

УДК 338.012

<https://doi.org/10.56619/2078-7138-2026-173-1-34-38>

РАЗВИТИЕ АДАПТИВНОГО МАРКЕТИНГА В КОНТЕКСТЕ ПОСТРОЕНИЯ ВЫСОКОПРОИЗВОДИТЕЛЬНОГО АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Н.В. Киреенко,

зав. каф. экономической теории и права БГАТУ, докт. экон. наук, профессор

В статье представлены задачи, индикаторы и направления построения высокопроизводительного агропромышленного комплекса Республики Беларусь как ключевой цели государственной программы «АПК будущего» на 2026–2030 годы. Обоснован методический инструментарий эффективного внедрения адаптивного маркетинга в сельскохозяйственное и пищевое производство для обеспечения роста конкурентоспособности, ускорения технологического развития и цифровой трансформации агропромышленного комплекса.

Ключевые слова: адаптивный маркетинг, агропромышленный комплекс, государственная программа, система, методический инструментарий, эффективность.

This article presents objectives, indicators, and directions for creating a highly productive agro-industrial complex in the Republic of Belarus as a key goal of the state program "Agro-industrial Complex of the Future" for 2026–2030. It also substantiates methodological tools for the effective implementation of adaptive marketing in agricultural and food production to ensure increasing competitiveness, accelerated technological development, and digital transformation of the agro-industrial complex.

Keywords: adaptive marketing, agro-industrial complex, state program, system, methodological tools, efficiency.

Введение

Построение высокопроизводительного агропромышленного комплекса (АПК) Республики Беларусь определено в качестве ключевой цели государственной программы «АПК будущего» на 2026–2030 годы. Основными целевыми индикаторами ее достижения выступают – индекс производства промышленной продукции, интегральный индекс продовольственной безопасности, производительность труда по валовой добавленной стоимости сельскохозяйственных организаций. Документ предусматривает комплекс подпрограмм, охватывающих всю цепочку агропродовольственной системы и направленных на обеспечение населения страны высококачественными, доступными продуктами питания и расширение экспортного потенциала [1]. Как показывает практика, решение данных вопросов возможно при эффективном внедрении и применении маркетингового инструментария субъектами хозяйствования в сфере производства, реализации, транспортировки и хранения продукции.

Современные рыночные условия характеризуются высокой скоростью изменений технологических, финансовых, организационных, структурных и кадровых факторов, что способствовало развитию нового подхода – адаптивный маркетинг. Термин «адаптивный» происходит от англ. adaptive, и означает – способность меняться при необходимости, чтобы справиться с различными ситуациями. В свою оче-

редь, отечественными и зарубежными учеными адаптивный маркетинг рассматривается как:

- 1) эффективный инструмент «экономизации» народного хозяйства (Б. Берман, И.А. Войтко, В.Г. Гусаков, Дж. Р. Эванс) [2-4];
- 2) комплекс мероприятий по исследованию торгово-сбытовой деятельности организации (А.Г. Ефименко, А.Л. Косова, И.В. Корнеева, В.Е. Хруцкий) [5-7];
- 3) система управления и организации деятельности (Ф.И. Евдокимов, В.М. Гавва, О.М. Овечкина) [8, 9];
- 4) наука о рынке (И.Л. Акулич, Н.В. Киреенко, Ф. Котлер) [10-12];
- 5) воплощение интеллекта (А. Коляда) [13];
- 6) совокупность видов экономической деятельности, обеспечивающих прибыльность производства и устойчивое развитие организации (Ж.-Ж. Ламбен, А.П. Панкрухин) [14-15].

Практическая значимость методов и стратегий адаптивного маркетинга обусловлена обеспечением устойчивого конкурентного преимущества субъектов хозяйствования на основе гибкости и эффективности принятия инновационных решений руководством с помощью аналитико-информационных баз данных и цифровых технологий в сфере товарной, ценовой, сбытовой и коммуникационной стратегии.

Разделяя представленные результаты и высоко оценивая научный вклад ученых в развитие современной концепции агромаркетинга, необходимо от-

метить, что для достижения основной цели государственной программы «АПК будущего» на 2026-2030 годы требуется на основе изучения мирового и отечественного опыта обосновать методический инструментарий адаптивного маркетинга, обеспечивающего рост конкурентоспособности, ускорение технологического развития и цифровой трансформации АПК. Все это в совокупности и определило цель данной научной статьи.

Материалы и методы

Научное исследование базировалось на изучении, систематизации и обобщении методических подходов отечественных и зарубежных авторов в области управления производством, экономики и маркетинга, а также национальной нормативной и правовой базы, данных Национального статистического комитета Республики Беларусь. Использованы методы системного и сравнительного анализа.

Основная часть

Современные тенденции развития мировой аграрной экономики характеризуются активным внедрением инновационных и цифровых инструментов адаптивного маркетинга. В теории и практике маркетинга их появление приходится на конец XX в., что было обусловлено применением гибких методов управления. Как отмечал Ф. Котлер «... Традиционные, заранее спланированные стратегии вывода на рынок продуктов более не эффективны. В эпоху полной волатильности, неопределенности, сложности и неясности бизнес больше не может делать долгосрочные планы, не внося большое число поправок на ходу. На самом деле большинство долгосрочных планов уже устаревают к моменту достижения важных вех» [16, с. 323].

Характеризуя научно-практические разработки современной проблематики функционирования АПК, необходимо опираться на трансформацию понятийного аппарата, характеризующего специфические особенности и направления системы адаптивного маркетинга. Так, по мнению Ю.Д. Агеева, Ю.А. Ковина, И.С. Павловской, agile представляет собой набор гибких принципов и методик управления в условиях неопределенных и часто меняющихся требований [17, с. 26]. С. Бринкер определяет agile-маркетинг как методологию, обеспечивающую быструю работу с упором на итеративность и инкрементальность результатов, что позволяет сосредоточиться на четких результатах [18, с. 154]. В свою очередь, Ф. Котлер рассматривает гибкий маркетинг в контексте использования децентрализованных кросс-функциональных команд для быстрого построения концепций, дизайна, разработки и подтверждения гипотез о продукте и маркетинговых компаниях [16]. Непосредственно понятие «адаптивный маркетинг» определяется А.Э. Грибовой, Н.А. Козловой, Е.В. Самсоновой как система мер, направленных на поиск интуитивных потребностей и креативных инноваций, формирование спроса на них,

своевременный выпуск и реализацию продукции, отвечающей изменяющимся условиям рынка, технологиям и запросам потребителей, а также создание эффективной системы продвижения товаров на рынок [19-21].

Выполненные нами исследования зарубежной и отечественной практики показали, что основной методический инструментарий адаптивного маркетинга представлен: комплексным исследованием рынка на основе количественных и качественных методов, фокус-групп, включая анализ ключевых метрик (конверсия, длина диалога, CTA-response rate и др.); планированием SMM-активностей и выработкой оперативных мероприятий по повышению их эффективности; разработкой и реализацией SMM-стратегий по всем основным бизнес-процессам организации; расширением элементов коммуникационной стратегии на основе SEO и других видов электронного продвижения продукции на рынок; применением искусственного интеллекта для планирования и организации выставочно-ярмарочных мероприятий, в том числе виртуальных на сайте компании. При этом инструменты анализа данных (CRM, Big Data, CDP) позволяют формировать речевые модели, основанные на истории взаимодействия, интересах и поведении пользователя в реальном времени. В данном контексте широко развивается unit-экономика как метод моделирования экономики с целью принятия управленческих решений по выбору направлений в части диверсификации деятельности субъектов бизнеса, основополагающими критериями которой выступают показатели пожизненной ценности покупателя и стоимости привлеченного клиента [22].

Анализ показал, что АПК Республики Беларусь характеризуется положительной динамикой производственно-экономических и экспортных показателей развития, в том числе, основанных на инновационных решениях. Рост валовой продукции сельского хозяйства в текущих ценах за 2021–2024 гг. по сравнению с 2020 г. составил 55,6 %, в том числе продукции растениеводства – 52,6 %, животноводства – 58,3 %. В 2025 г. в хозяйствах всех категорий производство продукции в текущих ценах составило 40,1 млрд руб., или в сопоставимых ценах – 100,2 % к уровню 2024 г. (табл. 1).

Следует отметить, что в 2025 г. по сравнению с 2024 г. возросло производство зерновых и зернобобовых культур (+9,6 %), сахарной свеклы (+18,9 %) и льноволокна (+28,9 %), что обусловлено увеличением урожайности и расширением посевных площадей (табл. 2). В сельскохозяйственных организациях урожайность зерновых и зернобобовых культур выросла на 13,0 % и составила 38,2 ц/га, сахарной свеклы – на 13,3 % (538 ц/га), льноволокна – на 20,8 % (12,2 ц/га).

На 1 января 2025 г. в республике работало 1 683 современных молочно-товарных комплекса, из которых больше 100 было построено в 2024 г. При этом в 2025 г. по сравнению 2024 г. производство (выращивание) скота и птицы (в живом весе) в сельскохозяйственных организациях увеличилось на 0,1%, производство молока – на 5,3 %, производство яиц – на 5,5 %. Сред-

**Таблица 1. Производство продукции сельского хозяйства
в хозяйствах всех категорий по областям
Республики Беларусь**

Область, республика	2025 г., млн руб. (в текущих ценах)	В сопоставимых ценах	
		2025 г. в % к 2024 г.	справочно 2024 г. в % к 2023 г.
Республика Беларусь	40 149,3	100,2	103,4
Области:			
Брестская	9 569,7	100,6	104,1
Витебская	4 364,6	97,3	104,2
Гомельская	4 913,6	108,3	99,2
Гродненская	7 068,5	98,3	104,1
Минская	10 061,7	97,6	104,0
Могилевская	4 137,4	104,4	102,1

Примечание. Таблицы 1 и 2 составлены по данным Национального статистического комитета Республики Беларусь [23].

Таблица 2. Валовой сбор и урожайность основных сельскохозяйственных культур в Республике Беларусь

Сельскохозяйственные культуры	Валовой сбор, тыс. т			Урожайность, ц/га		
	2024 г.	2025 г.	2025 г. в % к 2024 г.	2024 г.	2025 г.	2025 г. в % к 2024 г.
Хозяйства всех категорий						
Зерновые и зернобобовые	8 343,6	9 147,5	109,6	33,8	38,2	113,0
Картофель	3 110,9	3 047,2	98,0	221	219	99,1
Овощи	2 774,8	2 704,4	97,5	299	289	96,7
Свекла сахарная	4 955,2	5 891,7	118,9	475	538	113,3
Рапс	1 040,4	910,3	87,5	24,8	20,9	84,3
Льноволокно	45,2	58,3	128,9	10,1	12,2	120,8
В том числе сельскохозяйственные организации						
Зерновые и зернобобовые	7 930,3	8 737,4	110,2	34,1	38,4	112,6
Картофель	336,1	379,9	113,0	259	279	107,7
Овощи	159,3	169,7	106,5	184	173	94,0
Свекла сахарная	4 843,4	5 712,3	117,9	478	542	113,4
Рапс	989,9	852,5	86,1	24,9	20,9	83,9
Льноволокно	45,2	58,2	128,9	10,1	12,2	120,8

ний удой молока от коровы составил 6 577 кг, что на 379 кг (6,1%) больше, чем в 2024 г. Достижение подобных результатов во многом стало возможным благодаря современным технологиям, а именно: внедрению компьютерной программы племенного учета, расчету геномного индекса, проведению исследований на подтверждение происхождения скота, изучению детерминированных заболеваний и аномалий животных.

Флагманом внешнеторговой политики нашей страны являются субъекты АПК. Объем агропродовольственного экспорта в 2025 г. превысил 9,0 млрд долл. США. На мировом рынке реализуется 40,0 % продукции, произведенной в отечественной сельскохозяйственной и пищевой отрасли, поставки осуществляются более чем в 100 стран мира. При этом более 60 % в товарной структуре экспорта приходится на продукцию животноводства. Так, география поставок молока, сыворотки, сливок, сыров и творога охватывает 70 стран. Ключевым рынком является Евразийский экономический союз, на котором реализуется 80 % молочной продукции, 70 % мяса птицы и говядины. Сальдо внешнеторговой деятельности является положительным, а доля экспорта агропродоволь-

ственной продукции в объемах совокупного экспортного потенциала составляет 20 %.

Такие результаты стали возможными, в том числе, благодаря адаптивной кадровой составляющей государственной политики и действующей системе аграрного образования. В соответствии с технико-технологическим перевооружением организаций, внедрением инноваций в процессы управления и производства создаются новые рабочие места и для их запл-

нения открываются новые специальности. Списочная численность работников, занятых в сельском хозяйстве, на конец 2024 г. составила 236,7 тыс. чел. (6,7 %) к численности занятых в национальной экономике. Определяющим показателем является рост производительности труда в сельском хозяйстве, который в 2024 г. составил 110,2 % к 2023 г. За 2025 г. работниками, занятыми в сельском хозяйстве, произведено 6,9 % валовой добавленной стоимости в структуре ВВП страны.

Учитывая имеющиеся достижения, важно их не только сохранить, но и сформировать условия для дальнейшего поддержания стабильно развивающейся национальной экономики и белорусского общества, способного адаптироваться к быстроменяющимся климатическим и экономическим условиям. Основные задачи, которые предстоит решить аграрному бизнесу, определены в государственной программе «АПК будущего» на 2026-2030 годы. Приоритетное направление – это завершение работы по созданию прибыльной отрасли на основе конкурентоспособного сельского хозяйства и его интеллектуализации. В контексте развития адаптивного маркетинга определяющими являются подпрограммы 9 («Цифровизация АПК, в том числе точное земледелие») и 10 («Устойчивое развитие

АПК»). Стратегическими его задачами будут:

во-первых, разработка новых технологий комплексной переработки продовольственного сырья, а также интенсивное взаимодействие сельского хозяйства, пищевой промышленности и науки по всем стадиям производственно-сбытовой цепи. Инструментарием адаптивного маркетинга должно быть креативное планирование, которое связано с необходимостью изучения возросших потребностей потребителей на внутреннем и внешнем рынке, отвечающих требованиям качества и безопасности продукции (в том числе функциональных, органических, специализированных продуктов);

во-вторых, создание и внедрение отечественных цифровых технологий в процессы производства и управления, «умного» земледелия и животноводства, систем контроля безопасности и качества продукции. К функциям адаптивного маркетинга можно отнести развитие digital-инструментов, а именно: повышение узнаваемости бренда, расширение уровня коммуникации, стимулирование покупательской активности с помощью цифровых коммуникаций;

в-третьих, формирование благоприятных условий для развития предпринимательства в сельском хозяйстве. Для адаптивного маркетинга важно активное взаимодействие с потребителями, обратная связь и оперативное удовлетворение их запросов. Для выполнения этих задач наиболее эффективными являются ВТЛ-технологии (комплекс маркетинговых технологий, отличающихся от прямой рекламы уровнем и средствами воздействия на целевую аудиторию); промоакции, выставки, ярмарки, рассылки, вирусный маркетинг. Также для адаптации необходимо широко использовать возможности Интернета (собственный сайт с актуальным интересным контентом и возможностью обратной связи; сообщества в социальных сетях; онлайн-конференции и различные мастер-классы; интерактивные формы взаимодействия с целевой аудиторией). Такой подход необходим в силу того, что рекламные кампании, которые были реализованы ранее, уже не будут иметь высокой эффективности, несмотря на новый рынок и круг потенциальных потребителей.

Анализ показывает, что эффективное применение методов и стратегий адаптивного маркетинга в современных условиях возможно на основе подготовки квалифицированных специалистов, владеющих новыми знаниями и инновационными технологиями в области производства, хранения, сбыта продовольствия, обеспечения безопасности пищевых продуктов. Актуальными универсальными компетенциями специалистов должны стать: владение основами исследовательской деятельности; осуществление поиска, анализ и синтез информации; решение стандартных задач профессиональной деятельности на основе применения информационно-коммуникационных технологий; профессиональными – использование современных методологий, программных средств для построения и анализа моделей процессов, данных, объектов; решение практических задач в маркетинге с

применением современных офисных прикладных компьютерных программ; разработка визуальных решений для осуществления маркетинговых коммуникаций с целевым рынком; разработка и реализация стратегий и планов поискового продвижения на базе веб-аналитики, др.

Таким образом, предложенный комплекс методического инструментария эффективного внедрения адаптивного маркетинга в сельскохозяйственное и пищевое производство направлен на рост конкурентоспособности, ускорение технологического развития и цифровой трансформации агропромышленного комплекса.

Статья подготовлена при поддержке Белорусского республиканского фонда фундаментальных исследований по договору № Г25У-003 от 2 мая 2025 г. на выполнение НИР «Формирование системы адаптивного маркетинга в аграрном бизнесе Республики Беларусь как инструмента инновационного развития экономики» на 2025-2027 гг.

Заключение

Выполненное научное обоснование развития системы адаптивного маркетинга в контексте построения высокопроизводительного АПК Республики Беларусь позволило получить следующие результаты:

1. Кардинальные изменения, происходящие в мировой экономической системе, сформировали новую глобальную реальность, существенно повлиявшую на устойчивость социально-экономического развития Республики Беларусь в целом и АПК в частности. В то же время, как показывает практика, для построения высокопроизводительного сельскохозяйственного производства и промышленной переработки отечественным субъектам хозяйствования необходимо укреплять свои конкурентные позиции на внешнем рынке, в том числе и на основе новых экономических инструментов, среди которых рассматривается адаптивный маркетинг.

2. Категория «адаптивный маркетинг» рассматривается как система мер, направленных на поиск интуитивных потребностей и креативных инноваций, формирование спроса на них и своевременный выпуск и реализацию продукции, отвечающей изменяющимся условиям рынка, технологиям и запросам потребителей, а также создание эффективной системы продвижения товаров на рынок. Такой подход обусловлен тем, что современные организации функционируют в условиях цифровой трансформации, характеризующейся высокой скоростью изменений, ростом числа цифровых каналов взаимодействия и повышением требований к персонализации клиентского опыта.

3. Установлено, что в контексте государственной программы «АПК будущего» на 2026-2030 годы и ее направлений (подпрограммы 9 «Цифровизация АПК, в том числе точное земледелие» и 10 «Устойчивое развитие АПК») наиболее результативными адаптивными маркетинговыми инструментами, способными обеспечивать гибкое и эффективное взаимодействие с потребителем, должны быть: креативное планирование, связанное с изучением возросших потребностей

на внутреннем и внешнем рынке; digital-инструменты, обеспечивающие повышение узнаваемости бренда, расширение уровня коммуникации, стимулирование покупательской активности с помощью цифровых коммуникаций; BTL-технологии, отличающиеся от прямой рекламы уровнем и средствами воздействия на целевую аудиторию; и др.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Об утверждении Государственной программы «АПК будущего» на 2026-2030 годы: постановление Совета Министров Респ. Беларусь от 31 декабря 2025 г. № 814 // Национальный правовой Интернет-портал Респ. Беларусь. – URL: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=C22500814> (дата обращения: 21.01.2026).
2. Эванс, Дж. Р. Маркетинг / Дж. Р. Эванс, Б. Берман; пер. с англ. – М.: Сирин, 2000 – 308 с.
3. Войтко, И.А. Роль государственных программ развития аграрного бизнеса в обеспечении бюджетной поддержки сельского хозяйства Республики Беларусь / И.А. Войтко // Агропанорама. – 2021. – № 4 (146). – С. 38-44.
4. Повышение эффективности внешней торговли АПК Беларуси в условиях развития международного торгово-экономического пространства / В.Г. Гусаков [и др.]; ред. В.Г. Гусаков; Национальная академия наук Беларуси; Институт системных исследований в АПК. – Минск: Беларуская навука, 2020. – 237 с.
5. Ефименко, А. Г. Оценка эффективности стратегии развития организации / А.Г. Ефименко, М.И. Какора // Научные труды Белорус. гос. экон. ун-та; редкол. В.Н. Шимов [и др.]. – Минск, 2021. – Вып. № 14. – С. 145-151.
6. Косова, А.Л. Развитие логистики АПК в контексте цифровой трансформации национальной экономики Республики Беларусь / А.Л. Косова // Агропанорама. – 2025. – № 2. – С. 38-43.
7. Корнеева, И.В. Маркетинг: учебник и практикум для вузов / И.В. Корнеева, В.Е. Хруцкий. – М.: Изд-во Юрайт, 2023. – 436 с.
8. Евдокимов, Ф.И. Азбука маркетинга: учеб. пособие для студентов экон. спец. вузов / Ф.И. Евдокимов, В.М. Гавва. – Донецк: Сталкер, 1998. – 428 с.
9. Овечкина, О.М. Основы маркетинга: учебное пособие / О.М. Овечкина. – М.: Изд-во деловой и учебной литературы, 2004. – 271 с.
10. Акулич, И.Л. Маркетинг / И.Л. Акулич. – Минск: Вышэйшая школа, 2014. – 543 с.
11. Киреенко, Н.В. Современные тренды инновационного развития аграрного бизнеса Республики Беларусь / Н.В. Киреенко // Агропанорама. – 2025. – № 3. – С. 40-44.
12. Котлер, Ф. Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер / Ф. Котлер; пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2022. – 211 с.
13. Коляда, А. Маркетинг, который работает: Создание эффективной маркетинговой стратегии в отечественных условиях / А. Коляда. – Минск: Изд-во Гревцова, 2006. – 240 с.
14. Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок: Стратег. и операц. маркетинг / Ж.-Ж. Ламбен; пер. с англ. С. Жильцова. – М.: Питер, 2004. – 796 с.
15. Панкрухин, А. П. Маркетинг: учеб. для студентов. – М.: Омега-Л, 2011. – 654 с.
16. Котлер, Ф. Маркетинг 5.0. Технологии следующего поколения / Ф. Котлер, Х. Картаджайя, А. Сетиаван ; пер. с англ. А. Горман. – М.: Эксмо, 2022. – 250 с.
17. Проектные методологии управления: Agile и Scrum: учеб. пособ. / Ю. Д. Агеев, Ю. А. Кавин, И. С. Павловская [и др.]; под ред. Ю.Д. Агеев. – М.: Изд-во «Аспект Пресс», 2018. – 160 с.
18. Бринкер, С. Agile-маркетинг. Хакерские практики для эффективного бизнеса / С. Бринкер; пер. с англ. И. Лейко; [науч. ред. Ю. Тегель]. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 272 с.
19. Грибова, А.Э. Экономическая сущность и специфика адаптивного маркетинга в условиях цифровизации экономики / А.Э. Грибова // Экономические вопросы развития сельского хозяйства Беларуси: межвед. темат. сб. / Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси; редкол.: В.Г. Гусаков [и др.]. – Минск, 2024. – Вып. 52. – С. 82-93.
20. Козлова, Н.А. Применение адаптивного подхода к управлению маркетингом в условиях сокращения бюджетов / Н.А. Козлова // Практический маркетинг. – 2016. – № 12-1. – С. 38-44.
21. Самсонова, Е.В. Адаптивный маркетинг и его применение на промышленных предприятиях: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.05.00 / Самсонова Елена Владимировна; РПК «Политех». – Волгоград, 2006. – 153 с.
22. Васильева, Е.В. Маркетинг и управление продуктом на цифровых рынках: генерация и проверка идей через CustDev, дизайн-мышление и расчеты юнит-экономики / Е.В. Васильева, М.Р. Зобнина. – М.: КноРус, 2023. – 723 с.
23. Социально-экономическое положение Республики Беларусь, январь-декабрь 2025 г. // Национальный статистический комитет Респ. Беларусь. – URL: https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/publications/izdania/public_bulletin/index_161151/ (дата обращения: 01.02.2026).

ПОСТУПИЛА В РЕДАКЦИЮ 02.02.2026