

# Системный подход к совершенствованию стратегического управления в аграрном секторе Молдовы



**А. Н. Стратан,**  
д. э. н., директор  
alex\_stratan@yahoo.com



**Н. П. Перчинская,**  
к. э. н., ведущий научный  
сотрудник  
natperch@yahoo.com



**Е. А. Баранова,**  
к. э. н., научный сотрудник  
elenbaanov@gmail.com

**Национальный институт экономических исследований Академии наук Молдовы**

*В статье рассматриваются основные тенденции развития аграрного сектора Молдовы, предложен системный подход к разработке и реализации инновационной стратегической карты предприятий аграрного сектора. Даются направления и рекомендации по совершенствованию стратегического управления аграрным сектором экономики страны, которые могут найти применение при разработке перспектив функционирования отдельных предприятий аграрного сектора и системы стратегического управления данного сектора в целом.*

**Ключевые слова:** Республика Молдова (РМ), аграрный сектор Молдовы, системный подход, инновационное стратегическое управление, инновационная стратегическая карта.

**В** современных условиях, которые характеризуются необходимостью стабилизации и обеспечения эффективного развития аграрного сектора экономики, особое значение приобретают вопросы совершенствования системы стратегического управления. Потеря управляемости характерна в целом для экономики Молдовы. Особенно негативно она отразилась на состоянии экономики аграрного сектора как наиболее сложной системы, функционирование которой происходит под влиянием закономерностей экономического, социального, природно-климатического характера и других специфических факторов [4].

Сегодня одной из основных проблем развития аграрного сектора экономики Молдовы является отсутствие четких, научно обоснованных направлений стратегического развития отраслей АПК. Регулирование развития агропромышленного производства со стороны государства не всегда дает желаемые социально-экономические результаты. Государственные органы управления часто не в состоянии в полной мере обеспечить надлежащий контроль и корректирование стратегического развития агропромышленного комплекса страны [1].

Переход от централизованной к рыночной системе ведения хозяйств привел экономику РМ, в том

числе экономику в аграрном секторе, к серьезным деформациям. Принципиальные изменения структуры производства в аграрном секторе, резкое сокращение государственного заказа на сельскохозяйственную продукцию, а также ряд других политических причин изменили шкалы приоритетов в аграрном секторе. Это обусловило изменение специализации аграрного сектора, а во многих случаях и деспециализацию территорий районов, хозяйств, привело к распаду экономических связей между субъектами аграрного сектора, многократному росту различий между ними по уровню экономического развития и в конечном счете — к разрушению единого экономического пространства аграрного сектора. Возникла угроза самому существованию аграрного сектора: продукции отечественного производства становилось все меньше на внутреннем рынке республики.

На протяжении многих лет в Молдове происходит дальнейшее обострение региональных (территориальных) проблем. Тесная взаимосвязь общегосударственных целей и задач со стратегией территориального развития не вызывает сомнений. В то же время, в территориальной политике преобладает трение взаимоотношений «центр–регион», унаследованная от

старой системы управления аграрным сектором. Она предусматривает одностороннюю связь — от «центра» к районам (территориям, регионам) республики, что влечет за собой совершенно недостаточный учет интересов территории.

Сейчас облик текущей социально-экономической ситуации в РМ определяют четыре наиболее острые проблемы [3].

1. Скоростное и глубинное падение реальных доходов основной массы населения Молдовы, его жизненного уровня, которое привело к значительному сужению потребительского спроса, к возникновению бедности как крупномасштабного явления. Бедность, экономическая безработица (сплошная) и социальная нестабильность, крушение надежд раскручивают процесс маргинализации населения. На социальном дне оказалось население аграрного сектора и сельских местностей.
2. Крайняя ограниченность возможностей для адаптации основной массы населения страны к новым рыночным условиям. В аграрном секторе произошло и происходит ухудшение условий занятости, структуры производства, технологическая деградация. В результате, накопленный за предшествующие годы профессиональный и квалификационный потенциал в аграрном секторе в значительной своей части оказался не востребован.
3. Приусадебные хозяйства оказались единственным средством для выживания населения в сельской местности. Поляризация доходов, различия в социальных перспективах привели к тому, что возникли как бы две республики с населением, расколотым по своему поведению. Соответственно возникло два потребительских рынка, существенно отличающихся ценами и набором потребительских благ. Средний класс населения занимает низкую долю в общей структуре социальных групп страны.
4. Резкое ухудшение здоровья людей, наблюдается депопуляция страны. По данным Национального бюро статистики за десять лет между переписями 2004 и 2014 гг. население Молдовы сократилось на 470 тыс. человек и составило менее 3 млн человек (без учета Приднестровского региона). При этом число трудовых мигрантов увеличилось от 56 тыс. человек — до 329 тыс. человек.

## Основные направления совершенствования стратегического управления аграрного сектора экономики Молдовы

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

На наш взгляд, в среднесрочной перспективе перед РМ открываются два основных сценария развития (рис. 1):

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

Развитие социальной ситуации по первому сценарию соответствует пессимистическому варианту, который предполагает оставить проблемы аграрного сектора на «усмотрение» спроса и предложения, государство только мониторирует некоторые аспекты, эпизодически оказывает субвенции, действия правительства относительно аграрного сектора не систематичны. Тренд развития аграрного сектора в данном варианте — отрицательный

Второй сценарий — оптимистический — поможет обеспечить перелом негативных тенденций развития Молдовы, создающий предпосылки для постепенного снижения напряженности социальных проблем.

При оптимистическом сценарии аграрный сектор страны выходит на передовые рынки, укрепляет свои позиции за счет развития «прорывных» технологий. В данном варианте устойчивость к экономическому циклу будет достигаться за счет возникновения новых доходов, за счет расширения спроса — условия роста обрабатывающей промышленности страны. В основе второго сценария должен быть переход к новой социально-экономической парадигме: развитие исходит из того, что локомотивом развития Молдовы являются экономические активные социальные группы с высоким уровнем квалификации и мотивацией к труду.

Переход к социально-ориентированному сценарию развития выдвигает ряд приоритетных направлений социальной политики [3]:

- Реализация социальных программ стимулирования социально-экономической активности населения страны, включающих формирование государственно-частной системы обеспечения адаптации к рыночным отношениям.
- Создание системы государственных социальных гарантий, обеспечивающих приемлемые условия жизни экономически несамостоятельных групп населения и равный доступ всех граждан Молдовы к общественным благам и услугам здравоохранения, образования, культуры.



Рис. 1. Сценарии развития Молдовы в среднесрочной перспективе

Источник: составлено авторами

- Рост эффективности использования бюджетных средств на основе жесткого принципа адресности социальных выплат и реализации целевых программ с четко фиксированными социально-экономическими целями, оценкой альтернативных направлений, вариантов эффективности их достижения, последующим анализом полученных результатов.
- Повышение роли районов, сел в реализации социальных программ, постепенный переход к стимулирующему выделению дотаций (субвенций) и другой финансовой помощи, используемой в социальных целях.

Территориальная, районная, региональная политика республики должна кардинально переломить отрицательные тренды, тенденции. Это, на наш взгляд, невозможно осуществить лишь путем установления общих для всех территорий, районов, регионов финансово-экономических правил или путем раздачи эксклюзивных льгот и полномочий отдельным территориям.

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

- Обоснованная стратегия развития Молдовы требует органического включения территориального (районного) аспекта, отражающего интересы, потребности и возможности каждой территориальной единицы отдельно. Стратегия и сценарии развития страны в разрезе районов должны строиться с учетом влияния территориальных факторов и прогноза региональных последствий. Сценарий, ориентированный на жесткую финансовую стабилизацию и мобилизацию ресурсов лишь усилит процесс обнищания населения большинства районов аграрного сектора, приведет к свертыванию экономической активности так, например, нерентабельных территорий. Ориентация же на возрождение мощностей будет способствовать экономическому оживлению аграрного сектора, территориальной концентрации обрабатывающих отраслей АПК страны, позволит стабилизировать финансовое положение большинства районов, территорий, регионов.
- Для поддержания общего экономического пространства, в том числе экономики аграрного сектора, потребуются ввести систему централизованного субсидирования ряда территорий, районов, повысить роль государства в развитии производственной и социальной инфраструктуры. Необходим особый контроллинг субвенций. Также следует добиться формирования прозрачного механизма трансфертов нуждающимся районам, территориям республики на основе объективных критериев обеспечения равенства возможностей людей, проживающих в разных районах.
- Стратегически важное значение для подъема экономики аграрного сектора имеет обоснованная государственная политика по отношению ко всем территориям, регионам, районам страны. Полага-

ем, что государство не должно оказывать помощь по увеличению производства, а создать одинаковые условия, при которых каждый район мог повысить свое производство. Государству следует создать одинаковые условия для населения, независимо от района их месторасположения. Все сельские районы находятся в кризисной ситуации, нуждаются в долгосрочной целенаправленной политике, способствующей поддержанию гарантированного уровня жизни населения.

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

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

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

Для развития аграрного сектора необходимо иметь стратегический подход к экономическому развитию РМ в среднесрочной перспективе, среднесрочную программу реализации долгосрочных целей социально-экономического развития. Среднесрочная программа развития аграрного сектора располагает собственными целями и критериями, которые не обязательно должны быть общими. «Идеальный» экономический рост несовместим с инфляцией и бюджетным дефицитом, выходящими за определенный весьма жесткий минимум.

Процесс управления инфляцией и бюджетным дефицитом обуславливается множеством факторов. С учетом этого, во-первых, следует отказаться от механической ориентации на максимальное сокращение инфляции и бюджетного дефицита и пойти на активные меры стимулирования агрегированного спроса за счет развязки неплатежей, пополнения оборотности капитала предприятий реального сектора Молдовы, реформы доходов населения.

Во-вторых, приблизить внутренние цены страны к мировым (при условии, что качество произведенных благ будет на уровне мировых).

К числу долгосрочных целей относится либерализация внешнеэкономической деятельности, переход к открытой экономике. Для этого считаем целесообразным осуществлять производство селективно с учетом материально-технической базы. Необходимо учитывать специфику аграрного сектора республики: неразвитость инфраструктуры, небольшие территориальные масштабы и природно-климатические осо-

бенности, неконтролируемая правительством часть страны (Приднестровье), возможности механизмов рыночного саморегулирования.

В связи с этим целесообразно объединить либерализационные преобразования с усилением регулирующих функций государства в проведении целенаправленной структуры, инновационной и научно-технической политики в стимулировании активности реального аграрного сектора экономики, в решении реформ социальных вопросов.

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

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

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

При этом в качестве важнейших составляющих внешнеэкономической политики РМ должны выступать [2]:

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

Одной из важнейших задач для Молдовы является совершенствование географического распределения внешнеэкономических связей при сохранении роли промышленно развитых стран Европейского союза, США, Японии. Из всех видов промышленности наибольший интерес представляет обрабатывающая промышленность. Естественное и рациональное стремление предотвратить развал производства аграрного сектора республики, максимально использовать экономический потенциал и, прежде всего, человеческий капитал. Ориентация же страны на импортные по-

требительские товары эквивалентно «консервации» бедности населения.

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

Считаем, что ключевые направления совершенствования стратегического управления в аграрном секторе РМ должны состоять из блоков и подблоков (рис. 2).

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

Для повышения производительности труда в республике абсолютно необходимы серьезные вложения в развитие сельских территорий и создание условий для комфортной жизни в сельской местности. Это позволит сохранить молодое поколение, способное эффективно работать и комфортно жить на селе.

Значение системного подхода, который планируется вводить в управление аграрным сектором страны заключается в том, что менеджеры могут проще согласовывать свою конкретную работу с работой предприятия в целом, если они понимают систему и свою роль в ней. Это особенно важно для руководителя, потому что системный подход стимулирует его поддерживать необходимое равновесие между

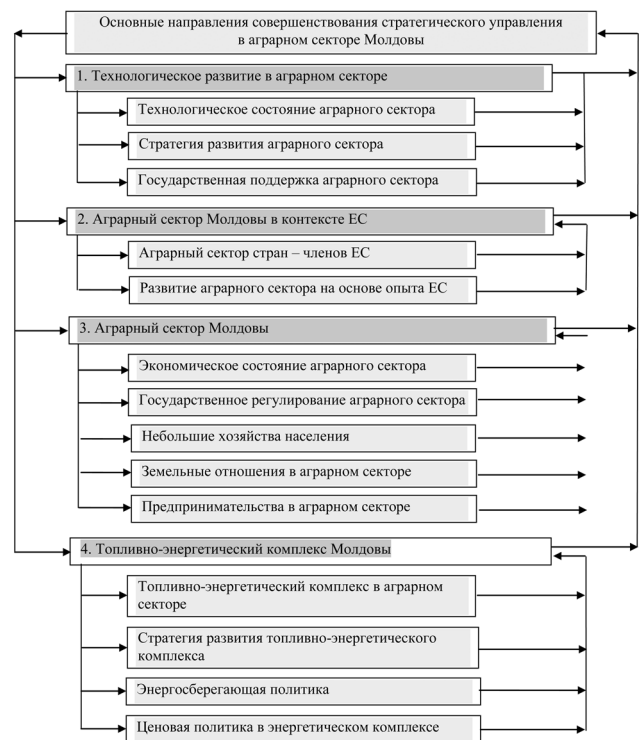


Рис. 2. Ключевые направления совершенствования стратегического управления в аграрном секторе Молдовы

потребностями отдельных подразделений и целями всего предприятия.

Системный подход поможет установить причины принятия неэффективных решений, предоставит средства и технические приемы для улучшения планирования и контроля, руководителю более продуктивно реализовывать свои основные функции: прогнозирование, планирование, организацию, руководство, контроль. Полагаем, что только на основе системного подхода реально можно обеспечить качество управленческих решений.

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

Системный подход позволит комплексно оценить любую производственно-хозяйственную деятельность и деятельность системы управления на уровне конкретных характеристик, анализировать любую ситуацию в пределах отдельно взятой системы, выявить характер проблем входа, процесса и выхода.

На сегодняшний день взаимодействие множества подсистем внутри предприятия не совсем осознается. Границы систем устанавливать очень трудно. Слишком широкое определение приведет к накоплению дорогостоящих и непригодных данных, а слишком узкое — к частичному решению проблем. Нелегко будет сформулировать вопросы, которые встанут перед

предприятием, определить с точностью информацию, необходимую в будущем. Даже если самое лучшее и самое логичное решение будет найдено, то оно, возможно, будет невыполнимо. Тем не менее, системный подход даст возможность глубже понять, как работает предприятие.

Обновление стратегии и тактики реформ аграрного сектора не может быть осуществлено одновременно. Прежде всего, требуется серьезная подготовка программы развития аграрного сектора, рассчитанной на ряд лет реализации.

Программа развития должна быть максимально реалистичной и направленной на рост социально-экономической активности населения, расширение слоев и групп самостоятельно решающих проблемы повышения своего благосостояния и социального статуса, создание надежных социальных гарантий для объективно уязвимых групп населения.

Аграрный сектор страны должен быть «соединен» технологически с обрабатывающей промышленностью. Программа исключает также посредничество, монополизм покупателей сельскохозяйственного сырья, разнообразить максимально количественно и качество обрабатывающих промышленностей. Усилия по совершенствованию стратегического управления в аграрном секторе РМ состоят из отдельных блоков, между которыми имеются прямые и обратные связи, представленными на рис. 3

Далее рассмотрим общую архитектурную концепцию описания стратегии в стратегической инновационной карте, сбалансированной системы показателей Стратегическая карта сбалансированной системы показателей ярко высвечивает все стратегические гипотезы. Благодаря стратегическим картам аграрные предприятия смогут рассмотреть свою стратегию как однородное, интегрированное, систематизированное целое.

Результат составления инновационной стратегической карты может быть представлен как наилучшее понимание стратегии в истории аграрных предприятий. Но помимо этого стратегическая карта представляет основу системы стратегического менеджмента для быстрой и эффективной реализации стратегии. Сбалансированная система показателей предоставляет схему оценки и менеджмента для осуществления стратегий, разработанными предприятиями информационного века (рис. 4).

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

В клиентской составляющей инициативы поддерживают две основные задачи: качество продукции и высокое качество обслуживания. За счет управления качеством аграрной продукции коэффициент возврата сократится на 50%, и учитывается положительным постоянством 60% клиентов. Данные инициативы соз-



Рис. 3. Блок-схема «Совершенствование стратегического управления в аграрном секторе Молдовы»  
Источник: разработано авторами



Рис. 4. Инновационная стратегическая карта предприятий аграрного сектора Молдовы

Источник: разработано авторами

даются на трех направлениях: процедуры взаимоотношений с клиентами, планы привлечения клиентов и финансовые вложения.

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

таковы задачи, которые трудно решить без автоматизации.

Последняя группа стратегических целей находится в составляющей развития. Две такие цели непосредственно касаются развития персонала: навыки производственных отношений — измеряется с помощью показателя «количество нареканий клиента за время осуществления сделки»; системы планирования.

Составляющая обучения и роста будет реализовываться с помощью плана формирования стратегической компетенции и компьютерных систем для планирования аграрного производства.

Планируемая реализация инновационной стратегической карты предприятий аграрного сектора Молдовы представлена на рис. 5.

ПОСТАВКИ И РАСПРЕДЕЛЕНИЯ	ПОКАЗАТЕЛЬ	ЦЕЛЬ	ИНИЦИАТИВА
<p>1. Финансовая составляющая</p> <p>Прибыльность</p> <p>Рост доходов</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Операционный доход</li> <li>Рост в аграрной сфере</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Рост на 20%</li> <li>Рост на 12%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Соответствующие программы</li> </ul>
<p>2. Клиентская составляющая</p> <p>Качество продукции</p> <p>Высокое качество обслуживания</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Коэффициент возврата - качество - другое</li> <li>Лояльность клиента - постоянная - количество производителей аграрной продукции</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Сокращение коэффициента возврата на 50%</li> <li>60% постоянных клиентов</li> <li>множество производителей аграрной продукции</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Управление качеством аграрной продукции</li> <li>Лояльность клиента</li> </ul>
<p>3. Внутренняя составляющая</p> <p>Аграрные производители с высоким качеством продукции</p> <p>Управление планированием аграрным продуктом</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Поставки аграрной продукции отменного качества</li> <li>Ассортимент аграрной продукции на складах или пунктах хранения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>50% продукции отменного качества к 3 году</li> <li>85% продукции на собственных пунктах хранения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Корпоративная программа развития производства</li> </ul>
<p>4. Составляющая обучения и роста</p> <p>Навыки производственных отношений</p> <p>Системы планирования</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Процент наличия стратегических компетенций</li> <li>Стратегические системы по сравнению с планом</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Год 1 — 50% персонала на обучение</li> <li>Год 2 — 70%</li> <li>Год 3 — 85%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>План формирования стратегической компетенции</li> <li>Компьютерные системы для планирования</li> </ul>

Рис. 5. Реализация инновационной стратегической карты предприятий аграрного сектора Молдовы

Источник: разработано авторами на основании собственных исследований

## Выводы

1. На современном этапе для аграрного сектора Молдовы использование стратегического управления проблематично по причинам специфических экономических условий, неудовлетворительного финансового состояния большинства предприятий, отсутствия необходимой рыночной и организационной культуры, маркетинговой информации, а также кадров, владеющих необходимыми методами анализа и планирования, обладающих необходимым мышлением.
2. Сегодня совершенствование стратегического управления аграрного сектора необходимо направить не столько с целью получения как можно большего объема аграрной продукции, сколько на решение социальных вопросов развития сельской местности.
3. При существующей организации управления предприятиями в стране, изменения в стратегическом управлении должны носить комплексный, многоуровневый, долговременный. В целях преодоления кризисной ситуации в аграрном секторе следует обеспечить АПК особым макроэкономическим режимом, внося соответствующие в систему ценовые, кредитные, налоговые и иные регуляторы.
4. Формирование стратегического управления предприятиями аграрного сектора экономики будет в значительной степени способствовать выходу из кризисного состояния, повышению конкурентоспособности отраслей аграрного сектора экономики на внутреннем и мировом рынках аграрной продукции.
5. Для повышения конкурентоспособности продукции предприятий аграрного сектора Молдовы необходимо активно овладевать методами формирования стратегического управления на уровне отрасли, района и конкретных хозяйств.
6. Инновационная стратегическая карта представляет основу системы стратегического менеджмента для быстрой и эффективной реализации стратегии.

Благодаря стратегическим картам аграрные предприятия могут рассмотреть свою стратегию как однородное, интегрированное, систематизированное целое. Сбалансированная система показателей представляет схему оценки и менеджмента для осуществления стратегий, разработанными предприятиями информационного века.

### Список использованных источников

1. Е. Баранов. Система стратегического управления предприятиями аграрного сектора экономики РМ. În: *Analele Științifice ale Universității Cooperatist-Comerciale din Moldova*, 2013, Vol. XII-lea, p. 382-390.
2. А. Стратан, Е. Баранов. Направления стратегического управления предприятием в условиях рыночной экономики. În: *Analele Institutului de Economie, Finanțe și Statistică*, Ediția a II-a, Chișinău, 2012, p. 25-30.
3. А. Стратан, Е. Морой, Е. Баранов. Процессы стратегического управления сельскохозяйственных предприятий РМ в условиях нестабильной экономики. În: *Lucrări științifice*, UASM, 2013, Vol. 37 (Economie), p. 103-107.
4. А. Н. Стратан, Н. Перчинская, Е. Н. Лукашенко. Проблемы развития, возможности сотрудничества в сфере АПК Молдовы и России после подписания соглашения о свободной торговле с ЕС. Россия и новые государства Евразии III (XXIV), ИМЭМО РАН, 2014. С. 36-51.

## System approach to improving strategic management in the agricultural sector of Moldova

**A. Stratan**, PhD, Director.

**N. Perchinskaya**, PhD, Leading Researcher.

**E. Baranova**, PhD, Researcher.

(National Institute for Economic Research of Moldova)

The article examines the main trends in the development of the agrarian sector of Moldova, there is provided a systematic approach to the development and implementation of innovative strategic map of the agricultural sector. There are given some directions and recommendations for improving the strategic management of the agricultural sector of the economy, which can be used in the development prospects of the functioning of individual enterprises of the agricultural sector and the strategic management of the sector as a whole.

**Keywords:** the agrarian sector of the Republic of Moldova, innovative strategic management, innovation strategy map.