

ISSN 1817-7204 (Print)
 ISSN 1817-7239 (Online)
 УДК 339.138
<https://doi.org/10.29235/1817-7204-2022-60-2-146-159>

Поступила в редакцию 11.01.2022
 Received 11.01.2022

Г. И. Гануш, В. Б. Григорьева

Белорусский государственный аграрный технический университет, Минск, Беларусь

АКТУАЛЬНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ РОЛИ МАРКЕТИНГА В КАЧЕСТВЕННОМ СОВЕРШЕНСТВОВАНИИ АГРОМЕНЕДЖМЕНТА

Аннотация. В условиях современных трансформаций социально-экономических процессов на внутреннем и внешних рынках формируется новая архитектура маркетинговых отношений, характеризующая сущность маркетинга как инструмента экономического развития предприятия, в том числе в аграрной сфере. Поэтому учет особенностей данной модели предопределяет методологическую основу разработки перспективной стратегии менеджмента организации. В статье изложены теоретико-прикладные основы маркетингового подхода к совершенствованию и повышению качества управленческой деятельности в аграрной сфере. Представлено обоснование целесообразности переориентации менеджмента с производственной доминанты на маркетинговую, согласно которой субъекты хозяйствования ориентируют свою производственно-сбытовую деятельность на реальный рыночный спрос, т. е. на удовлетворение постоянно растущих и изменяющихся во времени запросов потребителей. Сформированы адекватные новой (доминирующей) роли маркетинга трансформации принципов, функций и методов менеджмента, а также его содержания с учетом прогнозируемой эволюции социальных, экономических, институциональных, идейных и нравственных устоев человеческого общества. На основе проведенных исследований сделан вывод о том, что практическое воплощение новых принципов, методов и функций менеджмента в аграрной сфере будет осуществляться преимущественно посредством обеспечения ключевой роли научного маркетинга в управлении процессами адаптации производства и сбыта сельскохозяйственной продукции, структуры и содержания организационно-экономических отношений в АПК, процессов социального развития села к современным и будущим условиям хозяйствования, отражающих в совокупности инновационные и рыночные преобразования в экономике и обществе. Обоснованы экономические, экологические и социальные преимущества адаптивных систем ведения сельского хозяйства, базирующихся на диалектическом взаимодействии экономических, природных и рыночных факторов аграрного производства. Определены приоритетные направления развития адаптивных агроэкосистем, среди которых важное место отведено совершенствованию специализации и диверсификации производства, освоению органических технологий, изготовлению мясной продукции в соответствии с требованиями сертификата «Халяль», предназначенной для мусульманского населения. Внесены предложения по повышению уровня маркетинговой подготовки кадров на основе совершенствования образовательного процесса и организации консультирования, распространения передового опыта хозяйствования.

Ключевые слова: маркетинг, агроменеджмент, эволюция, трансформация, переориентация, принципы, функции, рынок, потребители, агротехнологии, виды деятельности, специализация, диверсификация, кадры, образование, консультации, передовой опыт

Для цитирования: Гануш, Г. И. Актуальные направления повышения роли маркетинга в качественном совершенствовании агроменеджмента / Г. И. Гануш, В. Б. Григорьева // Вес. Нац. акад. навук Беларусі. Сер. аграр. навук. – 2022. – Т. 60, № 2. – С. 146–159. <https://doi.org/10.29235/1817-7204-2022-60-2-146-159>

Gennady I. Ganush, Viktoriya B. Grigoryeva

Belarusian State Agrarian Technical University, Minsk, Belarus

CURRENT DIRECTIONS FOR INCREASING THE ROLE OF MARKETING IN QUALITATIVE IMPROVEMENT OF AGRO MANAGEMENT

Abstract. Under conditions of modern transformations of social-and-economic processes in domestic and foreign markets a new architecture of marketing relations is being formed, characterizing the essence of marketing as a tool of economic development of the enterprise, including the agricultural sector. Therefore, consideration of characteristics of this model predetermines the methodological basis for development of a forward-looking management strategy for the organisation. The paper outlines the theoretical and applied foundations of the marketing approach to improving and increasing the quality of management in agricultural sector. Substantiation of relevancy of reorientation of management from the production dominant to the marketing dominant is presented, according to which business entities orient their production and sales activities to the real market demand, i.e. to satisfy the constantly growing and changing consumer demands. Transformation of principles, functions and methods of management are formed, as well as its content, that are adequate to the new (dominant) role of marketing, taking into account the predicted evolution of social, economic, insti-

tutional, ideological and moral foundations of human society. Based on the studies carried out, it was concluded that the practical implementation of new principles, methods and functions of management in the agricultural sector will be carried out mainly by ensuring the key role of scientific marketing in managing the adaptation of production and marketing of agricultural products, the structure and content of organizational and economic relations in the agro-industrial complex, processes of social rural development to modern and future economic conditions, reflecting in the aggregate innovative and market transformations in the economy and society. Economic, environmental and social advantages of adaptive farming systems based on the dialectical interaction of economic, natural and market factors of agricultural production have been substantiated. Priority directions for development of adaptive agro-ecosystems have been identified, with important place given to improve the specialization and diversification of production, development of organic technologies, production of meat products in accordance with the requirements of the Halal certificate, intended for the Muslim population. Proposals have been made to increase the level of marketing training based on improving the educational process and organizing consulting, disseminating advanced business practices.

Keywords: Marketing, agro-management, evolution, transformation, reorientation, principles, functions, market, consumers, agricultural technologies, activities, specialization, diversification, personnel, education, consultations, best practices

For citation: Ganush G. I., Grigoryeva V. B. Current directions for increasing the role of marketing in qualitative improvement of agro management. *Vestsi Natsyonal'nay akademii navuk Belarusi. Seryya agrarnykh navuk = Proceedings of the National Academy of Sciences of Belarus. Agrarian series*, 2022, vol. 60, no. 2, pp. 146–159 (in Russian). <https://doi.org/10.29235/1817-7204-2022-60-2-146-159>

Введение. Маркетинг как базовая составляющая построения стратегической системы управления рыночной экономикой на макро- и микроуровнях подвергается перманентной эволюции сохранения своих принципов, функций и методов в соответствии с новыми проявлениями действий объективных экономических законов на каждой стадии развития человеческой цивилизации. В условиях современных трансформаций социально-экономических процессов, выражающихся в динамичной модернизации производства и рынка, глобализации мирохозяйственных связей, информатизации всех видов деятельности, формируется новая парадигма маркетинга, характеризующая его содержательную модель в первой половине XXI столетия. Учет особенностей данной модели предопределяет методологическую основу разработки перспективной стратегии управления (менеджмента) экономикой на уровнях предприятий, отраслей и государства в целом [1, 2].

Цель работы – разработать актуальные направления повышения роли маркетинга в качественном совершенствовании агроменеджмента.

Основная часть. По результатам проведенных теоретических исследований представляется возможным сделать вывод, что в разработке систем менеджмента, обеспечивающих перспективную конкурентную устойчивость функционирования и развития субъектов хозяйствования, целесообразно исходить из следующих новых аспектов сущности маркетинга и его основополагающей роли в повышении качества управленческой деятельности во всех отраслях и сферах экономики, включая агропромышленный комплекс.

1. В условиях интенсивной трансформации конъюнктуры на внутреннем и внешних рынках успех предпринимательской деятельности (бизнеса) в решающей степени предопределяется переориентацией менеджмента с доминирующего в настоящее время *производственного подхода к маркетинговому*. Это, по существу, означает, что предприятие (фирма) отказывается от сложившегося традиционного (привычного) производства продукции (услуг), осуществляемых нередко в соответствии с плановыми заданиями по решению вышестоящих органов, и максимально ориентирует свою производственно-сбытовую деятельность на реальный рыночный спрос, т. е. на запросы потребителей производимых товаров и услуг. Удовлетворение постоянно растущих и изменяющихся во времени запросов потребителей становится главной целью функционирования хозяйствующего субъекта, а следовательно, его менеджмента (управления) [3, 4].

2. Происходит адекватное новой ориентации менеджмента совершенствование *принципов маркетинга*. Маркетинговые основы менеджмента, полностью ориентированные на решение проблем (удовлетворение спроса) потребителей, получают конкретное воплощение в следующих принципах:

изучение существующего и прогнозирование перспективного спроса потребителей товаров и услуг:

активное участие в формировании емкости и структуры рыночного спроса;

стимулирование децентрализации принятия решений и методов ситуационного управления;

поощрительное отношение к формированию комплексного, многовариантного, инициативного и творческого подхода к принятию управленческих решений на основе маркетинга.

Названные специфические принципы маркетинговой ориентации менеджмента не должны исключать учет общих принципов рационального менеджмента, к которым, например, относятся следующие правила:

взаимодействие в экономических процессах (бизнесе) должно быть выгодным для каждого партнера и для всего объединения;

преимущественное право пользования общим эффектом сделки принадлежит ее участникам;

конкуренция между участниками формирования должна сопровождаться отношениями сотрудничества и взаимной помощи.

3. В соответствии с маркетинговой ориентацией, в управленческой деятельности организации (фирмы) появляются дополнительные функции, в результате которых маркетинг становится главным делом не только профессиональных маркетологов, но и менеджеров. Маркетинг понимается как приоритетная общая функция управления, нацеленная на решение проблем потребителей, т. е. максимальное удовлетворение текущего потребительского спроса и его удержание в перспективе на основе формирования долгосрочных и устойчивых конкурентных преимуществ создаваемых товаров и услуг, обеспечения высокой степени оперативности рыночного поведения. В качестве основных дополнительных функций менеджмента предприятий, базирующегося на принципах научного маркетинга, а также отраслей, народно-хозяйственных комплексов, холдингов, кластеров возможно назвать следующие виды управленческой деятельности:

исследование и прогнозирование развития рынков (емкости, сегментов и т. д.), трансформации рыночной конъюнктуры соответствующих товаров и услуг;

разработка маркетинговых стратегий (бизнес-планов и бюджетов), определяющих объемы и ассортимент производимой продукции (услуг);

выработка политики постоянного совершенствования качественных характеристик товаров и услуг с учетом действия объективного закона неуклонного возрастания потребностей в условиях инновационного прогресса науки, модернизации технологий производства, интенсивного развития информационных коммуникаций, глобализации экономических и социальных процессов, стремительного роста актуальности экологических проблем;

разработка гибкой ценовой политики, обеспечивающей гармоничное сочетание цены и качества товара (услуги), а также получение производителями и поставщиками (продавцами) продукции достаточного экономического эффекта, что, в свою очередь, предусматривает осуществление мероприятий, направленных на снижение себестоимости производства товарной продукции (реализуемых услуг);

обеспечение необходимого взаимодействия сотрудничества в системе движения товаров по логистической цепочке: производители – посредники (поставщики, торговля) – потребители.

Дополнительные функции менеджмента, возникающие вследствие его маркетинговой ориентации, осуществляются на основе общих стандартных функций управления: прогнозирование и планирование, организация, координация, мотивация, контроль. Только умелое, квалифицированное сочетание основных и дополнительных функций менеджмента обеспечит эффективное и устойчивое развитие субъектов всех форм собственности и хозяйствования.

4. Новые принципы и дополнительные функции управленческой деятельности организаций (фирм) в связи с маркетинговой ориентацией их содержания предопределяют необходимость освоения и новых методов менеджмента. Общие методы управления – административные, экономические, социально-психологические – следует дополнить специфическими методами, к которым, в частности, относятся:

SWOT-анализ (оценка сильных и слабых сторон организации, ее возможностей и угроз);

STEP-анализ;

ABC-анализ ассортимента товара по степени доходности;

использование различных способов рекламы производимых товаров и услуг (Интернет, электронная почта, SMS-сообщения и др.);

прямое общение производителей товарной продукции (услуг) с потребителем;

использование квалифицированного мерчандайзинга;
организация специализированных выставок товаров и других мероприятий аналогичного характера.

5. Маркетинговая ориентация менеджмента предполагает необходимость учета возможной эволюции социальных, экономических, институциональных, идейных и нравственных устоев человеческого общества, населения отдельных стран и регионов. Содержание менеджмента, прежде всего его функции и методы, следует совершенствовать на основе перспективных прогнозов развития маркетинга под влиянием прогресса в науке, технике и технологиях, биологии и биотехнологии, экологии, а также в жизненных интересах, психологии и менталитете людей.

При любых трансформациях в обществе цели и суть маркетинговой ориентации менеджмента остаются неизменными – это достижение баланса интересов трех главных субъектов рыночных отношений: потребителя, общества, производителя. Интересам (запросам) потребителей должна отводиться роль приоритетного звена в цепочке партнерских отношений с производителями товаров и услуг. В данной связи маркетинговый подход в менеджменте станет еще более квалифицированным, повысится качественный уровень применяемых в нем технологий и инструментов.

Предстоит формирование нового стиля менеджмента – взаимодействие с потребителями, основу которого составляет так называемый индивидуальный маркетинг, ориентированный на учет покупательских предпочтений конкретных потребителей с оперативным и максимально позитивным ответным реагированием на них. Преимущества таких отношений для потребителей выражаются в надежности и результативности контакта, а для производителя – в обеспечении гарантированности сбыта произведенной продукции (услуг), получении устойчивого дохода.

В системе взаимоотношений с клиентами, как показывает опыт некоторых стран, будет получать распространение *краудсорсинг* – вовлечение потребителей не только в оценку современной и будущей востребованности производимых товаров (услуг), но и их качественных характеристик, процессы расширения и обновления ассортимента.

С учетом происходящей активной эволюции жизненных ценностей, традиций и понятий вполне возможно прогнозировать возникновение, по сути, новых теоретических и практических подходов к сегментированию рынка. Вместо традиционных критериев определения рыночных сегментов, базирующихся в основном на социально-демографических оценках (возраст, пол, доходы потребителей и др.), будут все шире применяться такие социально значимые характеристики, как предпочтение той или иной техники (транспортной, бытовой и др.), приверженность определенной моде, соблюдение религиозных воззрений и местных обычаев, восприимчивость к экологической безопасности товара (особенно продовольствия), озабоченность состоянием окружающей среды, воплощение принципов здорового образа жизни (ЗОЖ) и др. Будут возникать и получать развитие новые жизненные концепции (стили жизни), характеризующиеся особым типом потребления материальных благ и услуг. Сюда, например, можно отнести желание всегда выглядеть молодым и привлекательным, противостояние стрессовым ситуациям, стремление к экзотике, целенаправленное регулирование продуктов питания с целью поддержания на рекомендуемом уровне массы тела. Отмеченные и другие аналогичные по содержанию проявления эволюции в социальной сфере дают основания для предположений о том, что в обществе происходит формирование нового типа потребителей, характеризующегося целеустремленностью к обеспечению достойных условий проживания человека, стремлением каждого состояться как личность в гармонии с другими личностями и природой.

Прогнозируемые на перспективу новые социально-экономические явления предопределяют необходимость совершенствования организации менеджмента, основу которого составляют принципы научного маркетинга. В частности, требуются новые подходы к построению стратегий как базовых составляющих стратегического менеджмента. В центре стратегического планирования должно находиться постоянное взаимодействие с клиентом, а также с общественными интересами, партнерами и конкурентами. В данной связи необходимо предусматривать деятельность организации (фирмы) в составе сетевых и виртуальных организационных структур, предусматривающих максимальное приближение к потребителю, тесное деловое сотрудничество и сетевую кооперацию сотрудников.

Следует также учитывать неизбежные изменения в товарной и ценовой политике. В оценке товарных качеств кроме зрительных повысится роль других видов чувственного восприятия (слух, обоняние, осязание и др.). В ценовой политике будет усиливаться влияние психологических факторов на решение потребителя о покупке товара путем применения скидок за постоянство, предоставления определенной социальной помощи в приобретении товаров с низкой эластичностью спроса, т. е. крайне необходимых (учебники, школьные принадлежности и др.). В процессе разработки стратегий менеджмента и маркетинга важно учитывать также углубление информационного обмена между субъектами маркетингового менеджмента, производителями (поставщиками) с потребителями, на основе сети Интернет и локальных компьютерных сетей, экспортной торговли и др.

Проведенные прогнозные исследования позволяют сделать вывод о том, что практическое воплощение новых принципов, методов и функций менеджмента в аграрной сфере будет осуществляться в основном посредством обеспечения ведущей роли научного маркетинга в управлении процессами *адаптации* производства и сбыта сельскохозяйственной продукции, организационно-экономических отношений в АПК, а также процессов социального развития села к современным и будущим условиям хозяйствования, отражающих в совокупности инновационные и рыночные трансформации в экономике и обществе.

Освоение адаптивных систем земледелия выдвигается в качестве приоритетной задачи в обеспечении устойчивого комплекса страны¹. Ее решение возможно на основе совершенствования территориального размещения сельского хозяйства в целом, а также углубления специализации на принципах адаптивности субъектов хозяйствования во взаимосвязи с диверсификацией производства.

Экономические, экологические и социальные преимущества адаптивных систем хозяйствования (в земледелии и животноводстве) убедительно аргументированы теорией, подтверждены мировой и отечественной практикой. Содержание их базируется на взаимообусловленном сочетании *природных, производственно-экономических и рыночных факторов* [5, 6].

Природные факторы характеризуют адекватность питательного, водного и воздушного режимов почвы, а также местных климатических условий биологическим особенностям возделываемых сельскохозяйственных культур, что реализуется в освоении экономически и экологически обоснованной структуры посевных площадей, соответствующих севооборотов и агротехнологий. Ориентированные на максимальное использование биоклиматических ресурсов определенной территории адаптивные системы ведения сельского хозяйства обеспечивают, во-первых, значительное сокращение дорогостоящих техногенных затрат (удобрения, пестициды, топливо и др.) на производство продукции, а следовательно, и снижение ее себестоимости. Во-вторых, в результате минимизации или полного исключения в технологических процессах средств химического происхождения существенно улучшаются качественные характеристики, прежде всего биохимический состав выращиваемой продукции, как готовых продуктов, так и сельскохозяйственного сырья, а также кормов для животных. В-третьих, адаптивные системы аграрного производства выполняют важную экологическую роль, так как благотворно влияют на сохранение и поддержание естественного равновесия окружающей среды (почвы, воды, воздуха, флоры и фауны) [6, 7].

Производственно-экономические факторы отражают обеспеченность субъектов хозяйствования (отраслей) основными и оборотными средствами, современной техникой, трудовыми ресурсами, а также характеризуют уровень социальной инфраструктуры сельских населенных пунктов.

В современных условиях динамичной трансформации рыночных процессов, спроса и предложения, обострения конкуренции весьма актуальной становится необходимость обеспечения постоянной и оперативной адаптации производственно-сбытовой деятельности хозяйствующих субъектов к конъюнктуре внутреннего и внешних рынков. В сочетании с природными и про-

¹ Программа социально-экономического развития Республики Беларусь на 2021–2025 годы: [утв. Указом Президента Респ. Беларусь 29.07.2021 № 292]. Минск: Беларусь, 2021. 79 с. ; О Государственной программе «Аграрный бизнес» на 2021–2025 годы: постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 1 февр. 2021 г., № 59 // Национальный Интернет-портал Республики Беларусь. URL: https://pravo.by/upload/docs/op/C22100059_1612904400.pdf (дата доступа: 23.12.2021).

изводственно-экономическими факторами адаптации производства рыночные факторы предполагают осуществление квалифицированных маркетинговых исследований, направленных на выработку научно обоснованной оценки перспективной ситуации, особенно емкости рынка той или иной товарной продукции с позиции спроса и предложения, что позволит правильно определиться в выборе видов экономической деятельности, ее параметров и структуры, формировании рациональной торгово-сбытовой логистики [8, 9].

Организационной основой адаптивных агроэкосистем, базирующихся на диалектическом взаимодействии экономических, природных и рыночных факторов производства сельскохозяйственной продукции, является адаптивная специализация сельхозорганизаций, фермеров и других субъектов аграрного предпринимательства [10–12]. В целях обеспечения научно обоснованного подхода к выбору направления специализации с учетом указанных трех факторов адаптивности сельхозпроизводителям необходимо провести соответствующие маркетинговые исследования почвенно-климатических, производственно-экономических и рыночных условий хозяйствования с учетом их возможной трансформации в ближайшей и отдаленной перспективе. Это позволит определить виды сельскохозяйственных культур, включая кормовые растения, которые по своим биологическим свойствам наиболее адекватны для возделывания в данной местности и могут обеспечивать получение сравнительно высокого дохода (прямого или опосредованного) с гектара посевной площади.

Важным методологическим подходом к выбору экономически и экологически обоснованного направления производственной специализации хозяйства является обеспечение рационального сочетания количественных, а также структурных параметров организационно и технологически взаимосвязанных отраслей растениеводства и животноводства [13, 14]. Объемы, виды и структура производства животноводческой продукции должны предопределяться избранным с учетом наиболее высокой степени адекватности природным и рыночным условиям направлением специализации растениеводства (виды сельскохозяйственных культур, площади посевов и др.). В данной связи хозяйству может быть целесообразно специализироваться не только на молочном и мясном скотоводстве, свиноводстве, но и на развитии таких отраслей животноводства, как овцеводство, козоводство, кролиководство, нетрадиционное птицеводство (индюки, перепела и др.), пчеловодство. В каждой из этих отраслей с учетом почвенно-климатических особенностей хозяйства, наличия и качества материально-технических и трудовых ресурсов, а также рыночных факторов могут выделяться специфические направления специализации производства, обеспечивающие более полную реализацию потенциала агроклиматических ресурсов хозяйства и его конкурентных преимуществ на рынках аграрной продукции. Так, например, в пчеловодстве, как показывает анализ, могут быть эффективными следующие направления специализации предпринимательской деятельности (агробизнеса): производство меда и соответствующей продукции (воск, прополис, перга и др.); использование пчел как основных опылителей энтомофильных сельскохозяйственных растений (по договорам с сельхозорганизациями или фермерами); производство (разведение) пчелосемей как товара с целью продажи другим пчеловодческим предприятиям или для технологического опыления растений (теплицы); производство пчелопродукции для изготовления лекарственных средств по договорам с организациями фармацевтической промышленности; апитуризм, представляющий разновидность агроэкотуризма (рекомендуется в основном для агроэкологических усадеб) [15, 16]. Наряду с отмеченными возможными направлениями специализации пчеловодческих хозяйств может быть экономически целесообразным создание специализированных предприятий (в том числе на основе кооперативно-интеграционных связей) по переработке меда и другой пчелопродукции с последующим сбытом на внутреннем и внешнем рынках [17].

По аналогии с пчеловодством могут выделяться эффективные направления узкой специализации в овцеводстве, козоводстве и других отраслях животноводства, а также в отраслях растениеводства (картофельводство, овощеводство, плодоводство, ягодководство и др.). При этом особенно важно исходить из квалифицированного маркетингового обоснования потенциальной эффективности избранных направлений специализации, обусловленной экономическими, социальными и экологическими преимуществами систем адаптивного хозяйствования.

В настоящее время актуальным направлением адаптивной специализации в растениеводстве и животноводстве Беларуси является расширение производства продукции на основе так называемых органических технологий. Данные технологии, представляющие по существу своего содержания организационную форму адаптивной системы земледелия, характеризуются высокой степенью экологической безопасности, так как ориентированы главным образом на максимальную биологизацию процессов возделывания сельскохозяйственных культур при минимальном применении удобрений и средств защиты химического происхождения. Динамичное развитие органического агропроизводства является четко выраженной мировой тенденцией. Оно на современном этапе в наибольшей степени соответствует стремительно растущему спросу на экологически безопасные, «здоровые» продукты питания, рационально сочетается с требованиями по охране окружающей среды² [18, 19].

Как показывают проведенные исследования, основными субъектами органического сельского хозяйства в Беларуси, особенно в начальный период его развития, могут быть фермерские хозяйства. По сравнению с крупнотоварными сельхозорганизациями они способны проявлять более высокую оперативность и гибкость в целенаправленном изменении структуры посевных площадей, освоении специализированных севооборотов, внедрении специфических технологий как в растениеводстве, так и в животноводстве. Крупнотоварные сельхозорганизации будут осваивать органические агротехнологии постепенно, по мере накопления в этом деле достаточного опыта и знаний.

Приоритетное значение следует придавать освоению органических технологий в овощеводстве, плодоводстве и ягодоводстве, так как продукция этих отраслей потребляется в значительных объемах в свежем (естественном) виде. В ряде отраслей, где органические технологии целесообразно осваивать в первую очередь, находится также картофелеводство. Вместе с тем стоит отметить, что любая продукция, характеризующаяся высокой степенью экологической чистоты, будет иметь покупательское предпочтение, а следовательно, повышенную конкурентоспособность на рынках [20, 21].

В 2018 г. в Республике Беларусь принят закон «О производстве и обращении органических продуктов». Созданы правовые предпосылки организации и эффективного ведения органического агропроизводства, сертификации и реализации органической продукции. В стране в 2020 году производством органической продукции занимались 45 субъектов хозяйствования. В г. Минске начал функционировать фермерский рынок, ориентированный на торговлю органической продукцией. Аналогичные рынки создаются в других областных центрах республики.

Представляется необходимым в контексте принятого закона активизировать работу по развитию в стране органического сельского хозяйства. Важно формировать экономические, институциональные и социальные условия, которые стимулировали бы сельхозпроизводителей, прежде всего фермерские хозяйства и агроусадьбы, заниматься производством органических продуктов [22, 23]. На практике это означает осуществление конкретных мер по оказанию фермерам и другим субъектам хозяйствования, специализирующимся на производстве органической продукции, действенной финансовой, организационной и правовой поддержки, особенно в переходный период, длительность которого составляет 3–4 года. Это будет способствовать формированию конкурентных преимуществ отечественных сельхозпроизводителей на внутреннем и внешних рынках органического продовольствия, которые в последние годы получают динамичное развитие при адекватном усилении конкуренции за сферы влияния. В таких условиях важно не только не допустить преобладания импортной органической продукции на внутреннем рынке, но и сформировать достаточно сильные экспортные позиции, занять потенциально стабильные ниши на зарубежных рынках³.

В диалектической связи с адаптивной специализацией находится адаптивная диверсификация производства и рынка аграрной продукции. Она в значительной мере способствует ис-

² Нормативы органического производства Европейского сообщества: [с изм. и доп. по состоянию на 01.09.13 г.: перевод / подгот.: И. С. Кысса и др.]. Минск: Донарит, 2013. 183 с.

³ Расторгуев П. В., Почтовая И. Г., Расторгуева Е. А. Научно-методические рекомендации по регулированию качества сельскохозяйственной продукции. Минск: Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2021. 53 с.

пользованию высокого эффекта специализации, заключающегося в общем и частном разделении труда, процесс которого осуществляется неизбежно и постоянно по мере развития науки, техники и технологий производства, а также неуклонного возвышения потребностей общества и перманентной трансформации рыночного спроса. В масштабах АПК страны адаптивная диверсификация проявляется в возникновении новых отраслей и видов деятельности, создании новых продуктов (услуг), расширении рынков и форм организации сбыта товаров. На уровне отдельного специализированного предприятия процессы диверсификации выражаются прежде всего в производстве новых продуктов (товаров), открытии новых точек торговли, организации новых или смежных видов деятельности в сферах производства и социального развития коллективов, оказании бытовых, транспортных, строительных, ремонтных и других услуг населению⁴ [25].

В настоящее время, например, важными направлениями адаптивной диверсификации хозяйств, специализирующихся на производстве овощей, может быть расширение их видового состава как за счет традиционных для почвенно-климатических условий культур (репы, брюквы, щавеля и др.), так и новых адаптированных к изменяющимся природным факторам культур (арбуза, лука-порея, брокколи, шпината и др.). В картофелеводстве диверсификация может быть экономически целесообразной за счет расширения сортового состава по признаку скороспелости, а также технологического назначения (столовые, для производства чипсов, крахмала и др.). Аналогичные подходы могут быть успешно осуществлены в плодоводстве и ягодоводстве, а также при возделывании зерновых, бобовых и крупяных культур.

Актуальным направлением производственной диверсификации для сельхозорганизаций и фермеров, специализирующихся в отраслях животноводства, в частности на выращивании и откорме скота, является освоение производства так называемой халяльной продукции, ориентированной на удовлетворение рыночного спроса в странах и регионах с преобладающим мусульманским населением. В мире проживает более 1,7 млрд мусульман, по имеющимся прогнозам, к 2060 г. этот показатель приблизится к 3 млрд. Поставляемая в этот объемный и растущий сегмент рынка мясная продукция должна быть изготовлена с учетом исламского менталитета и обязательно иметь сертификат «Халяль». Мировой рынок этой произведенной по специфическим технологиям продукции оценивается в 2,6 трлн долларов США, в том числе в России – 40 млрд. Белорусские сельхозпроизводители не должны упускать такую весомую возможность расширения параметров и географии аграрного экспорта.

Принятие управленческих решений о выборе направлений диверсификации и специализации в субъектах хозяйствования АПК может быть экономически обоснованным только при условии квалифицированного маркетингового подхода. Именно научная маркетинговая стратегия позволит в комплексе учесть всю совокупность природных, производственных и рыночных факторов при определении наиболее рационального направления производственной (предпринимательской) деятельности, обеспечивающего эффективное функционирование и устойчивое развитие субъекта хозяйствования в условиях интенсивной динамики инновационных, рыночных и общественных процессов.

Формирование системы агроменеджмента, базирующегося на новых принципах и функциях маркетинга, предполагает создание необходимых экономических и институциональных предпосылок, обеспечивающих достаточную восприимчивость кадров АПК к инновационному совершенствованию управленческой деятельности, в целях адаптации ее к объективно обусловленным процессам трансформации экономических, социальных и экологических условий хозяйствования, воплощающих принципы рыночных отношений. Актуальность этого концептуального положения в значительной мере обусловлена сущностными особенностями профессиональных качеств руководителей и специалистов аграрного сектора, многие из которых воспитаны или восприняли по наследству стиль и методы управления производством, характерные для централизованно управляемой (плановой) экономики советского периода. В то время маркетинговые подходы к принятию управленческих решений должным образом не учитывались, чаще

⁴ Рекомендации по диверсификации производства предприятий перерабатывающей промышленности АПК / А. В. Пилипук [и др.] // Научные принципы регулирования развития АПК: предложения и механизмы реализации / Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси; редкол.: В. Г. Гусаков (гл. ред.) [и др.]. Минск, 2017. С. 29–44.

всего игнорировались. К слову сказать, многие управленцы того времени имели очень ограниченные представления о научном маркетинге. Как правило, все решения принимались на основе директивных постановлений, рекомендаций и указаний вышестоящих органов. Это, как известно, негативно сказывалось на процессах размещения и специализации сельскохозяйственного производства, разработке и применении агротехнологий, адаптированных к местным агроклиматическим условиям, что в конечном итоге так или иначе приводило к снижению эффективности функционирования сельхозорганизаций, выступало ощутимым фактором торможения экономического и социального развития.

Ускорение переориентации руководящих кадров с преимущественно административных к преимущественно маркетинговым методам деятельности будет в значительной мере способствовать повышению уровня кадрового обеспечения маркетинговой переориентации управленческих процессов. В целях решения этой приоритетной задачи представляется важным в учебных планах и программах подготовки специалистов в вузах, а также в системе повышения квалификации кадров расширить изучение теоретических основ маркетинга и его практического использования в управлении на примере конкретных сельскохозяйственных организаций, фермерских хозяйств, перерабатывающих предприятий, а также кооперативно-интеграционных формирований АПК. По нашему мнению, было бы целесообразно в одном-двух вузах аграрного профиля организовать подготовку специалистов-маркетологов, допустив возможное сокращение числа подготовки студентов по специальностям «экономист-менеджер» или «менеджер-экономист». Увеличение в составе управленческих кадров специалистов с высокой степенью маркетинговой подготовки позволяло бы организациям и объединениям АПК создавать новые или комплектовать функционирующие службы маркетинга (отделы, управления) профессиональными специалистами, способными квалифицированно осуществлять маркетинговые исследования в целях выработки научно обоснованных стратегий устойчивого развития агропромышленного комплекса.

В формировании маркетинговых основ управленческой деятельности в АПК важная роль отводится аграрной науке. В данном контексте следует поощрительно относиться к расширению маркетинговых подходов в научных исследованиях по проблемам повышения эффективности аграрной экономики, обеспечения ее устойчивости в условиях усиления рыночной конкуренции. Совершенствование маркетинговых основ адаптивной интенсификации земледелия и животноводства следует относить к наиболее актуальным темам магистерских, кандидатских и докторских диссертаций.

Важная роль в повышении научного уровня аграрного маркетинга принадлежит развитию целенаправленного консультационного процесса в АПК. Квалифицированную консультационную работу могут выполнять ученые научно-практических центров и высших учебных заведений на основе заключения соответствующих договоров с хозяйствующими субъектами (сельхозорганизациями, фермерами и др.). Оказание консультационных услуг особенно необходимо при отсутствии в хозяйствах компетентных специалистов, обладающих профессиональными теоретическими знаниями и методами их практического применения.

В Республике Беларусь накоплен значительный опыт умелого хозяйствования в аграрной сфере. Наряду с давно известными хозяйствами, называемыми по праву «маяками», в последние годы появились новые сельхозорганизации, а также фермерские хозяйства, которые не только успешно осуществляют производственно-сбытовую деятельность, но и умело решают задачи развития социальной инфраструктуры, обеспечения продуктивной занятости людей, роста заработной платы. Распространение опыта хозяйствования передовиков выступает одним из важнейших факторов продвижения в аграрную отрасль достижений науки и техники, эффективных форм организации производства и управления им [26].

В работе по распространению лучшего опыта хозяйствования могут использоваться разнообразные организационные формы. Высокий авторитет, например, заслужила ежегодная выставка «Белагро». Отмечая высокую роль данной выставки в масштабах страны, уместно вспомнить о том, что во второй половине прошлого столетия в республике практиковалось проведение региональных аграрных выставок – районных и областных. Они вызывали большой интерес, их

результаты активно обсуждались, в том числе в местной печати. Было бы, на наш взгляд, полезным восстановить былую практику. Районные (межрайонные) или областные агровыставки могут стать эффективной формой распространения достижений передовых сельхозорганизаций, местных перерабатывающих предприятий. Особенно важны они для демонстрации лучшего опыта фермерских хозяйств, а в ряде случаев и для личных подсобных хозяйств, дачников. Все это будет оказывать позитивное влияние на уровень инновационности ведения аграрного производства, пропаганду его лучших результатов, полученных различными субъектами хозяйствования в конкретных природных и производственных условиях данной местности.

В Беларуси одной из форм распространения опыта эффективного хозяйствования может быть широко применяемый в мировой практике бенчмаркинг. В отечественной практике прошлых лет (советский период) некоторой аналогией бенчмаркинга, используемого в условиях рыночной конкуренции, являлось социалистическое соревнование как эффективный метод управления в условиях плановой экономики. Полагаем, что и в настоящее время основные принципы и формы соревнования могут быть успешно использованы в целях распространения передового опыта хозяйствования. В этом плане заслуживают, например, внимания такие методы, как планирование и проведение мероприятий по взаимному обмену производственным опытом соревнующихся организаций, оказание конкретной шефской помощи на местах со стороны опытных руководителей и специалистов передовых хозяйств менее опытным коллегам в хозяйствах с проблемной экономикой. Полезный обмен опытом может осуществляться не только в среде управленческих кадров, но и работников массовых профессий (животноводы, механизаторы и др.).

Эффективной формой пропаганды и распространения умелого опыта хозяйствования, в частности в животноводстве, зарекомендовали себя конкурсы на лучшую молочно-товарную ферму и комплекс. На Брестчине такие конкурсы проводятся уже несколько лет. Организаторами выступают обком профсоюза работников АПК, комитет по сельскому хозяйству и продовольствию облисполкома, областной агропромышленный союз. В 2020 г. опыт Брестской области по организации конкурсного соревнования в животноводстве переняла Минская область.

Трудовое соревнование работников молочных ферм и комплексов по условиям учрежденного конкурса оценивается как хороший стимул совершенствования технологий содержания и кормления дойного стада, снижения себестоимости и повышения качества продукции. При этом важно, что стремление к завоеванию призового места обусловлено не только получением соответствующего диплома и премии, но и гордостью коллектива за свои результаты, желанием проявить себя с лучшей стороны, стать известным в области и районе. Успех обеспечивается добросовестным и активным трудом, высоким профессиональным мастерством животноводов.

Нет сомнения в том, что опыт Брестской и Минской областей по организации конкурсного соревнования молочно-товарных ферм и комплексов целесообразно перенять во всех областях республики. Представляется вполне возможным учреждать аналогичные конкурсы и среди комплексов по откорму крупного рогатого скота, а также в свиноводстве, овцеводстве, птицеводстве и других отраслях.

Организационная форма распространения лучшего опыта посредством проведения конкурсов, как показывает практика, может успешно применяться не только в производстве, но и в социальной сфере. В частности, могут учреждаться конкурсы на лучший агрогородок района или области, лучшую агроусадьбу, лучший сельский двор, лучший сельский дом культуры, лучший фельдшерско-акушерский пункт и по другим объектам социального, бытового, культурного или спортивного назначения.

В целях ускорения процессов экономического и социального развития организаций АПК республики следовало бы, на наш взгляд, поднять роль такой действенной формы продвижения в практику достижений результатов лучших хозяйствующих субъектов, как школы передового опыта. В настоящее время нередко такими школами называют хозяйства, достигшие устойчивых высоких показателей в производстве и социальной сфере. С этим вполне можно согласиться. Однако, чтобы передовики выполняли функции школы, органам районного или областного управления необходимо решить соответствующие организационные вопросы. Имеется в виду,

что следует принять специальные решения по созданию школ передового опыта на базе лучших сельхозорганизаций, фермерских хозяйств или агроусадеб, перерабатывающих предприятий. При этом нужно определить цели и задачи школ, систему их деятельности, а также порядок финансирования затрат, связанных с выполнением возложенных функций. Такой подход позволит образовать в районах (областях) реальные школы передового опыта, оказывающие значимое положительное влияние на уровень инновационности и эффективности аграрной отрасли.

Распространение передового опыта хозяйствования должно стать, по существу, составной частью управления районным или областным агропромышленным комплексом. Это, по нашему мнению, предполагает создание в рамках действующих штатов райсельхозпродов и облсельхозпродов структурных звеньев (отделы, группы и др.), занимающихся выполнением функций по распространению передового опыта, продвижением в практику научных разработок и инноваций на основе специальных программ и планов с предоставлением соответствующей отчетности. Решение данного вопроса является сегодня одним из актуальных направлений повышения эффективности управленческой деятельности в АПК и обеспечения на этой основе его устойчивого развития.

Выводы

1. В условиях интенсивной трансформации конъюнктуры на внутреннем и внешних рынках успех предпринимательской деятельности (бизнеса) в решающей степени предопределяется переориентацией менеджмента с доминирующего в настоящее время *производственного подхода к маркетинговому*. Это, по существу, означает, что предприятие ориентирует свою производственно-сбытовую деятельность на реальный рыночный спрос, т. е. на запросы потребителей производимых товаров и услуг. Удовлетворение постоянно растущих и изменяющихся во времени запросов потребителей становится главной целью функционирования хозяйствующего субъекта, а следовательно, его менеджмента (управления).

2. Происходит адекватная новой ориентации менеджмента трансформация принципов, функций и методов менеджмента. Содержание менеджмента совершенствуется соответственно эволюции социальных, экономических, институциональных, идейных и нравственных устоев человеческого общества, происходящей под воздействием прогресса в науке, технике и технологиях, биологии и биотехнологии, экологии, а также в жизненных интересах, психологии и менталитете людей.

3. Практическое воплощение новых принципов, функций и методов менеджмента в аграрной сфере будет осуществляться посредством обеспечения ведущей роли научного маркетинга в управлении процессами развития адаптивных систем ведения сельского хозяйства, организационную основу которых составляет совершенствование с учетом принципов адаптивности специализации субъектов хозяйствования во взаимосвязи с диверсификацией производства продукции и услуг.

4. Актуальным направлением адаптивной специализации в сельском хозяйстве является расширение производств продукции на основе органических технологий. Динамичное развитие органического агропроизводства является четко выраженной мировой тенденцией. Органические продукты характеризуются высокой степенью экологической безопасности, рыночного спроса и конкурентоспособности. Основными субъектами органического сельского хозяйства в Республики Беларусь, особенно в начальный период его становления и развития, могут быть фермерские хозяйства и агроэкологические усадьбы. Крупнотоварные сельхозорганизации будут осваивать органические агротехнологии постепенно, по мере накопления достаточных научных знаний и опыта. Приоритетное значение следует придавать освоению органических технологий в овощеводстве, плодоводстве, ягодоводстве и картофелеводстве. Перспективным направлением адаптивной диверсификации в животноводстве, в частности на откорме скота, является производство так называемой халяльной продукции. Принятие управленческих решений о выборе направлений специализации и диверсификации может быть успешным только на основе квалификационного маркетингового подхода.

5. Ускоренню переориентации руководителей и специалистов АПК с преимущественно административных (производственных) к преимущественно маркетинговым методам агроменеджмента будут способствовать конкретные меры по совершенствованию образовательного процесса в вузах и колледжах аграрного профиля, системе повышения квалификации кадров, развитию консультационного процесса в АПК, распространению передового опыта хозяйствования.

Список использованных источников

1. Котлер, Ф. Маркетинг. Менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер ; пер. с англ. В. Кузин. – 14-е изд. – М. [и др.] : Питер, 2014. – 800 с.
2. Котлер, Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: как создать, завоевать и удержать рынок / Ф. Котлер. ; пер. с англ. В. А. Гольдича, И. А. Оганесовой. – М. : АСТ, 2000. – 271 с.
3. Менеджмент : учеб.-метод. комплекс для подгот. магистров : в 2 ч. / Ю. П. Алексеев [и др.] ; под общ. ред. А. Л. Гапоненко. – М. : Изд-во РАГС, 2010. – Ч. 1. – 479 с.
4. Барышников, Ю. Н. История менеджмента: ключевые модели / Ю. И. Барышников. – М. : МАКС Пресс, 2010. – 198 с.
5. Адаптивные системы земледелия в Беларуси / М-во сел. хоз-ва и продовольствия Респ. Беларусь, Акад. аграр. наук Респ. Беларусь ; редкол.: А. А. Попков [и др.]. – Минск : [б. и.], 2001. – 308 с.
6. Гануш, Г. И. Экономика адаптивных систем хозяйствования в АПК Беларуси. Теория, методология, практика / Г. И. Гануш. – Минск : Беларус. навука, 2018. – 186 с.
7. Научные системы ведения сельского хозяйства Республики Беларусь / В. Г. Гусаков [и др.] ; редкол.: В. Г. Гусаков (гл. ред.) [и др.]. – Минск : Беларус. навука, 2020. – 683 с.
8. Киреенко, Н. В. Система сбыта продукции АПК на основе маркетингового подхода: теория, методология, практика : в 2 ч. / Н. В. Киреенко ; ред. В. Г. Гусаков. – Минск : Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2015. – Ч. 1. – 265 с.
9. Кондратенко, С. А. Устойчивое развитие регионального агропродовольственного комплекса: теория, методология, практика / С. А. Кондратенко ; под ред. В. Г. Гусакова. – Минск : Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2019. – 286 с.
10. Эффективность специализации и кооперации в сельском хозяйстве Республики Беларусь / З. М. Ильина [и др.] ; под ред. З. М. Ильиной. – Минск : БелНИИ аграр. экономики, 2002. – 105 с.
11. Мартинкевич, Ф. С. Размещение и специализация сельского хозяйства Белорусской ССР / Ф. С. Мартинкевич. – Минск : Изд-во Акад. наук БССР, 1961. – 337 с.
12. Батова, Н. Н. Повышение конкурентоспособности АПК как стратегическое направление государственной политики Беларуси / Н. Н. Батова // Стратегические направления развития АПК стран СНГ : материалы XVI Междунар. науч.-практ. конф., Барнаул, 27–28 февр. 2017 г. : в 3 ч. / Сиб. науч. центр агроботехнологий РАН [и др.]. – Новосибирск, 2017. – С. 120–122.
13. Бельский, В. И. Экономический механизм государственного регулирования сельскохозяйственного производства (теория, методология, практика) : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / В. И. Бельский ; Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси. – Минск, 2019. – 56 с.
14. Гусаков, Г. В. Комплексная система управления продовольственной безопасностью. Методологические и методические решения / Г. В. Гусаков. – Минск : Беларус. навука, 2018. – 211 с.
15. Жилин, В. В. Повышение эффективности производственных процессов в пчеловодстве (теория, методология, практика) : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / В. В. Жилин. – М., 2009. – 287 л.
16. Чепик, А. Г. Организационно-экономические основы фермерских пчеловодческих хозяйств / А. Г. Чепик // Развитие регионального АПК, межрегиональных и внешнепродовольственных связей : материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Новосибирск, июль 2003 г.) / Сиб. НИИ экономики сел. хоз-ва. – Новосибирск, 2003. – С. 141–143.
17. Кулаков, В. Н. Медоносные ресурсы и перспективы развития пчеловодства Российской Федерации : автореф. дис. ... д-ра биол. наук : 02.02.14 / В. Н. Кулаков ; Рос. гос. аграр. ун-т. – М., 2012. – 44 с.
18. Шпак, А. П. Концепция развития органического сельского хозяйства в Республике Беларусь / А. П. Шпак, Ю. Н. Селюков, Л. С. Скоропонова. – Минск : Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2015. – 23 с.
19. Гусаков, В. Г. Конкурентоустойчивое развитие производства продуктов питания в предприятиях пищевой промышленности Беларуси / В. Г. Гусаков, А. В. Пилипук. – Минск : Беларус. навука, 2018. – 367 с.
20. Принципиальные направления совершенствования механизма обеспечения продовольственной безопасности Республики Беларусь / А. В. Пилипук [и др.] // Вес. Нац. акад. навук Беларусі. Сер. аграр. навук. – 2021. – Т. 59, № 2. – С. 135–150. <https://doi.org/10.29235/1817-7204-2021-59-2-135-150>
21. Гусаков, В. Г. Приоритетные направления повышения эффективности, конкурентоспособности и устойчивости развития аграрной отрасли / В. Г. Гусаков, А. П. Шпак // Вес. Нац. акад. навук Беларусі. Сер. аграр. навук. – 2018. – Т. 56, № 4. – С. 401–409. <https://doi.org/10.29235/1817-7204-2018-56-4-401-409>
22. Корбут, Л. В. Механизм повышения эффективности функционирования крестьянских (фермерских) хозяйств / Л. В. Корбут. – Минск : Беларус. Дом печати, 2012. – 195 с.
23. Стещиц, О. Государственное регулирование становления и развития органического сельского хозяйства (зарубежный опыт) / О. Стещиц // Аграр. экономика. – 2017. – № 7 (266). – С. 47–57.

24. Повышение эффективности внешней торговли АПК Беларуси в условиях развития международного торгово-экономического пространства / В. Г. Гусаков [и др.] ; под ред. В. Г. Гусакова. – Минск : Беларус. навука, 2020. – 238 с.
25. Грибоедова, И. А. Диверсификация агропродовольственного комплекса Республики Беларусь / И. А. Грибоедова. – Минск : Право и экономика, 2014. – 357 с.
26. Гануш, Г. И. Актуальность, направления и организационные формы распространения передового опыта хозяйствования в АПК Беларуси / Г. И. Гануш, З. Г. Близнюк // Формирование организационно-экономических условий эффективного функционирования АПК : сб. науч. ст. XII Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 28–29 мая 2020 г. / Белорус. гос. аграр. ун-т. – Минск, 2020. – С. 121–125.

References

1. Kotler P., Keller K.L. *Marketing. Management*. 14th ed. Boston, Prentice Hall, 2012. 127 p.
2. Kotler P. *Kotler on marketing: how to create, win, and dominate markets*. New York, Free Press, 1999. 257 p.
3. Gaponenko A.L. (ed.). *Management. Part 1*. Moscow, Publishing House of the Russian Academy of Public Administration, 2010. 479 p. (in Russian).
4. Baryshnikov Yu.N. *The history of management: key models*. Moscow, MAKS Press Publ., 2010. 198 p. (in Russian).
5. Popkov A.A. (ed.) (et al.). *Adaptive farming systems in Belarus*. Minsk, 2001. 308 p. (in Russian).
6. Ganush G.I. *Economics of adaptive management systems in the agro-industrial complex of Belarus. Theory, methodology, practice*. Minsk, Belaruskaya navuka Publ., 2018. 186 p. (in Russian).
7. Gusakov V.G., Bel'skii V.I., Kazakevich P.P., Krupko I.I., Kazakevich P.P., Grakun V.V., Lomakina A.L. (et al.). *Scientific farming systems of the Republic of Belarus*. Minsk, Belaruskaya navuka Publ., 2020. 683 p. (in Russian).
8. Kireenko N.V. *The agricultural product marketing system based on the marketing approach: theory, methodology, practice. Part 1*. Minsk, The Institute of System Researches in Agroindustrial Complex of NAS of Belarus, 2015. 265 p. (in Russian).
9. Kondratenko S.A. *Sustainable development of the regional agroindustrial sector: theory, methodology, practice*. Minsk, The Institute of System Researches in Agroindustrial Complex of NAS of Belarus, 2019. 286 p. (in Russian).
10. Il'ina Z.M., Goncharova S.V., Bondarchuk V. F., Goncharov V.V., Kurtin V.G., Lagodich L.V. (et al.). *The effectiveness of specialization and cooperation in agriculture of the Republic of Belarus*. Minsk, Belarusian Research Institute of Agrarian Economics, 2002. 105 p. (in Russian).
11. Martinkevich F.S. *Location and specialization of agriculture in the Byelorussian SSR*. Minsk, Publishing House of the Academy of Sciences of the BSSR, 1961. 337 p. (in Russian).
12. Batova N.N. Increasing the competitiveness of the agro-industrial complex as a strategic direction of the state policy of Belarus. *Strategicheskie napravleniya razvitiya APK stran SNG: materialy XVI Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii, Barnaul, 27–28 fevralya 2017 g.* [Strategic directions for the development of the agro-industrial complex of the CIS countries: proceedings of the XVI International scientific and practical conference, Barnaul, February 27–28, 2017]. Novosibirsk, 2017, pp. 120-122 (in Russian).
13. Bel'skii V.I. *The economic mechanism for government regulation of agricultural production (theory, methodology, practice)*. Abstract of Ph.D. diss. Minsk, 2019. 56 p. (in Russian).
14. Gusakov G.V. *Integrated food security management system. Methodological and methodological solutions*. Minsk, Belaruskaya navuka Publ., 2018. 211 p. (in Russian).
15. Zhilin V.V. *Improving the efficiency of production processes in beekeeping (theory, methodology, practice)*. Ph.D. Thesis. Moscow, 2009. 287 p. (in Russian).
16. Chepik A.G. Organizational and economic foundations of beekeeping farms. *Razvitie regional'nogo APK, mezhregional'nykh i vnesneproduktivnykh svyazei: materialy Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii (Novosibirsk, iyul' 2003 g.)* [Development of regional agro-industrial complex, interregional and foreign food relations: proceedings of the International scientific and practical conference (Novosibirsk, July 2003)]. Novosibirsk, 2003, pp. 141-143 (in Russian).
17. Kulakov V.N. *Honey resources and prospects for the development of beekeeping in the Russian Federation*. Abstract of Ph.D. diss. Moscow, 2012. 44 p. (in Russian).
18. Shpak A.P., Selyukov Yu.N., Skoropanova L.S. *The concept of development of organic agriculture in the Republic of Belarus*. Minsk, The Institute of System Research in Agroindustrial Complex of NAS of Belarus, 2015. 23 p. (in Russian).
19. Gusakov V.G., Pilipuk A.V. *Competitive development of healthy food production in the food industry in Belarus*. Minsk, Belaruskaya navuka Publ., 2018. 367 p. (in Russian).
20. Pilipuk A.V., Rastorguev P.V., Gusakov G.V., Kondratenko S.A., Karpovich N.V., Pochtovaya I.G., Lobanova L.A. Principal directions for improving the mechanism for ensuring food security of the Republic of Belarus. *Vesti Natsyonal'nai akademii navuk Belarusi. Seryya agrarnykh navuk = Proceedings of the National Academy of Sciences of Belarus. Agrarian series*, 2021, vol. 59, no. 2, pp. 135-150 (in Russian). <https://doi.org/10.29235/1817-7204-2021-59-2-135-150>
21. Gusakov V.G., Shpak A.P. High-priority guidelines for raising efficiency, competitiveness and stability of agrarian sector development in the Republic of Belarus. *Vesti Natsyonal'nai akademii navuk Belarusi. Seryya agrarnykh navuk = Proceedings of the National Academy of Sciences of Belarus. Agrarian series*, 2018, vol. 56, no. 4, pp. 401-409 (in Russian). <https://doi.org/10.29235/1817-7204-2018-56-4-401-409>
22. Korbut L.V. *The mechanism for improving the efficiency of the performance of peasant (farm) holdings*. Minsk, Belarusian Press House, 2012. 195 p. (in Russian).

23. Steshits O. The role of state support in the development and development of organic agriculture. *Agrarnaya ekonomika = Agrarian Economics*, 2017, no. 7 (266), pp. 47-57 (in Russian).

24. Gusakov V.G., Karpovich N.V., Baigot M.S., Akhramovich V.S., Makutsenya E.P., Glushakova D.S. *Improving the efficiency of foreign trade in the agro-industrial complex of Belarus in the context of the development of the international trade and economic space*. Minsk, Belaruskaya navuka Publ., 2020. 238 p. (in Russian).

25. Griboedova I.A. *Diversification of the agri-food complex of the Republic of Belarus*. Minsk, Pravo i ekonomika Publ., 2014. 357 p. (in Russian).

26. Ganush G.I., Bliznyuk Z.G. Relevance, directions and organisational forms of disseminating best management practices in the agro-industrial complex of Belarus. *Formirovanie organizatsionno-ekonomicheskikh uslovii effektivnogo funkcionirovaniya APK: sbornik nauchnykh statei XII Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii, Minsk, 28–29 maya 2020 g.* [Formation of organizational and economic conditions for the effective functioning of the agro-industrial complex: collection of scientific articles of the XII International scientific and practical conference, Minsk, 28–29 May, 2020]. Minsk, 2020, pp. 121-125 (in Russian).

Информация об авторах

Гануш Геннадий Иосифович – член-корреспондент НАН Беларуси, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономической теории и права, Белорусский государственный аграрный технический университет (пр-т Независимости, 99, 220023, Минск, Республика Беларусь). E-mail: etip.bgatu@gmail.com ; <https://orcid.org/my-orcid?orcid=0000-0003-0808-3456>

Григорьева Виктория Борисовна – аспирант, Белорусский государственный аграрный технический университет (пр-т Независимости, 99, 220023, Минск, Республика Беларусь). E-mail: etip.bgatu@gmail.com

Information about the authors

Gennady I. Ganush – Corresponding Member of the National Academy of Sciences of Belarus, D. Sc. (Economics), Professor, Head of the Department of Economic Theory and Law, Belarusian State Agrarian Technical University (99, Nezavisimosti Ave., 220023, Minsk, Republic of Belarus). E-mail: etip.bgatu@gmail.com ; <https://orcid.org/my-orcid?orcid=0000-0003-0808-3456>

Viktoryia B. Grigoryeva – Postgraduate Student, Belarusian State Agrarian Technical University (99, Nezavisimosti Ave., 220023, Minsk, Republic of Belarus). E-mail: etip.bgatu@gmail.com