

Михаил ЗАПОЛЬСКИЙ

заведующий отделом экономики отраслей  
доктор экономических наук, доцент

Мария НАЗАРОВА

соискатель  
(Институт системных исследований  
в АПК НАН Беларуси)

УДК 339.138

## Экономическое содержание маркетинговой стратегии в условиях интеграционного взаимодействия предприятий аграрной сферы

Практика показывает, что развитие кооперационно-интеграционных процессов в аграрной сфере обуславливает необходимость раскрытия экономического содержания маркетинговой стратегии, поскольку она, во-первых, позволяет формировать рыночную модель развития мясопродуктового подкомплекса, а, во-вторых – принимать перспективные решения по выбору направлений производственной деятельности участников интеграционного взаимодействия с учетом сложившейся ситуации на внутреннем и внешнем продовольственных рынках.

Для всестороннего раскрытия сущности экономического содержания маркетинговой стратегии целесообразно рассмотреть ее основные составляющие – стратегии, маркетинг, интегрированные структуры.

Слово «стратегия» происходит от древнегреческого термина «στратηγία», смысл которого – искусство полководца, наука о войне. Со временем данное понятие получило распространение и в иных сферах деятельности.

Исследователи Дж. Пирс II и Р. Робинсон относят маркетинговую стратегию к общей части стратегии управления компанией, находящейся на функциональном уровне, который образует основание иерархии принятия решений и состоит из менеджеров, несущих ответственность за принятие решений в определении функциональной сферы деятельности компании. Авторами показано место маркетинговой и других функциональных стратегий в рамках структуры управления компанией (см. рис. 1) [27].

Роль функционального уровня интегрированной структуры состоит в поддержке деловых стратегий и конкурентоспособности компании, и в этом отношении решающую роль играет взаимодействие структурных подразделений, которые обеспечивают реализацию маркетинговой стратегии. Сама маркетинговая стратегия разрабатывается на корпоративном уровне и на уровне бизнес-единиц.

Отсюда следует, что если предприятие принимает хозяйственные (управленческие) решения с учетом маркетинговой стратегии, оно



Рис. 1. Схема расположения маркетинговой стратегии в структуре управления компанией

разрабатывает свою стратегию деятельности, соответствующую требованиям рынка. Это означает, что маркетинг пронизывает все сферы деятельности: сбыт, ценообразование, финансы, кадровую политику, организацию производства, планирование, систему управления персоналом, научные исследования и т.д. Таким образом, маркетинговая стратегия занимает важное место среди других функциональных стратегий и играет роль связующего звена между целями корпоративной стратегии и задачами последних на предприятии.

В работах А. Слоуна и П. Друкера предложен подход, основанный на качественном анализе конкретных примеров, который включает интересные гипотезы и оценки. Так, по их мнению, большинство успешных компаний отличаются централизацией и правильным подходом к вопросу постановки целей [2, 32]. В свою очередь, деловая философия П. Друкера сводится к следующему: «Стратегия – это не... набор инструкций. Это аналитическое мышление и эффективное использование ресурсов» [28]. Нами поддерживается данный вывод, однако в данном случае автор абстрагировал данное определение и дал общее видение стратегии, основанной на терминах, суждениях, теории и т.д.

А. Чендлер определял стратегию как метод установления долгосрочных целей и задач, определения направлений деятельности и распределения ресурсов для достижения поставленных целей [40]. Полагаем, что с этим мнением можно согласиться, поскольку автор увязывает работу предприятия с достижением перспективных целей.

Т. Левитт, И. Ансофф определяют корпоративную стратегию как содержательную и подробную программу планирования целей фирмы, политику развития, товарно-рыночных позиций и распределения ресурсов [4, 38]. Данная трактовка говорит о том, что стратегия рассматривается авторами с различных точек зрения.

Наиболее значительным событием в истории становления стратегии развития предприятий было образование в середине XX века Бостонской консультационной группы (Boston Consulting Grup), основателем которой являлся Б. Хендерсон, создавший эффективный механизм для стратегического анализа и планирования в маркетинге, сочетая интеллектуальные инновации и консультирование совета директоров. Он предложил действенные инструменты в истории стратегии, в основу которых положены 2 концепции: жизненного цикла товара и эффекта масштаба производства, матрицы «рост/доля рынка» [19].

Актуальность такого подхода состоит в том, что Бостонская консультационная группа объединила анализ рынка и маркетинговые исследования с теорией финансов, то есть он позволяет сочетать анализ портфеля с моделью жизненного цикла товара; при помощи его легко разработать стратегию для бизнес-единиц и инвестиционную политику.

Вместе с тем данный подход имеет определенные недостатки. Во-первых в модели учитываются только 2 концепции, что значительно упрощает ситуацию, однако высокая относительная доля рынка – не единственный фактор успеха, а высокие темпы прироста – не единственный показатель привлекательности рынка. Во-вторых, при ориентации на ситуацию, когда доля рынка соответствует прибыли, это правило может нарушаться при выводе на рынок нового продукта с большими инвестиционными затратами. В-третьих, допущение, что снижение рынка вызвано окончанием жизненного цикла товара, не совсем корректно, так как на рынке бывают иные ситуации (например окончание ажиотажного спроса или экономический кризис).

Заслуживает внимания точка зрения японского космополита К. Омае, который считает, что бурное развитие бизнеса происходит тогда, когда местные компании обозначают стратегию как действие, направленное непосредственно на усиление позиций компании и операционные улучшения (повышение рентабельности, упрощение организационной структуры, внедрение более эффективных методов управления или лучшее обучение персонала) [28].

Нами разделяется данная точка зрения, так как в данном случае исследователь правомерно считает, что стратегия является наиболее эффективной при объединении в себе анализа, интуиции и силы воли в достижении глобального превосходства.

Дж. Дэй также утверждает, что стратегия – это фактическое заявление о направлении действий, а не фиксированная позиция. Автором описывается набор вариантов для выбора, который может сделать компания, чтобы доставить предложенную ею ценность целевой группе потребителей [21].

В своих исследованиях С. Прахальд и Г. Хэмел утверждают, что ключом к эффективной стратегии является наличие характерных навыков, технологий и активов фирмы, а также способность к обучению персонала. При этом стратегия обозначается как способ развития ключевых конкурентных преимуществ организации, а основу конкурентоспособности состав-

ляют имеющиеся внутренние ресурсы фирмы и способность к обучению персонала [37].

Обобщив приведенные выше подходы, мы пришли к выводу о том, что стратегия – это качественное определенное направление развития предприятия, затрагивающее сферы, средства и формы деятельности, систему внутрипроизводственных отношений, а также позиции предприятия в окружающей рыночной среде.

Стратегию, «базирующуюся на ресурсах», представили в своих трудах ученые из Эшриджского центра стратегического менеджмента Дж. Кэй, М. Гулдом, Э. Кэмпбелл и М. Александер. Ученые разработали подход к стратегии в условиях интеграционного взаимодействия, согласно которому управляющую компанию (корпоративный центр) следует рассматривать как «родителя», у которого надо развивать «родительские навыки» для того, чтобы помочь управляемым им компаниям. Если центр не является наилучшим возможным родителем для каждого направления бизнеса, то он должен от них отказаться. По их мнению, основная функция управляющей компании состоит в формировании корпоративного бизнес-портфеля, повышении эффективности и отдачи от последнего; управлении стоимостью и источниками финансирования; формировании отношений с внешней экономической средой (государством, партнерами, клиентами и т.д.) [19].

По нашей оценке, данный вывод является спорным, так как взаимоотношения управляющей компании следует рассматривать с учетом специфических особенностей дочерних компаний, которые влияют на основные функции, задачи и деятельность интегрированной структуры. Поэтому, как правило, в чистом виде модели необходимо адаптировать к конкретным ситуациям с учетом специфики бизнеса и организации той или иной корпоративной структуры.

В исследованиях Г. Минцберга, Б. Альстрэнда, Дж. Лэмпела, Д. Хангера, Дж.Б. Куинна, М. Х. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури стратегия рассматривается как последовательное, согласованное принятие управленческих решений в рамках интегрированной структуры, где основное внимание уделяется формированию планов по достижению целей и контролю за их выполнением [22, 23].

Следует согласиться с известным американским экономистом, специалистом в области стратегического менеджмента А. Томпсоном, который отмечает, что основное преимущество стратегии заключается в том, что она одновременно является преактивной (упреждающей) и реактивной (адаптирующейся) [32]. Вместе

с тем при рассмотрении такого подхода к стратегии нами установлено, что последняя может выступать не только в качестве инструмента обоснования, выработки и реализации долгосрочных целей и задач производственного, научно-технического, экономического, организационного и социального характера, но и как фактор, регулирующий деятельность организации до тех пор, пока намеченные цели и задачи не будут достигнуты. Кроме того, стратегия одновременно является и средством связи предприятия с внешней средой.

Значительный вклад в теорию стратегии внес американский ученый М. Портер, который считает, что стратегия – это способ реакции на внешние возможности и угрозы, внутренние сильные и слабые стороны, основная задача которой заключается в достижении организацией долгосрочных конкурентных преимуществ над соперниками в каждой сфере бизнеса [29].

Поскольку понятие «стратегия» менялось наряду с усложнением условий ведения хозяйственной деятельности, то происходила эволюция его экономического содержания в трудах отечественных ученых. Так, по мнению И. Л. Акулича, стратегия – это установленная на достаточно длительный период совокупность норм, ориентиров, направлений, сфер, способов и правил деятельности, обеспечивающих рост и высокий конкурентный потенциал организации, укрепляющих позиции на рынке, повышающих способность к выживанию в конкретной ситуации [2].

Целесообразно рассмотреть также экономическую сущность понятия «маркетинг». В экономической науке насчитывается почти 2000 его определений, существует много школ, подходов, которые отражают особенности тех или иных отраслей экономики государственно-го и частного секторов.

В настоящее время маркетинг превратился в столь сложное, многоаспектное явление, в результате чего недостаточно охарактеризовать его одним универсальным определением. В процессе эволюции изменялись подходы к содержанию самого маркетинга, что дает возможность проанализировать основные принципы определения последнего с учетом развития рыночных форм хозяйствования.

За прошедшие годы понимание маркетинга значительно трансформировалось в соответствии с изменяющимися условиями хозяйственной деятельности и условиями государственного вмешательства в экономические процессы. Так, известный профессор международного маркетинга Высшей школы менедж-

мента им. Дж.Л. Келлога при Северо-Западном университете США, представитель школы маркетинга «социального обмена» Ф. Котлер дал следующее определение: «маркетинг – вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена», что позволяет учитывать предпочтения потребителей и отражает торгово-экономическое взаимодействие субъектов рынка [17].

Американской ассоциацией маркетологов в начале 1960-х годов за основу было принято такое определение маркетинга, как «хозяйственная деятельность для успешной организации распределения произведенных производителями товаров и услуг в пользу потребителей или пользователей». А уже в середине 1980-х ею утверждается, что маркетинг – это «процесс концептуальной разработки идеи, товара и услуги, определение их цен, рекламных-пропагандистских мер и систем распределения». По прошествии некоторого времени американскими маркетологами дается наиболее полное определение, раскрывающее суть маркетинга как процесса планирования и выполнения замысла, ценообразования, продвижения идей и распределения товаров и услуг для оптимизации обменных процессов [39]. По нашему мнению, основной акцент в этом контексте сделан применительно к маркетингу в бизнес-среде, однако это не означает, что маркетинговые концепции, принципы, и методы не могут быть плодотворно использованы в других областях маркетинга.

Согласно исследованиям российских ученых Л. Ф. Никулина и А. Ю. Егорова, рассмотрение маркетинга представляет собой функцию, обеспечивающую связь между производителем и потребителем, позволяющую обстоятельно спланировать и подробно проанализировать выполняемые предприятием в процессе маркетинговой деятельности функции.

Свой вклад в современное развитие маркетинга внесли ученые скандинавских стран, где создана концепция социально-этического маркетинга, адекватная социально ориентированной рыночной экономике. В этой концепции прежде всего преобладает рациональный подход к организации и реализации маркетинговой деятельности, поскольку именно рациональность как принцип наиболее эффективного хозяйствования предполагает ориентацию на удовлетворение потребностей всех членов общества независимо от их вклада в общественное производство [21]. Однако нами установлено, что такой подход лишь подтверждает наличие

института социально ориентированной рыночной модели развития экономики, при котором выстраивается система маркетинга хозяйствующими субъектами этих стран. Иными словами, предприятие использует маркетинг как действенное средство повышения конкурентных возможностей для своего развития, а общество посредством выстраивания общих правил поведения на рынке с соблюдением цивилизованных форм конкурентной борьбы обеспечивает свою экономическую и экологическую безопасность.

Различные аспекты социально-этического маркетинга рассматриваются в научных трудах Ф. Котлера, Дж. Эванса, Б. Бермана, Р. Колза, Дж. Блайта, который базируется на постулате о том, что предприятие должно принимать решение в области маркетинга с учетом краткосрочных и долгосрочных интересов как минимум 3-х заинтересованных групп – предприятия, потребителей и общества в целом [7, 18, 36].

Несмотря на определенные достоинства социально-этического маркетинга как системы подчинения развивающихся производственных сил интересам общества, по нашему мнению, его применение требует соответствующего уровня развития общественной жизни и понимания ценностей человека как первоосновы общества, то есть необходимо в полной мере использовать принцип: не человек для производства, а производство для человека.

Исследования подтверждают, что реформы экономических систем во многих странах приводят к искажению вышеуказанного основополагающего принципа, что ведет к преобладанию не социально-этического маркетинга, а к применению маркетинга «производственного». Нами поддерживается точка зрения отдельных исследователей, которые утверждают, что «...социально-этический маркетинг предполагает достижение консенсуса и объединение интересов производителей и потребителей в рамках перспективной пользы природе и обществу» [34].

Ведущий специалист в области брэнд-менеджмента профессор Д. А. Аакер считает, что маркетинг ориентирует компании на взаимодействие с рыночной средой. Используемые инструменты и концепции, удовлетворенность потребителей, позиционирование, жизненный цикл продукта, глобальное управление брендами, управление отдельными категориями и анализ потребностей клиентов создают потенциал для совершенствования процесса принятия стратегических решений [1].

Различные аспекты маркетинга применительно к агропромышленному комплексу Бе-

ларуси рассматриваются в научных трудах таких отечественных ученых, как В. Г. Гусаков, З. М. Ильина, И. Л. Акулич, Л. Ф. Догиль, Н. В. Кириченко, А. В. Пилипук, С. А. Кондратенко и др. Этими исследователями рассмотрены концептуальные основы и многообразные подходы к формированию маркетинга АПК, выявлены особенности маркетинговых отношений, связанных со спецификой производства и сбыта сельскохозяйственной продукции, обозначены и проанализированы проблемы агропромышленной интеграции, управления и совершенствования маркетинговой деятельности, снижения себестоимости производства в АПК и др. [3, 9, 11, 14, 15, 26].

Таким образом, проведенные исследования направлений развития маркетинга позволили определить, что пройдя вековой путь в своем становлении, маркетинг превратился не просто в теорию современного бизнеса, но и в четкое руководство к действию, основанное на понимании движущих сил рынка и рыночной экономики. В свою очередь, с изменением внешней и внутренней среды, с развитием хозяйственно-рыночной деятельности видоизменяется и сам маркетинг.

Исследование теоретических аспектов развития интеграции свидетельствует о том, что в экономической литературе отсутствует единое понимание содержания интегрированной структуры. Ряд исследователей под данными структурами понимают группы предприятий, ведущих совместную деятельность, связанную с производством, переработкой и реализацией готовой продукции на основе консолидации активов (корпоративной основе) или договорных (контрактных) отношений для достижения общих экономических целей.

Г. Б. Клейнер, Р. М. Качалов, Н. Б. Нагрудная отмечают, что интегрированная структура представляет собой хозяйствующий субъект, создающий формальные и неформальные нормы либо системы норм, то есть относительно устойчивые по отношению к изменяющемуся поведению или интересам отдельных субъектов и их групп, а также продолжающие действовать в течение значительного периода времени, регулирующие принятие решений, деятельность и взаимодействие социально-экономических субъектов (физических и юридических лиц, организаций) и их групп [16].

Под интегрированными предприятиями А. В. Синягин предлагает понимать структуры, образованные 2-мя или более экономическими субъектами, которые имеют имущество в собственности, путем установления граждан-

ско-правовых отношений с целью получения прибыли или другого вида эффекта от деятельности и ее координации, с установлением организационных и властных отношений и определением руководящего органа на основе договора и других оснований [31].

Иные исследователи под интегрированными формированиями территориального типа понимают хозяйственные организации, объединяющие несколько различных производств и предприятий, тесно связанных между собой территориально, организационно и технологически с обособленным аппаратом управления, централизацией служб сбыта [10, 13].

В целом можно констатировать, что сущность интегрированных структур в работах различных исследователей трактуется с различной степенью детализации внутривозвращенных отношений и выделением специфических отличий от других форм хозяйственной деятельности. Отмечается, что интегрированная структура позволяет аккумулировать совместные финансовые, материальные и человеческие ресурсы в процессе выполнения инновационных и инвестиционных проектов. При взаимодействии участников интеграции достигается синергетический эффект, который позволяет максимизировать конечные результаты.

Исследование сущности терминов «стратегия», «маркетинг» и «интегрированное формирование» позволяет более подробно рассмотреть понятие «маркетинговая стратегия» в условиях применения интегрированных форм хозяйствования в аграрной сфере.

Необходимо отметить, что одной из причин применения стратегического управления на базе научных принципов маркетинга является неоднозначность трактовки ключевых дефиниций. Так, применительно к маркетингу стратегия может рассматриваться с 2-х позиций: а) стратегии маркетинга, б) маркетинговой стратегии. Для понимания различия между данными категориями целесообразно привести результаты исследований отечественных и зарубежных ученых.

Установлено, что маркетинговая стратегия является предметом научных исследований с начала 1980-х годов, и исследователи используют 2 терминологических сочетания – «маркетинговая стратегия» и «стратегия маркетинга». Так, под стратегией маркетинга понимается учение об использовании законов рынка хозяйствующими субъектами в своей хозяйственной деятельности [5].

Нами разделяется точка зрения Е. П. Голубкова, который утверждает, что маркетинг

говая стратегия – это то же, что и стратегия маркетинга, а «под маркетинговой стратегией следует понимать учение об использовании инструментов (товар, цена, конкуренция, коммуникации и др.) для получения конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе на том или ином рынке» [8].

По мнению Б. А. Райзберга, Л. Ш. Лозовского, Е. Б. Стародубцева, маркетинговая стратегия представляет собой маркетинговые меры компании по устойчивому продвижению своих товаров на рынок, включая определение целей, анализ, планирование маркетинговых мероприятий, мониторинг [30]. Данная характеристика рассматриваемого явления включает и такие позиции, как планирование и мониторинг маркетинговых мероприятий.

При этом нами установлено, что целесообразно интерпретировать данную позицию не просто как планирование, а стратегическое планирование и прогнозирование. На первый взгляд, столь несущественное дополнение тем не менее показывает уровень охвата и глубину обзора возможных вариантов получения конкурентных преимуществ в перспективе.

Многими исследователями привносятся некоторые дополнения к вышерассмотренному определению маркетинговой стратегии. Например У. Руделиус и его коллеги во главу маркетинговой стратегии ставят 2 составляющие – процесс и планирование маркетинговых мероприятий. При этом процесс, как последовательное непрерывное проявление каких-либо явлений, предполагает что маркетинговые мероприятия при реализации стратегии осуществляются в течение какого-либо времени с постоянством [20].

Однако наши исследования показывают, что сторонники такого подхода не учитывают необходимость корректировки при отклонении от ожидаемых параметров реализации маркетинговых стратегий, что не совсем верно. Кроме того, при выделении планирующего начала также необходимо исходить из ориентации на стратегическое планирование или прогнозирование, что предполагает наличие у хозяйствующего субъекта долгосрочных планов выполнения целей предприятия, в соответствии с которыми и строится вся стратегия развития в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе.

Маркетинговые стратегии необходимы и в условиях быстрой сменяемости задач и соответствующей реакции предприятий по изменению направлений капитальных вложений, организационных форм управления в соответствии с определенными трендами развития предприя-

тия. Данный вид стратегий становится актуальным в условиях отсутствия разработанных формализованных схем и процедур решения стабильных тактических и стратегических задач развития потребительского рынка.

С. Е. Чернов полагает, что маркетинговая стратегия разрабатывается для каждого целевого рынка, при этом формируются стратегические установки по продуктам, каналам распределения, методам продвижения продуктов, ценам, другим элементам комплекса маркетинга, а также по бюджету затрат на маркетинг [33].

Аналогично данное понятие определяет и Дж. Шонесси, по мнению которого маркетинговая стратегия – концепция того, как товар, цена, продвижение и распределение должны функционировать скоординированным образом, чтобы преодолеть противодействия достижению задач маркетинга [25].

Обобщив эти 2 подхода, мы пришли к выводу, что маркетинговая стратегия предполагает набор определенных действий, с помощью которых совокупность маркетинговых элементов (товар, цена, место, продвижение) обеспечит достижение целей маркетинга для эффективного функционирования предприятия.

Х. Швальбе, исследуя практику маркетинга малых и средних интегрированных формирований, рассматривает маркетинговую стратегию как совокупность операций, связанных с планированием, принятием решений и действиями, направленными на реализацию поставленной маркетинговой цели [35].

Отдельные исследователи увязывают маркетинговую стратегию с наличием или отсутствием программного способа мышления руководителей организаций, обеспечивающего согласование целей, стратегии и маркетинга с реализацией маркетинговой стратегии [6].

В данном контексте нами установлено, что такая трактовка не учитывает того факта, что стратегия строится на основе познания объективных закономерностей функционирования экономической системы в целом и, следовательно, отражает объективные процессы маркетинговой стратегии.

Обобщение термина «маркетинговая стратегия» свидетельствует о его широкой трактовке. Из всего разнообразия рассмотренных определений нами выделено то общее, что характерно для всех точек зрения. Установлено, что маркетинговые стратегии одновременно представляют собой систему, способ, план, процесс и механизм, которые используются как в теории, так и на практике. Это – рациональное, логическое построение, руководствуясь ко-



Рис. 2. Основные категории маркетинговой стратегии (составлен авторами по результатам собственных исследований)

торым конкретное предприятие в целом может решать свои маркетинговые задачи путем концентрации собственного маркетингового потенциала (сильных сторон).

По результатам исследований нами установлены основные категории, присущие понятию маркетинговой стратегии (см. рис. 2).

Систематизация понятийного аппарата позволила уточнить определение термина «маркетинговая стратегия» применительно к условиям функционирования интегрированных формирований.

По результатам исследований установлено, что представленным существующим определением термина «маркетинговая стратегия» применимы к отдельному региону, отрасли, предприятию. Так, во-первых, не описано использование инструментов маркетинга, позволяющих эффективно отслеживать изменения внутренних и внешних факторов, которые включают в себя деятельность по координации взаимодействия участников технологической цепи при продвижении товаров; во-вторых, не определены условия учета маркетинговой информации при взаимодействии субъектов рынка в условиях инновационного развития.

Таким образом, с учетом выявленных преимуществ и недостатков существующих определений нами сформулировано определение маркетинговой стратегии интегрированных форми-

рований как совокупности решений, действий интегрированной структуры по разработке и реализации совместного плана маркетинговой деятельности участников, направленного на максимизацию их прибыли в кратко- и долгосрочной перспективе посредством усиления позиций объединения на внутреннем и внешнем продовольственных рынках.

Маркетинговая стратегия интегрированной структуры представляется нами как элемент общей стратегии ее развития, который имеет алгоритм использования результатов системного взаимодействия производственно-экономических факторов участников интегрированного формирования для достижения максимального результата по увеличению доходности продаж в кратко- и долгосрочной перспективе на определенном продовольственном рыночном сегменте.

Новизна и значимость данного определения заключается в том, что оно базируется на совокупности взаимосвязанных решений, действий внутри интегрированной структуры, к которым можно отнести: координацию взаимодействия участников технологической цепи на основе инновационного развития, маркетинговых исследований рынка, направленных на создание определенного продукта, удовлетворяющего запросам потребителей.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Аакер, Д. А. Бизнес-стратегия изучения рыночной среды и выработки беспроигрышных решений: пер. с англ. / Д. А. Аакер. – М.: Эксмо, 2007. – 457 с.
2. Акулич, И. Л. Маркетинг: учебник для экономических специальностей вузов / И. А. Акулич. – 6-е изд., испр. – Минск: Вышэйшая школа, 2009. – 511 с.

3. Акулич, И. Л. Маркетинг в понятиях и определениях / И. Л. Акулич. – Минск: Издательство Гревцова, 2006. – 271 с.
4. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия; пер. с англ. / И. Ансофф, при содействии Э. Дж. Макдонелла. – СПб.: Изд. дом «Питер», 1999. – 413 с.
5. Ассэль, Г. Маркетинг: принципы и стратегия: учебник для вузов / Г. Ассэль; пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Инфра-М, 1999. – 803 с.
6. Багиев, Г. Л. Международный маркетинг / Г. Л. Багиев, Н. К. Моисеева, С. В. Никифорова, – СПб.: Изд. дом «Питер», 2001. – 509 с.
7. Блайт, Дж. Основы маркетинга; пер. с англ. / Дж. Блайт. – Киев: Знання-пресс, 2003. – 493 с.
8. Голубков, Е. П. Основы маркетинга / Е. П. Голубков. – М.: Финпресс, 1999. – 656 с.
9. Гусаков, В. Г. Экономика и организация сельского хозяйства в условиях становления рынка: научный поиск, проблемы, решения / В. Г. Гусаков. – Минск: Беларуская навука, 2008. – 431 с.
10. Гусаков, В. Г. Методические рекомендации по созданию продуктовых компаний / В. Г. Гусаков, М. И. Запольский. – Минск: Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси, 2014. – 155 с.
11. Догиль Л. Ф. Предпринимательство и малый бизнес: учеб. пособие / Л. Ф. Догиль, Б. Д. Семенов. – Минск: Вышэйшая школа, 1997. – 266 с.
12. Дэй, Дж. Стратегический маркетинг; пер. с англ. / Дж. Дэй. – М.: Эксмо-пресс, 2002. – 632 с.
13. Запольский, М. И. Научные основы интеграционных процессов в АПК Беларуси / М. И. Запольский // Весці Нац. акад. навук Беларусі. Сер. агр. навук. – 2015. – № 2. – С. 30–35.
14. Ильина, З. М. Региональный продовольственный рынок. Теоретические и методологические аспекты / З. М. Ильина, С. А. Кондратенко. – Минск: Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси, 2010. – 218 с.
15. Киреенко, Н. В. Стратегический маркетинг / Н. В. Киреенко. – Минск: ИПД, 2008. – 216 с.
16. Клейнер, Г. Б. Формирование стратегии функционирования инновационно-промышленных кластеров / Г. Б. Клейнер, Р. М. Качалов, Н. Б. Нагрудная. – Москва, 2007. – С. 216.
17. Котлер, Ф. Основы маркетинга: краткий курс; пер. с англ. / Ф. Котлер. – М.: Вильямс, 2003. – 646 с.
18. Колз, Р. Л. Маркетинг сельскохозяйственной продукции / Р. Л. Колз, Дж.Н. Ул.; пер. с англ. – 8-е изд. – М.: Колос, 2000. – 509 с.
19. Кох, Р. Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию; пер. с англ. / Р. Кох. – 2-е изд. – СПб.: Изд. дом «Питер»: Питер принт, 2003. – 318 с.
20. Маркетинг / У. Руделиус [и др.]. – М.: Деново, 2001. – 688 с.
21. Войте, Х. Общее введение в современный маркетинг: общество. предприятие. потребитель / Х. Войте, У. Якобсен; пер. с норв. – М.: Внешторгиздат, 1991. – 284 с.
22. Минцберг, Г. Школы стратегий. Стратег.сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента; пер с англ. / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. – СПб.: Изд. дом «Питер бук», 2001. – 330 с.
23. Мескон, М. Х. Основы менеджмента; пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – 3-е изд. – М.: Вильямс, 2008. – 665 с.
24. Омае, К. Мышление стратега: искусство бизнеса по-японски; пер. с англ. / К. Омае. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 214 с.
25. О'Шонесси, Дж. Конкурентный маркетинг. Стратегический подход; пер. с англ. / Дж. О'Шонесси. – СПб.: Изд. дом «Питер», 2001. – 851 с.
26. Пилипук, А. В. Организация фирменных торгово-сбытовых систем в агропромышленном комплексе Беларуси / А. В. Пилипук; под ред. В. Г. Гусакова. – Минск: Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси, 2011. – 177 с.
27. Пирс II, Дж. Стратегический менеджмент; пер. с англ. / Дж. Пирс II, Р. Робинсон. –12-е изд. – СПб.: Изд. дом «Питер», 2013. – 560 с.
28. Друкер, П. Ф. Практика менеджмента; пер. с англ. / П. Ф. Друкер. – М.: Вильямс, 2003. – 397 с.
29. Портер, М. Е. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов; пер. с англ. / М. Е. Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 452 с.
30. Райзберг, Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – 6-е изд., пер. и доп.; под общ. ред. Б. А. Райзберга. – М.: Инфра-М, 2008. – 511 с.
31. Синягин, А. В. Методы формирования корпоративной системы маркетинга в интегрированных промышленных структурах: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. / А. В. Синягин. – СПб., 2008. – 19 с.
32. Томпсон мл., А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа; пер. с англ. / А. А. Томпсон мл., А. Дж. Стрикленд III. – 12-е изд. – М.: Вильямс, 2009. – 924 с.
33. Чернов, С. Е. Стратегический маркетинг информационно-консультационных услуг: монография / С. Е. Чернов. – М.: ИПК госслужбы, 2006. – 304 с.
34. Шаповалов, Г. М. Антикризисная стратегия предпринимательства / Г. М. Шаповалов. – СПб: Изд-во СПбЭУФ, 1997. – С. 43–46.
35. Швальбе, Х. Практика маркетинга для малых и средних предприятий / Х. Швальбе; пер. с нем. – М.: Республика, 1995. – 317 с.
36. Эванс, Дж.Р. Маркетинг / Дж.Р. Эванс, Б. Берман; пер. с англ. – М.: Сирин, 2000. – 308 с.

37. Hamel, G. Competing for the future / G. Hamel, C.K. Prahalad. – Boston: Harvard Business School Press, 1994. – XV. – 327 p.
38. Levitt, Th. The Marketing Mode: Pathways to Corporate Growth / Th. Levitt. – New York: Nichols Publishing, 1969. – 231 p.
39. Peter, J.P. Marketing menagement: knowledge and skills / J.P. Peter, J.H. Donnelly. – Chicago: Richard D. Irvin, 1995. – XIII. – 864 p.
40. Chandler, A.D. Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise / A.D. Chandler. – Publisher Cambridge: M.I.T. Press Year Published, 1962. – 490 p.

#### РЕЗЮМЕ

В статье представлены результаты системного анализа приведенных в научной литературе определений терминов «стратегия», «маркетинг», «маркетинговая стратегия», «интегрированное формирование». Выполненная систематизация понятийного аппарата позволила сформулировать научное определение термина «маркетинговая стратегия» применительно к функционированию интегрированных формирований АПК.

#### SUMMARY

The article presents the results of the system analysis of the definitions given in the scientific literature, “strategy”, “marketing”, “marketing strategy”, “integrated formation”. Made systematization of conceptual apparatus has allowed to formulate a scientific definition of “marketing strategy” with regard to the functioning of integrated agribusiness groups.

*Поступила 19.08. 2016*