testarea soiurilor de plante
Acces ușor la procurarea semințelor și chimicalelor	Tehnologii de producție învechite și necompetitive și aplicarea foarte lentă a tehnologiilor performante și moderne
Forța de muncă ieftină	Acces redus al antreprenorilor horticoali la activități de asistență tehnică, proiectare și consultanță specializate
Poziția geografică favorabilă a țării, situată între UE și țările CSI.	Număr mare de întreprinderi agricole individuale față de societăți, asociații și alte forme organizatorico-juridice
	Grad redus de asociere și cooperare la nivel de sector
	Lipsa facilităților creditare pentru micii antreprenori
	Conlucrarea la nivel scăzut dintre organele publice regionale, locale și sectorul privat, precum și lipsa unor mecanisme de comunicare eficientă, permanentă dintre sectorul public și cel privat
	Comunicarea slabă dintre întreprinderile agricole cu producție horticola și instituțiile de cercetare-dezvoltare
	Cooperare slabă dintre producători și exportatori, ceea ce nu le permite producătorilor de a ieși pe piețe noi cu oferte consolidate, consistente și stabile în termeni de livrare
	Sistemul actual de subvenționare nu oferă producătorilor horticoali certitudinea că vor putea accesa subvenții deoarece mărimea fondului este mică, iar regulamentul de alocare a acestor subvenții se schimbă de la an la an
	Piața națională dominată de oferta externă a produselor horticoale
<i>Oportunități</i>	<i>Riscuri</i>
Diversificarea gamei de produse	Creșterea continuă, din partea furnizorilor, a prețurilor la materiale și alte utilități necesare pentru dezvoltarea sectorului horticola
Implementarea know-how-ului	Schimbări climaterice, condiții meteorologice nefavorabile cu efecte adverse asupra sectorului

1	2
Investiții în dezvoltarea infrastructurii de procesare și post-recoltă	Lipsa forței de muncă din cauza depopulării zonelor rurale prin migrația înaltă a populației în zonele urbane, emigrarea internațională, orientarea populației spre alte sectoare ale economiei naționale (servicii).
Cucerirea noilor piețe de desfacere prin sporirea calității produselor și producerea produselor ecologice	Fluctuația mare de prețuri și a cursului valutar (riscul valutar)
Atragerea fondurilor financiare pentru modernizarea întreprinderilor agricole atât din perspectiva echipamentelor, mașinilor și utilităților necesare, cât și din perspectiva calității soiurilor de plante și pomi fructiferi	Creșterea competitivității internaționale
Plantarea și extinderea plantațiilor de nuci	Cadrul legal neclar și uneori contradictoriu
	Riscul financiar (lipsa de lichidități), creditor, politic, comercial
	Embargoul rusesc la produsele horticole în stare proaspătă și procesată
	Fenomenul birocrăției și corupției

Sursa: Elaborat de autor în baza prelucrării rezultatelor anchetării

Tabelul A.20.1. Analiza punctelor tari și slabe ale sectorului autohton de fructe

Mijloace de producere	Producere	Post-recoltă	Marketing
1	2	3	4
PUNCTE TARI			
Forță de muncă relativ ieftină	Fructele moldovenești au calități organoleptice deosebite și potențial de păstrare înalt, adaptat condițiilor noastre sol-climă		
Procedura de omologare a fertilizanților simplificată în baza certificatelor europene	Experiență bogată în producerea și varietatea de fructe	Abilitățile fermierilor de a păstra fructele pe termen îndelungat	Poziționare geografică avantajoasă: competitivitate logistică
Procedura simplificată de import a materialului săditor	Orientarea producătorilor agricoli la plantarea livezilor intensive prin irigare	Conveier de recoltare și livrare a fructelor	Acorduri de liber schimb cu principalele piețe (CSI, UE)
Prezența pe piață a tuturor companiilor internaționale ce vând preparate de uz fitosanitar	Dorință de a investi și de desfășura afacerea, Investiții din remitențe, Posibilitatea de import a materialului săditor din UE	Sunt accesibile case de ambalare / infrastructură post recoltare / capacități de depozitare mai mari de 230 mii tone	Relații comerciale cu Rusia, clienți / istorie pozitivă pe piața Rusiei
	Clima favorabilă (pentru aproape toate culturile), sol fertil, proprietăți gustative distincte, care se fac bine în condițiile noastre		
PUNCTE SLABE			
Calitatea joasă a materialului săditor autohton (în special categoria biologică), care nu permite atingerea potențialului adevărat	Clima continentală care generează deseori înghețuri târzii (zonă pronunțată de risc până la 5-10 mai)	Sortiment redus a opțiunilor de ambalaj	Perceperea pe piețele tradiționale (Rusia, Belarus) a fructelor din Moldova ca fructe ieftine
Gamă foarte limitată de portaitoi și altoi, deoarece lipsesc colecții de pepiniere pe sorturi și devirusate	Tehnologiile curent de producere nu permit în totalmente producerea de fructe calitate competitivă la export	Costuri înalte de recoltare, păstrare și ambalare asociate utilizării lăzilor din lemn de unică folosință (și nu din plastic)	Legături slabe cu potențiale piețe alternative (EU dincolo de România, Dubai, India, Egipt), inclusiv lipsa agenților de vânzări
Prețul înalt al pesticidelor, cuplat cu calitatea joasă a pesticidelor și imposibilitatea garantării originii și calității lor	Multe livezi nu reușesc să atingă potențialul soiurilor (material săditor, irigare, tehnologii, mecanizare), ceea ce rezultă în recoltă mică și costuri unitare înalte	Lipsa capacităților de păstrare în contextul creșterii volumelor de producere. Dotarea insuficientă a frigiderelor cu tunele de pre-răcire și linii de ambalare	Deficit de transport frigorific calitativ, cuplat cu probleme dese privind autorizațiile de transport / tranzit
Deficit de consultanți de nivel înalt în protecția integrată (IPM) și nutriția plantelor	Lipsa unui sistem de validare a proiectelor tehnice de înființare a plantațiilor ce duc la greșeli costisitoare sau ireparabile	Lipsa sistemelor de trasabilitate și numărul extrem de mic de certificări internaționale (GlobalGAP, BRC, ISO 22000)	Nu sunt practicate contractele pe termen lung, nu sunt programe de livrări prestabilite
Mentenanța post-procurare a echipamentului agricol este joasă și costisitoare din partea furnizorilor	Lipsa cunoștințelor și experienței în tehnologiile intensive de producere	Abilități joase privind perioada optimă de recoltare a fructelor (în special pentru păstrare)	Lipsa imaginii “Fructe din Moldova” și coordonării activităților de promovare la export

1	2	3	4
Lipsa crescândă a forței de muncă calificată în întreprinderile corporative	Lipsa coordonării între producători a tehnologiilor de producere, ceea ce rezultă în produs neuniform (calitate exterioară, reziduuri, potențial de păstrare)	Infrastructura locală în cadrul exploatațiilor agricole este de calitate proastă și necesită investiții mari	Nu există o structură specializată care să studieze în continuu piețele și să informeze producătorii
Lipsa unui sistem de identificare, testare și diseminare a soiurilor și hibrizilor cu potențial pe piață	Tehnologiile inovative nu sunt aplicate suficient și transferul de cunoștințe este inefficient	Lipsa încrederii și asocierea / cooperarea pentru comercializarea în comun este slab dezvoltată și trebuie încurajată	Necunoașterea cerințelor pieței țintă și a preferințelor consumatorilor / Cultura comunicării, necunoașterea limbilor de circulație internațională
Dotarea joasă cu aparate pentru aplicarea managementului calității (PH metru, psihometru, etc.)	Producătorii de fructe nu fac analiza solului (fertilizarea după necesitate și recolte planificate) și a apei utilizate (cel mai important pentru stropire și irigare)		Producătorii agricoli nu conștientizează importanța marketingului și nu doresc să investească în activități de marketing
O bază de producere fragmentată masiv cu parcelarea terenurilor și economii de scară limitate	Irigarea este un impediment la cultivarea fructelor bazate pe tehnologii moderne și intensive. Nepermiterea irigației subterane împiedică dezvoltarea sectorului		
	Sistemul de prevenire a ploilor cu grindină funcționează prost (rachete anti-grindină)		

Sursa: [138, p.44-46]

Aurelia LITVIN; Dragoș CIMPOIEȘ; Ludmila DOBROVOLESCU

EXPORTUL PRODUCȚIEI HORTICOLE

Ghid practic

CUPRINS:

INTRODUCERE	4
GLASAR	5
ABREVIERI	8
I. CADRUL NORMATIV JURIDIC DE REGLEMENTARE A	9
I.1. PORTULUI PRODUSELOR HORTICOLE	11
I.2. OPERAȚIUNI PRE-VAMALE LA DESFĂȘURAREA	11
I.3. PORTULUI DE PRODUSE HORTICOLE	12
I.4. Înregistrarea exportatorului la Oficiul Biroului Vamal	12
I.5. Pregătirea documentelor referitoare la marfă	13
I.5.1. Contractul de vânzare-cumpărare	15
I.5.2. Factura comercială (invoice)	15
I.5.3. Contractul de transport	16
I.5.4. Controlul documentelor și a stării tehnice a	17
autovehiculului și a remorci	17
I.5.5. Perfecționarea și controlul Serisoriilor de trăsătură (CMR)	17
I.5.6. Carnetul TIR: conținutul și modalitatea de completare	21
I.5.7. Verificarea actelor șoferului	25
I.6. Proceduri interne pentru exportatori	25
I.6.1. Certificatul de origine a mărfii: conținutul, clasificarea și	26
modalitatea de eliberare	31
I.6.2. Certificatul de conformitate	32
I.6.3. Certificatul fitosanitar/veterinar	34
I.6.4. Certificatul igienic (sanitar)	36
I.6.5. Licența	37
II. PROCEDURI VAMALE LA DESFĂȘURAREA	37
II.1. OPERAȚIUNI DE PRODUSE HORTICOLE	37
II.1.1. Operațiuni de vâmuire	38
II.1.1.1. Contractarea declarantului (brokerului vamal)	38
II.1.1.2. Depozitarea provizorie a mărfurilor și a	39
mijloacelor de transport	40
II.1.1.3. Plasarea mărfii și a mijloacelor de transport sub	40
supraveghere vamală	42
II.1.1.4. Completarea declarației vamale	45
II.1.1.5. Controlul vamal	49
II.1.1.6. Definitivarea vămii	51
II.1.2. Operațiuni post-vamale	52
II.1.2.1. Monitorizarea mărfii exportate	52
II.1.2.2. Monitorizarea încasărilor pentru marfa livrată	53
II.1.2.3. Recuperarea taxei pe valoare adăugată aferente exportului	56
II.2. Anexa	57

Descrierea CIP a Camerei Naționale a Cărții
Litvin, Aurelia.
Exportul produselor horticoale : Ghid practic /
Aurelia Litvin, Dragos Compoies, Ludmila
Dobrovolschi. - [Chisinau] : S. n., 2017 (Tipogr.
"Print-Caro"). - 89 p. : fig., tab.
160 ex.
ISBN 978-9975-56-495-3.
339.166.82.634(036)
L 66

Declarația privind asumarea răspunderii

Subsemnata, Dobrovolschi Ludmila, declar pe răspundere personală că materialele prezentate în teza de doctorat sunt rezultatul propriilor cercetări și realizări științifice. Conștientizez că, în caz contrar, urmează să suport consecințele în conformitate cu legislația în vigoare.

Dobrovolschi Ludmila

Data_____

		CURRICULUM VITAE	
			
Informații personale			
Nume / Prenume	Dobrovolschi Ludmila		
Adresă(e)	b-ul. Moscova 28, ap. 31, Chișinău, Moldova		
Telefon(oane)	(373 022) 432 432	Mobil:	(373) 79923554
Fax(uri)			
E-mail(uri)	liuda.dob@mail.ru		
Naționalitate(-ități)	Republica Moldova		
Data nașterii	29.11.1973		
Sex	femenin		
Locul de muncă vizat / Domeniul ocupațional	UASM, catedra "Business și administrare", lector universitar		
Experiența profesională			
Perioada	2015 - prezent		
Funcția sau postul ocupat	Lector universitar, catedra Business și administrare, Universitatea Agrară de Stat din Moldova		
Activități și responsabilități principale	Citirea cursurilor de prelegeri, lectii practice și seminare la disciplinele: Management general, Managementul aprovizionării și vânzărilor, Bazele antreprenoriatului, Corespondența de afaceri.		
Numele și adresa angajatorului	Universitatea Agrară de Stat din Moldova, Mircești 44, Chișinău, Moldova, 2049		
Tipul activității sau sectorul de activitate	Educație		
Perioada	2005 -2015		
Funcția sau postul ocupat	Lector superior universitar, catedra Management, Universitatea Agrară de Stat din Moldova		
Activități și responsabilități principale	Citirea cursurilor de prelegeri la disciplinele: Managementul aprovizionării și vânzărilor, Management general, Bazele antreprenoriatului.		
Numele și adresa angajatorului	Universitatea Agrară de Stat din Moldova, Mircești 44, Chișinău, Moldova, 2049		
Tipul activității sau sectorul de activitate	Educație		
Perioada	2006 - prezent		

Funcția sau postul ocupat	Prodecan la facultatea „Economie”, Responsabil de SMC la facultatea Economie
Activități și responsabilități principale	Organizarea procesului de studii la secția de învățământ cu frecvență redusă.
Numele și adresa angajatorului	Universitatea Agrară de Stat din Moldova, Mircești 42, Chișinău, Moldova, 2049.
Tipul activității sau sectorul de activitate	Conducerea curentă în anumite domenii din activitatea facultății și realizarea legăturii cu catedrele potrivit responsabilităților care le revin.
Perioada	1998-2005
Funcția sau postul ocupat	Lector universitar al catedrei Management, Universitatea Agrară de Stat din Moldova.
Activități și responsabilități principale	Citirea cursurilor de prelegeri la disciplinele: Managementul aprovizionării și vânzărilor, Management, Corespondența comercială de afaceri.
Numele și adresa angajatorului	Universitatea Agrară de Stat din Moldova, Mircești 44, Chișinău, Moldova, 2049
Tipul activității sau sectorul de activitate	Educație
Perioada	1996-1998
Funcția sau postul ocupat	Lector asistent al catedrei Management, Universitatea Agrară de Stat din Moldova.
Activități și responsabilități principale	Citirea cursurilor de prelegeri, lecții practice la disciplinele: Management, Corespondența comercială de afaceri.
Numele și adresa angajatorului	Universitatea Agrară de Stat din Moldova, Mircești 44, Chișinău, Moldova, 2049
Tipul activității sau sectorul de activitate	Educație
Educație și formare	
Perioada	1990- 1995
Calificarea / diploma obținută	Economist – organizator, studii superioare de licență seria AL nr. 007452 /30 iunie 1995, profilul Economie, specialitatea „Economie agrară”
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Economia agrară, Managementul unităților economice, Analiza economico-financiară, Organizarea muncii și a producției agricole, Marketing.
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Universitatea Agrară de Stat din Moldova, Mircești 44, Chișinău, Moldova, 2049
Nivelul în clasificarea națională sau internațională	ISCED 5
Perfecționări, stagii	
Perioada	2018

Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Centrul de formare continuă al UASM; Cursuri de perfecționare „Abordări pedagogice inovative”, organizate în cadrul proiectului TEACH Me (Creating Moldovan E-network for promoting e-teaching in the continuing professional education); UASM, CRU în colaborare cu Antena din Chișinău a Agenției Universitare Francofone în Republica Moldova, Cursuri formative: „Insertion professionnelle dans le domaine agricole: concepts et défis”. Brașov, Predeal, ASE din București, Workshop ”Cercetare de excelență în contextul principiilor dezvoltării durabile și a cercetărilor deschise”
Perioada	2017
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Membru -executant în cadrul proiectului științific de cercetare <i>”Dezvoltarea durabilă a sectorului horticola în contextul securității economice a Republicii Moldova”, nr.65P, cifrul 15.858.06.02A</i> din cadrul Programului de Stat <i>„Securitatea economică în contextul integrării regionale și europene a Republicii Moldova”</i> , AȘM; UASM; Oficiul Național Erasmus+ din Moldova, Training „Managementul resurselor umane în instituțiile de învățământ superior”; Institutul de Standardizare din Moldova, seminar informativ „Consolidarea capacităților managerilor universitari în domeniul Sistemului de Management al Calității”; UASM, Training de instruire „Information and communication technologies (ICT) used at the University training”, organizat în cadrul proiectului „Modernizarea și îmbunătățirea calității activităților didactice și de cercetare ale UASM 2016-2017”; UASM, Training de instruire „The use of LMS MOODLE trainings”, organizat în cadrul proiectului „Modernizarea și îmbunătățirea calității activităților didactice și de cercetare ale UASM 2016-2017”; ASEM, Seminarul „Relația universitate-mediul de afaceri: colaborări și schimb de bune practici în Republica Moldova”, organizat de Antena Chișinău a AUF.
Perioada	2016
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Membru -executant în cadrul proiectului științific de cercetare <i>”Dezvoltarea durabilă a sectorului horticola în contextul securității economice a Republicii Moldova”, nr.65P, cifrul 15.858.06.02A</i> din cadrul Programului de Stat <i>„Securitatea economică în contextul integrării regionale și europene a Republicii Moldova”</i> , AȘM. Agenția pentru dezvoltarea Regională Nord - Est, Centrul Regional de Studii Nord-Est, or. Piatra-Neamț, România, , Curs practic de specializare ”Managementul resurselor umane”; UASM în colaborare cu Antena Agenției Universitare a Francofoniei în Republica Moldova, Cursuri formative la tema „Management personnel”,
Perioada	2015
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	UȘAMV din or. București, Facultatea „Management, Inginerie Economică în Agricultură și Dezvoltare rurală”, stagiere în domeniul perfecționări profesionale.
Perioada	2011
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Compania de consultanță „Expert Cert Grup”, Moldova, Cursuri de auditori interni în domeniul sistemului de Management al Calității –ISO 9001:2008; Universitatea Tehnică din Moldova, Proiectul “Entranse 2 Your Business”, Programul de pregătire a formatorilor “Inițierea Afacerii”.
Perioada	2010
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Programul de perfecționare „Responsabilitatea social-corporativă - metodologia predării și aspecte practice” organizat în cadrul proiectului „Pactul global ONU”, Moldova
Perioada	Iulie-august 2007

Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Universitatea „Martin-Luther”, Germania, școala de vară „Agricultura în proces de transformare”									
Perioada	2004									
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Centrul Lingvistic al UASM, Cursuri de studiere a Limbii Engleze									
Perioada	2002									
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	UASM, Cursuri de „Psihologie și Pedagogie”; Proiectul Tacis, Cursuri privind „Metodele participative de predare”									
Aptitudini și competențe personale										
Limba(i) maternă(e)	Română									
Limba(i) străină(e) cunoscută(e)										
Autoevaluare	Înțelegere				Vorbire				Scriere	
<i>Nivel european (*)</i>	Ascultare		Citire		Participare la conversație		Discurs oral		Exprimare scrisă	
Limba rusă	C2	Utilizator experimentat	C2	Utilizator experimentat	C2	Utilizator experimentat	C2	Utilizator experimentat	C2	Utilizator experimentat
Limba engleză	A2	Utilizator elementar	A2	Utilizator elementar	A2	Utilizator elementar	A2	Utilizator elementar	A2	Utilizator elementar
Limba franceză	B1	Utilizator elementar	B1	Utilizator elementar	A2	Utilizator elementar	A2	Utilizator elementar	B1	Utilizator elementar
	(*) <i>Nivelul Cadrului European Comun de Referință Pentru Limbi Străine</i>									
Competențe și abilități sociale	Spirit de echipă, sociabilă, de încredere.									
Competențe și aptitudini organizatorice	Deschisă la idei noi și muncă în echipă, disciplinată, responsabilă. La momentul de față sunt prodecan la facultate.									
Competențe și aptitudini de utilizare a calculatorului	Competențe în lucrul cu majoritatea programelor Microsoft Official.									
Alte competențe și aptitudini	Hobby: lectura, muzica.									
Informații suplimentare	În jur de 50 de publicații științifice și metodic-didactice în domeniul științelor economice, din care 30 articole și materiale ale comunicărilor științifice; 1 ghid practic; 22 lucrări metodic-didactice; Membru-executant, cercetător-stagiar în cadrul proiectului științific de cercetare „Dezvoltarea durabilă a sectorului hortic în contextul securității economice a Republicii Moldova”, nr.65P, cifra 15.858.06.02A din cadrul Programului de Stat „Securitatea economică în contextul integrării regionale și europene a Republicii Moldova”, AȘM, pe anii 2016-2017.									

Certificat

**de implementare a rezultatelor științifice din cadrul tezei de doctor în științe economice,
elaborată de Dna Dobrovolschi Ludmila la tema „ Dezvoltarea durabilă a pomiculturii
Republicii Moldova prin prisma managementului performant”,
în SRL ”Viva Igna”, s. Grimăncăuți, r-l Briceni**

Prin prezentul certificat de implementare a rezultatelor științifice se confirmă valoarea deosebită a cercetărilor științifice din carul tezei de doctor în științe economice a dnei Dobrovolschi Ludmila și aplicarea acestora în procesul de adoptare a deciziilor manageriale din SRL ”Viva Igna”, în vederea sporirii competitivității ramurii pomicole în particular și a întreprinderii în general.

Perfecționarea metodologiei de determinarea a lanțului valoric dezvoltat prin prisma costurilor pentru diferite specii de produse pomicole este una interesantă și oportună, fiind aplicată de SRL ”Viva Igna” în vederea identificării și descoperirii noilor piețe de export a producției pomicole.

Aplicarea matricelor propuse de utor ă scopul determinării perioadei oportune de export a fructelor pe anumite piețe a permis SRL ”Viva Igna” să-și identifice perioadele profitabile de export pe parcursul anului la mai multe specii de fructe pe anumite piețe de desfacere.

Informația referitoare la investițiile în pomicultură în dependență de tehnologiile de cultivare aplicate, prezentată în teză, au fost destul de binevenite pentru atragerea și sporirea eficienței utilizării investițiilor în dezvoltarea ramurii pomicole a întreprinderii.

Aceste rezultate științifice, cât și recomandările practice ale Dnei Dobrovolschi Ludmila, sunt foarte actuale și fiind aplicate în practica activității SRL ”Viva Igna”, au contribuit esențial la creșterea competitivității ramurii pomicole..

Director SRL ”Viva Igna”



Respect E,

**Certificat de implementare a rezultatelor cercetări tezei de doctorat
elaborate de doctoranda Universității Agrare de Stat din Moldova**

Dobrovolschi Ludmila

**la tema „ Dezvoltarea durabilă a pomiculturii Republicii Moldova prin
prisma managementului performant”,
eliberat de SRL”Oztor”, r-l Telenești**

Prin prezentul certificat, confirmăm că, recomandările elaborate în cadrul tezei de doctor „Dezvoltarea durabilă a pomiculturii Republicii Moldova prin prisma managementului performant” a Dnei Dobrovolschi Ludmila, au o însemnătate practică deosebită pentru dezvoltarea în perspectivă a SRL”Oztor”.

În special, în activitatea SRL”Oztor” au fost utilizate rezultatele științifice ale Dnei Dobrovolschi Ludmila, care cuprind următoarele aspecte:

- a) determinarea lanțului valoric dezvoltat și valorii adăugate, la producția de fructe, prin prisma costurilor, cu ajutorul căruia au fost identificate și diversificate piețele de desfacere a producției pomicole;
- b) aplicarea matricei complexe ce a servit la cunoașterea și efectuarea analizei factorilor ce influențează realizarea producției de fructe;
- c) implementarea anumitor acțiuni propuse de autor, datorită cărora au fost depășite o serie de bariere și au fost soluționate mai multe probleme în activitatea întreprinderii, fapt ce a contribuit la sporirea competitivității ramurii pomicole dar și a întreprinderii în ansamblu.

Apreciem mult implementarea acestor rezultate științifice în activitatea întreprinderii, care s-au dovedit a fi destul de necesare și utile pentru dezvoltarea și eficientizarea ramurii pomicole din SRL”Oztor”.

Director SRL „Oztor”



Bivol Artur

24 iunie 2019

CERTIFICAT DE IMPLEMENTARE

Prin prezenta, confirmăm că, rezultatele cercetărilor, inclusiv concluziile și recomandările, efectuate în perioada elaborării tezei de doctor „Dezvoltarea durabilă a pomiculturii Republicii Moldova prin prisma managementului performant” de către Dna Dobrovolschi Ludmila, au fost implementate în cadrul diferitor studii ale Federației Agricultorilor din Moldova FARM (denumirea precedentă - Federația Națională a Agricultorilor din Moldova – AGROinform) printre care:

- „Cercetarea pieței regionale a fructelor pentru extinderea oportunităților de comerț transfrontalier: Moldova, România, Ucraina”, în cadrul proiectului "Facilitarea comerțului cu produse agro-alimentare în bazinul Mării Negre (FTAP)", 2012;
- „Studiu privind lanțul valoric al sectorului de fructe (mere și prune)”, Chișinău, noiembrie 2009.

Apreciam rezultatele științifice ale Dnei Dobrovolschi L., în special elaborarea lanțului valoric, care s-au dovedit a fi importante în realizarea studiilor respective.

Vice Director
Doctor în științe economice

Iurie HURMUZACHI





CERTIFICAT

DE PARTICIPARE

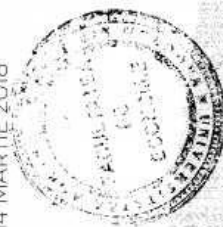
ELIBERAT DOMNULUI | DOAMNEI

*Liudmila
Debravelchi*

pentru participarea la Masa Rotundă

DIMENSIUNEA ECONOMICĂ ȘI SOCIALĂ A
DEZVOLTĂRII REGIONALE A REPUBLICII MOLDOVA

14 MARTIE 2018



P. Tomilă



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
NAȚIONALE

INSTITUTUL DE CERCETĂRI AVANSATE
AL ACADEMIEI DE STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI



ROMANIA
105 ANI

DIPLOMĂ DE PARTICIPARE

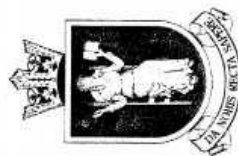
Se acordă d-nei. / d-ului. DOCTOAREAN LUMINIȚA NICULESCU, UASN
pentru participarea la workshop-ul "CERCETARE DE EXCELENȚĂ
ÎN CONTEXTUL PRINCIPIILOR DEZVOLTĂRII DURABILE ȘI A
CERCETĂRIILOR DESCHISE", organizat în perioada 3 – 4 decembrie
2018 la Predeal.

Director,

Prof. univ. dr. **Margareta-Stela FLORESCU**

Codul proiectului: CNFIS-FDI-2018-0582

Denumirea instituției: Academia de Studii Economice din București
Titlul proiectului: "Sustținerea cercetării de excelență din cadrul Academiei de Studii Economice din
București în contextul principiilor dezvoltării durabile și cercetării avansate (ORFEUS)"
Domeniul vizat: Domeniul 6: Susținerea cercetării de excelență din universități



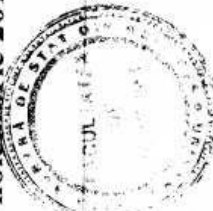
CERTIFICAT DE PARTICIPARE

eliberat Domnului/Doamnei

DOBROVOLISCHI Ludmila

**PENTRU PARTICIPAREA LA MASA ROTUNDĂ
DEZVOLTAREA PIETEI AGROALIMENTARE ÎN CONDIȚIILE
NOILOR PROVOCĂRI ECONOMICE**

29 noiembrie 2017



P. Tomița
PETRU TOMIȚA, dr., prof. univ., decan

SVETLANA GANGAN, dr., conf. univ., șef catedră

UNIVERSITATEA AGRARĂ DE STAT DIN MOLDOVA
CATEDRA FINANȚE, BĂNCI ȘI ASIGURĂRI
în parteneriat cu:



OIMM IFAD

EXIMBANK
LA PROVIJINIA

MAIB
Moldova Agribank

AIPA AGRO
ASOCIATIA PRODUCATORILOR AGRICOLI
MOLDOVA



CERTIFICAT DE PARTICIPARE

SE ACORDĂ DOAMNEI

Ludmila Dobrovolschi

PENTRU PARTICIPAREA LA MASA ROTUNDĂ

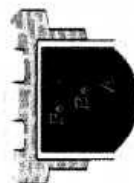
OPORTUNITĂȚI DE FINANȚARE ȘI CREDITARE A SECTORULUI
AGROALIMENTAR LA ETAPA ACTUALĂ

25 aprilie 2018

Petru TOMIȚA
Decanul Facultății de Economie
Dr., prof. univ.



Natalia MOCANU
Șef catedră Finanțe, bănci și asigurări
Dr. hab., conf. univ.





2018
MOLDOVA

CERTIFICATE OF ATTENDANCE

This is to certify that

Dobrovolschi Ludmila

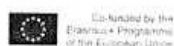
has participated

in the **4th Annual International Scientific and Practical Forum "FOSTERING KNOWLEDGE TRIANGLE in MOLDOVA"** held on 26 - 27 April 2018 at the Academy of Economic Studies of Moldova.




Dr. Olesca SIRBU
Executive Director
Centre for European Integration Studies
Academy of Economic Studies of Moldova

Co-financers



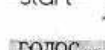
Co-funded by the
European Programme
of the European Union



Co-organisers



Promo partners





INTERNATIONALIZING CASEE NETWORK
BY INTRODUCING INNOVATIVE
MOBILITY ACTIVITIES AND DEFINING
QUALITY CRITERIA (CASEE-IN)



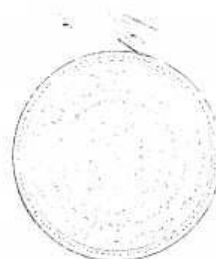
CERTIFICATE

This is to certify that

DOBROVOLSCHII LIUDMILA
State Agrarian University of Moldova

has participated in the International Conference *From CASEE-In to CASEE-Out*
held at the State Agrarian University of Moldova
from 5-6th October 2017 in Chisinau, Republic of Moldova

6th October
Chisinau



Liviu VOLCONOVICI
Rector, Dr. Hab., Professor



Международная научная конференция
"АКТУАЛЬНЫЕ НАУЧНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ"

СЕРТИФИКАТ

подтверждает, что

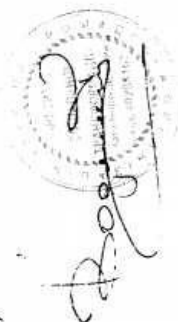
Добровольски Людмила Константиновна

автор статьи:

"PERSPECTIVES OF THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE HORTICULTURAL
SECTOR IN THE REPUBLIC OF MOLDOVA"

приняла участие в XXXVII Международной научной конференции
"АКТУАЛЬНЫЕ НАУЧНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ"
(26-27 мая 2018 г.)

глава оргкомитета,
канд. ист. наук, Олег Водяной



27.05.2018 г.
г. Переяслав-Хмельницкий • Украина

КТ2627112



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Academia de Studii Economice a Moldovei

HEIFYE

Higher Education Institutions for youth entrepreneurship

CERTIFICAT DE PARTICIPARE

Prezentul atestă că

4 martie, 2019

Grigore Belostecinic

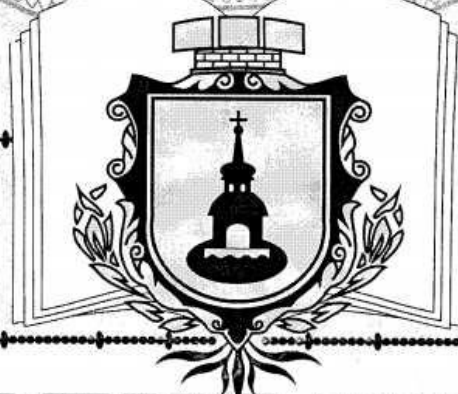
a participat la workshopul „Antreprenoriatul tinerilor: provocări și perspective”,
organizat în cadrul proiectului ERASMUS+,

Capacity Building for youth in neighbouring and enlargement countries
HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS FOR YOUTH ENTREPRENEURSHIP

Project Reference: 589942-EPP-1-2017-1-UA-EPPKA2-CBY-EP-PE

Grigore BELOSTECINIC
Dr., habilitat, prof. univ.,
Academician,
Rector ASEM

Tatiana BUCOS
Dr., conf. univ.,
Şef SMPC, ASEM,
Coordonator instituțional,
HEIFYE



СЕРТИФИКАТ

подтверждает что

Добровольски Людмила Константиновна
участвовал(ла)
в Международной научно-практической
интернет-конференции

**«ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ
НАУКИ И ОБРАЗОВАНИЯ
В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ»**

(31 января 2019 г., г.Переяслав-Хмельницкий, Украина)

и опубликовал(ла) научную статью

**«MANAGEMENTUL PERFORMANT – ABORDARE
STRATEGICĂ ȘI INTEGRATĂ A ASIGURĂRII
SUCCESULUI DE DURATĂ ÎN ACTIVITATEA
ORGANIZAȚIILOR»**

в сборнике материалов конференции
(№43, 2019 г.)

Председатель организационного комитета,
первый заместитель председателя
Совета молодых ученых
ГВУЗ "Переяслав-Хмельницкий ГПУ
имени Григория Сковороды"

С.Н.Кикоть



UNIVERSITY OF AGRONOMIC SCIENCES AND VETERINARY MEDICINE OF BUCHAREST

THE INTERNATIONAL CONFERENCE

AGRICULTURE FOR LIFE, LIFE FOR AGRICULTURE

JUNE 9-11, 2016 – BUCHAREST, ROMANIA



CERTIFICATE OF PARTICIPATION

FOR THE SCIENTIFIC PAPER:

THE ROLE AND IMPACT OF QUALITY ASSURANCE SYSTEM
IN OBTAINING COMPETITIVE FOOD PRODUCTS

AUTHORS:

AURELIA LITVIN, LUDMILA DOBROVOLSCHI, CORNELIU COȘER

JUNE, 2016
BUCHAREST


SORIN MIHAI CÎMPEANU, PROFESSOR, PHD
RECTOR OF THE UNIVERSITY OF AGRONOMIC
SCIENCES AND VETERINARY MEDICINE OF BUCHAREST



UNIVERSITY OF AGRONOMIC SCIENCES AND VETERINARY MEDICINE OF BUCHAREST

THE INTERNATIONAL CONFERENCE

AGRICULTURE FOR LIFE, LIFE FOR AGRICULTURE

JUNE 4-6, 2015 – BUCHAREST, ROMANIA



CERTIFICATE OF PARTICIPATION

FOR THE SCIENTIFIC PAPER:

THE ROLE OF FRUIT GROWING IN THE DEVELOPMENT
OF THE AGRI-FOOD SECTOR OF THE REPUBLIC OF MOLDOVA

AUTHORS:

AURELIA LITVIN, LUDMILA DOBROVOLSCHI

JUNE, 2015
BUCHAREST

RĂZVAN IONUȚ TEODORESCU, ASSOC. PROFESSOR, PHD
RECTOR OF THE UNIVERSITY OF AGRONOMIC
SCIENCES AND VETERINARY MEDICINE OF BUCHAREST