

Андрей ПИЛИПУК

*Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси,  
Минск, Республика Беларусь,  
e-mail: agrecinst@mail.belpak.by*

УДК 336.562:339.564  
<https://doi.org/10.29235/1818-9806-2026-1-3-15>

## **Стимулирование локализованного импортозамещающего экспорта в АПК Беларусь: стратегия и механизмы**

Обоснована и проанализирована модель стимулирования локализованного импортозамещающего экспорта (СЛИЭ) в контексте агропромышленного комплекса Республики Беларусь. На основе компараторного анализа, оценки зарубежных практик и статистических данных раскрыта сущность модели СЛИЭ как стратегии, трансформирующей классическое импортозамещение из оборонительной в наступательную парадигму, где внутреннему рынку отведена роль полигона для отработки технологий, а не конечная цель.

В результате исследования систематизированы ключевые характеристики модели СЛИЭ, представлен циклический алгоритм ее реализации, аргументирована детерминирующая роль государственных институтов и необходимость закладки экспортной ориентации уже на этапе проектирования и модернизации производств.

**Ключевые слова:** стимулирование локализованного импортозамещающего экспорта, модель СЛИЭ в агропромышленном комплексе, импортозамещение, экспортная ориентация, локализация, государственная поддержка экспорта, продовольственная безопасность, конкурентоспособность.

Andrei PILIPUK

*Institute of System Researches in the Agroindustrial Complex  
of the National Academy of Sciences of Belarus,  
Minsk, Republic of Belarus,  
e-mail: agrecinst@mail.belpak.by*

## **Stimulating localized import-substituting exports in the Belarusian agroindustrial complex: strategy and mechanisms**

This article substantiates and analyzes the model of stimulating localized import-substituting exports (SLISE) within the context of the agroindustrial complex of the Republic of Belarus. Drawing on comparative analysis, an assessment of international practices, and statistical data, the study reveals the essence of the SLISE model as a strategy that transforms classical

© Пилипук А., 2026

import substitution from a defensive into an offensive paradigm. In this framework, the domestic market serves as a testing ground for technology and process refinement, rather than being the ultimate goal.

The research systematizes the model's key characteristics, presents a cyclical algorithm for its implementation, and argues for the determining role of state institutions, as well as the necessity of embedding an export orientation at the stage of designing and modernizing production facilities.

*Keywords:* localized import-substituting export, SLISE model in the agroindustrial complex, import substitution, export orientation, localization, state export support, food security, competitiveness.

### Введение

Уникальная белорусская модель обеспечения продовольственной безопасности основана на ряде взаимосвязанных принципов:

сохранение наследия СССР, его развитие и концентрация в рамках крупномасштабных предприятий с государственным капиталом, производящих сельскохозяйственное сырье и перерабатывающих его;

государственная собственность на сельскохозяйственные земельные ресурсы;

гарантированная доступность качественного питания для населения;

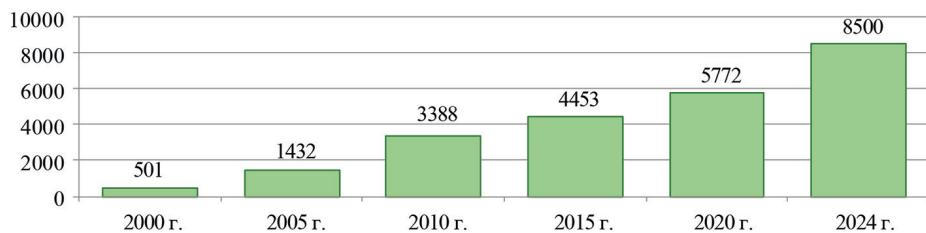
отложенная система мониторинга на национальном и региональном уровнях;

наращивание конкурентоспособности с ориентацией на экспортные рынки.

Это определило отличную от большинства постсоветских и восточноевропейских стран институциональную структуру АПК, обеспечивающую как внутреннюю стабильность, так и экспортный рост.

### Основная часть

К настоящему моменту не вызывает сомнения весомый вклад агропромышленной отрасли в экономику Республики Беларусь (доля АПК в ВВП, поддержание инфраструктуры и обеспечение доходов сельских жителей, высокая доступность продовольствия для населения, заметная роль в управлении инфляцией, доля в совокупном экспорте страны и др.). Важно также отметить, что в сложных международных условиях отрасль сохраняет для национального хозяйства свою роль значимого источника международных конкурентных преимуществ и обеспечивает поступательный рост экспорта агропродовольственных товаров (см. рисунок).



Динамика экспорта агропродовольственных товаров Республики Беларусь, млн долл. США (выполнен по данным Национального статистического комитета Республики Беларусь и [1])

Беларусь на протяжении многих лет по базовым продуктам питания достигает уровней сельскохозяйственного производства, которые с большим запасом по многим позициям обеспечивают национальную продовольственную безопасность. Более того, производство продовольствия стало одной из лидирующих отраслей по емкости экспорта и объемам поступления валютной выручки. Можно констатировать, что для многих предприятий отрасли поставки на зарубежные рынки стали важным фактором устойчивости продаж (в натуральном и стоимостном исчислении). В данной связи страна (совокупно) производит аграрную продукцию, позволяющую гарантированно обеспечить собственных граждан доступным продовольствием в необходимых объемах при любых обстоятельствах. Это позволяет ряду экспертов высказывать мнение, что Беларусь существенно перевыполнила свои задачи по экспорту и далее его наращивать нецелесообразно и даже рискованно. Безусловно риски имеются значительные. Для их снижения сегодня логично в продовольственной индустрии усиливать коммерческую составляющую, улучшать финансово-экономические показатели. В подтверждение этому следует привести прогнозы международных организаций, которые прямо указывают, что долгосрочный спрос на продукты питания будет только расти [2]. Одновременно на глобальных рынках следует ожидать обострения конкуренции, выигрывать которую белорусские производители смогут только развивая экспортные поставки и расширяя свое присутствие (тем самым) на глобальных рынках. Следовательно, возможность отечественных компаний «играть на поле» сильнейших становится неотъемлемым и обязательным драйвером роста и поддержания приемлемого уровня конкурентоспособности и на своем внутреннем рынке.

Анализ мировой практики государственного регулирования, организации и управления развитием национальных лидирующих (*по объемам производства и торговли*) агропродовольственных систем позволяет выделить различную степень комбинации двух эффективных стратегий. Первая предполагает *преимущественную поддержку и концентрацию ресурсов в крупнотоварных производствах больших масштабов с внедрением потоковых, индустриальных и конвейерных технологий по всей цепочке выпуска: от поля – до готовой продукции*. Это позволяет обеспечить объем и доступность калорий за счет интенсивного использования ресурсов, минимизации удельных затрат, стандартизации, оптимизации логистики, участия в биржевой торговле.

Синергия масштаба (дает снижение издержек) и тщательно выстроенной системы контроля качества продукции (поддерживает устойчивость спроса) обеспечивает конкурентоспособность продовольствия (в первую очередь, по цене). При этом избыток товарной массы (относительно внутреннего рынка) направляется на экспорт. Это позволяет сохранять внутри страны устойчивый и приемлемый уровень цен, рентабельности и инвестиционной привлекательности отраслей АПК. В числе недостатков стратегии выпуска массовой стандартизированной продукции можно выделить крайне высокий уровень конкуренции и частые колебания маржинальности такой продукции в зависимости от конъюнктуры

рынка. То есть для государств с относительно большими затратами (обусловлено природно-географическими факторами), как в нашей стране, производство и продажа сырья и массовой продукции – это частые «качели» доходности. Объемы сбыта на внутреннем рынке ограничены, а на внешнем контуре производители вынуждены корректировать стоимость в соответствии с динамикой цен конкурентов, имеющих (как правило) более низкие удельные затраты и значительно более высокий уровень государственной поддержки. Очевидно, что крупные транснациональные и региональные игроки, размещая заказы и производство по всему миру, обладают более мощным потенциалом устойчивости по сравнению с белорусскими, даже самыми крупными производителями. Тем не менее важно отметить, что в этих сегментах у отечественных предприятий сформированы и сохраняются значимые позиции (в первую очередь, в молочном сегменте рынка, где по ряду категорий страна устойчиво входит в число первых 10 и 20 мировых экспортеров) [3].

Вместе с тем задачи существенного повышения финансово-экономического результата требуют дополнительного использования возможностей и преимуществ второй стратегии, которая заключается в разработке и выводе на рынок брендовых, оригинальных и премиальных продуктов, выполненных по уникальным рецепттурам и инновационным технологиям. Такая стратегия реализуется в основном крупнейшими транснациональными компаниями и объединениями (в том числе кооперативами фермеров), которые, в первую очередь, концентрируют ресурсы и наращивают компетенции в сверхдоходных стадиях технологической цепи со значительным и крайне высоким порогами входа (финансы, технологии, регуляторные нормы, компетенции и др.) для новых игроков. Очевидно, такие пороги не могут быть преодолены малыми и средними компаниями. Важная часть указанной стратегии – это стремление максимально снизить и (или) исключить риски (конъюнктурные, природно-климатические и др.), обусловленные непосредственно сельскохозяйственным производством. Продовольствие приобретается в рамках биржевой торговли либо создаются сети контрактного фарминга (при необходимости производить сырье по заданным стандартам и параметрам качества).

Исследования доказывают, что концентрация капиталов, технологий, рыночной и политической власти выступает в качестве ключевого источника повышения уровня доходности и окупаемости масштабных инвестиций (в науку, инновации, технологии, оборудование, строительство, модернизацию и др.) на микро-, макро- и глобальном уровне. Так, только 14 стран – производителей продовольствия доминируют в международной торговле (60 % мирового экспорта) [4]. Аналогично в обеспечивающих АПК отраслях есть примеры, когда небольшое число глобальных компаний (от 4 до 10) контролируют значительные доли (более 50 %) мирового рынка в своих категориях (семена кукурузы, овощных культур, ветеринарные препараты и др.). Безусловно такая ситуация критична с точки зрения продовольственной безопасности для любой страны – импортера продуктов питания, технологий и компонентов для их производства.

В данной связи актуальными являются стратегии сохранения (через разнообразные меры государственной поддержки) и развития собственных альтернативных производств в стране, даже при более высоких ценах относительно импортеров и доминирующих ТНК. Наличие национальных производителей позволяет также значительно влиять на уровень цен поставщиков – импортеров комплиментарных товаров.

С точки зрения долгосрочной динамики при развитии собственных производств страна, безусловно, получает выгоды от сочетания следующих эффектов:

сохранение, создание и развитие замещающих импорт мощностей – это всегда новые возможности экспорта как продукции, так и технологий (в текущем или будущих периодах). В том смысле, что если эти товары выпускают за рубежом, то спрос в этих странах точно имеется. Соответственно такие производства априори экспортно ориентированные. В перспективе они могут стать драйвером экономического роста для страны. В данном контексте программы стимулирования импортозамещения целесообразно всегда наполнять экспортным компонентом как одним из ключевых условий эффективности инвестиций;

активизация рынка труда (стимулирование создания рабочих мест и компетенций, в первую очередь в науке и технологиях), рост налоговых отчислений, сохранение и развитие научного потенциала, формирование высокоинтеллектуальной инфраструктуры. Фактически речь идет о вкладе в национальное богатство в рамках создания возрастающих объемов добавленной стоимости и повышения уровня жизни;

рост конкурентоспособности продукции, в частности ценовой, и расширение выпуска замещающих отечественных продуктов в отношении структуры импорта. Соответственно в экономике остаются валютные ресурсы, а потребители получают ассортимент под любые запросы.

Закономерно, что чем выше объем импорта, тем больше возрастает интерес к созданию собственных производств с ориентацией на экспорт. Целенаправленное развитие данного вектора нами предлагается в рамках *модели стимулирования локализованного импортозамещающего экспорта* (модели СЛИЭ), которая к настоящему времени фактически стала важнейшим стратегическим принципом аграрной стратегии на уровне страны. Важно отметить, что именно такой подход использован Японией, Южной Кореей и рядом других государств. Кроме того, его активно применяет Китай в рамках стратегии «двойного цикла» (Dual Circulation Strategy) [5, 6], где внутренний (внутренний спрос и импортозамещение) и внешний (экспорт и международное сотрудничество) циклы развиваются параллельно, взаимно усиливаясь.

Несмотря на кажущуюся парадоксальность, предложенный нами термин «импортозамещающий экспорт» точно отражает суть стратегии: созданные с учетом потребностей внутреннего рынка и глубоко локализованные производства объективно способны выдерживать конкуренцию с импортом, только если будут конкурентоспособны на внешних рынках (*возможно оценить только при*

*устойчивом экспорте), обеспечивая тем самым синергию между задачами внутренней безопасности и внешней экспансии.*

Таким образом, под моделью стимулирования локализованного импортозамещающего экспорта в данном исследовании понимается стратегическая институциональная модель, в которой создание локализованных производств для замещения импорта изначально подчинено цели достижения глобальной конкурентоспособности и системного выхода на экспортные рынки. Ключевыми характеристиками СЛИЭ являются двойная целевая функция (удовлетворение внутреннего спроса и завоевание внешних рынков), экспортная ориентация на этапе проектирования мощностей, глубокая локализация цепочек создания стоимости и координирующая роль государства.

В данной связи импортозамещение целесообразно рассматривать не только через призму эффективности снижения доли зарубежных поставок и формирования резервов сохранения валютных активов, но и через возможности создания и наращивания экспортного потенциала (см. таблицу).

### **Сравнительные параметры стратегий классического импортозамещения и модели СЛИЭ**

Критерий	Классическое импортозамещение	Модель СЛИЭ
Основная цель	Удовлетворение внутреннего спроса и снижение зависимости от импорта	Создание экспортных продуктов (технологий/решений) и укрепление позиций на мировом рынке
Вторичная цель	Экономия валютных резервов	Генерация валютной выручки и структурное улучшение экономики
Ключевые драйверы	Защита внутреннего рынка, господдержка	Глобальная конкурентоспособность, ориентация на внешний спрос
Ориентация производства	Внутренний рынок. Производим, потому что это нужно нам	Внешний рынок (> 50 % продаж)
Подход к конкуренции	Замена иностранного продукта на внутреннем рынке. Часто требует протекционистских мер	Международная конкурентоспособность относительно транснациональных корпораций (ТНК). Конкуренция через качество, инновации, партнерство, совместные инвестиции
Масштаб и эффективность	Ориентация на емкость внутреннего рынка. Риск высоких издержек и недостижения эффекта масштаба	Масштабирование и разнообразие производств на уровне страны, что позволяет им снижать издержки и быть конкурентоспособными по цене
Подход к инвестициям и инновациям	Инвестиции для «догоняющего» развития. Часто копирование или адаптация чужих технологий	Инвестиции в опережающие НИОКР. Производство уникальных инновационных продуктов под зарубежный спрос
Роль государства	Прямое финансирование, субсидии, защитные пошлины, квоты	Создание условий для экспорта, поддержка НИОКР, помощь в выходе на внешние рынки, ослабление регуляторных барьеров для экспортёров

Окончание таблицы

Критерий	Классическое импортозамещение	Модель СЛИЭ
Ключевой показатель эффективности	Доля импорта на внутреннем рынке	Объем и доля экспорта продовольствия в ВВП и доля на мировых рынках
Риски	Зависимость от господдержки, создание неконкурентоспособных производств, технологическое отставание	Высокие рыночные риски глобальной конкуренции. Необходимость постоянных инноваций
Философия	Оборонительная. Защищаем свой рынок	Наступательная. Осваиваем новые рынки
Конечный результат	Продовольственная независимость. Стабильность, но возможна стагнация	Продовольственная конкурентоспособность. Устойчивое развитие и лидерство в отдельных нишах

Важно отметить, что модель СЛИЭ в АПК Беларуси развивается естественным образом. В стране реализуется полностью прагматичная стратегия оптимального использования фактических емкостей национальных продуктовых рынков, природных ресурсов, климатических условий, географического расположения, сохраненных с периода СССР и значительно модернизированных (*в ряде случаев полностью перестроенных или созданных с нуля на базе имеющихся*) производственных мощностей в промышленности и сельском хозяйстве и, главное, высокого человеческого капитала. АПК со всеми смежными звеньями технологической цепи (обеспечивающий формирование более 20 % ВВП страны) является одним из наиболее показательных примеров успешности модели СЛИЭ в Республике Беларусь.

Анализ динамики и результатов АПК Беларуси демонстрирует возрастающую циклическую траекторию развития национальной продовольственной безопасности через обеспечение независимости (собственные производства) и далее – конкурентоспособности за счет постоянного наращивания присутствия отечественной продукции на внешних рынках. При этом важно отметить, что государственные институты (включая отраслевое регулирование, целеполагание, регулярный мониторинг, «ручное» управление и др.) – это критически важные компоненты успешности СЛИЭ. В данном контексте наблюдаемые в стране тенденции агропромышленного производства и экспорта отражают крупномасштабный и весьма показательный пример для повторения в других отраслях народного хозяйства.

Стоит отметить, что реализация модели СЛИЭ в АПК Беларуси имеет существенную особенность. Так, в крупных государствах (США, Китай и др.) компании, как правило, становятся конкурентоспособными *внутри своих стран*, а уже потом выходят на внешние рынки. В Беларуси экспорт по ряду товарных категорий в целом по республике и по конкретным предприятиям превышает объем продаж на внутреннем рынке. Более того, новые производства и продукты в настоящий момент в значительной степени изначально создаются для экспортного спроса и только потом поступают на внутренний рынок. Ряд компаний

получают устойчивые продажи и признание в Беларуси уже после успешного закрепления на внешних чрезвычайно конкурентных рынках. Причина в том, что отечественный спрос, как правило, не может поглотить объемы продукции, создаваемые в рамках значительных инвестиций, строительства и перевооружения. Уже на этом уровне действует эффект масштаба. Малые мощности не позволяют получать конкурентную по стоимости продукцию, а наращивание объемов требует развития внешних каналов сбыта. В результате установлено, что для Беларуси модель СЛИЭ целесообразно формировать в рамках следующего цикла:

1. Оценка, выявление и удовлетворение спроса на уже выпускаемые или новые продукты на экспортных рынках.
2. Привлечение и наращивание инвестиций в создание и увеличение мощностей под конкретные долгосрочные экспортные контракты (цель: более 50 % производства).
3. Дополнительные инвестиции в сбыт, логистику, создание устойчивых каналов продвижения продукции до конечных потребителей с целью увеличения объемов продаж на внешних рынках.
4. Инвестиции в устойчивые каналы производства критических компонентов и сырья.
5. Освоение новых рыночных ниш, позволяющих увеличивать маржинальность продаж.

6. Устойчивое реинвестирование полученных доходов в науку, инновации и образование. Далее цикл повторяется многократно (с различной интенсивностью).

Важно отметить, что сбой на любой из указанных стадий формирования стоимости создает крайне высокие риски убытков и значительных потерь не только для участников технологической цепи, но и для страны в целом: как в экономическом, так и социальном плане. Следовательно модель СЛИЭ в АПК Беларуси, с одной стороны, наиболее перспективная, с другой – несет значительные угрозы от глобальной конкуренции. Такие риски, согласно опыту крупнейших стран-производителей, снижаются за счет:

повышения эффективности национальных отраслей сельского хозяйства и пищевой промышленности, ориентированных на экспорт продовольствия;

установления различного рода прямых и косвенных мер государственной поддержки;

встраивания в высокомаржинальные этапы технологических цепей в стране экспорта с собственными инновационными компонентами и технологиями.

При этом следует понимать, что эффективность развития производств по модели СЛИЭ может не соответствовать классическим меркам «комерческих» инновационно-инвестиционных проектов, что связано с наличием прямых и косвенных (фактических и скрытых) возможностей и выгод.

Реализуемая в стране аграрная стратегия обеспечивает синергию масштабов производства и охвата различных сегментов рынков (в том числе высокомаржинальных). Создаются товары и бренды, которые становятся драйвером и локомотивом для всей прочей массовой и стандартизированной продукции

из Беларуси. Такая модель в наибольшей степени позволяет диверсифицировать риски: массовые сегменты имеют стабильный спрос, а премиальные обеспечивают рост маржинальности. Например, эту стратегию использует наша крупнейшая продовольственная ТНК – ГК «SANTA». Компания и диверсифицирует виды деятельности (производство рыбопродуктов, молокопродуктов, замороженных полуфабрикатов, мороженого и других продуктов питания; логистика; розничная торговля; сельское хозяйство и т. д.), и создает бренды с различным ценовым уровнем: эконом, средний и премиум (например, «Ласковое лето», «Савушкин», «Брест-Литовск»).

Анализ практики подтверждает, что инструменты реализации предложенных подходов в рамках одной (даже очень крупной) компании в целом понятны и фактически наблюдаемы во всех государствах. Значительно сложнее администрировать и настраивать эту технологию для целой страны. В нашей республике – это единый имидж и бренд «Сделано в Беларуси». И каждый товар, продовольственный или иной, важно проектировать так, чтобы он воспринимался потребителями как высочайшего качества в своем ценовом сегменте и был таким. На этом неоднократно делал акцент Глава государства А. Г. Лукашенко. Для закрепления этой важной стратегии на общегосударственном уровне в 2024 г. Президент подписал Указ № 375 «Об объявлении 2024 года Годом качества», а 17 января 2025 г. Указом Президента № 31 период 2025–2029 гг. объявлен пятилеткой качества. Эти инициативы имеют важнейшее значение для укрепления экономического и экспортного потенциала страны в целом и агропромышленного комплекса в частности.

В настоящий момент отечественные аграрные товаропроизводители сформировали устойчивый положительный имидж своих продуктов в ряде сегментов зарубежных продовольственных рынков (молочный, мясной, кондитерский и др.) – как в массовых, так и премиальных. При этом важно отметить, что доступные (по цене) в Беларуси отечественные продукты из премиальной ниши в зарубежных странах продаются по значительно более высоким ценам. Например, в Дубае наши продукты дороже от 3 до 8 раз. Это совершенно нормально и правильно. В мире имеется устойчивый платежеспособный спрос на высококачественную продукцию под известными, зарекомендовавшими себя брендами. Таких компаний в Беларуси уже достаточно. Есть категории покупателей, готовые платить за уникальность продукта. И на премиальный товар объективно допустимо и даже необходимо устанавливать более высокие цены (*при условии подтвержденного спроса*), обеспечивающие рост общей маржинальности производства. При этом в цене увеличивается доля интеллектуальной составляющей (креативность, маркетинг, продвижение, позиционирование, реклама и другие элементы творческой деятельности). Диверсификация экспорта по группам в различных ценовых сегментах при сохранении производственной себестоимости обеспечивает общий рост выручки и прибыли на единицу переработанного сырья.

Такие потребности зарубежных рынков необходимо искать, фиксировать и своевременно удовлетворять. В данной связи важна организация системы мо-

ниторинга и анализа возможностей присутствия белорусских товаров на премиальных рынках с целью оказания поддержки экспортёрам во входе и расширении уже имеющихся каналов, в том числе с товарами из массовых сегментов. Для этого в мировой практике создаются специальные структуры и институты поддержки экспортно ориентированных производств. В них разрабатывают, администрируют и реализуют множество узких и широких инструментов (финансовые, консультационные, логистические, страховые и др.) для компаний реального сектора. С учетом национальной специфики и относительно меньших, чем у крупнейших глобальных стран-экспортёров, финансовых возможностей, подобные институты поддержки созданы и развиваются в Беларусь (ОАО «Агентство внешнеэкономической деятельности», ОАО «Банк развития Республики Беларусь», Белорусская торгово-промышленная палата, Белорусская универсальная товарная биржа, ОАО «Промагролизинг», БРУПЭИС «Белэксимгант» и др.).

По сути, высокое качество белорусских продуктов питания сегодня выступает основным элементом национального продовольственного бренда. В этой сфере постоянно совершенствуются инструменты, включая правовое регулирование, нормативное обеспечение и современные системы менеджмента, что позволяет учитывать требования мирового рынка.

Благодаря значительному потенциалу отечественной аграрной отрасли, высокому достигнутому уровню самообеспечения основными видами сельскохозяйственной продукции отечественные производители АПК объективно заслужили и поддерживают положительное отношение зарубежных покупателей к белорусскому качеству.

Так было не всегда, как известно, зарубежные рынки весьма агрессивны к новым игрокам, особенно из других государств. За успехами белорусских товаропроизводителей стоят тяжелый труд сельчан, поколениями нарабатываемые компетенции, мощная промышленность, аграрная наука, образование и всемерная поддержка руководства страны. Например, Государственная программа возрождения и развития села на 2005–2010 годы комплексно обеспечила совершенствование как непосредственно аграрного производства, так и всей сельской инфраструктуры. О ней сегодня меньше вспоминают, но именно этот документ, лично инициированный и поддержаный Президентом, во многом сформировал мощный задел, который ощущается и сегодня, безусловно при сохранении постоянного тренда обновления и модернизации в отрасли. Программа была глубоко проработана учеными и опиралась на конкретные социальные и экономические потребности нашей страны.

В рамках реализации всех последующих государственных программ выполняются инвестиционные и инновационные мероприятия и проекты, направленные на дальнейшую модернизацию материально-технической базы и расширение производственного потенциала агропромышленного комплекса. Продолжается строительство современных молочно-товарных комплексов с высокопроизводительным роботизированным оборудованием, создаются предприятия и мощ-

ности по выпуску качественных комбикормов для животноводства, ведется техническое обновление перерабатывающих предприятий. Внедряются цифровые системы поддержки принятия управленческих решений, точное земледелие и умное животноводство.

Государственная поддержка аграрной отрасли позволяет отечественным производителям сохранять и наращивать конкурентные преимущества на мировом рынке относительно стран со значительно более существенным уровнем бюджетного финансирования, способствуя увеличению экспорта продукции с высокой добавленной стоимостью.

В целом стоит отметить, что за последние 10 лет мировой экспорт сельскохозяйственной продукции и продовольствия увеличился более чем на 50 % и достиг показателя 2,16 трлн долл. США. Наиболее значимые позиции в структуре торговли занимают мясо, фрукты, зерновые культуры, напитки, растительные и животные масла и жиры, молочная продукция, на которые суммарно приходится более 40 % мирового агропродовольственного экспорта.

Активно растущие сегменты формируют глобальные тренды – увеличение спроса на готовую к употреблению продукцию, полуфабрикаты и снеки, здоровые продукты, способствующие активному долголетию, продукты глубокой переработки растительного сырья (аминокислоты, кормовые добавки, пищевые концентраты, альтернативные белки). При этом важно отметить, что, несмотря на активное инновационное развитие мировой индустрии, устойчивый спрос на традиционные продукты останется неизменным.

Беларусь на практике последовательно развивает представленные подходы: создает и продвигает на рынках (внешних, внутреннем) уникальные, нишевые и премиальные продукты с сохранением объемов и доли массовой продукции. Имеющиеся производственные мощности позволяют эффективно перерабатывать всю сельскохозяйственную продукцию, а переход на продукцию высокой маржинальности идет постепенно с учетом спроса и рыночной конъюнктуры. В данной связи выпуск, например, сухого молока останется. Этот востребованный продукт в целом устойчиво продается на экспортных рынках, в отдельные периоды – с привлекательной маржинальностью. Отказываться от такой продукции полностью на настоящем этапе нецелесообразно. В данной связи важны не столько импортозамещение, сколько диверсификация продуктового портфеля, достижение баланса исходя из максимальной эффективности и умеренных рисков, чтобы отрасль обладала стабильным сбытом, фактически при любой конъюнктуре могла маневрировать.

### Заключение

Глава государства неоднократно подчеркивал, что Беларусь не только полностью удовлетворяет потребность собственного населения в продуктах питания по объему, качеству и ассортименту, но и готова далее усиливать свой вклад в обеспечение продовольственной безопасности во всем мире. На практике это подтверж-

дается ростом спроса и объемов экспорта белорусских качественных, доступных продовольственных товаров (молочные и мясные продукты, кондитерские изделия, детское питание и др.), которые поставляются более чем в 100 государств.

Лидеры (*страны и регионы, обладающие внушительным комплексом технологических (мирового уровня), кадрово-компетентностных, инвестиционных преимуществ*) определяют высокий порог входа в производстве продовольствия, и крупнейшие ТНК конкурируют глобально. Высокая международная конкурентоспособность национальных товаропроизводителей позволяет таким государствам выстраивать внутренние регуляторные практики и ограничения в соответствии с национальными интересами и в координатах расширения выгодного для страны межгосударственного торгово-экономического сотрудничества. Это позволяет целенаправленно и системно разрабатывать и принимать институциональные меры регулирования в пользу усиления позиций и возможностей национальных игроков на внутреннем и глобальных рынках.

На основе обобщения отечественного и зарубежного (Япония, Южная Корея, Китай и др.) опыта выделена и описана эффективная институциональная модель стимулирования локализованного импортозамещающего экспорта (модель СЛИЭ), в которой создание локализованных производств для замещения импорта изначально подчинено цели достижения глобальной конкурентоспособности и системного выхода на экспортные рынки. Данная модель включает:

две целевые функции (удовлетворение внутреннего спроса и завоевание внешних рынков);

экспортную ориентацию на этапе проектирования производственных мощностей;

глубокую локализацию цепочек создания стоимости;

высокую значимость координирующей роли государства в формировании необходимых институтов и инфраструктуры.

В отличие от оборонительной парадигмы классического импортозамещения, модель СЛИЭ представляет собой наступательную стратегию, в которой замещение импорта является не конечной точкой, а инструментом наращивания объемов и конкурентоспособности экспорта.

Контроль за качеством агропродовольственной продукции находится в ведении государственных органов. Беларусь сохранила и совершенствует лучшие традиции производства, заложенные в советском периоде нашего развития. Президент страны неоднократно подчеркивает, что «республика сохранила преемственность советской эпохи», а также отмечает, что «качество белорусской продукции стабильно и устойчиво». Это укрепляет международную репутацию и создает хорошие перспективы для расширения экспортных возможностей.

В целом именно экспорт в значительной степени позволил поднять уровень нашего сельского хозяйства на новый уровень. Поставки на внешний рынок не просто дают валютную выручку и позволяют использовать благоприятную конъюнктуру для повышения рентабельности. Экспортные рынки – большие, емкие, разнообразные по присутствию игроков – становятся для наших производи-

телей школой конкуренции. Выходя на внешний контур, белорусские компании видят и чувствуют региональные и мировые тренды. Есть ряд примеров, когда новый товар создавался специально и тестиировался на внешних рынках и только после подтверждения наличия спроса за рубежом поступал на полки магазинов Беларуси. В настоящий момент в стране выпускают самый широкий ассортимент, а доля продаж отечественной продукции в молочной и мясной товарных группах приближаются к 100 %. Национальные бренды конкурентоспособны.

Повышение эффективности экспортных поставок белорусского продовольствия предусматривает ряд ключевых направлений. Продуктовая и географическая диверсификация экспортных рынков позволяет закрепиться в растущих и наиболее привлекательных нишах, а также в значительной степени нивелировать внешнеторговые риски. Важно сохранить темпы инвестирования в инновационные технологии производства, развитие брендинга и маркетинга, создание уникальных торговых предложений. Международная конкуренция предусматривает постоянную работу с доходностью и затратами по всей технологической цепочке: оптимизацию транспортных маршрутов, модернизацию складских мощностей, развитие профессиональных компетенций работников экспортных предприятий в области международной логистики, маркетинга и таможенного оформления и др.

#### **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Производство продуктов питания, напитков и табачных изделий // Официальный Интернет-портал Президента Республики Беларусь. – URL: <https://president.gov.by/ru/belarus/economics/osnovnye-otrasli/promyshlennost/pishhevaya> (дата обращения: 01.12.2025).
2. OECD-FAO Agricultural Outlook 2025–2034 // OECD. – URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/07/oecd-fao-agricultural-outlook-2025-2034\\_3eb15914/601276cd-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/07/oecd-fao-agricultural-outlook-2025-2034_3eb15914/601276cd-en.pdf) (date of access: 01.12.2025).
3. Карпович, Н. Реализация экспортного потенциала агропродовольственной сферы Беларуси – достижения и перспективы / Н. Карпович, Е. Макуценя // Аграрная экономика. – 2024. – № 8. – С. 3–15. <https://doi.org/10.29235/1818-9806-2024-8-3-15>.
4. Пилипук, А. В. Условия и факторы эффективной интеграции АПК Беларуси в глобальную систему торговли продовольствием / А. В. Пилипук // Весці Нацыянальнай акадэміі навук Беларусі. Серыя аграрных науак. – 2020. – Т. 58, № 4. – С. 415–431. <https://doi.org/10.29235/1817-7204-2020-58-4-415-431>.
5. China's Dual Circulation Strategy: An Overview of the Key Drivers / A. Bairam, M. Omarova, N. Al-dabek, N. Yem // Journal of Posthumanism. – 2025. – № 5. – Р. 954–964. <https://doi.org/10.63332/joph.v5i5.1414>.
6. Hoang Linh Dang. China's 'Dual Circulation' Strategy: Urgent Needs for Greater Economic Self-reliance / Hoang Linh Dang, Lan Phuong Nguyen // International Journal of China Studies. – 2022. – Vol. 13, № 2. – Р. 215–236. – URL: <https://ejournal.um.edu.my/index.php/IJCS/article/view/45500> (date of access: 01.12.2025).

*Поступила в редакцию 03.12.2025*

#### **Сведения об авторе**

Пилипук Андрей Владимирович – директор, доктор экономических наук, профессор, член-корреспондент Национальной академии наук Беларуси

#### **Information about the author**

Pilipuk Andrei Vladimirovich – Director, Doctor of Economic Sciences, Professor, Corresponding Member of the National Academy of Sciences of Belarus