



Наталья КАРПОВИЧ, Екатерина МАКУЦЕНЯ

*Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси,
Минск, Республика Беларусь,
e-mail: ved-apk@mail.ru*

УДК 339.564:63
<https://doi.org/10.29235/1818-9806-2026-4-3-16>

Страновые товарные матрицы как инструмент адаптации экспортного потенциала отечественной агропродовольственной сферы к современным глобальным трендам

Предложена блок-схема разработки ассортиментных страновых матриц для эффективной реализации экспортного потенциала агропродовольственной сферы Беларуси. Они выступают инструментом повышения конкурентоспособности отечественного продовольствия на мировом рынке, способствуя росту объемов экспорта и доходов национальных производителей. Проведена практическая апробация научно-методического подхода на основе отобранных рынков сбыта (в контексте географического приоритета) и товарных позиций (с высокой степенью переработки и маржинальности). Рассчитаны потенциальные объемы прироста белорусского экспорта на данные рынки.

Ключевые слова: агропродовольственная сфера, конкурентоспособность, экспортный потенциал, товарные позиции, внешний рынок, ассортиментная матрица, торговая интеграция.

Natallia KARPOVICH, Ekaterina MAKUTSENIA

*Institute of System Researches in the Agroindustrial Complex
of the National Academy of Sciences of Belarus,
Minsk, Republic of Belarus,
e-mail: ved-apk@mail.ru*

Country commodity matrices as a tool for adapting the export potential of the domestic agroindustrial complex to modern global trends

A flowchart of country product assortment matrices was developed to effectively realize the export potential of the Belarusian agricultural sector. Country product assortment matrices represent an effective tool for enhancing the competitiveness of domestic food products in the global market, facilitating growth in export volumes and increasing revenues for domestic

© Карпович Н., Макуценя Е., 2026

exporters. A practical test of the scientific and methodological approach was conducted based on selected sales markets (in terms of geographic priority) and product categories (with a high degree of processing and marginality). Potential growth in national exports to these markets was calculated.

Keywords: agri-food sector, competitiveness, export potential, product positions, foreign market, product range matrix, trade integration.

Введение

В современных условиях международной торговли продовольствием особое внимание уделяется повышению конкурентоспособности национальной агропродовольственной продукции на мировом рынке. Экспорт таких товаров играет важную роль в обеспечении устойчивого экономического роста и достойного уровня жизни населения. Однако для успешного выхода на внешние рынки и закрепления на них нужны стратегические решения, основанные на глубоком анализе текущих тенденций мировой торговли и особенностей каждого целевого рынка.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью выявления новых точек роста экспортного потенциала отечественной агропродовольственной сферы. Целью стало определение оптимальных направлений увеличения объема продаж агропродовольственной продукции на зарубежных рынках путем совершенствования механизма формирования продуктовых ассортиментных матриц. Этот механизм представляет собой инструмент комплексного подхода к разработке экспортной политики, позволяющий выявить наиболее перспективные товарные группы и страны назначения и реализовать конкурентные преимущества национальных экспортеров.

Основная часть

Глобальные вызовы требуют адекватного комплекса мер реагирования, направленных на снижение уязвимости экономики от внешних колебаний и максимальное задействование внутренних резервов. Текущая конъюнктура мирового рынка обуславливает необходимость более активного поиска новых рыночных ниш, укрепления логистических цепочек, диверсификации внешнеторговой деятельности, расширения присутствия на рынках дружественных стран. В данной связи важным является разработка ассортиментных страновых матриц по уровням географического приоритета с учетом определения перспективных товарных позиций отечественных экспортных поставок агропродовольственных товаров с акцентом на активизации продаж продукции с высокой степенью переработки и маржинальности [1–4].

Ассортиментная страновая матрица – это инструмент управления товарными позициями, применяемый компаниями, работающими на международном уровне. Она представляет собой таблицу или схему, отражающую структуру товарных позиций, предлагаемых компанией в каждой стране присутствия.

Матрица позволяет систематизировать и анализировать различия в ассортименте продукции, адаптированной под специфику рынков каждого государства.

Составление ассортиментной страновой матрицы предполагает систематизированную и комплексную работу по выявлению потенциальных экспортных товаров на основе глубокого анализа потребностей внутреннего рынка страны-импортера. Планирование перечня товаров имеет приоритетное значение не только непосредственно для поставщиков, но и для всех субъектов товаропроводящих сетей. В условиях развития цифровых отношений это так же важно и для разработчиков соответствующего программного обеспечения транзакций (например, для нужд электронной коммерции) [5, 6].

Разработка ассортиментных матриц (см. рисунок) для выхода на конкретные рынки сбыта позволит найти новые точки роста экспорта агропродовольственных товаров. Практика свидетельствует, что этот инструмент нацелен на формирование и создание долгосрочных конкурентных преимуществ в системе международного разделения труда и цепочек создания стоимости.

Традиционно основой экспортной агропродовольственной корзины республики является мясная и молочная продукция, обеспечивающая ежегодно не менее 60 % совокупной выручки по группе сельскохозяйственного сырья и готового продовольствия на внешних рынках. Вместе с тем в целях выявления новых точек роста отечественного экспортного потенциала создание ассортиментных матриц проводилась с акцентом на товарные позиции, характеризующиеся высокой степенью переработки и маржинальности [1, 7].

Следует отметить, что одним из ключевых трендов современной мировой торговли продовольственными товарами является рост спроса на готовую к употреблению продукцию (RTC (Ready to Cook) и RTE (Ready to Eat)). Это обусловлено изменением потребительских привычек под воздействием ряда факторов: урбанизация, увеличение мирового населения, гибридный формат работы, малые семьи, доставка готовых продуктов, гурмеризация и кулинарные эксперименты, развитие интернет-технологий и онлайн-торговли и др. [3, 5, 6, 8].

Этап, предшествующий формированию ассортиментной матрицы, – выявление ключевых точек роста и приоритетных видов продукции для развития отечественного экспортного потенциала. В целях выработки научно обоснованных предложений в части товарной диверсификации экспортной деятельности Беларуси в агропродовольственной сфере определено, что ключевыми векторами развития отечественного экспорта сельскохозяйственной продукции и продовольствия, помимо традиционных, составляющих основу экспорта аграрной продукции (молоко, мясо, сахар, рапсовое масло, овощи), в перспективе будут являться следующие направления:

наращивание объемов продажи на внешние рынки продукции верхних переделов, инновационных товаров;

увеличение экспорта продукции растительного происхождения (картофель, овощи, фрукты, ягоды и продукты их переработки);



**РЕЗУЛЬТАТ –
ассортиментная страновая матрица**

	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10
y1	X		X			X				X
y2		X			X		X			
y3	X						X			X
y4			X	X	X				X	
y5	X		X		X			X		X
y6				X	X	X				
y7		X	X		X	X				X
y8	X					X				
y9			X		X			X		
y10									X	

Наиболее приоритетные виды продукции (X) для продвижения на рынок (Y)

Блок-схема разработки ассортиментной страновой матрицы
(выполнен по результатам собственных исследований)

производство и экспорт продукции, отвечающей потребительским характеристикам конкретного рынка сбыта и т. д.

В целях дальнейшего исследования определены товарные позиции, которые характеризуются высокой степенью переработки и маржинальности сбыта (табл. 1).

Т а б л и ц а 1. Состав товарных позиций Беларуси для экспорта на перспективные рынки сбыта

Укрупненные категории продукции	Более узкие виды среди выбранных категорий
Молочная продукция	Сливочное масло (код ТН ВЭД 0405); сыры и творог (0406)
Растительные масла и жиры	Маргарин (1517)
Сахар и кондитерские изделия из него	Кондитерские изделия из сахара (1704)
Какао и продукты из него	Шоколад и прочие готовые пищевые продукты, содержащие какао (1806)
Готовые продукты из зерна злаков, муки, мучные кондитерские изделия	Макаронные изделия (1902)
Продукты переработки овощей, фруктов	Овощи, фрукты, орехи и другие съедобные части растений, приготовленные или консервированные с добавлением уксуса или уксусной кислоты (2001); томаты, приготовленные или консервированные без добавления уксуса или уксусной кислоты (2002); овощи прочие, приготовленные или консервированные без добавления уксуса или уксусной кислоты, замороженные (в том числе картофель замороженный) (2004)
Алкогольные и безалкогольные напитки	Воды, включая минеральные и газированные (2202)

П р и м е ч а н и е. Составлена по результатам собственных исследований.

Определен перечень стран, рекомендуемых для оценки перспективных для экспорта товарных позиций исходя из географического приоритета: государства Евразийского экономического союза и те, с которыми у Беларуси заключены торговые соглашения (либо прорабатываются возможности углубления торгового сотрудничества) [9]. Взаимная торговля агропродовольственными товарами Беларуси и России характеризуется высокой степенью интенсивности. Поэтому в целях апробации методических подходов рынок России не учитывался в анализе, фокус был направлен на Казахстан, Кыргызстан и Армению в целях расширения присутствия отечественных экспортеров на традиционных рынках.

Цифры табл. 2 свидетельствуют, что государства – члены ЕАЭС (без учета России) импортируют данные товары в значительных объемах, особенно Казахстан. По некоторым позициям поставки за последние 5 лет увеличились более чем в 2,5 раза.

Вместе с тем важно отметить недостаточный уровень белорусских продовольственных товаров в импорте некоторых государств – членов ЕАЭС, за исключением Казахстана и Кыргызстана по сливочному маслу и сырам. Кроме того, практически по всем странам в разрезе товаров наблюдается невысокая концентрация зарубежных поставщиков (табл. 3, 4).

Т а б л и ц а 2. Динамика импортных закупок некоторых государств – членов ЕАЭС

Страна	Код ТН ВЭД									
	0405	0406	1517	1704	1806	1902	2001	2002	2004	2202
Стоимость импорта в среднем за 2020–2024 гг., тыс. долл. США										
Армения	23509	11924	30645	17866	58837	9869	1794	5609	2620	22311
Казахстан	34195	143003	100266	103685	254133	52105	11392	29546	25531	200284
Кыргызстан	1095	6776	21945	18446	54353	9490	998	1160	2460	63843
Темп роста стоимости импорта 2024 г. к 2020 г., %										
Армения	131,5	234,2	152,2	208,2	219,7	132,3	191,4	270,1	489,9	253,5
Казахстан	142,0	184,9	100,9	186,4	214,5	190,3	194,6	154,6	333,1	186,3
Кыргызстан	130,4	235,4	268,5	200,9	254,5	145,7	194,4	78,4	431,1	165,4

Примечание. Составлена по [10].

Т а б л и ц а 3. Доля отечественного экспорта в импорте некоторых государств – членов ЕАЭС в 2024 г., %

Страна	Код ТН ВЭД									
	0405	0406	1517	1704	1806	1902	2001	2002	2004	2202
Армения	3,6	3,4	0,1	0,1	0,6	0,1	0,9	–	–	1,2
Казахстан	23,0	31,5	0,01	0,3	1,1	0,4	1,0	0,1	0,04	0,3
Кыргызстан	92,3	44,6	–	0,1	0,1	0,02	–	–	–	0,1

Примечания:

1. Знаком «–» отмечены страны, в которые поставки отечественных товаров не осуществлялись.

2. Составлена по [10].

Т а б л и ц а 4. Концентрация импортных поставщиков некоторых государств – членов ЕАЭС в 2024 г., %

Страна	Код ТН ВЭД									
	0405	0406	1517	1704	1806	1902	2001	2002	2004	2202
Армения	0,29	0,17	0,60	0,29	0,32	0,65	0,28	0,88	0,23	0,27
Казахстан	0,19	0,30	0,64	0,35	0,35	0,44	0,34	0,57	0,19	0,30
Кыргызстан	0,85	0,33	0,62	0,25	0,42	0,31	0,30	0,35	0,25	0,40

Примечание. Составлена по [10].

В настоящее время Республика Беларусь является участницей торговых соглашений между Евразийским экономическим союзом и некоторыми странами [11, 12]. Действуют следующие документы:

Соглашение о свободной торговле между Евразийским экономическим союзом и его государствами-членами, с одной стороны, и Социалистической Республикой Вьетнам, с другой стороны (подписано 29 мая 2015 г.);

Временное соглашение, ведущее к образованию зоны свободной торговли между Евразийским экономическим союзом и его государствами-членами, с одной стороны, и Исламской Республикой Иран, с другой стороны (подписано 17 мая 2018 г.);

Соглашение о торгово-экономическом сотрудничестве между Евразийским экономическим союзом и его государствами-членами, с одной стороны, и Китайской Народной Республикой, с другой стороны (подписано 17 мая 2018 г.);

Соглашение о свободной торговле между Евразийским экономическим союзом и его государствами-членами, с одной стороны, и Республикой Сингапур, с другой стороны (подписано 1 октября 2019 г.);

Соглашение о зоне свободной торговли между Евразийским экономическим союзом и его государствами-членами, с одной стороны, и Республикой Сербия, с другой стороны (подписано 25 октября 2019 г.);

Соглашение об экономическом партнерстве между Евразийским экономическим союзом и его государствами-членами, с одной стороны, и Объединенными Арабскими Эмиратами, с другой стороны (подписано 27 июня 2025 г.);

Временное торговое соглашение между Евразийским экономическим союзом и его государствами-членами, с одной стороны, и Монголией, с другой стороны (подписано 27 июня 2025 г.).

Соглашение о свободной торговле между Евразийским экономическим союзом и его государствами-членами, с одной стороны, и Республикой Индонезией, с другой стороны (подписано 21 декабря 2025 г.).

Прорабатываются перспективы заключения торговых соглашений с Египтом, Индией и Тунисом.

В результате детального анализа импортных закупок данных стран установлено, что по рассматриваемому перечню товарных позиций наибольшие объемы импорта и темпы их роста отмечаются в Китае, Вьетнаме, ОАЭ, Сингапуре и Индонезии (табл. 5, 6).

Т а б л и ц а 5. Средний объем импортных закупок некоторых стран, за 2020–2024 гг., млн долл. США

Страна	Код ТН ВЭД									
	0405	0406	1517	1704	1806	1902	2001	2002	2004	2202
Вьетнам	69,7	69,3	53,7	86,1	63,4	55,6	3,4	13,4	34,7	411,4
Иран	15,8	–	16,8	2,3	3,4	0,3	0,05	0,2	–	5,1
Китай	782,6	807,1	1097,4	335,6	596,6	378,7	18,6	13,3	70,3	881,9
Сингапур	106,2	118,4	79,1	68,0	229,8	127,8	7,5	6,9	60,7	290,0

Страна	Код ТН ВЭД									
	0405	0406	1517	1704	1806	1902	2001	2002	2004	2202
Сербия	20,5	62,7	28,8	36,9	129,9	14,9	9,5	12,5	28,3	79,6
ОАЭ	169,7	400,5	33,5	204,9	520,8	138,2	31,5	64,1	132,1	174,6
Монголия	2,8	12,9	11,6	32,1	66,7	30,7	7,7	1,2	3,1	38,2
Индонезия	157,5	142,7	41,4	101,5	107,8	43,6	1,4	19,2	103,2	117,9
Египет	151,5	117,5	13,5	13,9	63,4	2,9	1,4	9,3	1,9	32,8
Индия	1,9	9,6	7,3	26,9	102,7	32,1	0,9	11,6	0,6	191,2
Израиль	40,7	95,1	24,6	90,8	213,2	87,7	9,0	44,4	31,8	136,7
Тунис	6,9	15,7	6,5	3,0	9,6	3,1	0,2	0,04	1,5	4,0

Примечания:

1. Знаком «—» отмечены страны, в которые поставки отечественных товаров не осуществлялись.
2. Составлена по [10].

Таблица 6. Темп роста стоимости импортных закупок некоторых стран, 2024 г. к 2020 г., %

Страна	Код ТН ВЭД									
	0405	0406	1517	1704	1806	1902	2001	2002	2004	2202
Вьетнам	95,2	155,4	247,9	172,0	382,2	182,9	1242,2	142,6	145,6	315,7
Иран	102,3	—	140,6	101,2	106,4	97,2	87,4	101,4	—	99,4
Китай	173,2	151,6	283,7	138,6	134,8	131,7	214,0	109,9	34,8	124,1
Сингапур	122,2	112,7	127,3	141,9	153,7	104,8	105,0	121,0	168,7	149,4
Сербия	186,1	209,2	161,0	194,8	162,9	168,5	150,2	204,9	248,6	237,2
ОАЭ	143,2	115,0	387,9	101,9	106,7	110,9	84,7	95,5	177,0	242,9
Монголия	242,7	256,6	106,3	211,1	161,9	179,1	153,2	222,3	366,3	287,7
Индонезия	226,0	125,0	177,4	218,9	179,3	119,8	230,7	163,8	165,5	127,9
Египет	70,3	65,6	241,1	108,7	92,9	66,2	178,6	91,7	38,7	481,8
Индия	76,0	212,8	52,6	173,8	247,1	188,2	164,8	108,4	159,9	241,4
Израиль	80,7	140,6	216,2	201,9	126,7	161,5	139,4	148,6	301,7	142,0
Тунис	232,5	86,5	116,2	147,4	88,6	93,1	506,5	Нет свед.	66,9	139,7

Примечания:

1. Знаком «—» отмечены страны, в которые поставки отечественных товаров не осуществлялись.
2. Составлена по [10].

Данные табл. 7 свидетельствуют, что отечественные поставки занимают незначительный удельный вес в совокупном импорте указанных стран по выбранным товарным позициям, за исключением Монголии и Сербии по сливочному маслу и сырам.

Т а б л и ц а 7. Доля отечественного экспорта в импорте некоторых стран в 2024 г., %

Страна	Код ТН ВЭД									
	0405	0406	1517	1704	1806	1902	2001	2002	2004	2202
Вьетнам	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Иран	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Китай	0,02	0,02	–	0,05	0,7	–	–	–	–	0,1
Сингапур	–	0,002	–	–	–	–	0,03	–	–	0,0006
Сербия	11,5	5,1	–	0,01	0,001	–	–	–	0,03	0,04
ОАЭ	–	0,1	–	–	–	–	0,01	–	0,01	–
Монголия	30,1	3,4	–	0,05	0,3	0,06	0,01	–	–	–
Индонезия	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Египет	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Индия	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Израиль	0,5	0,8	–	0,06	0,3	0,2	1,5	–	–	0,1
Тунис	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–

П р и м е ч а н и я:

1. Знаком «–» отмечены страны, в которые поставки отечественных товаров не осуществлялись.

2. Составлена по [10].

Кроме того, практически по всем странам в разрезе товаров отмечается невысокая концентрация импортных поставщиков, что позволяет отечественным экспортерам наращивать свое присутствие в данных рыночных сегментах (за исключением Китая – коды ТН ВЭД: 0405, 1517, 2002; Ирана – 0405; Туниса – 2001, 2002) (табл. 8).

Т а б л и ц а 8. Концентрация импортных поставщиков некоторых стран в 2024 г.

Страна	Код ТН ВЭД									
	0405	0406	1517	1704	1806	1902	2001	2002	2004	2202
Вьетнам	0,68	0,14	0,32	0,23	0,28	0,22	0,44	0,61	0,21	0,42
Иран	1,00	0,57	0,24	0,46	0,32	0,49	0,55	0,56	Нет свед.	0,38
Китай	0,70	0,33	0,71	0,10	0,09	0,37	0,22	0,96	0,30	0,14
Сингапур	0,20	0,12	0,33	0,11	0,08	0,12	0,11	0,40	0,28	0,41
Сербия	0,21	0,26	0,12	0,11	0,15	0,40	0,25	0,22	0,35	0,18
ОАЭ	0,17	0,11	0,17	0,07	0,07	0,14	0,18	0,32	0,20	0,08
Монголия	0,21	0,11	0,64	0,14	0,18	0,32	0,52	0,30	0,33	0,14
Индонезия	0,44	0,23	0,26	0,53	0,12	0,32	0,09	0,62	0,18	0,23

Страна	Код ТН ВЭД									
	0405	0406	1517	1704	1806	1902	2001	2002	2004	2202
Египет	0,32	0,10	0,12	0,16	0,13	0,14	0,23	0,29	0,59	0,66
Индия	0,17	0,12	0,32	0,11	0,10	0,22	0,22	0,42	0,16	0,17
Израиль	0,08	0,12	0,21	0,12	0,12	0,28	0,11	0,38	0,45	0,10
Тунис	0,29	0,15	0,31	0,16	0,17	0,36	0,87	1,00	0,35	0,52

Примечание. Составлена по [10].

На основании расчетов сформированы ассортиментные страновые матрицы, включающие перспективные позиции – точки роста (из перечня продукции, относящейся к товарам с высокой степенью переработки) для расширения номенклатуры экспортной корзины и объемов экспортного потенциала на среднесрочную перспективу до 2030 г. (табл. 9).

Таблица 9. Ассортиментные страновые матрицы для развития экспортного потенциала отечественной агропродовольственной сферы

Страна	Объем экспорта в разрезе кодов ТН ВЭД в 2030 г., т										Прирост стоимости экспорта в 2030 г., млн долл. США*
	0405	0406	1517	1704	1806	1902	2001	2002	2004	2202	
Армения	700	480	30	–	100	–	–	–	–	850	9
Казахстан	930	2200	50	150	200	–	150	500	1000	2000	25
Кыргызстан	–	500	30	100	50	–	–	100	500	850	5
Вьетнам	530	800	20	150	50	100	–	250	1000	1200	13
Иран	20	–	20	–	50	–	–	–	–	800	2
Китай	2000	8500	150	500	250	250	250	500	1200	2000	70
Сингапур	750	850	300	100	350	150	100	–	800	2000	17
Сербия	100	500	20	70	250	–	100	150	–	500	7
ОАЭ	1600	4500	20	150	500	100	300	300	800	2500	45
Монголия	–	50	20	100	250	70	–	–	100	1200	4
Индонезия	1400	1400	20	70	150	100	–	200	900	2000	22
Египет	900	700	–	–	–	–	–	–	–	1500	12
Индия	–	–	–	100	100	–	–	100	–	1700	4
Израиль	270	700	20	70	150	150	100	150	750	2500	12
Тунис	–	170	–	–	50	–	–	–	–	1000	3
Итого прирост объема экспорта, т	9200	21350	700	1560	2500	920	1000	2250	7050	22600	x
											250

* В расчете использовалась средняя мировая цена товарной позиции за 2022–2024 гг. По результатам экспертной оценки представлены потенциальные точки роста объемов экспорта в разрезе товарных позиций и стран.

Примечания:

1. Знаком «→» отмечены товарные позиции, которые в настоящее время не обладают высоким потенциалом для наращивания отечественных экспортных поставок на конкретный рынок сбыта.
2. Составлена по результатам собственных исследований.

По оценкам в 2030 г. по сравнению с периодом 2021–2024 гг. отечественные экспортеры могут нарастить поставки некоторых видов продукции с высокой степенью переработки на рассматриваемые рынки: сливочное масло – на 9,2 тыс. т; сыры и творог – 21,4; маргарин – 0,7; кондитерские изделия из сахара – 1,6; шоколад и прочие готовые пищевые продукты, содержащие какао, – 2,5; макаронные изделия – 0,9; овощи, фрукты, орехи и другие съедобные части растений, приготовленные или консервированные с добавлением уксуса или уксусной кислоты, – 1,0; томаты, приготовленные или консервированные без добавления уксуса или уксусной кислоты, – 2,3; овощи прочие, приготовленные или консервированные без добавления уксуса или уксусной кислоты, замороженные (в том числе картофель замороженный), – 7,1; воды, включая минеральные и газированные, – на 22,6 тыс. т.

В совокупности прирост экспортной выручки национальных экспортеров продовольствия (на указанных рынках по определенному перечню товаров) может составить около 250 млн долл. США.

Оценки экспертов ФАО-ОЭСР свидетельствуют, что на мировом рынке в среднесрочной перспективе будет наблюдаться рост спроса на продовольствие, а международные торговые потоки будут иметь все большую значимость для обеспечения и насыщения внутренних рынков стран ввиду удаленности производства товаров от мест их потребления [13, 14]. Определено, что ключевыми факторами, влияющими на перспективы развития экспорта продукции с высокой степенью переработки, являются [1, 3, 5, 8, 9]:

устойчивое повышение располагаемых доходов населения в сочетании с урбанизацией, что формирует расширяющийся платежеспособный спрос на импортную продовольственную продукцию; наблюдается рост потребительских расходов в периоды праздничных сезонов (как национальных, так и международных), что создает окна повышенного спроса;

трансформация потребительских предпочтений (отмечается устойчивая тенденция положительного восприятия импортных продуктов питания, которые ассоциируются у местных потребителей с более качественными по сравнению с отечественными аналогами; молодежная группа покупателей демонстрирует высокую открытость к инновациям и активно интегрирует международные потребительские тренды, транслируемые через социальные сети);

развитие каналов сбыта и инфраструктуры HoReCa (экспансия современного сектора розничной торговли продуктами питания сопровождается ростом сетей быстрого питания, ресторанов с полным спектром услуг и конференц-центров, что увеличивает потребность в широком ассортименте продовольствия;

активное развитие гостинично-ресторанного сектора выступает драйвером спроса на готовые блюда и продукты для индустриального потребления);

цифровизация и маркетинговые коммуникации (интенсивное проникновение электронной торговли и сервисов доставки продуктов питания (готовых блюд) расширяет каналы сбыта и формирует новые потребительские привычки; высокий охват и экономическая эффективность рекламы в социальных сетях делают их ключевым инструментом продвижения продуктов питания, позволяющим оперативно влиять на потребительский выбор);

рост среднего класса и эволюция потребительских предпочтений в сторону импортной продукции премиум-сегмента (увеличение доли среднего класса сопровождается бóльшим спросом на продукты питания премиального ценового сегмента);

повышение требований к качеству и безопасности продукции (усиление внимания к здоровому питанию, в особенности среди социально ответственных групп населения (родители, заботящиеся о детях, и лица, ухаживающие за старшим поколением), стимулирует спрос на более качественные и дорогостоящие продукты; набирает популярность продукция со специальными характеристиками: органическая (есо, organic), с пониженным содержанием сахара, без глютена, а также инновационные виды продуктов, что открывает нишевые направления для экспортеров);

цифровизация торговли и развитие сервисов доставки (быстрое проникновение электронной коммерции трансформирует покупательское поведение: городские потребители все чаще совершают покупки через специализированные платформы и маркетплейсы; рост сервисов по доставке продуктов и готовых блюд формирует дополнительные каналы сбыта и требует от экспортеров адаптации упаковки и ассортимента под онлайн-торговлю) и т. д.

Заключение

В результате исследования установлено, что в условиях реконфигурации современной глобальной экономики перед экспортно ориентированными хозяйствующими субъектами возникает задача повышения конкурентоспособности. Ее решение требует системного учета динамичной трансформации потребительских предпочтений на целевых торговых площадках, следования актуальным и прогнозируемым трендам, а также адаптации к изменяющейся рыночной конъюнктуре с целью выявления перспективных направлений сбыта продукции. Поэтому результатом исследования стала разработка ассортиментных стратегических матриц, предназначенных для обоснования приоритетных векторов экспортной политики в агропродовольственной сфере. Предложенный инструментарий обеспечивает выявление потенциальных товарных позиций, характеризующихся востребованностью на мировом рынке и способных выступить точками роста национального экспорта.

Для 15 целевых рынков сбыта определены индивидуализированные товарные перечни, включающие продукцию с высокой степенью переработки и уровнем маржинальности, а также обоснованы прогнозные объемы прироста экспортных поставок. По нашим оценкам, совокупный эффект от внедрения предложенных ассортиментных страновых матриц выразится в увеличении объемов отечественных экспортных поставок высокомаржинальной агропродовольственной продукции к 2030 г. на 250 млн долл. США.

ПРИМЕЧАНИЕ

Исследование выполнено в рамках ГПНИ «Сельскохозяйственные технологии и продовольственная безопасность» (подпрограмма 9.7 «Экономика АПК» на 2021–2025 годы), НИР 7.6.3 «Разработка системы мер по реализации конкурентных преимуществ и резервов экспортного потенциала национального АПК, обеспечивающих переориентацию внешнеторговых потоков» (№ ГР 20240495).

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Повышение эффективности внешней торговли АПК Беларуси в условиях развития международного торгово-экономического пространства / В. Г. Гусаков, Л. Н. Байгот, Н. В. Карпович [и др.]. – Мн.: Бел. наука, 2020. – 238 с.
2. Научные системы организации и ведения агропромышленного производства (новейшее издание): в 2 ч. Ч. 1 / В. Г. Гусаков, П. П. Казакевич, А. В. Пилипук [и др.]; редкол.: В. Г. Гусаков (гл. ред.) [и др.]; Нац. акад. наук Беларуси, М-во сел. хоз-ва и продовольствия Респ. Беларусь. – Мн.: Бел. наука, 2025. – 475 с.
3. Мировые аграрные рынки: учеб. для вузов / И. В. Андропова, Е. В. Берегатнова, В. С. Волков [и др.]; под общ. ред. С. Л. Левина. – М.: Аспект Пресс, 2024. – 457 с.
4. World Trade Organization: [website]. – URL: <http://wto.org> (date of access: 13.02.2026).
5. Федеральный центр развития экспорта продукции АПК Минсельхоза России: [сайт]. – URL: <https://aemcx.ru> (дата обращения: 13.02.2026).
6. Российский экспортный центр: [сайт]. – URL: <https://www.exportcenter.ru> (дата обращения: 13.02.2026).
7. Макуценя, Е. П. Направления усиления экспортной конкурентоспособности агропродовольственных товаров в условиях глобализации национальных экономик / Е. П. Макуценя // Вестник Фонда фундаментальных исследований. – 2025. – № 1. – С. 164–171.
8. Ежегодный аналитический доклад. Мировая продовольственная безопасность и международная торговля продукцией АПК 2023/24 / А. А. Кучеров, Н. И. Качарава, К. А. Корнеев [и др.] // Ежегодник. – URL: https://agrimarkets.report/yearbook_2023_2024 (дата обращения: 13.02.2026).
9. Карпович, Н. Комплексная оценка конкурентных условий отечественных экспортеров на внешних аграрных рынках по уровням их географического приоритета для Республики Беларусь / Н. Карпович, Е. Макуценя // Аграрная экономика. – 2025. – № 4. – С. 3–17. <https://doi.org/10.29235/1818-9806-2025-4-3-17>.
10. TRADE MAP: [website]. – URL: <https://www.trademap.org> (date of access: 13.02.2026).
11. Евразийская экономическая комиссия: [сайт]. – URL: <https://eec.eaunion.org> (дата обращения: 13.02.2026).
12. Trade Policy Reviews // World Trade Organization. – URL: https://www.wto.org/english/tratop_e/tp_r_e/tp_r_e.htm (date of access: 13.02.2026).

13. Food and Agriculture Organization of the United Nations: [website]. – URL: <https://www.fao.org> (date of access: 13.02.2026).

14. OECD-FAO Agricultural Outlook 2025-2034 // OECD. – URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-fao-agricultural-outlook-2025-2034_601276cd-en.html (date of access: 13.02.2026).

Поступила в редакцию 26.02.2026

Сведения об авторах

Карпович Наталья Викторовна – заведующая отделом продовольственной безопасности, кандидат экономических наук, доцент;

Макуценя Екатерина Павловна – заведующая сектором внешнеэкономической деятельности, кандидат экономических наук, доцент

Information about the authors

Karpovich Natallia Viktorovna – Head of Food Safety Department, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor;

Makutsenia Ekaterina Pavlovna – Head of the Foreign Economic Activity Sector, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor