

## Литература

1. Рекомендации по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов : утв. приказом М-ва экономики Респ. Беларусь от 31.03.99 г. № 25.
2. Фатхутдинов, Р. Н. Инновационный менеджмент / Р. Н. Фатхутдинов. – Минск, 1998.
3. Степаненко, Д. Инновационная деятельность в промышленности Республики Беларусь и пути ее активизации / Д. Степаненко // Директор. – 2007. – № 9 (99). – С. 48–69.

УДК 005.59+658.155.4

**КОНТРОЛЛИНГ И БЮДЖЕТИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТЫ  
УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ И ПРЕДПРИЯТИЕМ****Д. К. Ануфриева***Учреждение образования «Гомельский государственный технический  
университет имени П. О. Сухого», Республика Беларусь*

Научный руководитель О. В. Шваякова

*Исследованы механизмы бюджетирования и контроллинга как ключевые элементы управления бизнес-процессами. Бюджетирование рассмотрено как инструмент стратегического и операционного планирования, обеспечивающий рациональное распределение ресурсов и достижение целевых показателей. Контроллинг интерпретирован как информационно-аналитическая система, обеспечивающая непрерывное наблюдение за выполнением процессов, выявление отклонений и поддержку управленческих решений. Отдельное уделено внимание роли современных цифровых решений, способствующих повышению прозрачности и эффективности управления. Отмечено, что сочетание данных инструментов позволяет сформировать устойчивую и гибкую модель управления предприятием в условиях изменяющейся бизнес-среды.*

**Ключевые слова:** бюджетирование, контроллинг, бизнес-процессы, управление, информационные технологии, планирование, ключевые показатели эффективности (KPI).

**CONTROLLING AND BUDGETING AS TOOLS FOR BUSINESS  
PROCESS AND ENTERPRISE MANAGEMENT****D. K. Anufrieva***Sukhoi State Technical University of Gomel, Republic of Belarus*

Scientific supervisor O. V. Shvayakova

*The mechanisms of budgeting and controlling are explored as key elements of business process management. Budgeting is considered a tool of strategic and operational planning that ensures rational resource allocation and achievement of target indicators. Controlling is interpreted as an information-analytical system that provides continuous monitoring of process execution, detection of deviations, and support for managerial decision-making. Particular attention is given to the role of modern digital solutions that enhance transparency and management efficiency. The combination of these tools enables the formation of a sustainable and flexible enterprise management model in a changing business environment.*

**Keywords:** budgeting, controlling, business processes, management, information technology, planning, key performance indicators (KPI).

Процесс бюджетирования выступает важным механизмом стратегического и оперативного управления ресурсами предприятия, обеспечивая согласование финансовых потоков с целевыми ориентирами бизнеса. Оно представляет собой систе-

му финансового планирования, в рамках которой определяется объем необходимых ресурсов, распределяются доходы и расходы, а также обеспечивается контроль исполнения запланированных показателей.

Внедрение бюджетирования в структуру бизнес-процессов позволяет эффективно интегрировать управление затратами с текущей деятельностью организации. Такой подход усиливает обоснованность управленческих решений, позволяет оперативно реагировать на внешние и внутренние изменения и способствует более точному планированию. Особое значение приобретает адаптивное бюджетирование, ориентированное на гибкое перераспределение ресурсов в условиях волатильной экономической среды.

Современные предприятия активно используют различные формы бюджетирования, включая традиционное (инкрементное), нормативное, программно-целевое и бюджетирование, основанное на деятельности (ABB – Activity-Based Budgeting). Последнее особенно актуально в условиях акцентирования внимания на процессной эффективности, поскольку позволяет учитывать фактические затраты, связанные с выполнением конкретных операций и функций. Это способствует более точному формированию бюджета и повышению управляемости отдельных элементов системы.

Эффективность бюджетного процесса во многом определяется его цикличностью, участием ключевых заинтересованных сторон, а также степенью автоматизации. В условиях цифровизации все более широкое распространение получает концепция «скользящего» бюджетирования (rolling budgeting), при котором финансовое планирование осуществляется на постоянно обновляющемся горизонте. Это позволяет оперативно учитывать колебания внешней среды и пересматривать приоритеты в реальном времени, сохраняя стратегическую целостность управления.

На уровне бизнес-процессов бюджеты служат инструментом оценки результативности и экономичности, формируя количественные и качественные ориентиры (в том числе ключевые показатели эффективности (KPI)), по которым оцениваются отклонения от целей. Это позволяет своевременно выявлять проблемы, корректировать действия и выстраивать систему непрерывного совершенствования.

Финансово обоснованное бюджетирование требует взаимодействия всех функциональных уровней управления, а его эффективность усиливается за счет использования цифровых решений – корпоративных информационных систем (ERP), платформ бизнес-моделирования (BPM) и бизнес-аналитики (BI). В этих условиях бюджет становится не просто инструментом учета, а неотъемлемым элементом операционного и стратегического управления.

Контроллинг, в свою очередь, представляет собой системную концепцию, направленную на повышение эффективности управления организацией за счет комплексной аналитической и информационной поддержки. Он обеспечивает координацию процессов планирования, контроля и анализа, интегрируя ключевые аспекты деятельности предприятия в единую модель управляемости.

В зависимости от подхода различают несколько концепций контроллинга. Первая – технологическая – опирается на использование ERP-систем для учета и контроля затрат. Вторая концепция акцентирует внимание на обеспечении управленческого анализа с применением современных ИТ-средств. Третья трактует контроллинг как управленческую функцию, встроенную в процессное управление, где планирование и контроль формируют основу координации действий. Четвертая – регулятивная – расширяет функции контроллинга до уровня автоматизации принятия решений на основе механизма обратной связи.

Развитие контроллинга тесно связано с ростом роли аналитики и прогнозирования в управлении. Контроллинг не ограничивается только финансовыми показателями – в его фокусе также находятся нефинансовые аспекты: удовлетворенность клиентов, производительность труда, уровень инновационной активности. Это позволяет обеспечивать всестороннюю оценку деятельности и усиливает стратегическое значение контроллинговых систем в условиях цифровой трансформации.

Важным направлением становится контроллинг устойчивого развития, включающий в себя контроль за экологическими, социальными и управленческими аспектами (ESG-контроллинг). Такая модель требует интеграции нестандартных показателей, оценки воздействия бизнеса на общество и окружающую среду, а также формирования системы целевых индикаторов устойчивости. Таким образом, контроллинг расширяет свою функциональность, включая аспекты долгосрочной ответственности и устойчивого развития.

Контроллинг бизнес-процессов направлен на получение полной информации о текущем состоянии процессов, постановку целей, мониторинг выполнения и последующую корректировку. Его основное предназначение – выявление и анализ отклонений от установленных нормативов, оценка производительности и выработка мер по улучшению процессов. Такой подход позволяет гибко адаптировать управление под меняющиеся условия среды.

Функции контроллинга включают аналитическое сопровождение, прогнозирование, планирование, учетно-контрольную деятельность, консультирование и методическое обеспечение. Основной задачей является обеспечение достоверной информации для управленческих решений. Современные ИТ-системы позволяют реализовывать контроллинг в автоматизированном режиме, что существенно повышает скорость обработки данных и точность оценки.

Существуют два подхода к внедрению ИТ-решений в контроллинг: либо встраивание функций контроллинга в уже существующую корпоративную систему, либо использование специализированных решений с последующей интеграцией. Выбор подхода определяется зрелостью ИТ-инфраструктуры, объемом ресурсов и потребностями в аналитике.

На стратегическом уровне контроллинг ориентирован на обеспечение устойчивости и конкурентоспособности предприятия, реализацию инновационных направлений и развитие ключевых компетенций. В отличие от оперативного, стратегический контроллинг имеет долгосрочную направленность и способствует достижению целей в условиях неопределенности.

Практика внедрения контроллинга процессов показывает эффективность пилотного тестирования на отдельных направлениях бизнеса, что позволяет учесть специфические особенности, выявить критические зоны и подготовить почву для масштабирования модели на всю организацию. Таким образом, контроллинг процессов представляет собой интегрированную систему, обеспечивающую информационную и методическую поддержку управления бизнес-процессами. Он способствует оптимизации затрат, улучшению качества, сокращению времени выполнения операций и формированию устойчивой, адаптивной системы управления, ориентированной на достижение стратегических целей предприятия.

#### Л и т е р а т у р а

1. Грачев, А. В. Контроллинг: концепции, инструменты, практика / А. В. Грачев. – М. : Финансы и статистика, 2024. – 320 с.
2. Бухалков, М. И. Бюджетирование и контроллинг на предприятии / М. И. Бухалков. – СПб. : Питер, 2024. – 280 с.

3. Ковалев, В. В. Финансовый контроллинг и управление затратами / В. В. Ковалев. – М. : Инфра-М, 2024. – 250 с.
4. Корягин, Н. Д. Управление бизнес-процессами : учебник / Н. Д. Корягин. – М. : Корягин, 2024. – 350 с.
5. Друри, К. Управленческий учет и контроллинг / К. Друри. – М. : Юнити-Дана, 2024. – 400 с.
6. Хорнгрен, Ч. Т. Управленческий учет / Ч. Т. Хорнгрен, Дж. Фостер, С. Даттар. – М. : Вильямс, 2024. – 450 с.

УДК 339.5

## ПЕРСПЕКТИВА УЧАСТИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ В МЕЖДУНАРОДНЫХ ТОРГОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

А. Д. Пестрикова

*Учреждение образования «Гомельский государственный технический университет имени П. О. Сухого», Республика Беларусь*

Научный руководитель Е. А. Кожевников

*Выделена актуальность данной темы, заключающаяся в спорной позиции Республики Беларусь на мировом рынке. Указано, что по причине недавних событий страна находится под санкциями, которые распространяются на все сферы деятельности как внутри республики, так и за ее пределами. Это в значительной степени касается торговли с другими странами, что, в свою очередь, влияет на экономику нашей страны. Отмечено, что для урегулирования нашей экономики необходимо восстановить свою позицию на международном рынке. В данном случае стране выгодно участие в различных международных торговых организациях. В связи с этим рассмотрены перспективы участия Республики Беларусь в различных международных торговых организациях.*

**Ключевые слова:** международный рынок, международные торговые организации, санкции, торговля, сотрудничество.

## PROSPECTS FOR THE REPUBLIC OF BELARUS' PARTICIPATION IN INTERNATIONAL TRADE ORGANIZATIONS

A. D. Pestrikova

*Sukhoi State Technical University of Gomel, Republic of Belarus*

Scientific supervisor E. A. Kozhevnikov

*The relevance of this topic lies in the controversial position of the Republic of Belarus in the global market. In light of recent events, the country is under sanctions that affect all areas of activity, both domestically and internationally. This significantly impacts trade with other countries, which in turn affects the economy of our nation. It follows that the Republic of Belarus needs to restore its position in the international market to stabilize its economy. In this context, participation in various international trade organizations is beneficial for the country. Therefore, this research paper will explore the prospects for the Republic of Belarus' participation in different international trade organizations.*

**Keywords:** international market, international trade organization, sanctions, trade, co-determination.

В настоящий момент Республике Беларусь стало затруднительно участвовать в международной торговле, так как страна находится под огромным количеством санкций (санкции со стороны ЕС, санкции со стороны США, а также санкции