

УДК 339.187:631.145(476)

**Н. В. Киреенко**, заместитель директора по научной работе,  
доктор экономических наук, доцент  
Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси, г. Минск

## **Принципы организации и функционирования системы производства и сбыта на основе маркетингового подхода**

*Аннотация. В статье систематизированы теоретические подходы по определению принципов сбытовой политики товаропроизводителей. Классифицированы принципы управления агромаркетинговой деятельностью и агромаркетингового управления, что позволяет ориентировать деятельность субъектов хозяйствования на целевого потребителя с учетом особенностей внутренней среды и ее ресурсных ограничений. Предложены принципы формирования внутренней и внешней сбытовой политики предприятий АПК, суть которых состоит в практическом применении экономических, сбытовых, конкурентных подходов для всех этапов производственно-торговой цепи.*

*Ключевые слова: маркетинг, сбыт, производство, принципы, аграрная продукция, эффективность.*

### **Введение**

Важнейшей составляющей организации и функционирования производственно-сбытовой системы в АПК выступают методологические принципы. Они закладывают основу создания и управления сбытом, маркетингом и логистикой, обеспечивая устойчивость, эффективность и целенаправленное функционирование национальной продовольственной системы и продуктовых рынков.

В экономической литературе классическое понимание термина «принцип» (от лат. *principium* – основа, первоначало) рассматривается как «основное положение, выражающее закономерность, постоянное соотношение с чем-нибудь и являющееся основанием и руководящим правилом какой-либо системы» [7]. По мнению В. Г. Гусакова, принципы или неперемные правила и нормы направлены на организацию и ведение производства для достижения заданного эффекта [17, с. 51]. В такой трактовке принцип производства и управления сбытом является выражением закономерностей рыночного механизма.

Исходя из научно-методологических подходов, нами под принципами сбытовой политики понимаются основополагающие положения, предпосылки и/или концепции (маркетингового и логистического

управления), применение которых позволяет содержательно описывать предполагаемые свойства и характеристики объекта исследования (сбыт), с учетом которых осуществляются разработка стратегий, реализации ценовой политики, формирование ассортимента и создание эффективных коммуникаций [27, 28].

### Материалы и методы

Теоретической основой исследования являются фундаментальные разработки отечественных и зарубежных ученых по повышению эффективности агропромышленного производства, развитию системы продвижения сельскохозяйственного сырья, продукции и продовольствия, применению маркетинговых инструментов в системе АПК. Использовались монографический, сравнительно-сопоставительный и абстрактно-логический методы исследования.

### Результаты исследований

Исследования показывают, что производственно-сбытовая система АПК в условиях углубления интеграционных процессов развивается на базе принципов агропромышленного менеджмента, которые сформулированы в начале XX в. представителями классической школы управления (табл. 1). Большинство из них можно использовать в сбытовой политике аграрных субъектов хозяйствования.

Классические принципы функционирования организаций нами адаптированы к современным тенденциям развития внутреннего и внешнего продовольственного рынка и систематизированы по группам: 1) *общие* относятся ко всем компонентам системы управления в целом и управления сбытом в частности; 2) *частные* охватывают только отдельные элементы системы агропромышленного менеджмента; 3) *специальные* относятся к управлению конкретными видами деятельности (включая сбыт, маркетинг и логистику) – рис. 1.

Применительно к формированию сбытовой политики в аграрной сфере обоснование и научность предлагаемых принципов проявляются в их адекватности тому или иному явлению (то есть в случае применения данного принципа на практике это явление должно иметь место, и наоборот). Анализ показывает, что принципы управления с течением времени развиваются, совершенствуются и конкретизируются. Их эволюция обусловлена кардинальными изменениями в концепции менеджмента, которой придерживались в том или ином обществе в определенный момент времени.

Выполненные нами исследования показывают, что существует различия в подходах зарубежных и отечественных исследователей к определению

Таблица 1. Классические принципы агропромышленного менеджмента

Принцип	Ф. У. Тейлор (1856– 1915 гг.)	Д. Файоль (1841– 1925 гг.)	Г. Эмерсон (1853– 1931 гг.)	М. Вебер (1864– 1920 гг.)
Отчетливо поставленные идеалы или цели	–	–	+	–
Здравый смысл	–	–	+	–
Использование компетентных консультаций	–	–	+	–
Дисциплина	–	+	+	–
Справедливое отношение к персоналу	+	+	+	–
Быстрый, надежный и постоянный учет	–	–	+	–
Диспетчеризация	–	–	+	–
Наличие норм и расписаний	–	–	+	+
Нормализация условий труда	+	–	+	–
Нормирование операций	–	–	+	+
Наличие стандартных инструкций	–	–	+	–
Вознаграждение за производительность	–	+	+	–
Разделение труда	+	+	–	+
Сочетание власти и ответственности	+	+	–	+
Единоначалие	–	+	–	–
Единство руководства	–	+	–	–
Подчинение индивидуальных интересов общим	–	+	–	–
Централизация	–	+	–	–
Иерархичность управления	–	+	–	+
Порядок	–	+	–	+
Стабильность пребывания в должности	–	+	–	–
Инициатива	–	+	–	–
Корпоративный дух	–	+	–	–
Обучение персонала	+	–	–	–

Примечание. Таблица составлена автором по данным [20, 43, 46, 50].

## Принципы управления сбытом аграрной продукции

использующие положения, предпосылки и/или концепции (маркетингового и экономического управления), применение которых позволяет содержательно описывать предположимые свойства и характеристики объекта исследования (сбыт), с учетом которых осуществляются разработка стратегий, реализация ценовой политики, формирование ассортимента и создание эффективных коммуникаций

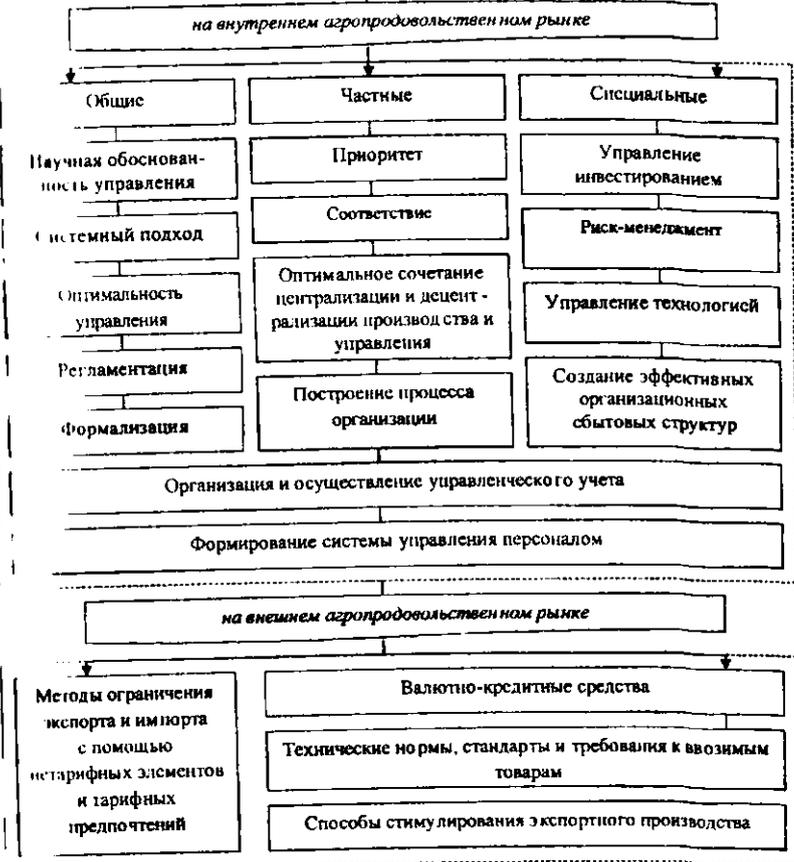


Рис. 1. Система принципов управления сбытом продукции АПК в современных условиях (с учетом внутреннего и внешнего аспекта)

Примечание. Рисунок составлен автором по данным [4, 5, 8, 10, 27, 28, 30, 34, 35, 44].

принципов организации сбытовой деятельности. В научных разработках западных экономистов преобладают два основных направления – *маркетинговое* и *логистическое*, то есть чисто рыночные подходы к организации и функционированию системы сбыта и регулируемые со стороны государства.

Представители первого подхода (*маркетингового*) сосредоточили свои исследования на эффективном использовании производственных ресурсов и удовлетворении потребительского спроса с учетом возможностей аграрных организаций и в соответствии с требованиями рынка [1, 2, 6, 9, 23, 27–29, 48, 49, 52, 57].

В такой трактовке маркетинговый принцип является выражением закономерностей рыночного механизма, с учетом которых осуществляются разработка маркетинговых стратегий, реализация ценовой политики, формирование ассортимента и создание эффективных коммуникаций. При этом система принципов управления маркетингом представляет собой совокупность четко сформулированных источников потребностей покупателей, определения потенциала неудовлетворенного спроса и включает:

- необходимость ориентации всей научно-исследовательской и производственно-сбытовой деятельности на рынок, учет требований рынка;
- использование дифференцированного подхода к рынку;
- ориентацию на нововведение;
- гибкое реагирование на изменение требований рынка;
- постоянное и целенаправленное воздействие на рынок;
- ориентацию на длительный период времени;
- эффективное управление, необходимость творческого, новаторского подхода к управлению со стороны руководства.

Ученые, которые придерживаются *логистического направления* при определении сущности сбытовой деятельности, предлагают смену приоритетов между различными видами хозяйственной деятельности в пользу усиления значимости политики по управлению материальными потоками. К основным методологическим принципам логистики можно отнести системность, глобальную оптимизацию, ориентацию на общие затраты, логистическую координацию и интеграцию, иерархичность, моделирование и информационную поддержку, обеспечение качества, гуманизацию функций, устойчивость и адаптивность [3, 12, 19, 25, 27, 31–33, 39].

Сформулированные нами принципы вытекают из практической деятельности организаций АПК. Согласно анализу в таком подходе не просматривается их интеграционное взаимодействие и сочетание, которое должно быть направлено на обеспечение высоких сбытовых результатов и стабильного финансового положения товаропроизводителя.

Вместе с тем у отечественных ученых также нет единого мнения по принципам формирования сбытовой политики в аграрной сфере. Анализ проведенных исследований по этому вопросу показывает, что их перечень и содержание видоизменялись в зависимости от существующего государственного устройства. Так, главный принцип социалистического хозяйствования «план – это закон» сдерживал любую хозяйственную инициативу предприятий, если она не была санкционирована сверху. В условиях жесткой централизации превалировала форма производственно-сбытовой ориентации.

В условиях рыночной экономики концепция развития аграрной экономики основывается на новых подходах и механизмах взаимодействия. Отличительной особенностью сбытовой деятельности являются принципы, признаваемые отечественными и зарубежными учеными [4, 16, 40, 47]:

- координация всех сбытовых процессов, начиная от операций товаропроизводителя и заканчивая сервисом потребителя;
- интеграция функций управления сбытом готовой продукции и услуг, начиная с целеполагания и заканчивая контролем;
- адаптация коммерческого, канального и физического распределения к меняющимся требованиям рынка, в первую очередь к запросам покупателей;

- системность как управление сбытом в его целостности и взаимозависимости всех элементов сбытовой деятельности;

- комплексность, то есть решение всей совокупности проблем, связанных с удовлетворением платежеспособного спроса покупателей;
- оптимальность как в соотношении частей системы, так и в режиме ее функционирования;

- рациональность в организационной структуре предприятия и в организации управления в целом.

По мнению В. Г. Гусакова, реализация целей аграрной политики должна осуществляться с помощью системы мер государственного регулирования и управления сельским хозяйством на основании выработки действенного законодательства [14, с. 5–6]. Нами установлено, что их эффективность может быть достигнута при внедрении маркетингового подхода в систему управления предприятий АПК (табл. 2). При этом важно то, что отечественные товаропроизводители (с учетом международной практики и стратегии развития национальной аграрной экономики) могут и должны участвовать в международном разделении труда и шире представлять продукцию АПК не только на рынках государств-членов ЕАЭС, но и третьих стран. В данном контексте вполне справедливым является вывод В. Г. Гусакова о том, что в республике

Таблица 2. Взаимодействие основных принципов сельскохозяйственной политики и агромаркетинга (согласно авторской трактовке)

Принципы сельскохозяйственной политики (по В. Г. Гусакову) [16, 17]	Принципы (согласно авторской трактовке) [27, 41]	
	управления агромаркетинговой деятельностью	агромаркетингового управления
Устойчивость экономических обязательств государства перед сельхозпроизводителями	Качество исполнения работ; профилактика риска; сервис	Производство продукции, основанное на знании потребностей покупателей, рыночной системы и реальных возможностей предприятия
Адресность господдержки		
Нормативно-правовой характер поддержки		
Учет международных обязательств		
Программно-целевой характер	Управление спросом; стратегия и тактика маркетинга; конкурентоспособность	Наиболее полное удовлетворение потребностей покупателя
Концентрация средств	Оптимальное сочетание централизации и децентрализации	Единство стратегии и тактики поведения производителя
Конкретность и определенность	Внутренний и внешний аудит; безопасность труда	Эффективная реализация продукции на определенных рынках и запланированных объемах и в намеченные сроки
Соблюдение равных условий конкуренции производителей и единого экономического (рыночного) пространства	Информационная обеспеченность; стимулирование персонала, поставщиков и посредников	Планирование производственно-сбытовой деятельности с помощью маркетинговых программ, основанных на конъюнктурных и научно-технических прогнозах
Приоритетность	Прибыльность и эффективность маркетинга	Обеспечение долговременной результативности (прибыльности) производственно-коммерческой деятельности предприятия
Стратегический характер приоритетных целевых программ	Контроль и учет маркетинговых мероприятий	

Принципы сельскохозяйственной политики (по В. Г. Гусакову) [16, 17]	Принципы (согласно авторской трактовке) [27, 41]	
	управления агромаркетинговой деятельностью	агромаркетингового управления
Разграничение полномочий	Делегирование полномочий; элементы антикризисного управления	Проведение инновационной деятельности: совершенствование и обновление
Доступность	Организационное поведение	товара, приемов и методов стимулирования сбыта, определение новых каналов товародвижения
	Профессиональное руководство	

Примечание. Таблица составлена автором по данным [16, 17, 27, 41].

сформированы необходимые предпосылки для развития эффективно-го международного предпринимательства [18, с. 9–29].

При проведении системных исследований маркетинга и логистики в АПК нами сформулированы принципы сбытовой деятельности, которые должны быть научно обоснованы и реально применимы на практике. Поэтому предлагается все важнейшие мероприятия по организации производственной и предпринимательской политики в аграрной сфере основывать на экономических, сбытовых и конкурентных подходах (табл. 3). Исходя из вышеизложенного, предложенная классификация принципов сбытовой политики предприятий АПК является методологической основой формирования современной стратегии продвижения продукции и призвана повысить эффективность деятельности субъектов хозяйствования.

К сбытовым принципам предложено отнести следующие:

1. *Комплексное решение сбытовых проблем* заключается в том, что прибыль в конечном итоге реализуется в сфере обращения. При этом роль сбыта в деятельности сельскохозяйственных и перерабатывающих организаций обусловлена следующими обстоятельствами [24, 26, 27]:

- в сфере реализации окончательно определяется результат всех усилий предприятия, направленных на развитие производства, торговли и получение максимальной прибыли;

- приспособливая сбытовую сеть к запросам потребителей, создавая им максимальные удобства до, во время и после приобретения товара, товаропроизводитель, торговый посредник имеют значительно больше шансов для выигрыша в конкурентной борьбе;

- сбытовая сеть как бы продолжает процесс производства, беря на себя доработку товара и его подготовку к продаже (фасовку, упаковку и др.);

Таблица 3. Классификация предлагаемых принципов формирования сбытовой политики предприятий АПК (согласно авторской трактовке)

Группа принципов	Принцип, его содержание
Экономические	<p><i>Свободной отрасли</i> предполагает развитие и функционирование сельского хозяйства, свободные от прямого субсидирующего административного вмешательства в хозяйственную практику;</p> <p><i>интегрированного приложения сил</i> обеспечивает возможность товаропроизводителям быстро разместить заказ, выбрать партнеров, отвечающих взаимным интересам, свободно делегировать им часть своих прав, получать по итогам выполнения заказа высококачественный конечный результат деятельности;</p> <p><i>ориентации производства на потребительские интересы</i> направлен на повышение конкурентоспособности реализуемой продукции и призван обеспечить поступление производителям основных доходов для осуществления расширенного воспроизводства;</p> <p><i>свободы, самостоятельности и добровольности</i> создания хозяйственных организаций и объединений по специализированному признаку;</p> <p><i>прямого и равноправного партнерства</i> сельскохозяйственных предприятий с любыми другими управленческими и производственными организациями, хозяйственными и государственными органами, с которыми имеются как горизонтальные, так и вертикальные связи</p>
Сбытовые	<p><i>Комплексного решения проблем сбыта</i>, предполагающего распределение и продвижение продукции с учетом всех ее свойств;</p> <p><i>системного подхода к формированию сбытовой стратегии</i>, предусматривающей использование экономических инструментов и подчиняющей производственную, коммуникативную, дистрибутивную политики;</p> <p><i>организации работ на основе маркетингового подхода</i> как единой системы коммерческого, канального и физического распределения продукции;</p> <p><i>стимулирования лиц</i>, включенных в процесс продаж (потребителей, посредников, торгового персонала);</p> <p><i>формирования товаропроводящей и товаросопровождающей сети (ТПС и ТСС) путем выбора наиболее приемлемых каналов сбыта и форм сотрудничества</i> (правовых, организационных, экономических);</p> <p><i>постоянного совершенствования методик, обеспечивающих взаимодействие с покупателями</i>, выполнение трудовых обязанностей торговым персоналом, проведение переговоров и заключение контрактов с партнерами</p>

Группа принципов	Принцип, его содержание
Конкуренция	<p><i>Наличия предмета конкуренции</i> указывает на то, что конкуренция возможна только при достаточной конкурентоспособности и высоких потребительских свойствах продукции;</p> <p><i>конкурентной среды</i> означает формирование специфических условий для образования и поддержания конкурентной ситуации;</p> <p><i>многообразия субъектов конкуренции</i> требует взаимодействия товаропроизводителей, посредников и потребителей, представляющих собой различные категории контрагентов рынка;</p> <p><i>сочетания основной линии поведения предприятия</i> (товаропроизводителей) на рынке с мобильностью и гибкостью производства;</p> <p><i>обязательности рекламных и информационных обещаний</i>, полной выполняемости обязательств, честности договоров и строгой ответственности за нарушение экономических отношений</p>

Примечание. Таблица составлена автором по данным [27, 28].

– именно во время сбыта наиболее эффективно происходит выявление вкусов и предпочтений потребителей.

В связи с тем, что на объемы продаж сельскохозяйственной продукции и продовольствия влияют результаты работы всех исполнителей на всех этапах производственно-технологического и торгового цикла, предполагается необходимость координации деятельности работников, организации и совершенствования сбытовых операций предприятий. Только комплексный подход к решению проблемы позволит обеспечивать максимальный эффект от реализации стратегии сбыта продукции.

II. *Системный подход к формированию сбытовой стратегии* предусматривает использование экономических инструментов при планировании и реализации производственной, коммуникативной, дистрибутивной политики. Сущность второго принципа заключается в том, что каждое экономическое явление рассматривается и оценивается во взаимосвязи с другими. Следует указать, что представленные выше принципы в некоторых случаях объединяют, определяя их как системный, комплексный подход [24, 27, 28, 41].

В то же время принцип системного подхода носит самостоятельный характер и его целесообразно рассматривать с трех позиций: 1) сбытовая стратегия выступает как неотъемлемая часть общей политики аграрных предприятий во взаимосвязи с другими направлениями и функциями; 2) неразрывность разработки, производства, реализации и

продвижения продукции, правовых, организационных, экономических форм сотрудничества производителей со всеми субъектами рынка. 3) сочетание показателей и свойств продукции, определяющих в конечном итоге высокий объем продаж и ее конкурентоспособность. Комплексный и системный подходы являются главными методологическими принципами формирования сбытовой стратегии предприятия.

III. *Организация работ на основе маркетингового подхода* носит обязательный характер в сельскохозяйственном и перерабатывающем производстве в современных условиях хозяйствования. Это обусловлено тем, что успешное осуществление сбытовой деятельности возможно только на основе проведения большой исследовательской и аналитической работы, в результате которой важно установить, какие конкретно требования предъявляются потребителями к товару, объемы и динамика спроса, ожидаемый уровень цен и конкуренции, наиболее перспективные рынки и сроки окупаемости затрат [24, 26, 27].

Маркетинг в системе сбыта продукции АПК следует рассматривать как связующее звено между производителями продовольствия и потребителями [29, 48]. Он состоит из каналов маркетинга, разнообразных фирм (посредников) и многочисленных видов предпринимательской деятельности, представляющих разные функции маркетинга. Только на основе маркетинговой деятельности принимаются решения, которые влияют на эффективность производства и сбыта. Но для эффективной реализации стратегии распределения и продвижения продукции АПК маркетинговые функции должны носить комплексный и систематический характер.

IV. *Стимулирование персонала, включенного в процесс продаж.* Сущность принципа заключается в необходимости тесной связи уровня потребительских свойств, ценового аспекта и уровня стимулирования конечных покупателей (потребителей), организаций оптовой и розничной торговли, собственного трудового персонала, которые влияют на объемы реализации продукции [13, 24, 27, 37, 38].

Стимулирование продаж как элемент политики продвижения продукции на внутренний и внешний продовольственный рынок имеет ярко выраженный сбытовой характер, что позволяет увеличивать продажи за короткий временной период, и интерактивный характер (непосредственное общение продавца и покупателя). Именно это является основной целью современной сбытовой стратегии в АПК, так как продовольственный рынок характеризуется высокой товарной конкуренцией, мало отличающейся по потребительским свойствам.

Исследования показывают, что в настоящее время применяются стимулирующие мероприятия более «мягкого» характера (эффективны при

мониторинге сельскохозйственной продукции и продвижении (в том числе на зарубежные продовольственные рынки) и операции «жесткого» ценообразования (увеличивают объемы продажи и прибыли, ускоряют товарооборот за счет значительного снижения цен, продажи дополнительного количества товара при неизменных ценах). Эффективность сбытовой стратегии будет зависеть от сочетания «жестких» и «мягких» методов стимулирования на основе специфики продукции [2, 9, 27, 28].

*V. Формирование товаропроводящей и товаросопровождающей цепи.* С точки зрения экономики и экспортного маркетинга ТПС – это специально спланированные и индивидуально подобранные каналы международного движения, связывающие производителя и целевой сегмент рынка [11, 24, 27, 28, 36, 40, 51].

Конечной целью развития ТПС и ТСС является увеличение добавленной стоимости экспорта, а также повышение конкурентоспособности продукции. Как показывает мировой опыт формирования и развития ТПС, широко используется концепция интегрированного управления различными стадиями движения товарно-материальных ценностей – от продукции нижних переделов вплоть до конечного потребителя, получившая название «управление цепью поставок» (SCM – supply chain management) [15, 21, 22, 32, 42, 45, 53–56, 58].

Сочетание маркетингового, сбытового и логистического подходов при построении ТПС и ТСС должно обеспечить: налаживание прямых связей между поставщиками и потребителями, исключение излишних посредников; нацелить на расширение доли рынка сбыта за счет более полного удовлетворения изменяющихся запросов покупателей; получить наибольший эффект в международной торговле, где информационные барьеры и транзакционные издержки наиболее велики; рассматриваться как инструмент развития не только внутренней торговли, но и экспорта с высокой долей добавленной стоимости.

*VI. Совершенствование организации работы с покупателями и обеспечение должного уровня выполнения трудовых обязанностей сбытовым персоналом, проведение переговоров и заключение контрактов с партнерами* [24, 27, 28]. Этот принцип можно рассматривать как отдельно, так и в системе общего управления сельскохозйственным и перерабатывающим предприятием. Совершенствование и разработка новых технических средств и технологических процессов, изменение социально-экономических условий ресурсных возможностей, приоритетов на внешнем и внутреннем рынке, потребительских вкусов – все это диктует необходимость динамичного развития как менеджмента предприятия в целом, так и управления сбытом в частности. Особенно актуальным это является в условиях рыночной экономики,

когда изменения на рынке требуют от системы управления адекватной реакции. Руководству сельскохозяйственных и перерабатывающих организаций необходимо постоянно учитывать изменения факторов, влияющих на производство, распределение, продвижение продукции и совершенствование производственных, партнерских отношений, в том числе и в области сбытовой политики.

### Заключение

1. В ходе исследования выполнена систематизация существующих теоретических подходов по определению принципов сбытовой деятельности аграрных товаропроизводителей в зарубежной и отечественной практике, суть которых состоит в необходимости учета не только экономических издержек агропромышленного производства, но и полного эффекта от маркетинговых и логистических затрат. Установлено, что, несмотря на разное название и целевое предназначение (маркетинговое или логистическое), действующие в развитых странах принципы схожи и отражают практические результаты деятельности субъектов хозяйствования (снижение экономических издержек, расширение рынков сбыта продукции, рост выручки от реализации, включая валютную, и др.).

2. В качестве развития теоретических подходов управления сбытом сельскохозяйственной продукции классифицированы принципы управления агромаркетинговой деятельностью и агромаркетингового управления, а также формирования внутренней и внешней сбытовой политики предприятий АПК, суть которых состоит в практическом применении экономических, сбытовых, конкурентных подходов для всех этапов производственно-торговой цепи. Научная новизна состоит в обоснованном подходе к выбору оптимальных каналов продвижения продукции с учетом требований рынка (сегмента), прогнозировании их развития применительно к конкретным производственно-экономическим условиям. Значимость предложенных принципов состоит в их методологии, которая находится в основе планирования, разработки и реализации эффективной политики и стратегии сбыта аграрной продукции.

### Список использованных источников

1. Абрамова, Г. П. Маркетинг в системе рыночных отношений / Г. П. Абрамова // Экономика с.-х. и перераб. предприятий. – 1991. – № 6. – С. 52–58.
2. Акулич, И. Л. Маркетинг / И. Л. Акулич, И. З. Герчиков. – Минск: Светоч, 2004. – 395 с.

4. Аникин, Б. Маркетинговые и логистические задачи, решаемые инновационными моделями бизнеса / Б. Аникин, В. Баранчев // *Маркетинг*. – 2004. – № 6 (79). – С. 81–91.

5. Астанин, А. Н. Стратегическое управление предприятием на основе совершенствования политики сбыта: на примере мясоперерабатывающей промышленности: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / А. Н. Астанин; ВГТА. – Воронеж, 2004. – 23 с.

6. 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.

7. Барановский, С. И. Стратегический маркетинг / С. И. Барановский, Л. В. Лагодич. – Минск: ИВЦ Минфина, 2005. – 299 с.

8. Борисов, А. Б. Большой энциклопедический словарь / А. Б. Борисов. – М.: Книжный мир, 2000. – 895 с.

9. Брасс, А. А. Менеджмент: основные понятия, виды, функции: пособие / А. А. Брасс. – Минск: ООО «Мисанта», 2002. – 211 с.

10. Бурцева, Т. А. Управление маркетингом: учеб. пособие / Т. А. Бурцева, В. С. Сизов, О. А. Цень. – М.: Экономистъ, 2005. – 223 с.

11. Виханский, О. С. Менеджмент: учебник для вузов / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Экономистъ, 2003. – 527 с.

12. Войтович, А. Новые возможности для выхода на глобальный рынок / А. Войтович // *Товаропроводящая сеть Республики Беларусь*. – 2007. – № 3. – С. 25–29.

13. Ворожейкина, Т. М. Логистика в АПК / Т. М. Ворожейкина, Л. М. Игнашов. – М.: Колос, 2005. – 184 с.

14. Глубокий, С. Прогнозирование объемов продаж в зависимости от цены и уровня расходов на маркетинг / С. Глубокий, А. Парафинович // *Маркетинг. Реклама и сбыт*. – 2004. – № 2(14). – С. 13–19.

15. Гусаков, В. Г. Аграрная экономика: термины и понятия: энцикл. справ. / В. Г. Гусаков, Е. И. Дереза. – Минск: Беларус. наука, 2008. – 576 с.

16. Гусаков, В. Г. Методические рекомендации по созданию продуктовых компаний / В. Г. Гусаков, М. И. Запольский. – Минск: Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2014. – 155 с.

17. Гусаков, В. Г. Механизм рыночной организации аграрного комплекса: оценка и перспективы / В. Г. Гусаков. – Минск: Беларус. навука, 2011. – 363 с.

18. Гусаков, В. Г. Основные объективные законы, закономерности и принципы рыночной экономики / В. Г. Гусаков. – Минск: Центр аграр. экономики Ин-та экономики НАН Беларуси, 2006. – 59 с.

18. Гусаков, В. Г. Факторы и механизмы устойчивого экономического развития сельского хозяйства / В. Г. Гусаков // Вестн. Нац. акад. наук Беларуси. Сер. аграр. наук. – 2013. – № 3. – С. 9–29.
19. Дроздов, П. А. Основы логистики в АПК: учебник / П. А. Дроздов. – 2-е изд. – Минск: Изд-во Гревцова, 2013. – 288 с.
20. Зарубина, Н. Н. М. Вебер о влиянии индуизма на социально-экономическое развитие: автореф. дис. ... канд. ист. наук: 09.00.06 / Н. Н. Зарубина; АН СССР. Ин-т востоковед. – М., 1991. – 15 с.
21. Иванов, Д. А. Логистика. Стратегическая кооперация / Д. А. Иванов. – М.: Вершина: Логистика & система, 2006. – 174 с.
22. 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.
23. Киреенко, Н. В. Использование маркетинга перерабатывающими предприятиями / Н. В. Киреенко // Технологии переработки и упаковки. – 2000. – № 1. – С. 32.
24. Киреенко, Н. В. Методологические подходы к формированию сбытовой стратегии в агропромышленном комплексе / Н. В. Киреенко // Вестн. Нац. акад. наук Беларуси. Сер. аграр. наук. – 2011. – № 3. – С. 80–88.
25. Киреенко, Н. В. Перспективные направления развития логистической системы в агропродовольственной сфере / Н. В. Киреенко, И. В. Никитина // Сб. науч. тр. «Проблемы экономики». – 2012. – Вып. 1 (14). – С. 82–98.
26. Киреенко, Н. В. Сбытовая стратегия предприятий аграрного комплекса: теоретико-методологические подходы / Н. В. Киреенко // Аграрная экономика. – 2009. – № 12. – С. 15–21.
27. 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.; Ч. 2. – 173 с.
28. Киреенко, Н. В. Теоретические подходы к определению сущности сбытовой деятельности и принципов ее организации в агропромышленном комплексе / Н. В. Киреенко // Сб. науч. тр. «Проблемы экономики» / БГСХА. – Минск: Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2009. – Вып. 2 (9). – С. 130–138.
29. Клюкач, В. А. Маркетинг в агропромышленном комплексе / В. А. Клюкач, Д. А. Логинов. – М.: Колос, 2010. – 254 с.
30. Котлер, Ф. Маркетинг. Менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – СПб.: Питер Пресс, 2014. – 800 с.
31. Кристофер, М. Логистика и управление цепочками поставок / М. Кристофер; под общ. ред. В. С. Лукинского. – СПб.: Питер, 2004. – 316 с.

12. Логистика: учеб. пособие / И. М. Баско [и др.]; под ред. И. И. Поле-  
Минск: БГЭУ, 2007. – 431 с.
13. Логистика: учеб. пособие / под ред. Б. А. Аникина. – М.: ИНФРА-М,  
2007. – 127 с.
14. Маркетинг менеджмент / под ред. М. Туган-Барановского, Л. В. Ба-  
Минской. – Донецк: ДонГУЭТ, 2001. – 594 с.
15. Меслон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Меслон, М. Альберт,  
Хелсури. – М.: Дело, 1998. – 708 с.
16. Никитенко, П. Формирование и развитие ТПС: научный подход /  
Никитенко // Товаропроводящая сеть Республики Беларусь. – 2007. –  
№ 1. – С. 30–34.
17. Онищенко, А. Н. Планирование продаж и прогнозирование спро-  
Почему точность прогноза не удовлетворяет желаемому результа-  
ту" А. Н. Онищенко // Маркетинг и маркетинговые исследования. –  
Минск. № 3(75). – С. 242–251.
18. Привалова, О. Индивидуальное премирование в системе оплаты  
группа маркетологов и сбытовиков / О. Привалова // Маркетинг. Реклама  
и сбыт. – 2004. – № 1(25). – С. 31–42.
19. Пурлик, В. М. Логистика торгово-посреднической деятельности /  
В. М. Пурлик. – М.: Высшая школа, 1995. – 202 с.
20. Совершенствование системы сбыта в агропродовольственной  
сфере. Теория, методология, практика / В. Г. Гусаков [и др.]. – Минск:  
Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2010. – 250 с.
21. Социально-экономические технологии бизнеса / Н. В. Киреевко  
[и др.]. – Минск: БГПУ, 2012. – 232 с.
22. Стандарт компетенций по логистике и управлению целями по-  
ставок [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mclog.hse.ru/encl/standards>. – Дата доступа: 01.11.2014.
23. Тейлор, Ф. У. Тэйлор о тэйлоризме / Ф. У. Тейлор; пер. с англ., под  
ред. и с пред. Э. К. Дрезена. – М.: Техника управления, 1931. – 194 с.
24. Томпсон-мл., А. А. Стратегический менеджмент: концепции и  
ситуации для анализа / А. А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд III; пер. с  
англ. – М.: Вильямс, 2002. – 928 с.
25. Управление целями поставок [Электронный ресурс]. – Режим  
доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki/>. – Дата доступа: 01.11.2014.
26. Файоль, А. Общее и промышленное управление / А. Файоль;  
пер. Б. В. Бабина-Кореня; с предисл. А. К. Гастева. – М.: Книга, 1924. –  
160 с.
27. Формирование рынков сельскохозяйственной продукции. Методологические основы / В. Г. Гусаков [и др.]; под ред. З. М. Ильиной. –  
Минск: Ин-т экономики НАН Беларуси, 2006. – 395 с.

48. Цыпкин, Ю. А. Агрорыкетинг и консалтинг: учеб. пособие для вузов / Ю. А. Цыпкин, А. Н. Локшинов, Н. Д. Эриашвили; под ред. Ю. А. Цыпкина. – М.: ЮНИТИ-ДАСТ, 2000. – 637 с.
49. Чуровский, С. Методологические принципы стратегического маркетинга / С. Чуровский // Маркетинг. – 2004. – № 6(79). – С. 28–40.
50. Эмерсон, Г. Двенадцать принципов производительности / Г. Эмерсон; пер. с англ.; науч. ред. В. С. Кардаш. – М.: Экономика, 1992. – 217 с.
51. Яровая, Н. П. Функционирование товаропроводящей сети белорусских предприятий в России / Н. П. Яровая // Экономика. Финансы. Управление. – 2002. – № 7. – С. 75–78.
52. Anderson, E. International Market Entry and Expansion Via Independence of Integrated Channels of Distribution / E. Anderson, A. T. Coughlan // Journal of Marketing. – 1987. – Vol. 51(1). – P. 71–82.
53. Chartes, A. Measuring the Efficiency of Decision Making Units / A. Chartes, W. W. Cooper, E. Rhones // European Journal of Operational Research. – 1978. – № 3. – P. 429–444.
54. Kinsey, J. D. The Big Shift from a Food Supply to a Food Demand Chain. Retail Food Industry Center / J. D. Kinsey. – Minnesota: University of Minnesota, 1999. – 132 p.
55. Larson, P. Supply chain management: definition growth and approaches / P. Larson, D. Rogers // Journal of Marketing Theory and Practice. – 1998. – Vol. 6. – № 3. – P. 1–5.
56. Mentzer, J. T. Defining supply chain management / J. T. Mentzer [et al.] // Journal of Business Logistics. – 2001. – Vol. 22. – № 2. – P. 1–25.
57. Michael, J. B. Dictionary of Marketing and Advertising, 2nd ed. / J. B. Michael. – New York: Nichols Publishing, 1990. – P. 47.
58. Oliver, K. Supply chain management: Logistics catches up with strategy / K. Oliver, M. Webber; in: Christopher M. (ed.) // Logistics The Strategic Issues. – London: Chapman and Hall, 1982. – P. 63–75.

*Материал поступил в редакцию 19.02.2018 г.*