

### Источники

1. *Thaler, R.* Transaction Utility Theory / R. Thaler // *Advances in Consumer Research*. – 1983. – Vol. 10. – P. 229–232.
2. *Koszegi, B.* A Model of Reference-Dependent Preferences / B. Koszegi, M. Rabin // *The Quarterly Journal of Economics*. – 2006. – Vol. 121. – Iss. 4. – P. 1133–1165.
3. *Gourville, J.* Downsizing price increases: A greater sensitivity to price than quantity in consumer markets / J. Gourville, J. Koehler // *HBS Marketing Research Paper*. – 2004. – № 04-01. – 41 p.
4. *Kachersky, L.* Reduce content or raise price? The impact of persuasion knowledge and unit price increase tactics on retailer and product brand attitudes / L. Kachersky // *Journal of Retailing*. – 2011. – Vol. 87. – № 4. – P. 479–488.
5. *Acquisti, A.* What can behavioral economics teach us about privacy? / A. Acquisti [et al.] // *Digital privacy*. – 2007. – P. 385–400.
6. *Hampton, W.* Things for Those Who Wait: Predictive Modeling Highlights Importance of Delay Discounting for Income Attainment [Electronic resource] / W. Hampton, N. Asadi, I. Olson // *Frontiers in Psychology*. – 2018. – Vol. 9. – Mode of access: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6129952>. – Date of access: 25.11.2022.
7. *Shaw, S.* Consumers Are Becoming Wise to Your Nudge [Electronic resource] / S. Shaw. – Mode of access: <https://behavioralscientist.org/consumers-are-becoming-wise-to-your-nudge>. – Date of access: 27.11.2022.
8. *Kristal, A. G. I.* Joe Phenomena: Understanding the Limits of Metacognitive Awareness on Debiasing [Electronic resource] / A. Kristal, L. Santos // *Harvard Business School Working Paper*. – 2021. – № 21-084. – Mode of access: [https://www.hbs.edu/risk/Publication%20Files/21-084\\_436ebba8-c832-4922-bb6e-49d000a77df3.pdf](https://www.hbs.edu/risk/Publication%20Files/21-084_436ebba8-c832-4922-bb6e-49d000a77df3.pdf). – Date of access: 27.11.2022.

*Статья поступила в редакцию 05.12.2022 г.*

УДК 336.745

**M. Markusenka**  
BSEU (Minsk)

### MANAGEMENT OF A COUNTRY'S INTERNATIONAL RESERVE ASSETS: ROLE IN ENSURING NATIONAL SECURITY

*In the article, the international experience of optimization and management of international reserve assets, approaches to determining the sufficiency of the volume of gold and foreign exchange reserves are considered. The dynamics of indicators of international assets of the Republic of Belarus is analyzed. The parameters for creating a functional economic system for the formation and use of the country's gold and foreign exchange reserves in order to ensure national security are proposed. These parameters are: focus on their optimal volume, the need to guarantee the exclusion of the possibility of default on state external obligations, the covering at least the cost of a three-month import of the country. Proposals – to expand the diversification of the portfolio of international reserves, to increase its risk in order to increase profitability, to raise the share of gold in it – are given. Expansion of international payments in the national currencies of the countries – the main trading partners (countries of the Eurasian Economic Union, China, India) will contribute the ensuring of national security.*

**Keywords:** *international reserve assets; reserve currencies; monetary gold; adequacy; control; state; national security; critical import; foreign exchange interventions; exchange rate.*

**М. В. Маркусенко**

*доктор экономических наук, доцент  
БГЭУ (Минск)*

## **УПРАВЛЕНИЕ МЕЖДУНАРОДНЫМИ РЕЗЕРВНЫМИ АКТИВАМИ СТРАНЫ: РОЛЬ В ОБЕСПЕЧЕНИИ НАЦИОНАЛЬНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ**

*В статье рассмотрены международный опыт оптимизации и управления международными резервными активами, подходы к определению достаточности объема золотовалютных резервов. Проанализирована динамика показателей международных активов Республики Беларусь. Определена необходимость и предложены параметры создания функциональной экономической системы формирования и использования золотовалютных резервов страны в целях обеспечения национальной безопасности – ориентация на их оптимальный объем, необходимость гарантии исключения возможности дефолта по государственным внешним обязательствам, покрытие не менее стоимости трехмесячного импорта страны. Даны предложения по усилению диверсификации портфеля международных резервов, росту его риска с целью повышения доходности, увеличению в нем доли золота. Обеспечению национальной безопасности будет способствовать расширение международных расчетов в национальных валютах стран – основных торговых партнеров (стран – участниц Евразийского экономического союза, Китая, Индии).*

**Ключевые слова:** *международные резервные активы; резервные валюты; монетарное золото; достаточность; управление; государство; национальная безопасность; критический импорт; валютные интервенции; валютный курс.*

В Концепции национальной безопасности Республики Беларусь определено, что угрозами в денежно-кредитной и валютной сфере выступают дестабилизация национальной финансовой и денежно-кредитной систем, потеря стабильности национальной денежной единицы; неспособность возвращать и обслуживать внешний и внутренний долг. Важнейшим направлением обеспечения национальной безопасности в этой связи определено формирование и поддержание на достаточном уровне международных резервных активов (золотовалютных резервов) страны.

Проблемы достаточности золотовалютных резервов и формирования их оптимальной структуры исследуются в работах П. Гвидотти, М. Гершковица, Т. Золотухиной, А. Гринспена, Ж. Кальво, О. Жанна, Ф. Канчука, А. Лиханова, В. Редди, Дж. Френкеля, Е. Ермаковой, Дж. Лизондо, О. Осиповой, Р. Портеса, М. Фаненко и др.). Некоторые аспекты управления международными резервными активами страны рассматривались в работах белорусских авторов: П. Каллаура, А. Лобанова, А. Лузгиной, Н. Мирончик, В. Тарасова, А. Тихонова и др.

Совершенствование международной практики управления международными резервными активами (МРА) проводится на основе методических разработок и рекомендаций Международного валютного фонда.

В 1 квартале 2022 г. рядом стран Запада были введены санкционные ограничения, которые влекут за собой угрозы национальной безопасности Республики Беларусь. Поэтому

высокую актуальность имеет аспект исследования роли резервов в обеспечении экономической безопасности страны.

В современных условиях для большинства стран основной задачей формирования и использования золотовалютных резервов становится не обеспечение критического импорта, а сохранение и поддержание устойчивости курса национальной валюты.

Международные резервные активы выступают основой регулирования обменного курса, используются для проведения интервенций на валютном рынке. Валютная интервенция является инструментом косвенного воздействия на валютный рынок, с помощью которого центральный банк влияет на обменный курс. Одной из причин резких колебаний курса национальной валюты является недостаточность золотовалютных резервов для успешных интервенций на валютном рынке.

Диверсификация валютных резервов, направленная на регулирование структуры валютных активов, выступает одной из мер валютной политики. Диверсификация осуществляется путем включения в состав резервов разных валют с целью обеспечить международные расчеты и защиту от потерь, возникающих вследствие изменения курсов резервных валют (путем продажи менее стабильных валют и покупки более устойчивых).

Сложившийся на 1 июля 2022 г. уровень международных резервных активов Республики Беларусь сопоставим со стоимостью импорта товаров и услуг за 2,0 месяца (на 1 января 2022 г. – за 2,2 месяца), соответствовал 37,1 % суммы выплат по валовому внешнему долгу в течение предстоящих 12 месяцев (на 1 января 2021 г. – 47,8 % соответственно). При этом на 1 июня 2022 г. показатель достаточности МРА составил 63,1 % (табл. 1).

Для обеспечения национальной безопасности стране необходимо уделять первостепенное внимание формированию международных резервных активов (золотовалютных резервов), строить политику по управлению данными резервами.

Таблица 1 – Динамика показателей международных активов Республики Беларусь в 2018–2022 гг.

	01.01.18	01.01.19	01.01.20	01.01.21	01.01.22	01.06.22
1. Международные резервные активы, млн долл. США	7315,3	7157,6	9393,5	7468,5	8425	7506,2
2. Международные резервные активы, в месяцах импорта товаров и услуг	2,4	2,1	2,7	2,5	2,2	2,0
3. Международные резервные активы, в месяцах импорта товаров и услуг и выплат по валовому внешнему долгу	1,6	1,4	1,9	1,7	1,6	1,4
4. Достаточность международных резервных активов (текущий уровень резервов в соответствии с методикой МВФ) <sup>66</sup>	71,2 %	68,6 %	86,3 %	71,9 %	73,9 %	63,1 %

Источник: собственная разработка на основе <https://www.nbrb.by/publications/balpay>.

Важнейшей задачей валютной политики является определение оптимальных показателей золотовалютных резервов. Рациональное и эффективное использование международных резервных активов страны предполагает создание функциональной экономической системы формирования и использования ее золотовалютных резервов.

При создании указанной системы представляется целесообразным ориентироваться на следующие параметры:

<sup>66</sup>Для стран с плавающим режимом обменного курса достаточность МРА определяется по формуле:  $MRA_{aga} = 30\% STD + 15\% OPL + 5\% M3 + 5\% X$ , где STD (Short-Term Debt) – краткосрочные долговые обязательства; OPL (Other Portfolio Liabilities) – прочие обязательства (за исключением краткосрочного внешнего долга); M3 – широкая денежная масса; X – объем экспорта товаров и услуг.

оптимальным можно считать размер резервов, которые достаточны для предупреждения резких колебаний (девальвации и ревальвации) национальной валюты (для этого резервы должны превышать денежную базу в широком определении);

пороговым можно считать размер резервов, гарантирующий исключение возможности дефолта по государственным внешним обязательствам (минимальный объем резервов должен быть не менее суммы, складывающейся из стоимости покрытия трехмесячного товарного импорта и размера стоимости платежей по внешнему государственному долгу);

критическим можно считать размер резервов, который покрывает менее стоимости трехмесячного импорта страны (табл. 2).

Таблица 2 – Общие правила формирования международных резервных активов страны

	Правила оптимального распределения международных резервных активов
1. Валовая величина резервов	МРА должны гарантировать исключение возможности дефолта по государственным внешним обязательствам (минимальный объем резервов должен быть не меньше суммы, складывающейся из стоимости покрытия трехмесячного товарного импорта и размера стоимости платежей по внешнему государственному долгу); быть достаточными для предупреждения резких девальвации и ревальвации национальной валюты (резервы должны превышать денежную базу в широком определении)
2. Структура а) количество включенных в них валют и их доля в составе резервов; а) доля золота в составе резервов	Формирование структуры МРА производится по видам резервных валют с учетом решения задач по обслуживанию внешнего долга или по поддержанию объемов импорта страны в течение определенного количества месяцев
3. Диверсификация активов	Должны учитываться географические направления валютных выплат страны (для инвестиций в ценные бумаги означает, что риск изменения процентной ставки в стране, выпустившей резервный актив, и валютный риск не могут быть разделены)
3. Инвестиционная цель	Сохранить капитал и ликвидность (получение доходности не является главной целью управления портфелем МРА)
4. Направления инвестирования	Выбираются высоколиквидные ценные бумаги из стран с низким уровнем риска. Инвестирование производится в ценные бумаги с фиксированным доходом только с рейтингом AA- или выше. Доходности этих ценных бумаг не должны полностью коррелировать друг с другом, для того чтобы снизить общий риск портфеля

Источник: собственная разработка на основе [1; 5].

В этой связи для Республики Беларусь особую актуальность приобретает проведение Национальным банком взвешенной девизной политики, увеличение объема золотовалютных резервов, расширение перечня резервных валют в связи с переориентацией торговых потоков, обусловленной действием введенных санкций. (Национальный банк Республики Беларусь в состав резервных валют включает, кроме признанных свободно конвертируемых валют, российские рубли и китайские юани).

Для поддержания стабилизации курса национальной валюты государству необходимо не только повышать уровень золотовалютных резервов страны, но и использовать концепцию риск / шанс для выявления соотношения между вероятностью потерь и шансом получить прибыль в результате повышения качества управления этими резервами [2; 3].

Во главе угла общей системе управления МРА должно находиться условие их роста с целью поддержания в минимально достаточном объеме (обеспечение не менее чем 3 месяцев товарного импорта, размера и стоимости платежей по внешнему государственному долгу). Выделяют четыре варианта такого роста (ускоренный, замедленный, отрицательный, комбинированный), целесообразно использовать вышеназванные варианты в зависимости от конкретных экономических условий [4].

Управление международными резервами стран строится исходя из традиционного приоритета их сохранности и ликвидности по отношению к прибыльности. Это обуславливает структуру международных резервов и выбор инструментов инвестирования валютных активов. Разработанные МВФ «Руководящие принципы управления валютными резервами» в качестве приоритета определяют их сохранность и ликвидность. Однако некоторые центральные банки отдают приоритет их доходности (Банк Норвегии) и разграничивают международные резервы, управляемые исходя из принципов их сохранности и ликвидности, и инвестиционные резервы, управляемые в целях увеличения их доходности [5]. Это подтверждает мировая тенденция выделения из международных резервов инвестиционной части валютных активов, используемых для вложения в разные инструменты с различной степенью риска. Такая тенденция обусловлена тем, что высокие темпы накопления официальных резервных активов несут в себе определенный кризисный потенциал, в том числе в перспективе – увеличение инфляционного давления и возникающие в связи с этим трудности в реализации денежно-кредитной политики (КНР, Республика Корея, Индия и др.). Поэтому центральные банки расширяют спектр инвестиционных инструментов, входящих в состав международных резервов, а также увеличивают среднюю дюрацию<sup>67</sup> активов. Многие страны, опасаясь сильной зависимости от американской валюты, стали изучать возможность нетрадиционного использования золотовалютных резервов.

В этой связи одним из направлений решения проблемы концентрации большого объема валютных активов может стать выделение специальных инвестиционных фондов, придерживающихся рыночных стратегий, направленных прежде всего на стимулирование экономического роста и диверсификацию экономики (табл. 3).

Таблица 3 – Направления оптимизации и управления международными резервными активами

Страна	Направления оптимизации международных резервных активов
Южная Корея	Практика привязки валютной структуры активов к структуре внешнего долга. Операционная часть валютных резервов страны, состоящая из наиболее ликвидных инструментов, т. е. относящихся к денежному рынку, полностью номинирована в долларах. Структура инвестиционной части зависит от того, в каких валютах номинирован внешний долг и проводятся платежи по текущему балансу, а также от соотношения валют на мировом рынке
Чехия	Официальные резервные активы номинированы в долларах и евро. Их соотношение определяется исходя из наблюдений за доходностью финансовых вложений на рынках США и Евросоюза. Учитываются движение обменных курсов, ситуация на национальном валютном рынке
Чили	Практика привязки валютной структуры активов к структуре внешнего долга. Учитываются выплаты, планируемые на предстоящий год, дефицит (или профицит) внешнеторгового баланса, а также используются математические оптимизационные модели
Колумбия	Соотношение резервных валют определяется как скользящая средняя валютной структуры дефицитов и профицитов торгового баланса за 3 года. Используется практика построения оптимизационных моделей
Гонконг	Применяется практика анализа долгосрочной доходности и показателей риска отдельных валют с целью поддержания активов в долларах на уровне, достаточном для действующего механизма обеспечения денежной эмиссии
	<b>Управление международными резервными активами для решения проблемы концентрации большого объема валютных активов</b>
Сингапур	В 1990 г. была создана Инвестиционная корпорация, которой было предоставлено право управлять средствами в размере 100 млрд долл. отдельно от валютных резервов. Эти средства не могут быть использованы на цели денежно-кредитной политики
Южная Корея	В 2005 г. была создана независимая организация – Корейская инвестиционная корпорация. Центральный банк Южной Кореи передал в управление корпорации 20 млрд долл. из состава золотовалютных резервов, еще 3 млрд долл. поступили из Стабилизационного фонда министерства финансов Южной Кореи. Согласно условиям создания корпорации, Центральный банк Южной Кореи сохранил за собой право в случае необходимости отозвать переданные в управление средства

<sup>67</sup> Дюрация – это период времени до момента полного возврата инвестиций, а также мера риска процентных ставок, т. е. показатель, на сколько процентов снизится цена актива при повышении учетной ставки и наоборот. <https://quote.rbc.ru/news/article/628514759a794784f4ea297d>.

Окончание табл.

Китай	В период с 2004 по 2006 г. Китай из официальных резервных активов КНР передал около 60 млрд долл. трем крупнейшим банкам, находящимся в собственности государства, с целью увеличения их собственного капитала, реформирования и последующей приватизации. Для более эффективного использования валютных резервов в Китае создана Китайская инвестиционная корпорация (200 <sup>68</sup> ), целью явилось расширение сферы применения валютных поступлений от китайского экспорта
Тайвань	Используется практика перечисления части резервных активов специализированным банкам для осуществления местных инвестиционных проектов
Индия	Часть аккумулированных золотовалютных резервов планировалось использовать на развитие промышленной инфраструктуры
Германия	Рассматривалась возможность использовать официальные валютные ресурсы для финансирования инновационных технологий и поддержки исследований в области высоких технологий
Колумбия	Основная часть портфеля резервов стала иметь более длительные сроки погашения и более высокую ожидаемую доходность, при этом уровень риска портфеля также возрос. Ранее (1994) на краткосрочные активы в структуре золотовалютных резервов приходилось около 90 % от их общего объема, в настоящее же время их объем сократился до 5 %

Источник : собственная разработка на основе [5].

Таким образом, направление части МРА в специальные фонды осуществляется странами с целью реализации за счет данных средств важнейших инвестиционных проектов, развития промышленной инфраструктуры, финансирования инновационных технологий и поддержки исследований в области инноваций, расширения импорта инвестиционных товаров.

Кроме иностранных валют, в состав международных активов странами включается монетарное золото. Мировой опыт свидетельствует, что страны по-прежнему формируют золотой запас. В настоящее время роль золота как резервного актива является дискуссионным вопросом среди экспертов по финансовым рынкам. Согласно рекомендациям МВФ странам по составлению платежных балансов, золото следует учитывать в составе резервных активов.

Перспективы расширения использования золота как резервного актива обусловлены тем, что, в отличие от валюты, золото не является обязательством какой-либо страны. Несмотря на официально проведенную в 70-е гг. XX в. демонетизацию золота, оно продолжает неофициально сохранять важные монетарные функции, что отражается в стремлении ряда стран в последние годы увеличить его долю в структуре своих международных резервов (рис. 1).

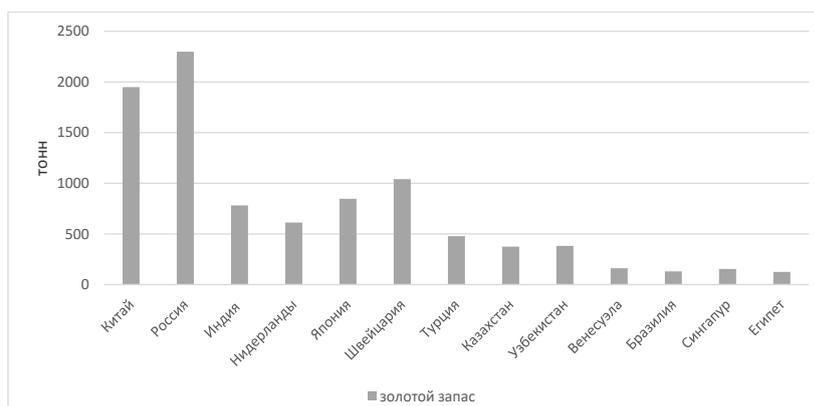


Рис. 1. Золотой запас по странам мира (на октябрь 2022 г.)

Источник: собственная разработка на основе «Мировые золотые резервы» (<http://global-finances.ru/mirovyie-zolotyie-rezervyi>).

<sup>68</sup>[https://ru.wikipedia.org/wiki/China\\_Investment\\_Corporation](https://ru.wikipedia.org/wiki/China_Investment_Corporation).

Мировой финансовый кризис 2007–2009 гг. подтвердил, что роль золота как финансового резерва и актива в мировой финансовой системе сохраняется. Динамика цены за тройскую унцию золота на мировом рынке в 2001–2022 гг. приведена на рисунке 2.

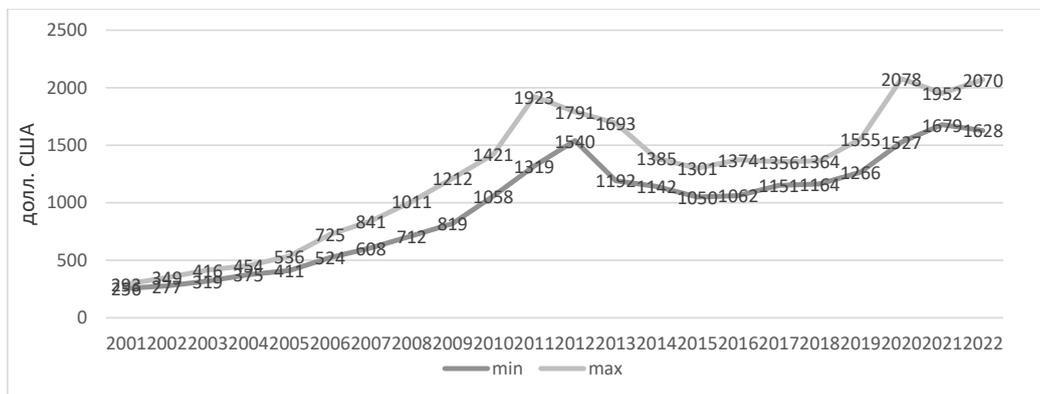


Рис. 2. Динамика цены за тройскую унцию золота в 2011–2022 гг.

Источник: собственная разработка на основе <http://global-finances.ru/kotirovki-zolota-dinamika-po-godam>.

В структуре международных резервных активов Республики Беларусь по состоянию на 1 января 2022 г. преобладали активы в иностранной валюте (43 %), доля монетарного золота составляла 37,1 %, золотой запас страны достиг 44,4 тонн монетарного золота. По итогам 1 полугодия доля монетарного золота в структуре МРА увеличилась до 42 % (рис. 3).

Таким образом, оптимизация структуры золотовалютных резервов должна учитывать современные мировые тенденции по расширению диверсификации портфеля международных резервов, по увеличению его риска с целью повышения доходности, по увеличению в нем доли золота.

В этой связи представляется целесообразным увеличить золотой запас Республики Беларусь хотя бы до уровня запасов золота стран – членов ЕАЭС.

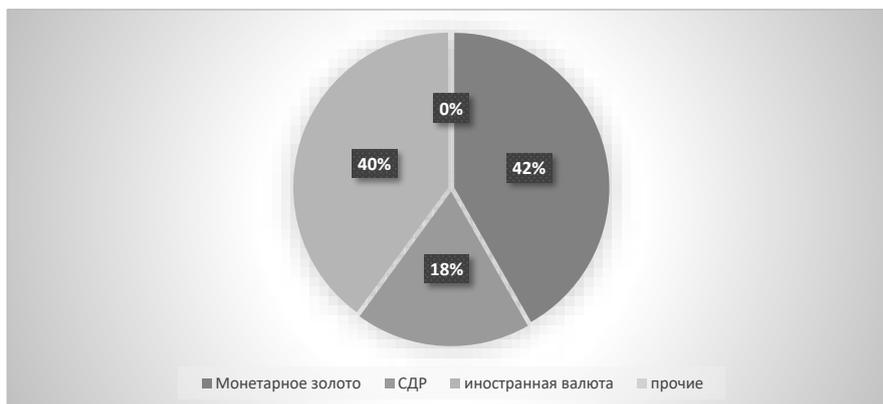


Рис. 3. Структура международных резервных активов Республики Беларусь по состоянию на 01.07.2022 г.

Источник: собственная разработка на основе <https://www.nbrb.by>.

Повышению национальной безопасности будет способствовать расширение международных расчетов в национальных валютах стран-участниц, а также использование для вышеуказанных целей таких иностранных валют, как китайский юань, индийская рупия и т. д. Кроме того, возможно в перспективе формирование единого расчетного средства на базе национальных валют стран, входящих в Евразийский экономический союз.

### **Выводы**

1. Мировой опыт свидетельствует, что в современных условиях для большинства стран основной задачей формирования и использования золотовалютных резервов становится не обеспечение критического импорта, а сохранение и поддержание устойчивости курса национальной валюты. Международные резервные активы выступают основой регулирования обменного курса, используются для проведения интервенций на валютном рынке. В Республике Беларусь показатель достаточности МРА составил на 1 июня 2022 г. 63,1 %. В этой связи особую актуальность приобретает проведение Национальным банком Республики Беларусь взвешенной девизной политики, увеличение объема золотовалютных резервов, расширение перечня резервных валют в связи с переориентацией торговых потоков, обусловленной действием введенных против страны экономических санкций.

2. Для обеспечения национальной безопасности стране необходимо уделять первоочередное внимание управлению международными резервными активами. Целесообразно создание функциональной экономической системы формирования и использования золотовалютных резервов, ориентированной на их оптимальный объем, необходимость гарантии исключения возможности дефолта по государственным внешним обязательствам, покрытие не менее стоимости трехмесячного импорта страны.

Одним из путей решения проблемы концентрации большого объема валютных активов может стать создание специального инвестиционного фонда. Вышеназванный фонд будет призван реализовывать рыночную стратегию, направленную прежде всего на стимулирование экономического роста и диверсификацию экономики страны.

3. В целях обеспечения национальной безопасности государства целесообразно увеличивать долю монетарного золота в международных резервных активах страны. Перспективы расширения использования золота как резервного актива обусловлены тем, что золото не является обязательством какой-либо страны, что позволяет ему выполнять функцию мировых денег и использоваться как средство международных расчетов и платежей.

### **Источники**

1. Арзуманова, Л. Л. Управление золотовалютными резервами: к вопросу о понятии / Л. Л. Арзуманова, А. О. Логвенчева // Актуальные проблемы российского права. – 2020. – Т. 15, № 11. – С. 95–102.

Arzumanova, L. L. Management of gold and foreign exchange reserves: on the issue of the concept / L. L. Arzumanova, A. O. Logvencheva // Actual problems of Russian law. – 2020. – Vol. 15, № 11. – P. 95–102.

2. Маркусенко, М. В. Международная валютная ликвидность страны и конвертируемость национальной валюты: проблемы и их решение / М. В. Маркусенко // Вестн. Полоц. гос. ун-та. Сер. Д. Экон. и юрид. науки. – 2006. – № 8. – С. 25–28.

Markusenko, M. V. International currency liquidity of the country and the convertibility of the national currency: problems and their solution / M. V. Markusenko // Bulletin of the Polotsk State University. Series D. Economic and legal sciences. – 2006. – № 8. – P. 25–28.

3. Маркусенко, М. В. Формирование валютной политики Республики Беларусь в условиях глобализации / М. В. Маркусенко. – Минск : Белорус. гос. аграр. техн. ун-т, 2021. – 242 с.

Markusenko, M. V. Formation of the foreign exchange policy of the Republic of Belarus in the context of globalization / M. V. Markusenko. – Minsk : Belarusian State Agrarian and Technical University, 2021. – 242 p.

4. Хубулава, Н. М. Практикум по курсу «Стратегическое планирование и прогнозирование» / Н. М. Хубулова. – М. : МГУТУ, 2007. – 125 с.

Khubulava, N. M. Workshop on the course “Strategic planning and forecasting” / N. M. Khubulova. – M. : MSUTM. – 2007. – 125 p.

5. Андрианов, В. Золотовалютные резервы: принципы формирования, структура и эффективность использования [Электронный ресурс] / В. Андрианов. – Режим доступа: <https://www.pandia.ru/text/80/019/34817.php>. – Дата доступа: 12.09.2022.

Andrianov, V. Gold and foreign exchange reserves: principles of formation, structure and efficiency of use [Electronic resource] / V. Andrianov. – Mode of access: <https://www.pandia.ru/text/80/019/34817.php>. – Date of access: 12.09.2022.

*Статья поступила в редакцию 01.12.2022 г.*

---

УДК 338.244.42

**S. Miksyuk**  
BSEU (Minsk)

## **BUDGETING AND ADVANCED MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE IN THE CONDITIONS ECONOMIC INSTABILITY: A CONCEPTUAL APPROACH**

*Based on the analysis of the literature, a detailed description of budgeting technology as an enterprise management tool is given, the experience of practical use of the tool in conditions of economic instability is analyzed, a scheme for embedding economic and mathematical models into the budgeting system as a tool for adjusting input parameters of budgets to floating management goals and current economic conditions is developed.*

**Keywords:** flexible budgeting; advanced management; economic and mathematical models; market indicators; management parameters; sales budget; key performance indicators; balanced scorecard; procurement budget; current stock norms; logistics costs.

**С. Ф. Миксюк**  
доктор экономических наук, профессор  
БГЭУ (Минск)

## **БЮДЖЕТИРОВАНИЕ И ОПЕРЕЖАЮЩЕЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ: КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ ПОДХОД**

*На основе анализа литературы приводится подробное описание технологии бюджетирования как инструмента управления предприятием, проанализирован опыт практического использования инструмента в условиях экономической нестабильности, разработана схема встраивания*