

Наталья КИРЕЕНКО

*Белорусский государственный аграрный технический университет,  
Минск, Республика Беларусь  
e-mail: natallia\_kireenko@mail.ru*

УДК 339.138.631.11

## Стратегия совершенствования и перспективы развития системы сбыта в АПК Беларуси

В статье обоснованы теоретические и прикладные проблемы сбыта аграрной продукции, а также развития маркетинговых и логистических систем управления продажами в аграрном комплексе. Определены современные тенденции и недостатки политики продвижения сельскохозяйственных товаров Республики Беларусь на внутренний и внешний рынки, включая Евразийский экономический союз и третьи страны. Разработана стратегия совершенствования сбытовой системы аграрной продукции, предусматривающая основные направления повышения эффективности продаж, а также механизм ее формирования и функционирования в условиях развития международной и региональной торгово-экономической интеграции.

*Ключевые слова:* сбыт, стратегия, маркетинг, логистика, агропромышленный комплекс, управление рисками, экспорт, интеграция

Natalia KIREYENKO

## Improvement strategy and development prospects of the marketing system in the agricultural sector of Belarus

*Belarusian State Agrarian Technical University, Minsk, Republic of Belarus  
e-mail: natallia\_kireenko@mail.ru*

The article substantiates the theoretical and applied problems of sales of agricultural products, as well as the development of marketing and logistics sales management systems in the agricultural sector. The current trends and shortcomings of the policy for promoting agricultural products of the Republic of Belarus to the domestic and foreign markets, including the Eurasian Economic Union and third countries, are identified. A strategy has been developed to improve the marketing system of agricultural products, providing the main directions for increasing sales efficiency, as well as a mechanism for its formation and functioning in the context of the development of international and regional trade and economic integration.

*Keywords:* sale, strategy, marketing, logistics, agribusiness system, risk management, export, integration.

### Введение

Повышение конкурентоспособности агропромышленного комплекса Республики Беларусь и развитие его экспортного потенциала требуют совершенствования системы хозяйствования в соответствии с новыми экономическими условиями. В связи с этим одним из приоритетных направлений аграрной политики и стратегической задачей АПК является формирование эффективных методов и инструментов сбыта продукции нормативно-правового, организационного и экономического характера.

Выполненная нами оценка сбытовой системы Республики Беларусь свидетельствует о том, что в настоящее время она имеет продуктивную направленность, характеризуется прямыми и косвенными поставками, включающими розничные и оптовые каналы реализации продукции, использование товаропроводящей сети, биржевые торги, дилеров и дистрибьюторов. За последние годы организационно-экономическая структура продвижения продукции на внутренний и внешний рынки не претерпела существенных качественных изменений и представляет собой централизованную вертикальную систему с преимущественно государственным регулированием.

© Киреевко Н., 2020

Основные проблемы, возникающие при реализации аграрной продукции в нашей стране, обусловлены недостаточным уровнем маркетингового потенциала субъектов хозяйствования, медленным формированием логистических структур в национальном АПК, отсутствием ряда звеньев сбытовой инфраструктуры, низкой эффективностью мероприятий по продвижению продукции на рынок, отсутствием комплексного информационного обеспечения субъектов хозяйствования по оценке рынков сбыта. При этом отмечаются определенные проблемы реализации на отдельных продуктовых рынках.

Исходя из этого, целью статьи является обоснование объективной необходимости исследования действующей системы товародвижения в аграрной сфере и определение направлений ее совершенствования с целью выбора стратегии разработки, организации и реализации сбыта продукции на средне- и долгосрочную перспективу.

## Материалы и методы

Исследование базируется на изучении и обобщении специальных литературных источников отечественных и зарубежных авторов, нормативной и правовой базы Республики Беларусь в сфере развития аграрного бизнеса, внешней и внутренней торговли. Используются методы системного и сравнительного анализа.

## Основная часть

Исследованиям теоретических и прикладных проблем сбыта продукции, развития маркетинговых и логистических систем управления продажами занимались и занимаются многие отечественные и зарубежные ученые. Среди зарубежных исследователей таковыми являются П. Драккер, А. Дайен, А. Троадек, Ф. Букерель, Р. Ланкар, которые связывали эффективность продаж с выбранной политикой продвижения продукции на рынок; Дж. Болт, У. Джевонс, К. Менгер, В. Визер, Э. Бем-Баверк, Л. Вальсара, А. Маршалл, В. Парето, Дж. Хикс, установившие сущность категории «сбыт» с точки зрения теории предельной полезности; Д. Бауэрсокс, М. Кристофер, С. Лофберг, разработавшие методические подходы к оценке эффективности поставок продукции на основе логистики; Г. Ассэль, А. Вайсман, Ф. Котлер, Э. Кофлан, Т. Левит, Дж. О'Шонесси, Л. Штерн, А. Эль-Ансари, Ч. Футрел, сформулировавшие категорию «сбыт» как функцию маркетинга и выявившие влияние отдельных организационно-экономических факторов на выбор каналов продвижения продукции [1–14].

Многие проблемы развития сбытовых отношений в АПК нашли отражение в исследованиях российских ученых, среди которых Г. Абрамова, Г. Абрамишвили, Д. Баркан, М. Залманова, В. Ключаков, А. Папцов, В. Пурлик, С. Сиптиц, И. Ушачев, О. Фетюхина, Ю. Цыпкин и др. Это позволило существенно развить теоретическую базу сбытовой деятельности, обосновать ее значимость при создании эффективного агропромышленного производства (концептуальные положения сбытовой политики, виды и направления товародвижения, экономические методы регулирования торговой деятельности и др.) [15–25].

Различные аспекты формирования системы сбыта и продвижения товаров на рынок содержатся также в трудах белорусских ученых. Так, состояние и перспективы развития АПК Беларуси, включая вопросы реализации его продукции, комплексно разработал В. Гусаков; теоретические основы формирования сбытовой политики с использованием маркетинговых и логистических методов на уровне организации выделили и обосновали И. Акулич, С. Барановский, И. Баско, П. Дроздов, А. Дурович, И. Еловой, П. Никитенко, И. Полещук, В. Протасеня, А. Ярцев; отдельные направления реализации сельскохозяйственной продукции в контексте обеспечения продовольственной безопасности, повышения производственно-сбытового и экспортного потенциала национального АПК исследовали Л. Байгот, М. Байгот, В. Бельский, А. Дайнеко, З. Ильина, И. Казакевич, Н. Киренко, С. Кондратенко, А. Шпак и др. [26–45].

Предложенные отечественными учеными механизмы и рекомендации по вопросам реализации и продвижения сельскохозяйственного сырья и продовольствия в целом отражают особенности

функционирования отечественного агропромышленного комплекса, направлены на совершенствование организационной и функциональной системы сбыта, использование рыночных методов регулирования производства и реализации продукции.

В экономически развитых странах сбыт является составной частью маркетинга предприятия и ориентирован на производство продукции, удовлетворяющей запросы потребителей, что позволяет предотвратить диспропорции в производстве, рационально использовать ресурсы и избежать неэффективных издержек. Особенно важным является использование методов, способов, стратегий логистики в процессе материально-технического обеспечения производства и сбыта сельскохозяйственных товаров. Мировая практика свидетельствует, что современное логистическое управление потоковыми процессами позволяет экономить до 15–20% совокупных производственных издержек и расходов по доведению продукции до потребителей [29, с. 8]. Логистические системы обеспечивают получение 20–30% ВВП ведущих промышленно развитых стран [41, с. 4]. Тем не менее единой универсальной системы не существует ни в одной стране, нет и единых программ сбытовых отношений между категориями товаропроизводителей.

Несмотря на то что агропродовольственная сфера Беларуси в настоящее время является одной из конкурентоспособных отраслей народного хозяйства, на реализацию функций маркетинга в отечественных предприятиях приходится менее 2,0% затрат на управление. В то же время зарубежные компании и фирмы тратят на маркетинговые мероприятия до 20,0% управленческого бюджета, то есть почти в 10 раз больше. По данным международных организаций, расходы на проведение исследований составляют в среднем половину розничной (продажной) цены многих товаров. Так, в мясной отрасли США доля маркетинга в розничной цене 1 кг говядины находится на уровне 43,2%, свинины – 55,8% [36].

Необходимость совершенствования сбытовой системы в АПК Беларуси обусловлена как стратегическими задачами его функционирования, так и развитием интеграционных торгово-экономических отношений. Так, в период реализации Государственной программы возрождения и развития села на 2005–2010 годы была проведена структурная перестройка сельскохозяйственных, перерабатывающих, промышленных и агросервисных организаций с учетом конкретных экономических условий, обеспечено совершенствование ценовой, налоговой, финансово-кредитной политики, расширение рынков продаж и стабилизация продовольственного обеспечения населения страны [46].

В соответствии с Национальной программой развития экспорта на 2011–2015 годы, Государственной программой устойчивого развития села на 2011–2015 годы, Программой развития логистической системы Республики Беларусь на период до 2015 года маркетинговая стратегия продвижения продукции АПК предусматривала: обеспечение высокого уровня жизни населения за счет удовлетворения потребностей в качественном и безопасном продовольствии, формирования гибкой структуры производства и сбыта; развитие многовекторных международных связей на основе углубления интеграционных процессов; расширение системы продвижения продукции на внутренний и внешний рынки [47–49].

Вместе с тем в настоящее время остается нерешенным ряд проблем объективного и субъективного характера, препятствующих реализации эффективной сбытовой политики. При этом система национальных приоритетов в сфере АПК, сформулированная в Национальной программе поддержки и развития экспорта на 2016–2020 годы, Государственной программе развития аграрного бизнеса в Республике Беларусь на 2016–2020 годы, предполагает повышение эффективности сельскохозяйственного производства и сбыта, конкурентоспособности товаров; обеспечение внутреннего рынка отечественной сельскохозяйственной продукцией и продовольствием, а также рост экспорта и сбалансированность внешней торговли [50–51].

В настоящее время изменение условий функционирования отечественных аграрных организаций связано с формированием и расширением ЕАЭС, а также членством Республики Армения, Республики Казахстан, Кыргызской Республики и Российской Федерации в ВТО, что усиливает конкуренцию на продовольственном рынке потенциальных потребителей белорусской продукции. Кроме того, экономические условия ведения сельского хозяйства и реализации продукции в государствах – членах ЕАЭС значительно различаются. Например по ряду товарных позиций сохраня-

ются разрывы в уровне закупочных цен, создавая неравные условия ведения бизнеса в сфере агропромышленного комплекса. В рамках Союза не приняты действенные механизмы по координации сбытовой, маркетинговой и логистической политики в отношении сельскохозяйственной продукции и продовольствия (развитие совместной сбытовой и выставочной инфраструктуры, разработка экспортной торговой марки, брэнда и логотипа; создание межгосударственного аграрного бизнес-центра, формирование интегрированного биржевого рынка и т.д.).

С учетом вышеуказанных проблем в данном контексте сбытовая система АПК должна быть нацелена, с одной стороны, на обеспечение сбалансированности внутреннего рынка, а с другой – на наращивание экспорта продовольственных и сельскохозяйственных товаров глубокой промышленной переработки с высокой добавленной стоимостью. При этом необходимо принимать во внимание реально складывающуюся конъюнктуру и тенденции как всего мирового рынка, так и отдельных его сегментов, наиболее важных для республики, в частности, агропродовольственного рынка ЕАЭС.

Поэтому нами разработана стратегия совершенствования сбытовой системы в АПК Беларуси, которая основывается на маркетинговом и логистическом подходах и предусматривает механизмы, меры и направления по усилению ориентации аграрного производства на обеспечение возможно более полного удовлетворения запросов потребителя, формированию и поддержанию спроса на сельскохозяйственное сырье и продовольствие, созданию современной инфраструктуры сбыта и эффективных устойчивых каналов товародвижения (см. рис.).

Определено, что основными направлениями повышения эффективности стратегии сбыта аграрной продукции Беларуси должны стать:

- система мер по повышению эффективности сбыта сельскохозяйственной продукции и продовольствия в условиях развития интеграционных процессов, основанная на положениях Договора о Евразийском экономическом союзе;

- совершенствование инструментов экономического регулирования сбыта с учетом международной практики ВТО и ЕАЭС, предусматривающее первоочередное оказание господдержки производствам с высокой окупаемостью ресурсов, ростом добавленной стоимости, а также имеющим важное социально-экономическое значение для экономики страны и региона;

- перспективная модель формирования и развития сбытовых структур на внутреннем и внешнем рынках за счет повышения эффективности существующих организаций и создания новых рыночных структур, что позволяет обеспечить экономию материальных, финансовых и трудовых ресурсов, увеличение объемов торговых операций;

- диверсификация производства и сбыта в целях более полного обеспечения сырьем и продовольствием собственного производства, расширение емкости национального рынка, наращивание экспортного потенциала;

- создание агропромышленных интегрированных объединений, маркетинговых, торгово-логистических и транспортно-логистических центров, доминирующих на внутреннем рынке, продвигающих продукцию на экспорт, функционирующих на привлекательных рынках в перспективных регионах;

- формирование системы маркетинговых исследований для диверсификации экспорта на инновационной основе, уход от моноэкспорта, ориентирование стратегии развития на формирование наиболее коротких каналов распределения для ускорения товародвижения в связи с ограниченными сроками хранения и сложностями транспортировки.

Установлено, что эффективность стратегии совершенствования маркетинговой сбытовой системы в АПК зависит от изменений внутренних и внешних рыночных условий и должна оцениваться с позиций возможности активизации стабилизационных факторов в области рыночной инфраструктуры, кадрового обеспечения, научно-технического прогресса, инновационной деятельности. Нами определено, что к основным рискам, которые могут возникнуть при ее реализации, следует отнести такие, как:

- природно-климатические, обусловленные биологической природой используемых в сельском хозяйстве ресурсов и расположением Беларуси в зоне рискованного земледелия, что способно при-



Цель, задачи и направления стратегии совершенствования сбытовой системы в АПК Беларуси (выполнен автором на основании собственных исследований)

вести к сокращению объемов производства продукции, снижению эффективности хозяйствования, росту импорта сельскохозяйственного сырья и продовольствия;

торгово-экономические, к которым относятся ценовые колебания на внутреннем рынке, изменения потребительских предпочтений, что ведет к снижению финансовой устойчивости организаций;

макроэкономические, связанные с ростом цен на энергоносители и иные материально-технические средства, потребляемые в АПК, изменением уровня инфляции относительно ее ожидаемых значений, валютных курсов, размеров и структуры государственной поддержки товаропроизводителей, что может стать причиной снижения возможностей последних в реализации инновационных проектов, модернизации производства, замедления темпов экономического роста;

внешнеторговые, проявляющиеся в неблагоприятном изменении конъюнктуры мирового агропродовольственного рынка (обострение конкуренции, ценовые колебания) и способные затруднить достижение намеченных показателей по экспорту сельскохозяйственной продукции и продовольствия, а также связанные с возможным изменением торгового режима и таможенной политики Беларуси в связи с членством в ЕАЭС, планируемым присоединением ко Всемирной торговой организации;

социальные риски, обусловленные снижением уровня доходов населения, усилением социальной непривлекательности сельской местности, увеличением разрыва между уровнями жизни в городе и на селе.

В целом, стратегия совершенствования маркетинговой системы сбыта в АПК Беларуси должна не только учитывать уровень развития субъектов продовольственного рынка, но и базироваться на макроэкономических условиях функционирования отрасли.

### Заключение

1. В ходе исследования обоснованы перспективы функционирования АПК Беларуси, включающие систему обобщенных целей, задач и мер в производственной, экономической, социальной, институциональной, научной и кадровой сферах по устойчивому функционированию отрасли в условиях развития международной и региональной торгово-экономической интеграции, что в совокупности должно обеспечить наиболее оптимальные объемы производства продовольственных и сельскохозяйственных продуктов, необходимых как для полноценного обеспечения постоянно возрастающих потребностей населения республики, так и последовательного наращивания их экспорта с целью получения доходов, достаточных для поддержания темпов расширенного аграрного производства.

2. В развитие этого разработана стратегия совершенствования маркетинговой сбытовой системы в АПК, суть которой состоит в комплексе предложенных экономических мер (общего характера, направленных на укрепление согласованной агропромышленной политики; прямого содействия организациям сельского хозяйства и перерабатывающих отраслей в осуществлении ими экспортной деятельности; обеспечивающих формирование спроса на сельскохозяйственную продукцию национальных производителей), механизмов (нормативно-правового, организационного, экономического, финансового) и комплексе направлений (производственно-технических, организационных, маркетинговых, рекламно-информационных и др.). В совокупности они обеспечивают эффективное формирование и функционирование товаропроводящих сетей.

3. Обоснована система управления рисками (природно-климатическими, торгово-экономическими, макроэкономическими, внешнеторговыми, социальными), суть которой состоит в минимизации их негативного влияния на реализацию сбытовой стратегии АПК. Научная новизна заключается в выработке соответствующего инструментария, включающего: мониторинг угроз развития АПК и обеспечения продовольственной безопасности; диверсификацию каналов поставок и сбыта; планирование и прогнозирование сбалансированности продуктовых рынков по спросу и предложению; создание стабилизационных запасов (фондов) продовольственных ресурсов; применение биржевых инструментов регулирования рыночной конъюнктуры.

### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Драккер, П. Ф. Управление, нацеленное на результаты / П. Ф. Драккер; пер. с англ. – М.: Технологическая школа бизнеса, 1994. – 200 с.
2. Академия рынка: маркетинг / А. Дайен [и др.]; пер. с фр. – М.: Экономика, 1993. – 572 с.
3. Болт, Г. Д. Практическое руководство по управлению сбытом / Г. Д. Болт; пер. с англ. – М.: МТ-Пресс, 2001. – 268 с.
4. История экономических учений: учеб. пособие / Г. А. Шмарловская [и др.]; под общ. ред. Г. А. Шмарловской. – 3-е изд., стер. – Минск: Новое знание, 2003. – 340 с.
5. Бауэрсокс, Д. Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок / Д. Дж. Бауэрсокс, Д. Дж. Клосс; пер. с англ. – 2-е изд. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 640 с.
6. Кристофер, М. Логистика и управление цепочками поставок; под общ. ред. В. С. Лукинского. – СПб.: Питер, 2004. – 316 с.

7. Лофберг, С. Концепция общей логистики / С. Лофберг // Логистика. – 1998. – № 4. – С. 18–19.
8. Ассэль, Г. Маркетинг: принципы и стратегии / Г. Ассэль. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 804 с.
9. Вайсман, А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха / А. Вайсман. – М.: АО «Интерэксперт»; Экономика, 1995. – 344 с.
10. Котлер, Ф. Маркетинг. Менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – СПб.: Питер Пресс, 2014. – 800 с.
11. Штерн, Л. В. Маркетинговые каналы / Л. В. Штерн, А. И. Эль-Ансари, Э. Т. Кофлан; пер. с англ. – 5-е изд. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. – 624 с.
12. Levitt, Th. The Marketing Mode: Pathways to Corporate Growth / Th. Levitt. – New York: Nichols Publishing, 1969. – 231 p.
13. О'Шонесси, Дж. Конкурентный маркетинг / Дж. О'Шонесси. – СПб.: Питер, 2001. – 857 с.
14. Futvell, Ch. Sales management / Ch. Futvell. – USA: Texas University, Dryden press, 1988. – 97 p.
15. Абрамова, Г. П. Маркетинг в системе рыночных отношений / Г. П. Абрамова // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 1991. – № 6. – С. 52–58.
16. Абрамишвили, Г. Г. Проблемы международного маркетинга / Г. Г. Абрамишвили. – М.: Международные отношения, 1986. – 223 с.
17. Баркан, Д. И. Управление сбытом: учеб. пособие / Д. И. Баркан. – СПб.: Изд-во С.-Петербург. ун-та, 2004. – 343 с.
18. Залманова, М. Е. Закупочная и распределительная логистика: учеб. пособие / М. Е. Залманова. – Саратов: СПИ, 1992. – 83 с.
19. Ключач, В. А. Маркетинг в агропромышленном комплексе / В. А. Ключач, Д. А. Логинов. – М.: Колос, 2010. – 254 с.
20. Папцов, А. Контрактация и сбытовая кооперация в системе интеграционных отношений в аграрном секторе стран Европейского Союза / А. Папцов // АПК: экономика, управление. – 2008. – № 9. – С. 63–67.
21. Пурлик, В. М. Логистика торгово-посреднической деятельности / В. М. Пурлик. – М.: Высшая школа, 1995. – 202 с.
22. Сиптиц, С. О. Моделирование российского зернового рынка / С. О. Сиптиц // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2006. – № 8. – С. 14–15.
23. Ушачев, И. Организационно-экономический механизм развития агрохолдингов / И. Ушачев, В. Арашуков // АПК: экономика, управление. – 2007. – № 5. – С. 9–14.
24. Фетюхина, О. Анализ маркетинговых подсистем на рынках продовольственных товаров / О. Фетюхина // Маркетинг. – 2007. – № 3(94). – С. 39–47.
25. Цыпкин, Ю. А. Агрорынок и консалтинг: учеб. пособие для вузов / Ю. А. Цыпкин, А. Н. Локшинов, Н. Д. Эриашвили; под ред. Ю. А. Цыпкина. – М.: ЮНИТИ-ДАНСТ, 2000. – 637 с.
26. Гусаков, В. Г. Механизм рыночной организации аграрного комплекса: оценка и перспективы / В. Г. Гусаков. – Минск: Беларус. навука, 2011. – 363 с.
27. Акулич, И. Л. Маркетинг / И. Л. Акулич, И. З. Герчиков. – Минск: Светоч, 2004. – 395 с.
28. Барановский, С. И. Стратегический маркетинг / С. И. Барановский, Л. В. Лагодич. – Минск: ИВЦ Минфина, 2005. – 299 с.
29. Логистика: учеб. пособие / И. М. Баско [и др.]; под ред. И. И. Полещук. – Минск: БГЭУ, 2007. – 431 с.
30. Дроздов, П. А. Основы логистики в АПК: учебник / П. А. Дроздов. – 2-изд. – Минск: Изд-во Гревцова, 2013. – 288 с.
31. Дурович, А. П. Маркетинг в предпринимательской деятельности / А. П. Дурович. – Минск: Финансы, учет, аудит, 1997. – 464 с.
32. Еловой, И. А. Концептуальные положения формирования транспортно-логистической системы Республики Беларусь / И. А. Еловой // Труд. Профсоюзы. Общество. – 2008. – № 3. – С. 20–22.
33. Никитенко, П. Формирование и развитие ТПС: научный подход / П. Никитенко // Товаропроводящая сеть Республики Беларусь. – 2007. – № 3. – С. 30–34.
34. Протасеня, В. С. Развитие теории распределения в системе маркетинга / В. С. Протасеня // Вестник БДЭУ. – 2003. – № 5. – С. 25–31.
35. Ярцев, А. И. Распределение товаров: учеб. пособие / А. И. Ярцев. – Минск: БГЭУ, 2002. – 195 с.
36. Организация маркетинга и бизнеса в аграрной сфере / В. Г. Гусаков [и др.]. – Минск: БелНИИ аграр. экономики, 2000. – 232 с.
37. Байгот, М. С. Механизмы регулирования внешнеэкономической деятельности Беларуси в аграрной сфере: вопросы теории, методологии, практики / М. С. Байгот; под ред. В. Г. Гусакова. – Минск: Беларус. навука, 2010. – 367 с.
38. Бельский, В. И. Экономический механизм государственного регулирования сельскохозяйственного производства: теория, методология, практика / В. И. Бельский. – Минск: Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2018. – 280 с.
39. Ильина, З. М. Глобальные проблемы и устойчивость национальной продовольственной безопасности: в 2 кн. / З. М. Ильина. – Минск: Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2012. – Кн. 1. – 211 с.; Кн. 2. – 161 с.
40. Казакевич, И. А. Методические рекомендации по выработке переговорной позиции по присоединению Беларуси ко Всемирной торговой организации в части государственной поддержки сельского хозяйства / И. А. Казакевич, Л. С. Данилова, Т. Д. Сапоненко; под ред. В. Г. Гусакова // Научные принципы регулирования развития АПК: предложения и механизмы реализации 2016. – Минск: Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2016. – С. 13–23.
41. Киреенко, Н. В. Система сбыта продукции АПК на основе маркетингового подхода: теория, методология, практика: в 2 ч. / Н. В. Киреенко; под ред. В. Г. Гусакова. – Минск: Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2015. – Ч. 1. – 267 с.
42. Киреенко, Н. Система мер по повышению эффективности сбыта сельскохозяйственной продукции и продовольствия в условиях развития интеграционных процессов / Н. Киреенко // Аграрная экономика. – 2018. – № 3. – С. 31–41.

43. Kireyenka, N. WTO Agreement on agriculture and peculiarities of its implementation under the conditions of the Republic of Belarus / N. Kireyenka // Вест. Нац. акад. наук Беларусі. Сер. аграр. навук. – 2020. – Т. 58. – № 1. – С. 13–23.
44. Кондратенко, С. А. Устойчивое развитие регионального агропродовольственного комплекса: теория, методология, практика / С. А. Кондратенко. – Минск: Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2019. – 286 с.
45. Совершенствование механизмов функционирования продовольственного рынка Союзного государства Беларуси и России / В. Г. Гусаков [и др.]; под ред. В. Г. Гусакова. – Минск: Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2018. – 129 с.
46. О Государственной программе возрождения и развития села на 2005–2010 годы: Указ Президента Респ. Беларусь от 25 марта 2005 г. № 150 [Электронный ресурс]. – 2008. – Режим доступа: <http://laws.newsby.org/documents/ukazp/pos02/ukaz02114/index.htm>. – Дата доступа: 22.07.2015.
47. О Национальной программе развития экспорта Республики Беларусь на 2011–2015 годы: постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 23 мая 2011 г., № 656 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – Минск, 2011. – № 5/33840.
48. О Государственной программе устойчивого развития села на 2011–2015 годы: Указ Президента Респ. Беларусь, 1 авг. 2011 г., № 342 / Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – Минск, 2011. – № 1/12739.
49. О Программе развития логистической системы в Республике Беларусь на период до 2015 года: Указ Президента Респ. Беларусь, 29 авг. 2008 г., № 1249 / Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – Минск, 2008. – № 5/28285.
50. О поддержке и развитии экспорта Республики Беларусь на 2016–2020 годы: постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 1 авг. 2016 г., № 604 / Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – Минск, 2016. – № 5/42428.
51. О Государственной программе развития аграрного бизнеса в Республике Беларусь на 2016–2020 годы: постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 11 марта 2016 г., № 196 / Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – Минск, 2016. – № 5/41842.

*Поступила в редакцию 07.02. 2020*