

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*

в систему бюджетирования экономико-математических моделей как инструмента настройки входных параметров бюджетов к плавающим целям управления и текущим условиям экономической конъюнктуры.

**Ключевые слова:** гибкое бюджетирование; опережающее управление; экономико-математические модели; индикаторы конъюнктуры; параметры управления; бюджет продаж; ключевые показатели эффективности; система сбалансированных показателей; бюджет закупок; нормы текущего запаса; логистические затраты.

Современная экономическая конъюнктура характеризуется возрастающей неустойчивостью, и менеджеру все время приходится принимать решения в условиях большой неопределенности и значительных объемов информации. Поэтому эффективное опережающее управление становится возможным при наличии инструментального средства, увязывающего в единый сбалансированный контур целевые показатели управления – параметры внешних условий – управляющие параметры – основные показатели деятельности предприятия – ключевые показатели эффективности. В качестве такого средства может выступить концепция бюджетирования и ее программная реализация в среде ERP в виде корпоративных информационных систем. С помощью технологии бюджетирования управляются очень многие крупные корпорации в экономически развитых странах, а также некоторые отечественные организации (Белорусская железная дорога, БелАЗ, Гомельэнерго, банки и др.). Бюджетирование активно используется на предприятиях различных видов деятельности для целей прогнозирования и контроля выполнения основных экономических показателей в разрезе структурных подразделений, различных центров ответственности и доказало свою эффективность в условиях устойчивой экономической конъюнктуры. В то же время опыт его использования показывает, что система требует своей модификации и адаптации в зависимости от рисков экономической конъюнктуры, особенностей системы управления предприятием, что позволит реализовать принципы опережающего управления в условиях экономической нестабильности.

Для целей опережающего управления производственного предприятия в условиях экономической нестабильности разработаны оптимизационная модель формирования продуктового портфеля [1] и банк моделей управления запасами в закупочной логистике [2]. По результатам экспериментальных расчетов показано, что практическое использование моделей требует большой отчетной информационной базы увязанных показателей. Представляется, что проблему можно решить за счет встраивания моделей в корпоративную информационную систему с реализованной системой бюджетирования, где вся необходимая для работы моделей отчетная информация представлена в сбалансированном виде.

Целью статьи является на основе изучения опыта бюджетирования производственного предприятия оценить возможности встраивания экономико-математических моделей как инструмента опережающего управления в условиях открытой белорусской экономики, конъюнктура которой характеризуется высокой степенью неустойчивости.

Для реализации этой цели в статье на основе анализа литературы приводится подробное описание технологии бюджетирования, проанализирован опыт практического использования инструмента в условиях экономической нестабильности, разработана схема встраивания в систему бюджетирования экономико-математических моделей как инструмента настройки входных параметров бюджетов к целям управления и текущим условиям экономической конъюнктуры.

В настоящее время в экономической литературе [3, 4] однозначного подхода к определению бюджетирования нет. Условно подходы можно разделить на две группы: первая – бюджетирование как сбалансированный бухгалтерский учет с увязанными формами финансовой отчетности и планами счетов [3], вторая – как управленческая технология [4].

В данном исследовании, с ориентацией на цель статьи, бюджетирование будет рассматриваться как управленческая технология. В этом смысле в соответствии с [4] под бюджетированием понимается единая технологическая цепочка системы бюджетов компании с сопутствующим бюджетным регламентом и документооборотом, позволяющая управлять выбранными контрольными показателями с определением сфер ответственности, функций и полномочий по стадиям полномочий, по стадиям бюджетного цикла (составление, оперативный контроль, оценку исполнения и корректировку бюджетов).

В традиционном представлении внутрифирменное бюджетирование как управленческая технология включает три составные части: технология бюджетирования; организация бюджетирования; автоматизация финансовых расчетов. На рисунке 1 укрупненно представлена каждая из этих частей.

Технология бюджетирования предполагает непосредственную разработку различных видов бюджетов в форматах, обеспечивающих их консолидацию в единую систему с учетом различных уровней управления и функционального назначения. В рамках бюджетирования разрабатывают операционный, инвестиционный и финансовый бюджеты с дальнейшей их увязкой в единую систему. Операционный бюджет обычно состоит из следующих документов: бюджет продаж, бюджет производства, включая бюджет закупок, бюджет прямых материальных затрат, бюджет затрат на оплату труда, бюджет себестоимости продукции, бюджет накладных расходов, бюджет по расчетам с кредиторами. В инвестиционный бюджет включают: бюджет капитальных вложений, бюджет инвестиционных поступлений, бюджет реализации внеоборотных активов. Финансовый бюджет состоит из трех документов: бюджет движения денежных средств, бюджет прибылей и убытков (или бюджет доходов и расходов), прогнозный баланс.



Рис. 1. Составные элементы бюджетирования [4]

Методики увязки системы бюджетов на предприятиях различных видов деятельности различаются. Наиболее сложной является методика для предприятий производственной сферы, поскольку, помимо процессов закупки и сбыта, здесь присутствует и процесс производства. Схематично методика прямых расчетов системы бюджетов производственного предприятия представлена на рисунке 2. Технология расчетов начинается с формирования бюджета продаж конечной продукции на прогнозный период (SOP-план, Sales and Operations Plan). В рамках этого бюджета с ориентацией на результаты маркетинговых исследований рынка и заданные стратегические цели компании (увеличение прибыли, расширение рынка сбыта, повышение акционерной стоимости компании и т. п.) проводится формирование продуктового портфеля предприятия, т. е. совокупности всех товаров, товарных групп, видов и разновидностей товара, для выпуска которых имеются возможности в рамках организационно-экономических условий конкретного производства. При решении этой задачи прорабатываются вопросы развития инноваций для повышения конкурентоспособности компании: появляются новые ассортиментные позиции товаров, расширяются услуги по сопровождению и эксплуатации товаров и т. п.

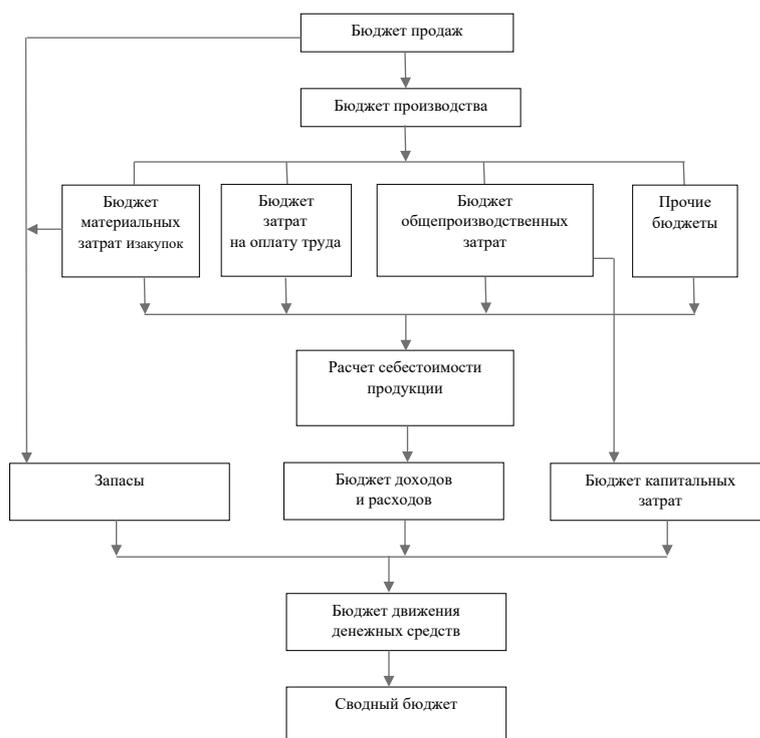


Рис. 2. Схема технологии расчетов в бюджетировании (составлено автором на основе [4])

Далее, с ориентацией на *SOP-план* и прогнозные цены на конечную продукцию предприятия и материальные ресурсы, обменный курс, на основе прямых плановых расчетов с использованием нормативной и технологических матриц формируется производственный план (*MPS-план*, Master Production Schedule), включая расчет бюджетов материальных, трудовых, финансовых ресурсов, потребности в производственных мощностях. На завершающем этапе разрабатываются бюджет доходов и расходов предприятия, прогнозный график

движения денежных ресурсов, инвестиционный план и в целом прогнозный баланс предприятия.

Процесс бюджетирования – многоитеративный: если в процессе расчетов выясняется, что ресурсов недостаточно, проводится корректировка объема и структуры объема продаж (SOP-план), с соответствующим перерасчетом производственного плана (MPS-план), всей системы бюджетов и их согласованием в соответствующих центрах учета. Итеративные расчеты проводятся до тех пор, пока не будут получены удовлетворительные ключевые показатели эффективности (KPI-показатели, Key Performance Indicator). В зависимости от вида деятельности, установленных целевых показателей набор KPI-показателей различается, в то же время структура этих показателей на верхнем уровне управления предприятия, в соответствии с современными подходами к стратегическому менеджменту, представляется в единой концепции системы сбалансированных показателей (BSC-концепция, Balanced ScoreCard) в разрезе всех составляющих управления: внутренние процессы, клиенты, персонал, финансы [5].

Следует отметить, что в рамках итеративного согласования при использовании продвинутой системы ресурсосбережения оцениваются все возможные резервы использования ресурсов. В частности известно [6], что на зарубежных предприятиях в ERP-системах при планировании бюджета производственных мощностей часто используются APS-надстройки (Advanced Planning & Sheduling), программно реализованный комплекс экономико-математических моделей, позволяющий увязать оптимальным образом движение материальных ресурсов с графиком загрузки оборудования с учетом заданных целей управления (максимальная загрузка производственных мощностей, минимальные совокупные на хранение запаса и перенастройку оборудования и др.), что позволяет наиболее полно использовать имеющиеся производственные мощности предприятия.

Наиболее распространенной на практике является дискретная схема бюджетирования, при которой формирование и утверждение бюджета происходят на ежегодной основе. В конце календарного года руководством компании утверждается бюджет на следующий год. Бюджетные показатели фиксируются по статьям и периодам (квартал, месяц). Отдельные статьи могут корректироваться в течение года, но в целом бюджет не пересматривается [4].

Организация бюджетирования ориентирована на технологию бюджетирования и включает: определение центров учета – структурных подразделений либо бизнесов предприятия или компании, являющихся объектами бюджетирования; определение бюджетного регламента и механизмов бюджетного контроля, включая процедуры составления бюджетов, их представления, согласования и утверждения, порядок последующей корректировки, сбора и обработки данных об исполнении бюджетов; распределение функций в аппарате управления (между функциональными службами и структурными подразделениями различного уровня) в процессе бюджетирования; разработку системы внутренних нормативных документов (положений, должностных инструкций и т. п.). Практическая реализация этой части бюджетирования часто связана с необходимостью реструктуризации бизнес-процессов в компании, что приводит к сопротивлению работников аппарата управления и является причиной отрицательного опыта внедрения бюджетирования на предприятиях.

Автоматизация бюджетирования предусматривает создание корпоративных баз данных, основанных на сборе и обработке первичной документации, включая всю информацию, циркулирующую в бухгалтерской отчетности в оперативном режиме; средства для перевода данных из одной учетной системы в другую; автоматизацию методики увязки системы бюджетов

и средства для работы с системой бюджетов; средства для организации коллективной работы и автоматизацию документооборота; аналитическое представление информации в различных разрезах: детализированный и укрупненный, по отдельным видам хозяйственной деятельности предприятия, по структурным подразделениям и т. п. Отличительной особенностью базы данных бюджетирования является то, что она формируется в более оперативном режиме, чем это необходимо для представления утвержденных форм бухгалтерской отчетности в налоговые органы, что связано с реализацией контролирующей функции бюджетирования.

Одним из важных критериев выбора программного обеспечения для автоматизации бюджетирования выступает возможность интеграции с автоматизированными системами учета, которые уже есть в компании. В качестве простейшей и наиболее дешевой автоматизированной системы бюджетирования в небольших предприятиях, где незначительное количество центров ответственности, часто используется программа Microsoft Excel, хорошо реализующая систему рекурсивных зависимостей и куда легко импортируется информация из большинства учетных систем, текстовые файлы. Средние предприятия с разветвленной территориальной структурой или большим количеством центров ответственности, а также крупные компании для целей бюджетирования часто используют корпоративные информационные системы класса ERP, типа «1С-предприятие», «Галактика», SAP, Oracle. Отличительной особенностью этих систем является формирование единого информационного пространства для отображения финансово-хозяйственной деятельности предприятия, охватывая основные бизнес-процессы, в то же время четко разграничивается доступ к хранимым сведениям, а также возможности тех или иных действий в зависимости от статуса работников. На предприятиях холдинговой структуры общая информационная база может охватывать все организации, входящие в холдинг. Это существенно снижает трудоемкость ведения учета за счет повторного использования разными организациями общих массивов информации. При этом по всем организациям ведется сквозной управленческий и регламентированный (бухгалтерский и налоговый) учет, но регламентированная отчетность формируется отдельно по организациям. Немаловажной особенностью данной системы является возможность осуществлять бюджетирование организации по нескольким сценариям в зависимости от индикаторов внешней конъюнктуры: оптимистический, пессимистический, инерционный, – с дальнейшим сохранением каждого из сценариев.

Таким образом, результатом бюджетирования выступает бюджет предприятия, т. е. выраженный в цифрах сбалансированный и детализированный прогноз системы экономических показателей на тактическом и оперативном уровнях управления в целом по предприятию, в различных разрезах (по видам продукции, центрам ответственности, затрат и т. п.), в различных потоках (материально-вещественный, финансовый, денежный). В части принятия управленческого решения достоинство бюджетирования состоит в том, что оно позволяет в оперативном режиме проводить многовариантные сценарные расчеты для ответа на вопрос «что будет, если» и на основе перебора разных вариантов выбирать лучший.

В то же время опыт практического использования бюджетирования как инструмента прогнозов указывает на сложности его использования в условиях экономической нестабильности. В [7] приведены результаты исследования, проведенного известной консалтинговой и исследовательской организацией Hackett Benchmarking and Research, которые показали следующее: 66 % финансовых директоров заявили, что бюджет их фирмы зависит больше от текущей политики руководства, а не от ее стратегии; 60 % сказали, что между бюджетом

и стратегией не было вообще никакой связи; и почти 90 % опрошенных финансовых директоров не были удовлетворены своим бюджетным процессом. В качестве основных причин неудовлетворения приведены следующие: «Для бизнеса, оперирующего в постоянно меняющейся среде, традиционные бюджеты быстро устаревают, что заставляет задуматься об их реальной ценности и необходимости. В большинстве организаций бюджет слабо связан со стратегией компании, поэтому внимание и действия менеджеров направлены на краткосрочные оперативные детали, а не на выполнение долгосрочной стратегии. Многие компании начинают подвергать ревизии свои показатели, особенно в случае изменения валютных курсов, циклического колебания цен, высоких темпов роста и значительной инфляции. Бюджеты приводят к торгу вокруг планируемых показателей дохода и другим действиям, которые могут привести к снижению ценности бизнеса». В дополнение к указанным в [8] в качестве причин сложности практического использования традиционного бюджетирования в условиях нестабильности приведены: излишняя детализация планов, как следствие, аналитическая необозримость результатов расчета, потребность в оперативном изменении портфеля конечной продукции предприятия и необходимости перехода на другие траектории роста, – и по этой причине становится непонятно, как проводить корректировку прогнозных показателей в условиях риска с ориентацией на цели управления.

На фоне критики бюджетирования сформировалась концепция безбюджетного управления (BeyondBudgeting), ключевые принципы которой представлены в [8], и гибкого бюджетирования на основе скользящего прогноза [7]. Концепция безбюджетного управления не отказывается от прогнозирования, планирования, бизнес-моделирования, а лишь отказывается от подробных, долгосрочных, детальных бюджетов, а также директивности бюджета и процесса согласований. В литературе автором не найдены проработанные методики, открытые примеры, информационные системы в рамках безбюджетного управления. В этом плане более адаптивной, по нашему мнению, представляется модель гибкого бюджетирования на основе скользящего прогноза, предполагающего скользящий прогноз индикаторов конъюнктуры, SOP-плана и более частую корректировку потребности в ресурсах с использованием стандартного информационного обеспечения бюджетирования.

Основной вопрос в рамках модели гибкого бюджетирования – как оперативно настроить входные параметры бюджетов в условиях экономической нестабильности с тем, чтобы расчеты реализовать в рамках стандартного программного обеспечения. Если в условиях определенности стратегическая и тактические цели определяются однозначно в начале года и в соответствии с ними количественно задаются входные показатели бюджетов (объем и структура конечной продукции, нормы производственных запасов, готовой продукции и др.) и рассчитываются соответствующие им KPI-показатели, то в условиях нестабильности цели управления в течение года могут изменяться и корректировки требуется провести в оперативном режиме. Иными словами, практическая реализация концепции гибкого бюджетирования требует разработки инструмента, который бы удовлетворял следующим условиям: 1) использование стандартного программного обеспечения бюджетирования, уже реализованного в КИС; 2) возможность оперативной перенастройки параметров управления исходя из условия изменения целей управления, индикаторов экономической конъюнктуры.

Как видно из технологии расчетов системы бюджетов (рис. 2), их связь со стратегией предприятия в простом варианте исполнения описывается через объем и структуру конечной продукции (SOP-план) предприятия, а в случае реализации продвинутой концепции ресурсосбережения также – в системе оптимальных норм и нормативов, устанавливаемых из тактических

целей во взаимосвязи со стратегическими. Поэтому целевая корректировка и настройка для групп показателей – SOP-план в бюджете продаж и нормативных показателей в других бюджетах – позволит автоматически обеспечить связь бюджета со стратегическими целями управления. Наш подход к решению проблемы состоит в том, чтобы по типу APS-надстройки для каждого бюджета производственного плана сформировать надстройку для оперативной корректировки числовых значений его нормативов, а в бюджете продаж – структуры конечной продукции, при этом изменяются только количественные их значения, а сам набор входных/выходных показателей бюджетов остается стандартным, что позволит использовать имеющееся стандартное программное обеспечение. Целевое направление корректировки предлагается контролировать через разработку набора соответствующих KPI-показателей для каждого бюджета. Например, для траектории развития предприятия, ориентированной на рост прибыли, приоритетными тактическими целями в операционных бюджетах выступают цели на снижение логистических затрат, что предполагает расчет соответствующих им структуры SOP-плана и норм текущих производственных запасов, производственного цикла и др.; для траектории с заданной целью на повышение акционерной стоимости компании приоритетными являются тактические цели на максимальный свободный денежный поток и соответствующие им структуры SOP-плана и различных норм и т. д.; при этом KPI-показатели SOP-плана соответствуют BSC-концепции стратегического менеджмента, а KPI-показатели операционных бюджетов производственного плана – соответствующим показателям эффективности этих бюджетов. В частности, для материальных ресурсов это могут быть коэффициент оборачиваемости запасов, время обращения запаса, доля запасов в активах предприятия и др.

На рисунках 3, 4 представлена концептуальная схема алгоритма настройки параметров бюджета продаж и операционных бюджетов производственного плана.

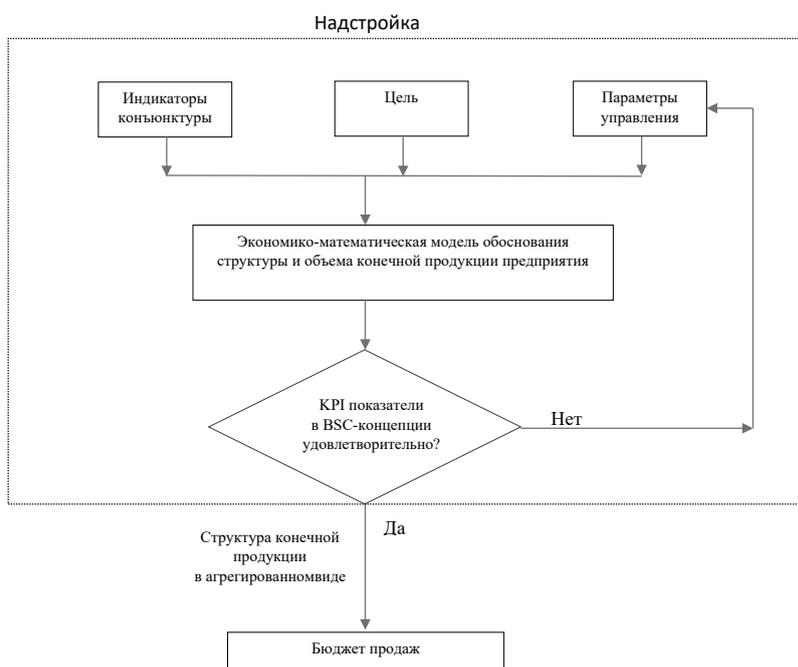


Рис. 3. Концептуальная схема встраивания в бюджет продаж экономико-математической модели (разработка автора)

Настройка параметров во всех бюджетах начинается с формирования прогнозной базы: определения набора актуальных экономических рисков, возможных ограничений предприятия, определения цели экономической политики и соответствующих наборов КРІ-показателей, которые в разрезе бюджетов различаются. Сложность реализации данного этапа состоит не только в обосновании непротиворечивого набора КРІ-показателей, который бы мотивировал на достижение цели, но и в количественной оценке уровня этих показателей. Для того чтобы иметь возможность выйти на заданный целевой набор КРІ-показателей, предусматривается выделение базы параметров управляющих воздействий, которые в бюджетах также различаются. В бюджете продаж к таким параметрам можно отнести цены на конечную продукцию, численность занятых в бюджете закупок – это может быть структура логистических затрат, в бюджете производственных мощностей – степень загрузки оборудования и т. п. В случае получения удовлетворительного набора ключевых показателей процедура настройки входных параметров бюджета заканчивается, в противном случае проводится дополнительная итерация расчетов с предварительной целенаправленной корректировкой управляющих воздействий. Суть концепции настройки параметров состоит в том, чтобы увязать стандартный набор входных показателей бюджетов с целями, рисками и ограничениями управления через разработку программно-методического обеспечения, в основе которого лежит аппарат экономико-математического моделирования.

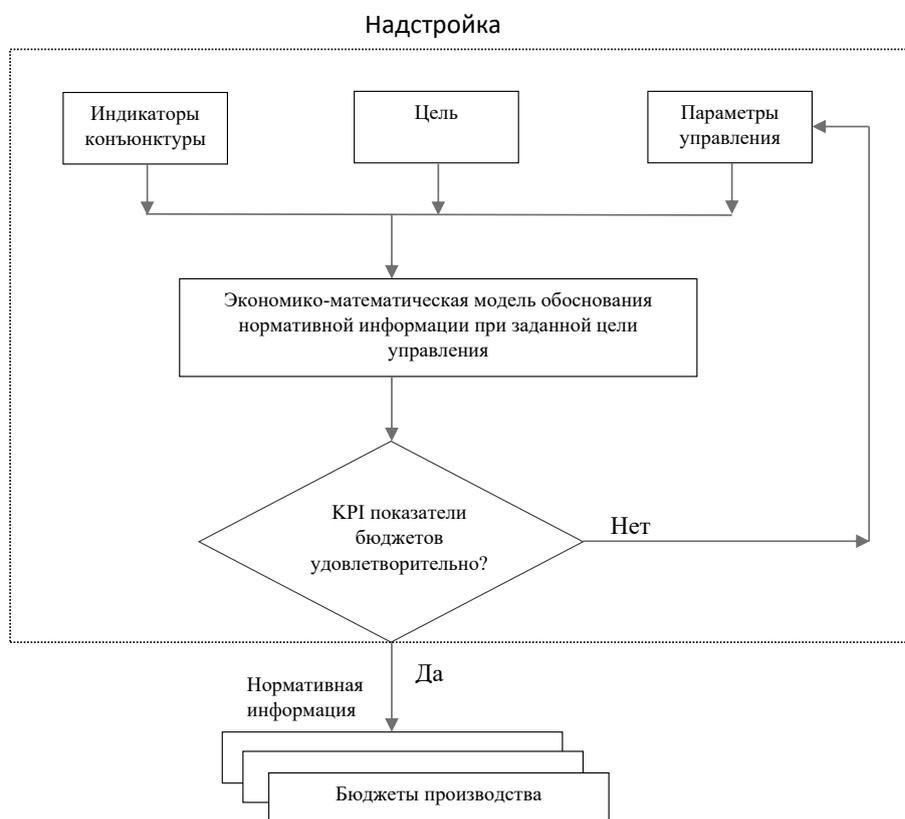


Рис. 4. Концептуальная схема встраивания в производственный бюджет экономико-математической модели (разработка автора)

Таким образом, в контексте представленного в исследовании подхода к разработке системы бюджетов в условиях экономической нестабильности можно заключить следующее. Оптимизационная модель формирования продуктового портфеля [1] может выступить инструментом для настройки параметров бюджета продаж конечной продукции в условиях инфляции, неустойчивого спроса, изменения стратегических целей. Предусмотренный в модели расчет КРІ-показателей: рентабельность продукции (финансы), степень загрузки основных фондов и потребность в новых фондах (технологии), соотношение заработной платы со средней по отрасли (работники), коэффициент полноты ассортимента (клиенты), – полностью соответствует BSC-концепции стратегического менеджмента. Необходимая для работы модели нормативная информация по материальным, трудовым ресурсам, использованию производственных мощностей имеется в соответствующих бюджетах, что полностью решает вопросы информационного обеспечения модели. Что касается разработанного в [2] банка моделей управления запасами, то он может выступить инструментом для настройки параметров бюджета закупок (норм текущего запаса по видам закупаемой продукции, норм страхового запаса) в условиях изменения тактических целей управления, колебания потребности по видам закупаемых ресурсов, предоставления оптовых скидок, при этом в качестве КРІ-показателей бюджета выступают: изменение целевого показателя управления (снижение логистических затрат, прирост свободного денежного потока, коэффициент оборачиваемости), уровень обслуживания, доля сверхнормативных запасов. Необходимая информационная база по потребности в запасе рассчитывается в бюджете материальных ресурсов, в то же время информация по логистическим затратам запасообразования в бюджетах отсутствует, что потребует дополнительного исследования в части источников получения такой информации.

### Источники

1. Миксюк, С. Ф. Оптимизационная модель формирования продуктового портфеля в контексте бюджетирования / С.Ф. Миксюк // Экономика, моделирование, прогнозирование : сб. науч. тр. / НИЭИ М-ва экономики Респ. Беларусь. – Минск, 2022. – Вып. 16.

Miksyuk, S. F. Optimization model of product portfolio formation in the context of budgeting / S. F. Miksyuk // Economics, modeling, forecasting : collection of scientific papers / Research Institute of the Ministry of Economy of the Republic of Belarus. – Minsk, 2022. – Vol. 16.

2. Миксюк, С. Ф. Управление запасами в закупочной логистике в контексте корпоративной информационной системы в условиях экономической нестабильности [Электронный ресурс] / С. Ф. Миксюк, Е. В. Анкуда // Материалы XXI Апрельской Междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества. – М. : ВШЭ, 2020. – Режим доступа: <https://conf.hse.ru/2020>. – Дата доступа: 01.11.2022.

Miksyuk, S. F. Inventory management in procurement logistics in the context of a corporate information system in conditions of economic instability [Electronic resource] / S. F. Miksyuk, E. V. Ankuda // Materials of the XXI April International Scientific Conference on problems of economic and Social development. – М. : HSE, 2020. – Mode of access: <https://conf.hse.ru/2020>. – Date of access: 01.11.2022.

3. Щиборщ, К. В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России / К. В. Щиборщ. – М. : Дело и Сервис, 2015.

Shchiborsch, K. V. Budgeting of the activities of industrial enterprises of Russia / K. V. Shchiborsch. – М. : Business and Service, 2015.

4. Хруцкий, В. Е. Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по постановке финансового планирования / В. Е. Хруцкий, В. В. Гамаюнов. – М. : Финансы и статистика, 2015.

Khrutsky, V. E. Intra-company budgeting: a handbook on the formulation of financial planning / V. E. Khrutsky, V. V. Gamayunov. – M. : Finance and Statistics, 2015.

5. Каплан, Р. Сбалансированная система показателей / Р. Каплан, Д. Нортон. – Гарвард : BusinessReviewPress, 1996.

Kaplan, R. The Balanced Scorecard / R. Kaplan, D. Norton. – Harvard : Business Review Press, 1996.

6. Хейзер, Дж. Операционный менеджмент / Дж. Хейзер, Б. Рендер. – СПб. : Питер, 2015.

Heizer, J. Operational Management / J. Heizer, B. Render. – St. Petersburg : Peter, 2015.

7. Смит, Дж. Как улучшить планирование с помощью скользящего прогноза [Электронный ресурс] / Дж. Смит. – Режим доступа: <http://iso.ru/ru/press-center/journal/2092.phtml/#>. – Дата доступа: 01.11.2022.

Smith, J. Invigorate your Planning with Rolling Forecasts [Electronic resource] / J. Smith. – Mode of access: <http://iso.ru/ru/press-center/journal/2092.phtml/#>. – Date of access: 01.11.2022.

8. Хоуп, Дж. Бюджетирование, каким мы его не знаем. Управление за рамками бюджетов / Дж. Хоуп, Р. Фрейзер. – М. : ООО «Вершина», 2005.

Hope, J. Budgeting, as we do not know it. Management beyond budgets / J. Hope, R. Fraser. – M. : LLC “Vershina”, 2005.

*Статья поступила в редакцию 05.12.2022 г.*

УДК 338.439.02(476)

**I. Mikulich**  
**S. Belova**  
**N. Makarova**  
*BSEU (Minsk)*

## **ENSURING MEASURES FOR FOOD SECURITY IMPLEMENTATION AND DOMESTIC MARKET PROTECTION OF THE REPUBLIC OF BELARUS**

*Food security in modern conditions is a priority for the development of any state, as it forms the basis for building the national security of the country. The implementation of measures to ensure food security is carried out through a set of methods affecting the interests of different ministries. The article deals with the introduction of practices aimed at protecting the domestic market, provided by the activities of the Ministry of Antimonopoly Regulation and Trade, which, in particular, are focused on the development of fair and exchange trading, the formation of stabilization funds, ensuring the availability of food products to the population of the country, including goods of domestic production. The study of the Russian Federation experience in the development and introduction of the action plan («roadmap») for the implementation of the provisions of the Doctrine of Food Security, shows the need to create a similar roadmap in the Republic of Belarus, as it demonstrates a comprehensive and systematic approach to solving the task.*

**Keywords:** *food security; national security; doctrine; domestic market; implementation mechanism; roadmap; locally produced goods; fairs; stabilization funds.*