

Егор ГУСАКОВ

*Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси,
Минск, Республика Беларусь,
e-mail: ego-6@mail.ru*

УДК 338.436.33 (476)
<https://doi.org/10.29235/1818-9806-2026-9-3-12>

Оценка возможностей адаптации агропродовольственных систем Республики Беларусь к глобальным вызовам

Установлено, что при решении вопросов адаптации продовольственных систем Республики Беларусь к глобальным вызовам существуют как сильные позиции, так и слабые стороны. Все это в совокупности требует интенсификации мер государственного регулирования АПК в контексте расширения возможностей самих агропромышленных предприятий. Систематизация последствий глобальных вызовов и, прежде всего, санкций в отношении АПК Республики Беларусь позволила выявить многосоставность их негативного воздействия, важнейшие компоненты: технологический, производственный, финансово-экономический, логистический, научный и кадровый. Предложена целевая модель сквозного управления устойчивым развитием продовольственных систем, адаптированная к потребностям Республики Беларусь.

Ключевые слова: АПК, агропродовольственные системы, глобальные вызовы, сельскохозяйственное производство, продовольственная безопасность, устойчивость развития.

Egor GUSAKOV

*Institute of System Researches in the Agroindustrial Complex
of the National Academy of Sciences of Belarus,
Minsk, Republic of Belarus,
e-mail: ego-6@mail.ru*

Assessing the possibilities of adapting the agro-food systems of the Republic of Belarus to global challenges

Based on the conducted research, it has been established that when addressing issues of adapting food systems of the Republic of Belarus to global challenges, there are both strengths and weaknesses. All of this together requires strengthening government regulation of the agroindustrial complex in the context of expanding the capabilities of the agroindustrial enterprises

© Гусаков Е., 2026

themselves. A systematization of the consequences of global challenges and, above all, sanctions against the agroindustrial complex of the Republic of Belarus has revealed the multi-component nature of their negative impact, among which the most important components are the following: technological, production, financial-economic, logistics, scientific and personnel. A target model for end-to-end management of sustainable development of food systems, adapted to the needs of the Republic of Belarus, is proposed.

Keywords: agroindustrial complex, agri-food systems, global challenges, agricultural production, food security, sustainable development.

Введение

Обеспечение продовольственной безопасности – это сложная и многоцелевая задача, которую следует рассматривать применительно как к конкретному государству, так и в международном плане. Она затрагивает интересы общества в целом и каждого человека в отдельности. При этом продовольственное благополучие любого государства определяется двумя основными критериями – уровнем продовольственной безопасности и уровнем продовольственной независимости. Следовательно, чем выше эти показатели, тем более благоприятная ситуация складывается в стране, в том числе и по степени развития всего АПК, который, с одной стороны, характеризуется производством сельскохозяйственной продукции как базы для получения конечных продуктов питания, а с другой – производством исходного сырья для иных отраслей. Поэтому обеспечение высокого уровня продовольственной безопасности и независимости должно быть устойчивым и гарантированным, дающим право укреплять экономическую и национальную безопасность [1–4].

Следует отметить, что Республика Беларусь по всем основным видам продовольственных ресурсов самодостаточна. На внутреннем рынке отечественные продукты занимают доминирующее положение. Импортные продовольственные товары – это продукция, которая не может производиться в стране из-за неблагоприятных условий (цитрусовые, некоторые фрукты и овощи, рыба и исключительные виды другой продукции, поступающей на условиях взаимной торговли). Вместе с тем экспортные поставки Республики Беларусь на зарубежные рынки превышают импортные закупки, что в целом может говорить о достаточно благоприятном состоянии продовольственного суверенитета страны. Тем не менее потенциал АПК не реализован полностью. Для этого имеются различные инструменты воздействия на агропродовольственный рынок, например разработка целевых программных мер обеспечения устойчивости аграрной экономики, методов регулирования текущих и стратегических хозяйственных задач, механизмов действенного стимулирования производства. Все это непосредственно влияет на результативность функционирования национального агропродовольственного рынка [1, 2, 5–9].

В этой связи выбранное направление исследования является актуальным и своевременным, так как позволяет оценить возможности адаптации агропродовольственных систем к глобальным вызовам и повысить конкурентоспособность отечественного АПК.

Основная часть

Оценка возможностей адаптации агропродовольственных систем к внутринациональным и международным вызовам представляет собой комплексный анализ и выявление как слабых сторон, так и сильных позиций для принятия взвешенных и объективных решений по оперативному и стратегическому управлению (или регулированию) не только агропромышленного производства в совокупном разрезе, но и всей инфраструктуры рыночных отношений [1–9]. Такая поэлементная оценка возможностей и рисков в развитии агропродовольственных систем может быть выполнена на базе творческого применения известного в теории и практике SWOT-анализа, в ходе которого могут быть выявлены как преимущества, так и недостатки производственно-экономических и рыночных отношений в сфере АПК. Примерная схема построения SWOT-анализа эффективности агропродовольственных систем, действующих в Республике Беларусь, представлена в таблице.

SWOT-анализ слабых сторон и преимуществ действующих в Республике Беларусь агропродовольственных систем

Потенциальные возможности	Сильные позиции	Слабые стороны
I. Сфера агропромышленного производства		
Наличие производственного потенциала (земля, фонды, труд)	Действующий суммарный производственный потенциал АПК (земля, фонды, труд) представляет собой базу для устойчивого увеличения продуктивности растениеводства и животноводства и повышения объемов агропродовольственного производства	Имеющийся производственный потенциал (земля, фонды, труд) требует постоянного обновления и воспроизводства. Однако собственных инвестиций предприятий АПК недостаточно для его расширенного воспроизводства
Государственная поддержка АПК	Государственная поддержка АПК реализуется в основном посредством программно-целевого метода, т. е. с помощью целевых программ	Суммарная государственная поддержка АПК по всем целевым программам фактически является недостаточной и слабо увязанной с ресурсообеспеченностью и производством продукции
Реальная возможность самофинансирования и самоинвестирования развития агропромышленных предприятий	По действующему законодательству предприятия АПК не имеют ограничений для самофинансирования и самоинвестирования своего развития	Объективная реальность показывает, что собственные средства в большинстве предприятий являются весьма ограниченными, а формируемая прибыль не позволяет осуществлять значимых вложений
Состояние межотраслевого паритета при товарообмене продукции и ресурсов	В соответствии с принятыми целевыми программами развития АПК должна строго соблюдаться паритетность межотраслевого продукто- и товарообмена между АПК и другими сферами	Фактическое состояние межотраслевого товарообмена продукцией и ресурсами между АПК и другими отраслями имеет выраженные многолетние диспропорции не в пользу сельского хозяйства

Потенциальные возможности	Сильные позиции	Слабые стороны
Критерии качества сельскохозяйственной продукции	Сложился устойчивый тренд высокого качества готового продовольствия и устойчивого спроса на поставляемые отечественные продукты питания	Фактическое состояние исходного сельскохозяйственного сырья в некоторых случаях не отвечает установленным требованиям по качеству по причине сквозного несоблюдения технологических режимов
Уровень рентабельности сельскохозяйственного производства	Действует нормативное ограничение рентабельности агропромышленного производства в целях поддержания рыночного равновесия спроса и предложения на готовые продукты питания	Фактическое ограничение рентабельности не позволяет обеспечить ведение расширенного воспроизводства ресурсного потенциала и самого процесса производства в большинстве предприятий за счет собственных доходов
Система управления в АПК	Действующая система управления позволяет обеспечить устойчивый рост объемов агропромышленного производства	Фактически система управления АПК и в АПК основывается преимущественно на административных методах и не дает необходимой степени самостоятельности предприятий
II. Сфера переработки и рыночной торговли продовольствием		
Глубина, безотходность и ассортимент переработки	Поставлена и реализуется задача достижения максимальной технологической глубины, безотходности и ассортиментной разновидности готовых продуктов питания	Применяющиеся технико-технологические инновации по глубине переработки приводят к утрате в готовых изделиях натурально-биологической составляющей
Развитие экспорто-эффективности	Определен и реализуется оперативный вектор на устойчивое наращивание экспорта готового продовольствия и увеличение экспортной выручки	Принятые западными странами санкции против Беларуси усложняют международные логистические цепочки поставок и продаж готовой продукции, вызывают необходимость освоения других направлений, приводят к дополнительным затратам на обеспечение экспорта
Интеграция в мировое продовольственное пространство	Отечественные товаропроизводители ориентированы на широкие зарубежные поставки и занятие устойчивых престижных или премиальных ниш брендовой продукции	Фактическое удержание достигнутых объемов экспорта и премиальных ниш становится все более дорогим фактором, ускоренное развитие транснациональных компаний и корпораций создает усиленную конкуренцию традиционной торговле

Примечание. Составлена по результатам собственных исследований.

Как видно из таблицы, действующие в республике продовольственные системы как в сфере АПК, так и рыночной торговли вполне вероятно оценивать многими показателями, которые могут характеризовать возможности их адаптации не только к внутристрановым условиям, но и к глобальным вызовам. Так, изучение показало, что устойчивое развитие сферы агропромышленного производства наиболее сильно зависит от наличия и воспроизводства производственного потенциала (земли, фондов, труда), условий государственной поддержки, возможностей самофинансирования и самоинвестирования предприятий, состояния межотраслевого паритета при товарообмене, качества сельхозпродукции, рентабельности агропроизводства и организации системы управления в АПК. А эффективность переработки и рыночной торговли непосредственным образом определяется не только глубиной, безотходностью и ассортиментом, но и показателями экспортной целесообразности и логистической рациональности, условиями и возможностями интеграции в мировое продовольственное пространство с учетом глобальных вызовов.

По каждому из этих критериев в таблице приведена реальная характеристика сильных позиций и слабых сторон в АПК республики. Их изучение позволяет выработать приемлемые решения для своевременного управления и регулирования конкретных процессов и явлений.

Особую значимость в общем контексте глобальных вызовов занимает санкционное давление и ограничение на поставки высокотехнологичного оборудования, комплектующих и других наукоемких товаров из-за рубежа, а также наложение запретов на экспорт белорусской продукции. Безусловно, это вынуждает искать альтернативные варианты развития экспортного потенциала и в первую очередь пути переориентации логистических цепочек поставок. Однако как наукоемкий импорт, так и экспорт при их перенастройке требуют определенных затрат времени и средств.

Например, систематизация последствий применения санкций в отношении агропромышленного комплекса Республики Беларусь показывает многосоставность их негативного воздействия по ряду компонентов:

технологический – ограничение доступа к высокопроизводительному оборудованию: сельскохозяйственной технике, системам точного земледелия и животноводства, автоматизированным линиям переработки и сопровождающим их программным комплексам, а также к критическим технологиям (биотехнологиям, вакцинам для животных, цифровым алгоритмам и др.);

производственный – снижение производительности в связи с изменением логистики: дополнительные затраты на ремонт импортной техники, задержка поставок запасных частей, рост себестоимости производства по причине замещения импортных компонентов (удобрений, средств защиты растений, кормовых добавок и т. п.);

финансово-экономический – в частности, увеличение затрат на НИОКР: необходимость разработки отечественных аналогов; снижение экспортной выручки

в связи с ограничением на продажу и вытеснением с традиционных рынков; институциональные сложности с организацией расчетов;

логистический – разрыв цепочек поставок, блокировка транспортных путей (дорог, портов, воздушного пространства), увеличение сроков поставок по альтернативным направлениям;

научный и кадровый – изоляция от международных исследований, отсутствие доступа к новейшим базам данных, сложности для участия в конференциях и совместных проектах, проблемы со снижением уровня квалификации и привлечением зарубежных специалистов.

При этом при нейтрализации рисков часто приходится ориентироваться на менее качественную и более дорогую продукцию из других стран или менее технологичную и недостаточно качественную отечественную. Вместе с тем импортозамещение или переориентация в партнерстве требуют времени, ресурсов и приносят дополнительные риски. Так, торговые санкции могут значительно увеличивать стоимость готовой продукции, а связанное с этим повышение издержек приводит к снижению общей конкурентоспособности товаров, перераспределению добавленной стоимости в пользу других стран.

Следовательно, своевременное и действенное управление продовольственными системами представляет собой ключевой аспект обеспечения продовольственной безопасности и устойчивого развития АПК. Значит, в условиях глобальных вызовов (таких как незаконные санкции по запрещению торговли, прекращение поставок исходных средств для сбалансированного производства, ужесточение конкуренции и вытеснение с престижных рынков, а также усиление рыночной конъюнктуры, нестабильность рыночного спроса и даже неустойчивость климата) лишь эффективное управление продовольственными системами может стать необходимым и неизбежным фактором предсказуемого развития АПК и достижения его целевых параметров.

Продовольственные системы, как известно, предусматривают разные этапы создания и продвижения сельскохозяйственной продукции – от производства сырья, его переработки в различные виды агропромышленной продукции, получения готового продовольствия и до сбыта, сферы распределения и потребления.

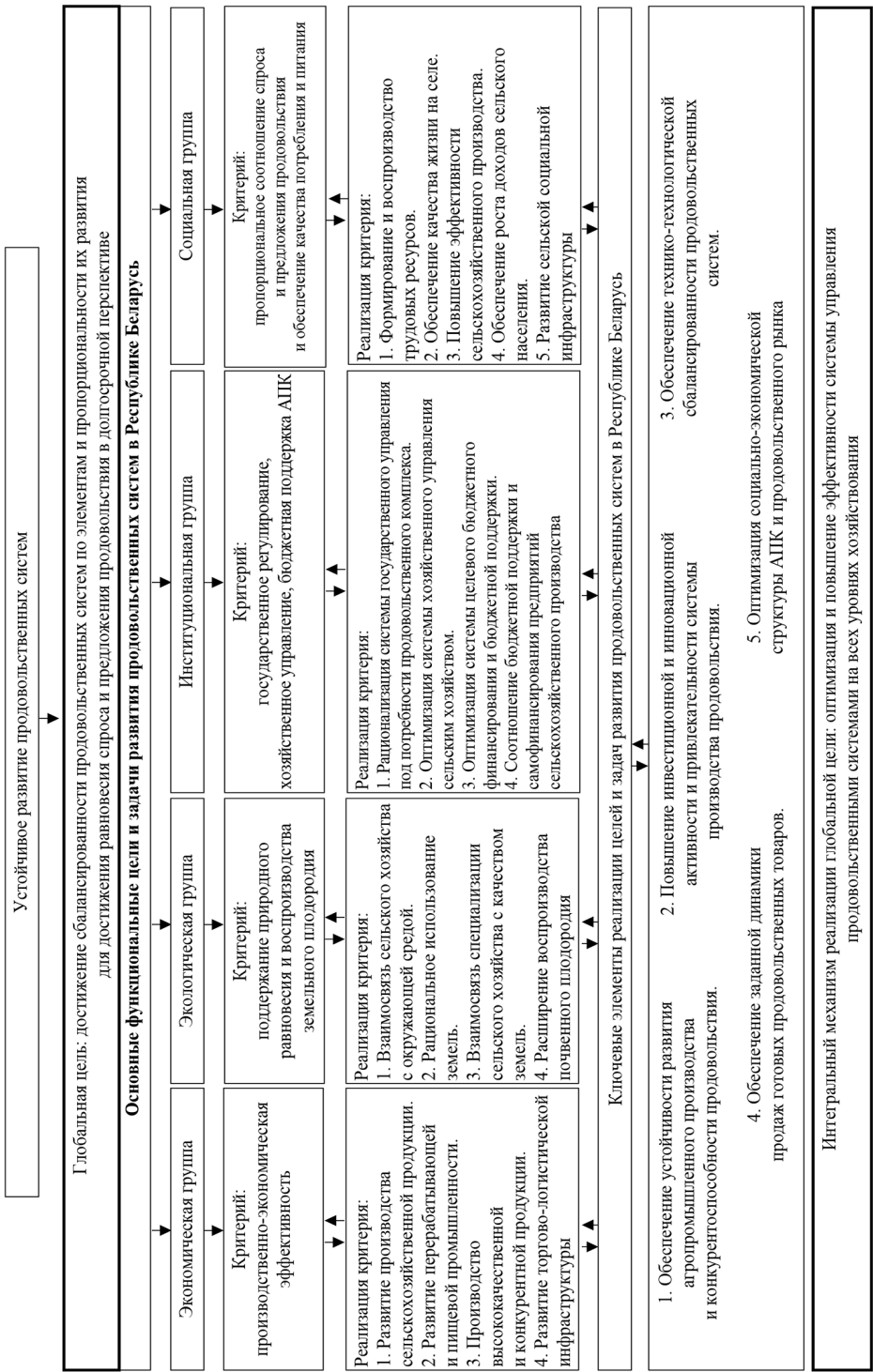
Действенное управление названными системами позволяет не только повысить эффективность и конкурентоспособность агропродовольственного сектора в сквозном рассмотрении, но и обеспечить рациональное использование производственных фондов и материальных ресурсов, включая земельные, что имеет определяющее значение для достижения сбалансированности и поддержания равновесия всей экосистемы. В этой связи важной составляющей продовольственных систем является также развитие личных подсобных, крестьянских и фермерских хозяйств, которые способны не только создавать рабочие места, но и производить и поставлять качественную сельхозпродукцию и улучшать соотношение спроса и предложения.

Изучение показывает, что организация управления продовольственными системами должна быть регулярной и комплексной, учитывать экономические, технико-технологические, экологические и социальные аспекты. Это требует оптимизации и пропорционального соотношения всех результатформирующих факторов, постоянной модернизации материально-технических средств, внедрения инновационных технологий, а также совершенствования методов и механизмов управления всеми сферами продовольственных систем – от государственных структур до непосредственно предприятий и конкретных товаропроизводителей и потребителей.

Таким образом, управление продовольственными системами призвано не только способствовать достижению целевых показателей экономической эффективности и социальной устойчивости, но и обеспечивать рост объемов производства и продаж, включая экспорт, и улучшение соотношения спроса и предложения как в целом, так и в разрезе видов продовольствия.

Важность сбалансированности всех элементов продовольственных систем для достижения их устойчивости и эффективности подчеркивает необходимость рационализации способов и подходов управления ими. Так, на рисунке представлена целостная модель сквозного управления устойчивым развитием продовольственных систем, адаптированная к потребностям Республики Беларусь. Модель предусматривает несколько уровней и ряд ключевых критериев и элементов. Это в комплексе призвано обеспечить реализацию целей и задач страны на долгосрочной основе, в числе которых экономические, экологические (природосберегающие), институциональные и социальные. Эти функциональные цели и задачи, а также ключевые критерии их обеспечения должны в обязательном порядке предусматривать достижение конкретных показателей, среди которых устойчивое развитие производства сельскохозяйственной продукции, перерабатывающей и пищевой промышленности, выпуск высококачественной и конкурентной продукции и др. Всего таким образом предусмотрено четыре группы основных показателей, которые охватывают всю систему хозяйствования, – от сферы производства до социальной. Неотъемлемый уровень модели – ключевые элементы реализации функциональных целей и задач, которые определяют результативность формирования и функционирования продовольственных систем. А все это в целом приводится в действие с помощью интегрального механизма, в качестве которого рассматривается эффективность организации сквозного управления всей совокупностью продовольственных систем на разных уровнях хозяйствования.

Следовательно, модель охватывает все аспекты построения продовольственных систем – от производственных и экономических до социальных и ресурсобеспечивающих (экологических и природосберегающих), позволяет учитывать различные критерии, показатели и уровни управления, соответствует новейшим требованиям к устойчивому развитию АПК и продовольственной безопасности.



Таким образом, необходимо подчеркнуть, что модель может рассматриваться в качестве инструмента для анализа и проектирования динамичного развития всех составляющих продовольственных систем, что дает возможность оценить влияние каждого элемента на их общую результативность. Это особенно актуально в условиях современных вызовов, таких как глобальные санкции, торговые барьеры и даже климатические изменения.

Заключение

На основании изложенного можно сделать следующие выводы:

1. Как показал SWOT-анализ, при решении вопросов адаптации продовольственных систем Республики Беларусь к глобальным вызовам существуют как сильные позиции, так и слабые стороны. В числе преимуществ – высокий суммарный производственный потенциал, создающий базу для устойчивого роста объемов производства, программно-целевой метод поддержки АПК, отсутствие ограничений на самофинансирование хозяйственной деятельности предприятий и др. Однако динамичное развитие производственных систем содержит некоторые сложности, а именно: для расширенного воспроизводства производственного потенциала сельскохозяйственные предприятия в целом не располагают достаточными собственными финансовыми ресурсами, государственная поддержка развития АПК слабо увязана с наличием на предприятиях производственных ресурсов, нормативное ограничение рентабельности не дает достаточной возможности для устойчивого накопления и расширения производственной базы и пр. Все это в совокупности требует усиления мер государственного регулирования АПК в контексте с расширением возможностей самих агропромышленных предприятий.

2. Систематизация последствий глобальных вызовов и прежде всего санкций в отношении АПК Республики Беларусь позволяет выявить многосоставность их негативного воздействия, важнейшими компонентами являются технологический, производственный, финансово-экономический, логистический, научный и кадровый. Следовательно, своевременное и действенное управление продовольственными системами требует комплексной оценки каждого и выработки конкретных решений по нейтрализации их отрицательного влияния.

3. Важность сбалансированности всех элементов продовольственных систем для достижения их устойчивости и эффективности вызывает необходимость рационализации способов и подходов управления ими. В этой связи предложена целевая модель сквозного управления устойчивым развитием продовольственных систем, адаптированная к потребностям Республики Беларусь. Модель предусматривает несколько уровней и ряд ключевых элементов. Это в комплексе призвано обеспечить реализацию функциональных целей и задач страны на долгосрочной основе, а именно устойчивое развитие производства сельскохозяйственной продукции, перерабатывающей и пищевой промышленности в соответствии с критериями потребительского спроса, в том числе роста экспортного потенциала.

ПРИМЕЧАНИЕ

Исследование выполнено в рамках ГНТП «Инновационные агропромышленные и продовольственные технологии», подпрограмма «Агрокомплекс – инновационное развитие» на 2021–2025 годы, задание 1.15 «Разработать научно-обоснованные рекомендации по повышению эффективности механизмов регулирования целевых параметров производства и сбыта продукции АПК в Республике Беларусь в условиях конкуренции на евразийских агропродовольственных рынках» (№ ГР 20241997).

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гусаков, В. Г. Конкурентоустойчивое развитие производства продуктов здорового питания в предприятиях пищевой промышленности Беларуси / В. Г. Гусаков, А. В. Пилипук; НАН Беларуси, Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси. – Мн.: Бел. наука, 2018. – 367 с.
2. Гусаков, Г. В. Комплексная система управления продовольственной безопасностью: методические решения: монография / Г. В. Гусаков. – Мн.: Бел. наука, 2018. – 212 с.
3. Гусаков, Е. В. Теория и методология создания и обеспечения эффективного функционирования кластерных структур в АПК / Е. В. Гусаков; НАН Беларуси. – Мн.: Бел. наука, 2020. – 381 с.
4. Карпович, Н. Совершенствование механизма реализации основных направлений согласованной агропромышленной политики ЕАЭС / Н. Карпович // Аграрная экономика. – 2018. – № 5. – С. 2–12.
5. Киреева, Н. А. Агропродовольственная система региона: эволюция, проблемы, перспективы развития / Н. А. Киреева, О. В. Прущак, А. М. Сухорукова; под ред. О. В. Прущак. – Саратов: Сарат. соц.-экон. ин-т (фил.) РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2018. – 216 с.
6. Кондратенко, С. А. Направления совершенствования механизма устойчивого развития региональных агропродовольственных комплексов Республики Беларусь / С. А. Кондратенко // Весці Нацыянальнай акадэміі навук Беларусі. Серыя аграрных навук. – 2020. – Т. 58, № 2. – С. 143–163. <https://doi.org/10.29235/1817-7204-2020-58-2-143-163>.
7. Леонтьев, В. Межотраслевая экономика / В. Леонтьев; науч. ред. А. Г. Гранберг. – М.: Экономика, 1997. – 479 с.
8. Пилипук, А. В. Современные аспекты и механизмы обеспечения устойчивого стратегического развития отраслей пищевой и перерабатывающей промышленности в мире и в Республике Беларусь / А. В. Пилипук, С. А. Кондратенко // Белорусский экономический журнал. – 2020. – № 2. – С. 79–95.
9. Шпак, А. П. Совершенствование организационно-экономического механизма устойчивого функционирования АПК / А. П. Шпак, С. А. Кондратенко // Экономический бюллетень Научно-исследовательского экономического института Министерства экономики Республики Беларусь. – 2020. – № 9. – С. 16–27.

Поступила в редакцию 01.07.2026

Сведения об авторе

Гусаков Егор Владимирович – ведущий научный сотрудник, доктор экономических наук, доцент

Information about the author

Gusakov Egor Vladimirovich – Leading Researcher, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor