

УДК 63-021.66:339

С.В. МАКРАК, канд. экон. наук, доцент,
заведующий сектором ценообразования
Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси,
г. Минск, Республика Беларусь



Статья поступила 27 сентября 2024 г.

МОДЕЛЬ ФОРМИРОВАНИЯ ВЗАИМОВЫГОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ ПРОДОВОЛЬСТВИЯ И СФЕРЫ ТОРГОВЛИ

В статье представлены организационные, нормативные, экономические и другие инструменты, способствующие укреплению взаимовыгодных отношений производителей продовольствия и сферы торговли. В основу разработки заложены принципы долгосрочного сотрудничества, внедрения совместных инновационных технологий и передовых практик производства и сбыта сельскохозяйственной продукции, ускоренного освоения цифровой инфраструктуры, консолидированной ответственности и др.

Целью исследования является разработка инструментов, обеспечивающих взаимовыгодные отношения товаропроизводителей продовольствия (на примере овощей, плодов и фруктов) и сферы торговли.

Материалы и методы. Методологической основой для исследований послужили результаты научных трудов по совершенствованию системы сбыта продукции АПК, формированию цифровой инфраструктуры. Информационной базой являлись нормативные и правовые документы Республики Беларусь. В качестве объекта исследований приняты отдельные виды продукции (овощи, фрукты, плоды), инструменты взаимоотношений, управления и регулирования; предмета – механизм и алгоритм отношений субъектов хозяйствования и торговли, система управления и регулирования. В процессе исследований применялись следующие методы: монографический, абстрактно-логический, системного и сравнительного анализа и др.

Результаты. Результаты исследований отражают объективную необходимость формирования качественно новых подходов к сбыту овощей, что связано с особенностями их производства, хранения, транспортировки, а также с действующей практикой сотрудничества товаропроизводителей с торговыми сетями (отсутствие возможности планирования в системе производственной неопределенности, высокая степень риска, др.). Это обосновало насущную актуальность выработки действенных инструментов, позволяющих повысить конкурентоспособность отечественного продовольствия на внутреннем рынке. В результате исследований разработана модель формирования взаимовыгодных отношений производителей продовольствия и сферы торговли, новизна которой заключается в системной разработке ключевых условий конкурентной среды реализации продукции, предопределяемой организационными, нормативными, экономическими факторами производства и реализации продукции.

Заключение. Исследование практики взаимоотношений товаропроизводителей продовольствия и сферы торговли позволило получить следующие результаты:

1) Обоснованы принципы системы сбыта плодовоовощной продукции, ориентированные на укрепление взаимоотношений производителей со сферой торговли: стимулирование заключения долгосрочных контрактов; системное внедрение совместных инновационных технологий и передовых практик производства и сбыта сельскохозяйственной продукции; ускоренное освоение цифровой инфраструктуры; постоянное совместное взаимодействие; консолидированная ответственность; агрессивный маркетинг применительно к отечественной продукции.

2) Разработана блочная модель формирования взаимовыгодных отношений производителей продовольствия и сферы торговли.

Ключевые слова: сельскохозяйственные производители, сфера торговли, продовольствие, сбыт, регулирование, цены, договорные отношения, инструменты.

МАКРАК S.V., PhD in Econ. Sc., Associate Professor

Head of the Pricing Sector

Institute of System Research in Agroindustrial Complex of the National Academy of Sciences of Belarus

Institute of Systems Researches in Agricultural Complex of NAS of Belarus,

Minsk, Republic of Belarus

THE MODEL FOR FORMING MUTUALLY BENEFICIAL RELATIONS BETWEEN FOOD PRODUCERS AND THE TRADE SECTOR

The aim of research is to development tools that ensure mutually beneficial relations between food producers (using vegetables, fruits and vegetables as an example) and the trade sector.

Materials and methods. *The methodological basis for the research was the results of scientific works on improving the distribution system of agricultural products, the formation of a digital infrastructure. The information base was the regulatory and legal documents of the Republic of Belarus. As the object of research we took certain types of products (vegetables, fruits, berries), instruments of relationships, management and regulation; the subject is the mechanism and algorithm of relations between business entities and trade, the management and regulation system. The following methods were used in the research: monographic, abstract-logical, system and comparative analysis, etc.*

Results. *The research results reflect the objective need to develop qualitatively new approaches to the marketing of vegetables, fruits, and berries, which is associated with the specifics of their production, storage, transportation, as well as the current practice of cooperation between producers and retail chains (lack of planning in the system of production and financial uncertainty, etc.). This substantiated the urgent need to develop effective tools to increase the competitiveness of domestic food in the domestic market. As a result of the research, a model was developed for the formation of mutually beneficial relations between food producers and the trade sector, the novelty of which lies in the systematic development of key conditions for the competitive environment for the sale of products, predetermined by organizational, regulatory, economic factors of production and sale of products.*

Conclusions. *The study of the practice of relations between food producers and the trade sector allowed us to obtain the following results:*

1) *The principles of the system of marketing of fruit and vegetable products, focused on strengthening the relationship between producers and the sphere of trade were substantiated: stimulation of long-term contracts; systematic introduction of joint innovative technologies and best practices of production and marketing of agricultural products; accelerated development of digital infrastructure; constant joint interaction; consolidated responsibility; aggressive marketing in relation to domestic products.*

2) *A block model for the formation of mutually beneficial relations between food producers and the trade sector was developed.*

Keywords: *agricultural producers, trade, food, marketing, regulation, prices, contractual relations, instruments.*

Введение. В условиях расширения крупнотоварного производства, углубления переработки аграрного сырья и использования интенсивных технологий, в совокупности позволяющих значительно повысить эффективность производства отечественных товаров, все больше актуальными становятся во-

просы взаимоотношений сельскохозяйственных товаропроизводителей со сферой торговли, стимулирования минимизации посреднических операций и снижения транзакционных затрат, развития логистической инфраструктуры, цифровой среды и др.

Данные направления через отдельные плоскости представлены в исследованиях отечественных ученых современности (Гусakov В.Г., Пилипук А.В. (фирменная торговля, цифровизация, др.), Киреенко Н.В. (система сбыта, интеграционный потенциал, др.), Кондратенко С.А. (цепочки создания стоимости продукции, продовольственный рынок, др.), Карпович Н.В. (экспортно-импортные потоки, торговля, др.), Косова А.Л. (логистическая система, инфраструктура, др.), Рыбалко Ю.А. (кооперационно-интеграционные отношения), Тетёркина А.М. (ценовое регулирование) и др.) [1–9]. Принимая их за фундаментальные основы, отметим необходимость развития научных основ взаимодействия субъектов хозяйствования и торговли с учетом отраслевой специфики. Применительно к сбыту овощей, фруктов, плодов, отметим, что сложившаяся практика сотрудничества с сетями характеризуется недостаточным перечнем инструментов взаимодействия, что требует пристального внимания к данной проблематике.

Результаты и их обсуждение. Анализ действующей практики реализации продовольствия отражает системность ее совершенствования благодаря слаженной работе государственных ведомственных структур, научных организаций, субъектов хозяйствования и торговли. Установлено, что дальнейшие взаимоотношения товаропроизводителей с сетями должны развиваться по следующим принципам:

- стимулирование заключения долгосрочных контрактов в условиях совместного планирования, обеспечивающее стабильные объемы поставок и прогнозируемые цены для производителя, а для ритейлера – гарантированное качество и доступность продукции;

- системное внедрение совместных инновационных технологий и передовых практик производства и сбыта сельскохозяйственной продукции, что обеспечивает оптимизацию затрат на единицу, а также повышение качества производимой продукции, ее сохранность и потребительские свойства;

- ускоренное освоение цифровой инфраструктуры, включая базы данных, цифровые платформы управления, координации и мониторинга, что позволяет автоматизировать перечень функций и процессов, начиная с технологии прогноза (на основании сведений о фактическом и прогнозном уровне валового

сбора, о продажах, потребительских предпочтениях и др.) и оканчивая обслуживаемостью продукции на уровне конечного потребителя (на основании прозрачности и достоверности данных, анкетировании и др.), разработка сервиса онлайн-продаж во время осенних ярмарок;

- постоянное совместное взаимодействие: проведение семинаров, круглых столов, регулярных встреч и диалогов, тренингов для производителей плодовоовощной продукции и сетей, что позволит оперативно решать системные и единичные проблемы, прогнозировать потребности потребителей, разрабатывать общие концепции обеспечения продукцией в различные временные периоды и др.;

- консолидированная ответственность: страхование процессов и операций на всех стадиях производства и продвижения продукции; приоритетность финансовой поддержки товаропроизводителей продовольствия (включая льготные условия кредитования и субсидирования) с учетом высоких рисков природно-климатического и фитосанитарного характера;

- агрессивный маркетинг применительно к отечественной продукции: разработка и совершенствование маркетинговой стратегии и продвижения отечественных товаров, рекламных акций комплексного характера (потребитель детально осведомлен о месте производства, используемых семенах, агрохимических препаратах и др.), в том числе с учетом активизации программ по производству экологически чистых продуктов.

В результате исследований разработана блочная модель формирования взаимовыгодных отношений производителей продовольствия и сферы торговли (рисунок 1), которая состоит из перечня блоков.

1) *Организационный (кооперативный) блок.* С учетом приоритетности долгосрочного сотрудничества субъектов хозяйствования в развитии существующих подходов нами предлагается сконцентрировать внимание на кооперативном сбыте продукции, что позволило разработать инструменты взаимовыгодных отношений в двух плоскостях – вертикальная кооперация «товаропроизводитель – сеть», горизонтальная кооперация «товаропроизводители плодовоовощной продукции».

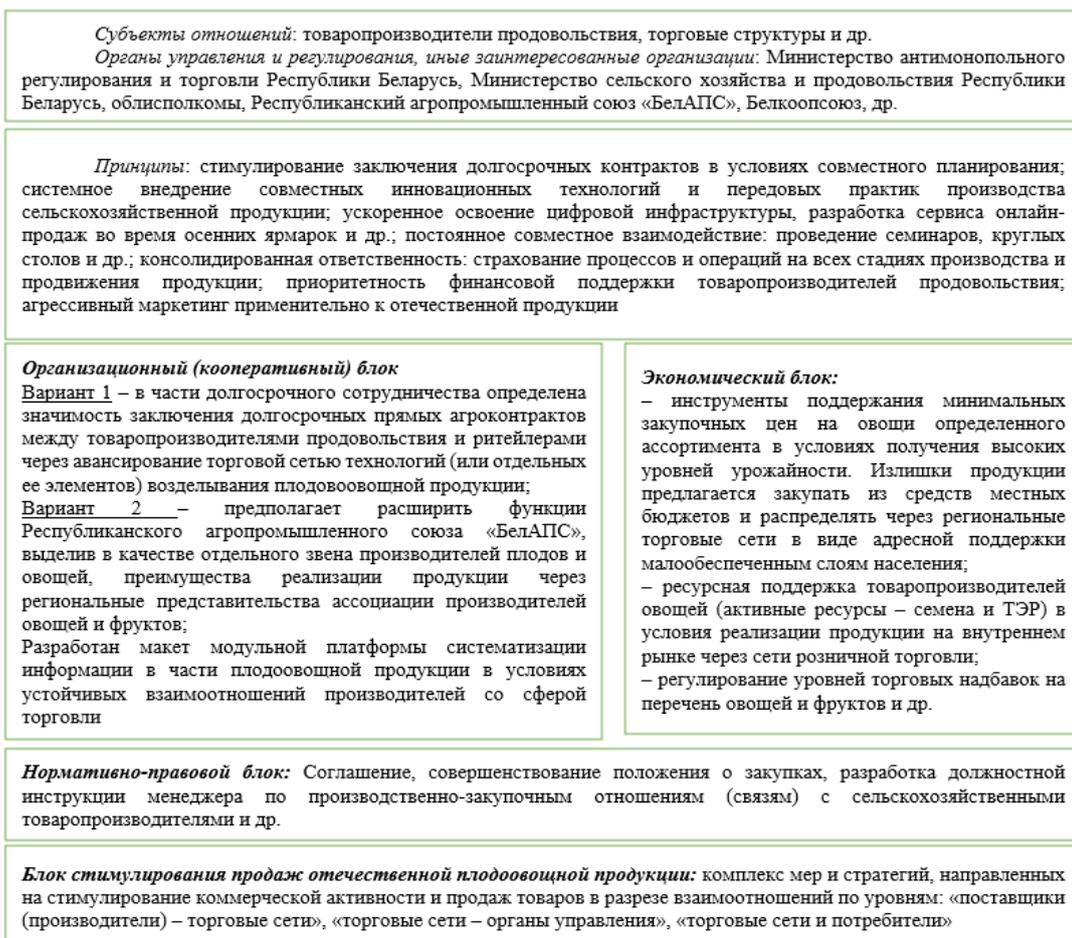


Рисунок 1. – Блочная модель формирования взаимовыгодных отношений производителей продовольствия и сферы торговли

Примечание – Рисунок составлен автором на основании проведенных исследований.

Первый вариант в части долгосрочного сотрудничества может быть сформирован в условиях заключения долгосрочных прямых агроконтрактов между товаропроизводителями продовольствия и ритейлерами через авансирование торговой сетью технологий (или отдельных ее элементов) возделывания плодовоовощной продукции.

Это, *во-первых*, позволит реализовать механизм «дешевых кредитов и гарантий сбыта» в отношении товаропроизводителей овощей и фруктов, *во-вторых*, закрыть потребности внутреннего рынка в отечественном продовольствии (с учетом природно-климатических условий) с высокими качественными характеристиками на принципах соблюдения технологической дисциплины; *в-третьих*, сместить акценты с торговых сетей на материально-техническую базу для ускоренного технико-технологического развития отраслей овощеводства и плодоводства. Вме-

сте с тем, особенностью реализации данных отношений является детальный контроль за технологическими процессами, при которых представители торговли проверяют посадки овощей (поля и теплицы) и фруктов (сада), уровень агрохимической нагрузки, условия хранения и др.

Второй вариант предполагает расширить функции Республиканского агропромышленного союза «БелАПС», выделив в качестве отдельного звена производителей овощей и фруктов. Практика функционирования ассоциации есть в Российской Федерации – создан Национальный союз производителей плодов и овощей (Плодовоовощной союз). В ее основные задачи не входит эффективный сбыт продукции и налаживание долгосрочных отношений с торговой сетью; внимание сконцентрировано на финансовых инструментах регулирования и оценке рыночной конъюнктуры (содействие производителем в

получении субсидии от государства, поиску резервов снижения себестоимости производства овощей, прогнозирование цен, регулирование качества импортных овощей, антидемпинговые расследования и др.).

На уровне регионов предлагается сосредоточить функции оптово-распределительного центра, что позволит создать дополнительные преимущества для всех участников цепи.

Отметим, что в Республике Беларусь практика кооперативной торговли реализуются через потребительскую кооперацию, которая заготавливает картофель, овощи в ассортименте, плодово-ягодную продукцию и др. Одной из ее особенностей является многопрофильность деятельности, что не позволяет должным образом прорабатывать взаимодействие с товаропроизводителями плодовоовощной продукции на долгосрочной основе.

Положителен опыт сотрудничества в области заготовок Столинского РАЙПО, который на сайте ежедневно обновляет информацию о ценах на овощную продукцию на Ольшанском рынке, вместе с тем ценового мониторинга недостаточно. В данном ключе предлагается следующая структура цифровой платформы, которая позволяет аккумулировать данные для формирования устойчивых взаимоотношений производителей со сферой торговли (рисунок 2). Суть разработки заключается в установлении эффективных взаимосвязей между субъектами хозяйствования через модульные системы, ориентированные на автоматизированное заключение контрактов в условиях достаточного обеспечения логистической инфраструктуры для транспортировки и хранения продукции.

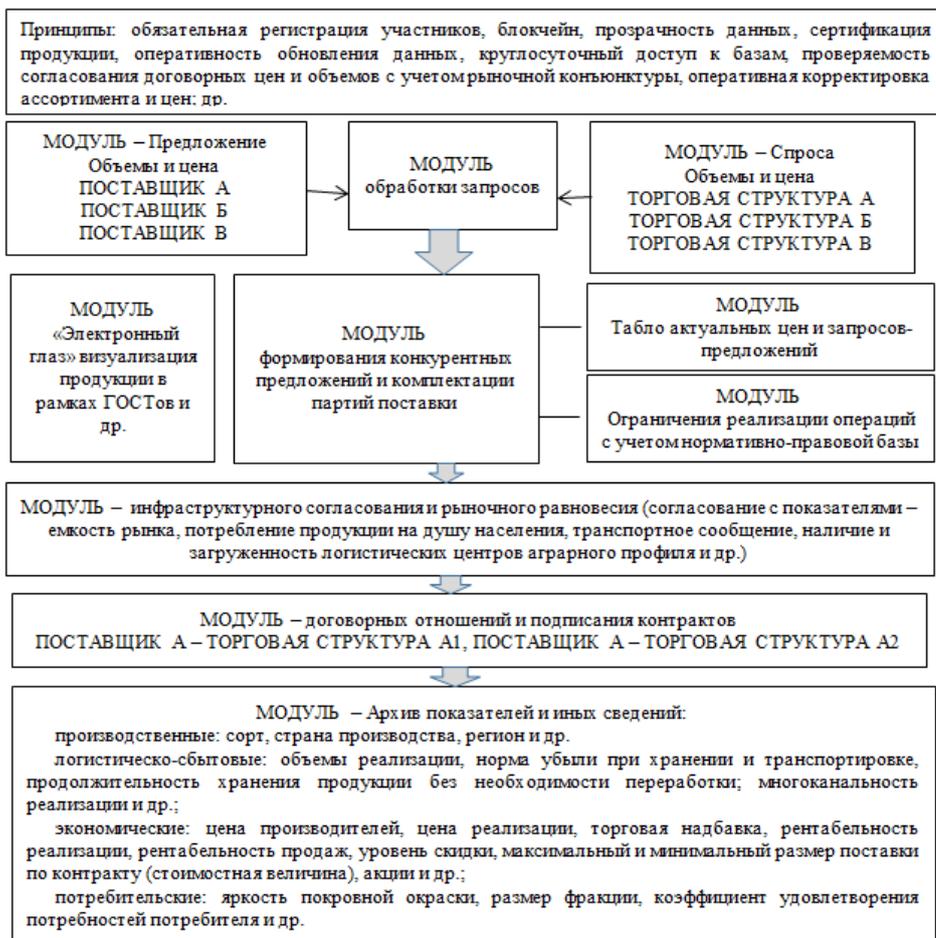


Рисунок 2. – Модульная платформа систематизации информации в части плодовоовощной продукции в условиях устойчивых взаимоотношений производителей со сферой торговли

Примечание – Рисунок составлен автором на основании исследований.

2) *Нормативно-правовой блок.* В рамках данного блока предлагается разработки локального правового документа на уровнях:

– товаропроизводитель: а) положение о закупках – при формировании задания на закупку товаров (конкурсного листа) при производстве плодоовощной продукции должно быть представлено совместно со специалистами региональных торговых сетей маркетинговое исследование о потребительских предпочтениях в части семян, агрохимической продукции и др. (для получения соответствующей продукции с заданными характеристиками – цвет, форма, запах, содержание крахмала и др.),

б) положение об отделе сбыта – отдельным пунктом применительно к овощам и фруктам прописать необходимость согласования планов производства и сбыта с региональными представителями сетей;

– торговая сеть (при условии, что имеет практику заключение прямых агроконтрактов между товаропроизводителями продовольствия и ретейлерами через авансирование торговой сетью технологий): должностная инструкция менеджера по производственно-закупочным отношениям (связям) с сельскохозяйственными товаропроизводителями. В основу разработки заложена должностная инструкция менеджера отдела сбыта и агронома.

Суть работы менеджера раскрывается через тесное взаимодействие с аграриями региона в рамках согласования технологий, финансируемых сетью; технологического, организационного и экономического консультирования, а также заключения договоров контрактации, где отмечены предварительное качество продукции, фракции, цена, объемы планируемой поставки и др. Это позволяет реализовать новый подход к сбыту продукции, ориентированный на тесное сотрудничество сетей и товаропроизводителей; расширить инструменты финансирования сельского хозяйства; индивидуализировать планирование рыночной стоимости продукции отдельных товаропроизводителей на уровне регионов, основанное на качественных характеристиках продукции и др.

3) *Экономический блок.* Совершенствование взаимоотношений товаропроизводителей

плодовоовощной продукции напрямую связано с их конкурентоспособностью. Результаты группировочного анализа свидетельствуют, что в 2023 г. свыше 34% организаций фокус-группы, занимающихся возделыванием овощей открытого грунта, убыточно реализовали продукцию. В условиях формирования социально справедливых цен на овощи и фрукты требует расширения инструментальной ресурсной поддержки отрасли, в основу которой заложены факторы интенсификации.

С целью повышения эффективности производства на уровне товаропроизводителей предлагается ввести компенсацию затрат на семена при условии, что продукция будет реализовываться в отечественные сети и финансовые средства будут направлены на совершенствование технико-технологических приемов возделывания овощей.

С учетом актуальных трендов эффективности для организаций фокус группы установлена необходимость индивидуального подхода к каждому виду продукции – согласно расчетам производителям капусты рекомендуется возмещать 100% стоимости затрат на семена, что позволит существенно повысить потенциальный уровень рентабельности реализации: капуста средняя и поздняя – 10,0 п.п., капуста ранняя – 31,7 п.п.

Вместе с тем, для достижения окупаемости затрат при выращивании капусты средней и поздней данного инструмента недостаточно – дополнительно рекомендуется обеспечить товаропроизводителей агрохимическими средствами, что позволит повысить урожайность и сформировать положительный уровень рентабельности. Производителям моркови столовой рекомендуется возмещать 50% затрат на семена, зеленого горошка – 30% (уровни поддержки следует ежегодно пересматривать).

Предлагается внедрение инструментов поддержания минимальных закупочных цен на овощи определенного ассортимента в условиях получения высоких уровней урожайности. Излишки продукции предлагается закупать из средств местных бюджетов и распределять через региональные торговые сети в виде адресной поддержки малообеспеченным слоям населения.

Таблица – Блок стимулирования продаж отечественной плодоовощной продукции

Мероприятия
<i>Поставщики (производители) – торговые сети»</i>
Выдача корпоративных карточек на плодоовощную продукцию в осенний период сотрудникам тех организаций, деятельность которых связана с АПК (начиная с материально-технических средств и оканчивая сбытом продукции), куда будет перечисляться часть премий в виде бонусов для приобретения овощей и фруктов отечественного производства
Выдача разовых купонов на приобретение тех видов плодоовощной продукции отечественного производства, урожайность которой превышает среднее значение за последних 5 лет
Кооперация и интеграция товаропроизводителей отечественной продукции на уровне районов, позволяющая оптимизировать транспортные затраты и сформировать благоприятный имидж определенного региона по перечню признаков
Реализовать пилотный проект, в котором определенная сеть станет участником интеграционной структуры АПК и сама будет выступать в роли производителя плодоовощной продукции
<i>Торговые сети – органы управления</i>
Согласование на уровне МАРТ «планов развития сетей», где одним из критериев станем доля отечественной плодоовощной продукции в товарообороте, установление критериев целесообразного импорта с учетом особенностей развития сельского хозяйства и организаций обрабатывающей промышленности
Налоговые льготы для тех торговых сетей, в которых удельный вес реализации отечественных товаров по отдельным категориям высок; конкурсы
Акции на промокоды, бонусные баллы, подарки распространять только на продукцию отечественного производства. Исключить премии торговых сетей за достижение определенных результатов по реализации товаров импортного производства
Возмещать торговым сетям стоимость рекламы товаров отечественного производства
Утвердить систему штрафов за высокий уровень запасов на складах отечественной продукции
<i>Торговые сети</i>
Внедрить систему оплаты труда, стимулирующую реализацию товаров отечественного производства. Мотивация персонала торговых структур: разработка программ поощрения и мотивации сотрудников торговых отделов, включая премии за достижение целей, конкурсы, бонусы за успешные продажи и другие стимулы для активной работы над увеличением объемов продаж
Тренинги и обучение: проведение обучающих программ для персонала, направленных на развитие навыков продаж, клиентоориентированности, эффективного использования методов продаж и других аспектов, влияющих на процесс сбыта отечественной продукции
<i>Торговые сети и потребители</i>
Агрессивная реклама отечественной продукции с указанием конкретных характеристик, по которым проигрывает зарубежная продукция (экологически чистая, сертификация процесса производства и др.)
Разработка программного обеспечения, предоставляющего всю информацию об отечественном товаре, которая не представлена на упаковке, где акценты сделаны на полезных свойствах продукции, белорусских рецептах, конкурентные преимущества и др.
Проведение лотерей, программ лояльности для потребителей с акцентами на увеличение суммы покупок с учетом удельного веса отечественной продукции.

Примечание – Таблица составлена автором на основании исследований.

4) *Блок стимулирования продаж отечественной плодоовощной продукции.* Инструменты стимулирования сбыта включают в себя набор мер, направленных на стимулирование коммерческой активности и продаж товаров в разрезе взаимоотношений по уров-

ням: «поставщики (производители) – торговые сети», «торговые сети – органы управления», «торговые сети и потребители» (таблица).

Заключение. Таким образом, в результате исследований разработана модель формиро-

вания взаимовыгодных отношений производителей продовольствия и сферы торговли, позволяющая реализовать комплексные меры эффективного сотрудничества субъектов хозяйствования и управления в контексте повышения конкурентоспособности отечественной продукции на внутреннем рынке. Модель содержит следующие блоки: организационный, предполагающий заключение долгосрочных прямых агроконтрактов между товаропроизводителями продовольствия и ритейлерами через авансирование торговой сетью технологий (или отдельных ее элементов) возделывания плодовоовощной продукции и др.; нормативно-правовой – разработка локальных документов и др.; экономический – ресурсная поддержка; блок стимулирования продаж отечественной плодовоовощной продукции.

Список литературы

1. Гусаков, В. Вызовы «Индустрии 4.0» и «Общества 2.0», или Рассуждения по поводу новой цифровой реальности / В. Гусаков // Наука и инновации. – 2019. – № 12. – С. 4–9.
2. Пилипук, А. В. Организация фирменных торгово-сбытовых систем в агропромышленном комплексе Беларуси / А. В. Пилипук. – Минск, 2011. – 178 с.
3. Киреенко, Н. В. Система сбыта продукции АПК на основе маркетингового подхода: теория, методология, практика / Н. В. Киреенко. – в 2 ч. под ред. В. Г. Гусакова. – Минск : Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2015. – Ч. 1. – 267 с.
4. Кондратенко, С. А. Устойчивое развитие регионального агропродовольственного комплекса: теория, методология, практика / С. А. Кондратенко ; под ред. В. Г. Гусакова. – Минск : «Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси», 2019. – 286 с.
5. Карпович, Н. В. Понятие нетарифных барьеров в мировой торговле агропродовольственными товарами и направления их выявления / Н. В. Карпович // Экономические вопросы развития сельского хозяйства Беларуси. – 2021. – № 49. – С. 155–171.
6. Косова, А. Л. Механизм совершенствования логистической системы в АПК Беларуси в условиях региональной торгово-экономической интеграции / А. Л. Косова ; под науч. ред. Н. В. Киреенко. – Минск : Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси, 2022. – 179 с.
7. Повышение эффективности внешней торговли АПК Беларуси в условиях развития международного торгово-экономического пространства / В. Г. Гусаков [и др.] ; под ред. В. Г. Гусакова. – Минск : Беларуская навука, 2020. – 238 с.
8. Рыбалко, Ю. А. Механизм взаимовыгодных отношений в вертикально-интегрированных продуктовых компаниях : монография / Ю. А. Рыбалко ; рец.: В. А. Голуб, Е. В. Гусаков ; ред. М. И. Запольский ; Министерство образования Республики Беларусь, Учреждение образования «Полесский государственный университет» – Пинск, 2021. – 195 с.
9. Тетёркина, А. М. Регулирование плодовоовощного сегмента потребительского рынка Республики Беларусь / А. М. Тетёркина // Аграрная экономика. – 2024. – № 10. – С. 62–74.

References

1. Gusakov V. Vyzovy «Industrii 4.0» i «Obshchestva 2.0». ili Rassuzhdeniya po povodu novoy tsifrovoy realnosti [Challenges of Industry 4.0 and Society 2.0, or Reflections on the New Digital Reality]. *Nauka i innovatsii* [Science and Innovation]. 2019, no.12, pp. 4–9. (In Russian)
2. Pilipuk A. V. *Organizatsiya firmennykh trgovno-sbytovykh sistem v agropromyshlennom komplekse Belarusi* [Organization of branded trade and sales systems in the agro-industrial complex of Belarus]. Minsk, 2011, 178 p. (In Russian)
3. Kireyenko N. V. *Sistema sbyta produktsii APK na osnove marketingovogo podkhoda: teoriya, metodologiya, praktika* [The system of sales of agroindustrial complex products on the basis of marketing approach: theory, methodology, practice]. Minsk, In-t sistem. issled. v APK NAN Belarusi, 2015, vol. 1, 267 p. (In Russian)
4. Kondratenko S. A. *Ustoychivoye razvitiye regional'nogo agroprodovol'stvennogo kompleksa: teoriya, metodologiya, praktika* [Sustainable development of regional agro-food complex: theory, methodology, practice]. Ed. Gusakov V.G. Minsk. «Institut sistemnykh issledovaniy v APK NAN Belarusi», 2019, 286 p. (In Russian)

5. Karpovich N. V. Ponyatiye netarifnykh baryerov v mirovoy torgovle agroproduktivnymi tovarami i napravleniya ikh vyyavleniya [The concept of non-tariff barriers in world trade in agro-industrial goods and directions of their identification]. *Ekonomicheskiye voprosy razvitiya selskogo khozyaystva Belarusi* [Economic Issues of Agricultural Development in Belarus]. 2021, no. 49, pp. 155–171. (In Russian)
6. Kosova A. L. *Mekhanizm sovershenstvovaniya logisticheskoy sistemy v APK Belarusi v usloviyakh regional'noy torgovo-ekonomicheskoy integratsii* [Mechanism of improving the logistics system in the agro-industrial complex of Belarus in the conditions of regional trade and economic integration]. Ed. Kireyenko N. V. Minsk, Institut sistemnykh issledovaniy v APK NAN Belarusi, 2022, 179 p. (In Russian)
7. Gusakov V.G. et al. *Povysheniye effektivnosti vneshney trgovli APK Belarusi v usloviyakh razvitiya mezhdunarodnogo torgovo-ekonomicheskogo prostranstva* [Improving the Efficiency of Foreign Trade in the Belarusian AIC in the Context of the Development of International Trade and Economic Space]. Ed. Gusakov V. G. Minsk, Belaruskaya navuka, 2020, 238 p. (In Russian)
8. Rybalko Yu.A. *Mekhanizm vzaimovыgodnykh otnosheniy v vertikal'no-integrirovannykh produktovykh kompaniyakh* [Mechanism of mutually beneficial relations in vertically integrated product companies]. Pinsk, Polesskiy gosudarstvennyy universitet, 2021, 195 p. (In Russian)
9. Tetorkina A. M. *Regulirovaniye plodoovoshchnogo segmenta potrebitel'skogo rynka Respubliki Belarus'* [Regulation of fruit and vegetable segment of the consumer market of the Republic of Belarus]. *Agrarnaya ekonomika* [Agrarian Economics]. 2024, no. 10, pp. 62–74. (In Russian)

Received 27 September 2024