

R. P. Valevich*PhD in Economic sciences, Prof.***S. O. Belova***PhD in Economic sciences. Assoc., Prof.**BSEU (Minsk)*

COOPERATION MECHANISMS IN IMPLEMENTING THE CONCEPT OF FOOD SECURITY AND PROTECTION OF THE DOMESTIC MARKET OF THE REPUBLIC OF BELARUS

A study of the processes and results of the implementation of the state development program of the Republic of Belarus (Strategy 2030), the central core of which for the specified period was the Doctrine of National Food Security, indicates the presence of positive trends in the implementation of these projects. If in previous years it was more important to achieve the quantitative indicators defined by the Doctrine, then the modern period of management, characterized by a high level of unpredictability of changes in the external environment of the functioning of the national economy, poses an additional task to achieve the planned development parameters, while ensuring the necessary level of efficiency of these processes and subject to consolidation of efforts of all economic entities.

The article presents the author's vision of implementing the provisions of the concept of food security and protection of the domestic market of the Republic of Belarus based on the mechanism of cooperation between participants in the production and trade process, which includes the justification of the value chain (to identify the main sources of costs and opportunities for obtaining additional benefits), added value, and the establishment of partnerships while meeting the criteria of efficiency. The article also formulates the main recommendations for cooperation between sectoral entities of the socio-consumer complex and the protection of the domestic market to improve the efficiency of food security processes.

Keywords: *protection of the domestic market; food security; concept; efficiency; value chain; added value; cooperation; interaction; partnership programs; consolidation of economic interests.*

Р. П. Валевич*кандидат экономических наук, профессор***С. О. Белова***кандидат экономических наук, доцент**БГЭУ (Минск)*

МЕХАНИЗМЫ КООПЕРАЦИИ В РЕАЛИЗАЦИИ ПОЛОЖЕНИЙ КОНЦЕПЦИИ ПРОДОВОЛЬСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ И ЗАЩИТЫ ВНУТРЕННЕГО РЫНКА РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Исследование процессов и результатов осуществления государственной программы развития Республики Беларусь (Стратегии - 2030), центральным ядром которых на обозначенный период стала Доктрина национальной продовольственной безопасности, свидетельствует о наличии положительных тенденций в реализации этих проектов. Если в предыдущие годы более важным было достичь определенных Доктриной количественных показателей, то современный период хозяйствования, характеризующийся высоким уровнем непредсказуемости изменений внешней среды функционирования национальной экономики, ставит дополнительную задачу достичь запланированных параметров развития, при обеспечении необходимого уровня эффективности этих процессов и при условии консолидации усилий всех экономических субъектов.

В статье представлено авторское видение реализации положений концепции продовольственной безопасности и защиты внутреннего рынка Республики Беларусь

на основе механизма кооперации участников производственно-торгового процесса, включающего обоснование цепочки стоимости (для выявления основных источников затрат и возможностей получения дополнительных выгод), добавленной стоимости, установления партнерских отношений при соблюдении критериев эффективности, а также сформулированы основные рекомендации в рамках кооперации между отраслевыми субъектами социально-потребительского комплекса и защиты внутреннего рынка для повышения эффективности процессов обеспечения продовольственной безопасности.

Ключевые слова: защита внутреннего рынка; продовольственная безопасность; концепция; эффективность; цепочка стоимости; добавленная стоимость; кооперация; взаимодействие; партнерские программы; консолидация экономических интересов.

Введение. Любой проект, направленный на развитие национальной экономики должен приносить стране дополнительный экономический эффект. Реализуемая в стране концепция обеспечения продовольственной безопасности, являющаяся сердцевиной достижения национальной экономической безопасности страны, также должна быть оценена, с точки зрения результативности, эффективности и возможности получения определённых финансовых выгод ее участникам.

Продовольственную безопасность следует рассматривать не только с позиции достижения высших целей экономики страны, но и с точки зрения ее важности для мирового сообщества, отраслей национальной экономики и граждан страны. Практическая реализация данной концепции направлена на достижение указанных целей: установлены параметры самой Доктрины, сроки и цели ее реализации в разрезе отраслей АПК. Реализация данного проекта предполагает не только накормить население, обеспечить перерабатывающие отрасли сельскохозяйственным сырьем, но и значительно расширить экспортные возможности страны, обеспечить окупаемость затрат и высокую результативность, защитить внутренний рынок от необоснованных внешних воздействий.

По проблеме защиты внутреннего рынка имеется достаточно много публикаций, и даже определенный опыт, которые свидетельствуют о том, что нет и не может быть застывших методов и решений, обеспечивающих результативность основополагающих концепций [1]. Особенной трансформации процессы защиты внутреннего рынка подверглись после создания Евразийского экономического союза (ЕАЭС) и с введением против страны экономических санкций. С 2014 года Республика Беларусь, являясь членом ЕАЭС, для защиты внутреннего рынка, кроме традиционных, должна использовать и комплекс мер, предусмотренных данным Договором. Современные подходы к защите внутреннего рынка с целью преодоления угроз от конкурирующего импорта, базируются на усовершенствованных методах классического протекционизма. Но, прежде чем защищаться, важно создать необходимые предпосылки для развития национального производства путем модернизации и инноваций; реализации политики импортозамещения; создания условий для обеспечения перерабатывающих отраслей сельскохозяйственным сырьем; безопасности, качества и доступности продовольствия для населения и финансовой поддержки отраслей, ее обеспечивающих.

Высокие результаты реализации концепции продовольственной безопасности обусловлены мерами по развитию и повышению устойчивости АПК, модернизации ряда перерабатывающих предприятий, созданию собственной производственной базы, диверсификации источников поставок сырья. Вместе с тем, следует указать и на ряд нерешенных проблем, обусловленных внешними факторами (мировые конфликты, перестройка и замедление роста глобальной экономики, экономические санкции, нарушение цепочек поставок продукции, климатические изменения, вызывающие снижение объема товарного предложения, ухудшение ассортиментной структуры и логистики), и внутренними: экономические (высокие цены на продукты питания снижают их доступность для населения), перебои в поставках (рост транспортных расходов в цене и недостаток отдельных товарных ресурсов в пик роста спроса), увеличение объема закупок, в том числе импорта для преодоления дефицита товарных ресурсов (рост объема товарных запасов и замедление товарооборачиваемости) [2]. Наряду с данной тенденцией проявляется и другая – недостаток переходящих запасов сельскохозяйственного сырья, не оптимальное соотношение между объемами производства и продаж товаров отечественного производства

и импортными. К тому же не преодолены факты серого импорта, встречных потоков товаров одного назначения с разными ценами, что нарушает равновесие на отдельных товарных рынках и др. Проявились новые тенденции в потребительских предпочтениях (ориентир на ЗОЖ, сезонность спроса, личностные особенности в потреблении, и использовании продукции в разрезе возрастных категорий потребителей, квинтильных групп и др.).

Особый пласт проблем связан со сбытом произведенной сельскохозяйственной продукции и продовольствия, что объясняется и тем фактом, что торговля, как отрасль экономики, изначально не была вовлечена в процесс разработки и выполнения заданий Доктрины. Из этого следует, что для повышения ценности концепции продовольственной безопасности необходимо обеспечить: снижение затратности процесса, включение торговли и других незадействованных контрагентов в алгоритм ее реализации, обеспечение комплексного подхода к решению задач, повышение качества всех процессов и др. [3].

Выявленный комплекс проблем и задач по повышению эффективности процессов реализации положений экономической безопасности страны и защиты внутреннего рынка позволил авторам в рамках данной статьи определить цель научного исследования, как обоснование механизма кооперации различных экономических субъектов, включая торговлю, направленного на обеспечение выполнения требований концепции продовольственной безопасности.

Основная часть. По результатам проведенных исследований выявлены следующие тенденции в развитии процессов обеспечения продовольственной безопасности, которые подтверждают, что все субъекты хозяйствования страны, исходя из собственных целей и функций, включились в достижение параметров проекта продовольственной безопасности (таблица 1).

Таблица 1 – Тенденции развития продаж продовольственных товаров и факторов их обуславливающих

Годы	2020	2021	2022	2023	2024	Изменения, 2024 к 2020, %
Розничный товарооборот всего, млн. р	53 539,0	60 067,5	68 058,6	76 952,3	91 901,9	171,66
в т. ч. по продтоварам	26 196,6	29 136,7	33 695,5	37 494,1	42 334,8	161,61
Удельный вес продтоваров в розничном обороте, %	48,93	48,51	49,51	48,73	46,07	-2,86
Удельный вес товаров отечественного производства в розничном обороте продтоваров, %	76,8	76,3	76,5	77,5	76,3	-0,5
Розничный товарооборот по продтоварам на душу населения, тыс. р.	2 792,8	3 132,1	3 651,4	4 085,1	4 635,5	165,98
Доля затрат на покупку продтоваров в общем объеме потребительских расходов домашних хозяйств, %	36,8	37,6	36,8	35,4	34,0	-2,8
Индекс цен на продтовары, %	106,2	111,4	113,8	106,8	106,5	+0,3

Примечание – Источник: собственная разработка на основании⁵

⁵ Статистический ежегодник Республики Беларусь. URL: <https://upload.iblock/9be/bw58kf25iyvf50lhg5ggffbiroi4haqa.pdf> (дата обращения: 20.11.2025). <https://www.belstat.gov.by/>

При общем увеличении объема розничного товарооборота страны за период с 2020 по 2024 год, темпы роста товарооборота по продтоварам сложились на более низком уровне, но со средним приростом более чем 10 % в год. Вместе с тем, фиксируются значительные темпы увеличения розничного товарооборота на душу населения при снижении расходов на покупку продовольственных товаров. В 2024 году население затратило на покупку продовольственных товаров 34 % от объема потребительских расходов домашних хозяйств, в динамике этот показатель снизился на 2,8 п.п. В целом данный показатель свидетельствует о качественном изменении структуры потребления продовольственных товаров и эффективности государственного регулирования цен на эти товары, хотя темп роста розничных цен по данным группам товаров все ещё превышает темп роста инфляции. Несмотря на достаточно большой объем усилий по развитию продаж и снижению розничных цен на отдельные виды продовольствия, его удельный вес в общем объеме розничного товарооборота снижается (–2,86 п.п.), что можно рассматривать как положительную, и как нежелательную тенденцию, поскольку продажа продтоваров отечественного производства достигла меньшего значения, чем предусмотрено Доктриной (чуть более 76 % при задании 85 %, к тому же имеется неудовлетворенный спрос). Снижение покупательского интереса по отдельным товарным позициям объясняется и проблемами с качеством произведенных товаров (что подтверждается фактами снятия с продажи ряда продуктов, возврата поставленной продукции). Понимая всю остроту этой проблемы, в стране разработана «Стратегия повышения качества и безопасности пищевой продукции» в Республике Беларусь до 2030 года», в которой даны объяснения фактам снижения качества пищевой продукции: неконтролируемое использование лекарственных препаратов и средств защиты и стимулирования роста растений; недостаточные исследования изменений поведения потребителей (увеличение продаж через онлайн объекты, высокий уровень сезонных колебаний в спросе, повышение спроса на готовую еду и продукты с высокой степенью переработки); рост конкуренции и наличие встречного импорта [4].

Некоторый дисбаланс в развитии факторов, влияющих на состояние внутреннего рынка продтоваров, обусловлен множеством причин внешнего и внутреннего характера: осложненная логистика, недостаток мощностей для хранения скоропортящейся продукции и поддержания ее качества и безопасности на всех этапах товародвижения вплоть до конца сезона их потребления, неудовлетворительное состояние рыночной инфраструктуры, слабое ее инновационное обновление, низкая модернизация процессов переработки сельскохозяйственного сырья, недостаточный уровень производительности труда, финансовая неустойчивость отраслей АПК, низкие темпы развития сельскохозяйственных территорий, зависимость от импорта из-за недостаточного уровня конкурентоспособности части импортозамещающей продукции, укрупнение торговых сетей, активизация работы электронных площадок, вытеснение мелких продавцов и др.

Возможность преодоления достаточно объективных препятствий в производстве и продажах сельскохозяйственной продукции связана с необходимостью дополнительных вложений инвестиций в развитие материально-технической базы и технологий. Особое внимание при уточнении программ развития концепции продовольственной безопасности следует уделить комплексности действий и мероприятий, базирующихся на кооперации всех участников (включая торговлю), задействованных в реализации положений Доктрины.

Анализ проблем, сдерживающих реализацию положений концепции продовольственной безопасности свидетельствует о необходимости, в первую очередь, изменить партнерские отношения между хозяйствующими субъектами, вовлеченными в ее реализацию, и четко спрогнозировать возможности получения эффекта добавленной стоимости, без чего нельзя построить результативные партнерские отношения, при которых будут удовлетворены интересы всех участников [5].

Решению поставленных задач по повышению эффективности реализации концепции продовольственной безопасности будет содействовать кооперация между субъектами хозяйствования производственно-торгового процесса. Поиск ответов на поставленные задачи лежит в формировании политики партнерских отношений между всеми участниками данного процесса (не только в рамках страны, но и в рамках ЕАЭС), в том числе и с организациями торговли, что позволяет обеспечить эффективную кооперацию в осуществлении отдельных этапов производственно-торгового цикла [6, 7].

Обоснованность перспектив развития партнёрских отношений оформляется соответствующими партнерскими программами, суть которых заключена в поиске способов привлечения новых клиентов, увеличения продаж и доли субъектов на рынке. Модель сотрудничества между партнерами при осуществлении деятельности по производству и реализации продукции строится по принципу равного удовлетворения интересов всех участников.

Формами партнёрских отношений, в зависимости от остроты проблемы, могут быть простые договора поставки; установление сложных кооперационных связей (холдинги, отраслевые ассоциации, кластеры и др.), которые позволят объединить разных субъектов производственно-сбытовой цепочки и реализовать концепцию государственно-частного партнерства в АПК.

Методика разработки партнёрских программ (на уровне взаимодействия производителей сельскохозяйственной продукции, перерабатывающей промышленности и торговли) включает в себя:

1 этап. Обоснование целей: для всех участников производственно-торговой цепочки - увеличение продаж, расширение клиентской базы, создание и продвижение бренда, возможность прибыльной работы.

2 этап. Разработка системы формирования цены услуг (процент от продаж, фиксированная сумма, бонусы, гранты, обмен технологиями и знаниями, установление «справедливых» цен и реальных условий реализации программы).

3 этап. Определение критериев и показателей эффективности партнерских отношений (размер добавленной стоимости, целевые нормы рентабельности, показатели соответствия ассортиментной структуры производства, реализации и потребления, объемы экспорта и импорта, степень удовлетворения экономических интересов партнеров). Процессу заключения партнерских соглашений должны предшествовать разработка и согласование цепочки стоимости (добавленной стоимости), которая должна стать основой для расчета отпускной цены, оптовой и торговой надбавки, уровня рентабельности и пределов изменения цен.

4 этап. Составление партнерского соглашения, в котором четко прописаны обязанности сторон, условия вознаграждения и правила работы.

5 этап. Создание специальных платформ или разделов на сайте организации, где партнеры смогут регистрироваться и получать ссылку, отслеживать статистику для получения выгоды.

6 этап. Привлечение и обучение партнеров.

7 этап. Оценка результатов (анализ работы партнеров, обратная связь, корректировка).

Основой для построения цепочки стоимости и определения эффективности процессов реализации концепции продовольственной безопасности, как и любого другого проекта, служит соотношение затрат и прибыльности.

Затраты на продукцию АПК складываются из:

- затрат на производство сельскохозяйственного сырья (семена, удобрения, техника, топливо, оплата труда и др.);

- расходов на его переработку (затраты на сырье, оборудование, энергоресурсы, оплату труда, логистику, упаковку);

- затрат на торговлю продтоварами и сельхозпродукцией (на закупку товаров, логистику, аренду торговых площадей, оплату труда, маркетинг и управление запасами).

При этом следует понимать, что прибыльность отраслей, производящих и реализующих продукцию АПК, находится и под влиянием ряда специфических факторов:

- для сельскохозяйственного производства (урожайность, рыночная цена на продукцию, эффективность использования ресурсов, особенность отраслевых технологий);

- для предприятий перерабатывающей и пищевой промышленности (способность создавать продукцию с более высокой стоимостью на основе диверсификации ассортимента, возможности конкурировать и оптимизировать затраты);

- для торговли продтоварами и сельхозпродукцией (емкость рынка и специфика его сегментов, размер маржи, торговой надбавки, объем продаж, эффективность управления запасами и затратами на логистику и маркетинг, возможность получения отдачи от масштабов продаж, эффективность ведения переговоров при заключении договоров на поставку).

Кроме того, на размер затрат и прибыли всех предприятий влияют объемы и формы государственной поддержки, уровень конкуренции, эффективность управления закупками, логистикой и запасами, тенденции изменения спроса и факторов его обуславливающих, потребность в инвестициях и инновациях.

Анализ построенной цепочки позволяет выделить ключевые звенья для осуществления процесса и оценить их с точки зрения прибыльности. Более прибыльные этапы становятся ядром бизнес модели, а менее значительные отдаются на аутсорсинг. Оценка цепочки стоимости позволяет также выявить проблемные места в процессе, причины возникновения рисков и убытков, возможности их устранения и определить направления результативности каждого звена для повышения конкурентоспособности продукции на рынке [8].

При создании и построении цепочки стоимости важно правильно определить стоимость всех элементов производственно-торгового процесса, которые условно подразделяются на две группы. Основные затраты включают расходы на начальную логистику (сырьевое обеспечение), производственный процесс, доставку готовой продукции к местам продажи, продажу и маркетинговую поддержку. Дополнительные: технологические решения по вопросам выбора и оптимизации хозяйственных процессов, управления трудовыми ресурсами, инфраструктурные решения. Общими факторами, обеспечивающими рост и улучшение цепочки стоимости являются недорогой поставщик, его специализация, создание уникального товара, услуги, наличие спроса (таблица 2).

Таблица 2 – Примерная структура создания цепочки стоимости и функции ее участников (по продовольственным товарам)

Разработка КРП/ключевых элементов	Производственная цепочка			
	Сырьевые компании	Финансы	Переработка	Финансы
Разработка и согласование. Производственно-торговых процессов. Изучение спроса. Заключение договоров. Поставка. Продажи. Инвестиции	Разработка планов посева. Посев. Выращивание. Сбор урожая. Хранение. Поставки на переработку	Кредиты. Гранты. Лизинг. Льготы. Господдержка	Получение сырья. Доставка. Разработка образца и рецептуры с учетом спроса. Реклама новой продукции. Производство товара. Хранение. Заключение договоров с покупателями	Кредиты. Господдержка. Привлеченные финансовые ресурсы. Собственный капитал
Бизнес-модели	Собственные разработки. Исследовательские агентства и др.	Франчайзинг. Лицензирование. Фирменные магазины и др.	Прямые поставки. Поставки через посредников	
Добавленная стоимость	Рассчитывается в соответствии с алгоритмом ее определения (по производственному методу)			

Разработка КРІ/ключевых элементов	Торговая цепочка				Предоставлени е услуг
	Оптовые		Розничные		
	Торговля	Финансы	Торговля	Финансы	
Разработка и согласование Производствен-но-торговых процессов. Изучение спроса. Заключение договоров. Поставка. Продажи. Инвестиции	Чистая поставка в розничные сети. Поставка продукции сырьевым компаниям, объектам перераба-тывающей промышлен-ности	Собствен-ный, заемный, капитал. Привле-ченные финансо-вые ресурсы. Оптовые скидки	Торговые сети. Торговые объекты. Онлайн-продажи Маркет-плейсы Изучение спроса. Заключение договоров	Собствен-ный капитал Кредиты. Привле-чен. фин. ресурсы	Послепродаж-ное обслуживание. Потребите-льское кредитование. Стимули-рование покупательс-кого спроса. Работа с контрагентами
Бизнес-модели	Инновационные маркетплейсы Подписки				Краудсорсинг. Партнерские программы и соглашения. Цифровые платформы
Добавленная стоимость	Рассчитывается в соответствии с алгоритмом ее определения (по распределительному методу)				

Примечание – Источник: собственная разработка авторов.

Заключение. Таким образом, в рамках кооперации между отраслевыми субъектами социально-потребительского комплекса для повышения эффективности процессов обеспечения продовольственной безопасности и защиты внутреннего рынка рекомендуется:

1) в области достижения стабильности поставок: создание эффективных цепочек поставок, которые обеспечивают физическую доступность продуктов питания для населения, предотвращая дефицит; оперативное реагирование на изменение поведения потребителей и условия хозяйствования – торговля должна иметь механизмы для быстрого реагирования на локальные и глобальные вызовы путем перераспределения продовольствия между регионам;

2) обеспечение экономической доступности: поддержание стабильных и справедливых цен на продукты питания, для возможности их приобретения потребителями независимо от своего дохода; создание условий, при которых производители и продавцы могут получать обоснованную цену за свою продукцию, что стимулирует их к увеличению объемов производства и реализации;

3) обеспечение качества и безопасности продовольствия: осуществление контроля качества на всех этапах от производства до потребления; обеспечение соответствия стандартам (соблюдение международных стандартов качества и безопасности продовольствия для потребителей, реклама новой продукции, наличие документов, подтверждающих качество и безопасность пищевых продуктов при ее реализации);

4) развитие рыночной инфраструктуры: расширение оптовой логистики, оптовых рынков, складских комплексов для обеспечения эффективного распределения продуктов; создание условий для доступа местных производителей к национальным и международным рынкам, что будет способствовать росту производства и увеличению ассортимента продукции;

5) международное сотрудничество: участие в международных программах и инициативах, направленных на борьбу с голодом, и обеспечение продовольственной безопасности на глобальном уровне; сотрудничество с организациями типа ФАО для обмена опытом и лучшими практиками в области продовольственной безопасности;

6) проведение мониторинга процессов реализации параметров концепции продовольственной безопасности;

7) консолидация интересов и процедур реализации проектов по обеспечению продовольственной безопасности при разработке партнерских программ с учетом сбалансированной цепочки добавленной стоимости.

Список использованных источников

1. Валевиц, Р. П. Механизм реализации концепции защиты внутреннего рынка в условиях неопределенности экономической среды / Р. П. Валевиц, Н. Е. Свирейко // Научные труды Белорусского государственного экономического университета. Вып. 14 / [редкол.: В. Ю. Шутилин (гл. ред.) и др.]; Министерство образования Республики Беларусь, Белорусский государственный экономический университет. – Минск : БГЭУ, 2021. – С. 74–80.

Valevich, R. P. Mechanism of Implementing the Concept of Protecting the Domestic Market in an Uncertain Economic Environment / R. P. Valevich, N. E. Svireyko // Scientific Works of the Belarusian State Economic University. Issue 14 / [ed. by V. Yu. Shutilin (chief ed.) and others]; Ministry of Education of the Republic of Belarus, Belarusian State Economic University. – Minsk: BSEU, 2021. – P. 74–80.

2. Камалян, А. К. Плодоовощной сектор Евразийского экономического союза: потенциал роста и сдерживающие факторы / А. К. Камалян // АПК: Экономика, управление. – 2023. – № 8. – (Агропромышленный рынок). – С. 107–114.

Kamalyan, A. K. The Fruit and Vegetable Sector of the Eurasian Economic Union: Growth Potential and Constraining Factors / A. K. Kamalyan // AIC: Economics, Management. – 2023. – No. 8. – (Agro-Industrial Market). – P. 107–114.

3. Лобанова, Л. Направления развития отечественного рынка плодоовощной продукции в контексте глобальных трендов / Л. Лобанова // Аграрная экономика. – 2025. – № 9. – С. 70–82.

Lobanova, L. Directions of Development of the Domestic Market for Fruit and Vegetable Products in the Context of Global Trends / L. Lobanova // Agrarian Economics. – 2025. – No. 9. – P. 70–82.

4. Ловкис, З. В. Стратегия повышения качества и безопасности пищевой продукции» в РБ до 2030 года / З. В. Ловкис, Е. М. Моргунова, Е. З. Ловкис // Пищевая промышленность: наука и технологии. – 2017. – № 1 (35). – С. 8–17.

Lovkis, Z. V. Strategy for Improving the Quality and Safety of Food Products in the Republic of Belarus until 2030 / Z. V. Lovkis, E. M. Morgunova, and E. Z. Lovkis // Food Industry: Science and Technology. – 2017. – No. 1(35). – P. 8–17.

5. Макрак, С. Модель формирования взаимовыгодных отношений производителей продовольствия и сферы торговли / С. В. Макрак // Экономика и банки. – 2024. – № 2. – С. 76–84.

Makrak, S. Model of formation of mutually beneficial relations between food producers and trade/ S. V. Makrak // Economics and Banks. – 2024. – No. 2. – P. 76–84.

6. Быков, А. Торговля добавленной стоимостью: источники сбалансированного экономического роста / А. А. Быков, О. Д. Колб, Т. В. Хвалько ; под ред. А. А. Быкова. – Минск : Мисанта, 2017. – 356 с.

Bykov, A. Value-added trade: sources of balanced economic growth / A. A. Bykov, O. D. Kolb, T. V. Khvalko ; edited by A. A. Bykov. – Minsk : Misanta Publ., 2017. – 356 p.

7. Белова, С. О. Унификация интересов и действий товаропроизводителей, продавцов и потребителей – основа обеспечения продовольственной безопасности страны / С. О. Белова, Р. П. Валевиц // Актуальные вопросы современной науки. – Пермь: Пермский институт экономики и финансов. 2015. – №1(4). – С.29–34.

Belova, S. O. Unification of interests and actions of commodity producers, sellers and consumers – the basis for ensuring food security of the country / S. O. Belova, R. P. Valevich // Actual issues of modern science. Perm: Perm Institute of Economics and Finance. – 2015. – No. 1(4). – P. 29–34.

8. Кондратьев, В. Б. Глобальные цепочки стоимости в отраслях экономики: общее и особенное / В. Б. Кондратьев // Мировая экономика и международные отношения. – 2019. – Том 63. – № 1. – С. 49–58.

Kondratiev, V. Global Value Chains in Economic Sectors: General and Particular / V. B. Kondratiev // World Economy and International Relations. – 2019. – Vol. 63. – No. 1. – P. 49–58.
Статья поступила в редакцию 11.11.2025.

УДК 336.226.11

T. A. Verezubova

*Doctor of Economics, Professor,
BSEU (Minsk)*

T. A. Filiutchik

*graduate student,
BSEU (Minsk)*

TRANSFORMATION OF THE APPROACH TO DESIGNING AND IMPLEMENTING FINANCIAL STRATEGIES IN COMMERCIAL ORGANIZATIONS UNDER CONTEMPORARY ECONOMIC CONDITIONS

The development and implementation of financial strategy within commercial organizations represents a pivotal component of strategic management, serving to enhance resilience, investment activity, and organizational adaptability in response to evolving external conditions. This article highlights the necessity of transforming the strategic process in light of contemporary challenges. It explores diverse methodological approaches to constructing financial strategies and achieving their objectives, as practiced by domestic and international economic entities. Particular attention is given to foreign research emphasizing sustainable financing, digital transformation, and the integration of ESG factors. The study concludes that a comprehensive and flexible approach to financial strategy formation is essential for ensuring long-term competitiveness.

Keywords: financial strategy; commercial organization; long-term development; strategic management; financial resilience; investment policy; risk management; sources of financing; digital economy; strategic adaptability.

T. A. Вerezубова

*доктор экономических наук, профессор
БГЭУ (Минск)*

T. A. Филютчик

*аспирантка
БГЭУ (Минск)*

ТРАНСФОРМАЦИЯ ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ КОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Разработка и реализация финансовой стратегии коммерческих организаций является ключевым элементом системы стратегического управления, обеспечивая устойчивость, инвестиционную активность и адаптацию организации к изменяющимся условиям внешней среды. В статье раскрывается необходимость изменения данного процесса в современных условиях. Рассматриваются различные подходы к построению финансовой стратегии и выполнению ее целей и задач отечественными и зарубежными субъектами хозяйствования. Анализируются зарубежные исследования данного процесса, акцентирующие внимание на устойчивом финансировании, цифровизации и интеграции ESG-факторов. Делается вывод о необходимости комплексного и гибкого подхода к формированию финансовой стратегии как основы долгосрочной конкурентоспособности.

Ключевые слова: финансовая стратегия; коммерческая организация; перспективное развитие; стратегическое управление; финансовая устойчивость; инвестиционная политика; управление рисками; источники финансирования; цифровизация экономики; адаптивность стратегии.