

*Касаева Тамара Васильевна,  
кандидат технических наук, доцент  
Витебского государственного технологического университета.  
Беларусь, г. Витебск  
E-mail: kasaevatv@mail.ru*

*Сванидзе Наталья Николаевна,  
главный бухгалтер ОАО «Витязь».  
Беларусь, г. Витебск  
E-mail: NataSwan75@yandex.by*

DOI 10.51832/22237984\_2022\_3-4\_218

## **РАЗРАБОТКА ТЕХНОЛОГИИ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**

*Неотъемлемой частью финансово-хозяйственной деятельности любой компании является инвестиционная деятельность, которая представляет собой один из наиболее важных аспектов ее функционирования. Круг вопросов, решаемых этим видом функционального управления обширен, так как инвестиционные решения неразрывно связаны со всеми остальными видами деятельности организации и всеми стадиями ее жизненного цикла, формируют ее перспективную организационную структуру и инвестиционную культуру. В проведенном исследовании обосновывается одно из важнейших направлений повышения эффективности управления инвестиционной деятельностью организации - постановка и внедрение системы управленческого учета и бюджетирования с целью структурирования и оптимизации инвестиционной деятельности компании. Предложенная авторами технология бюджетирования представлена в виде регламентов деятельности компании по планированию, учету и анализу отдельных инвестиционных проектов.*

*Ключевые слова: инвестиционная деятельность, бюджетирование, технология бюджетирования, бюджет инвестиционного проекта.*

### **Введение**

Формирование эффективной системы управления инвестиционной деятельностью любой компании требует объединения усилий всех участников и служб процессов планирования, учета, анализа и контроля отдельных инвестиционных проектов. Особенно актуальна проблема построения качественной системы управления инвестиционной деятельностью для крупных организаций, в которых может осуществляться одновременно несколько инвестиционных проектов, финансируемых из различных источников, в том числе из госбюджетных. Структурировать и оптимизировать такой процесс управления позволит система бюджетирования, которая, по мнению авторов, должна строиться по проектному принципу. Это означает, что управление инвестиционной деятельностью крупной компании должно быть построено на четком регламенте и правильно организованном корпоративном документообороте.

Необходимость повышения эффективности управления ресурсами, затратами и результатами привела к тому, что в практике деятельности белорусских организаций в последнее время бюджетирование получило достаточно широкое распространение. При этом под бюджетированием понимается процесс разработки плановых заданий по основным направлениям, функциональным сферам деятельности и подразделениям на предстоящий период. Основной формой такого планового задания выступают разные виды бюджетов. Система бюджетов позволяет руководителю заранее оценить эффективность управленческих решений, оптимальным образом распределить ресурсы между подразделениями, получить данные о затратах, что значительно повышает эффективность управления организацией, так как большинство руководителей не обладают своевременной, достоверной и полной информацией, которая позволила бы им

принимать взвешенные и обоснованные решения, положительно влияющие на финансовые показатели. Кроме того, бюджетирование позволяет максимально учесть возможные риски, спрогнозировать на ближайшую перспективу различные сценарии развития ситуации и осуществить обоснование необходимых финансовых ресурсов для реализации целей и задач организации с конкретизацией источников их получения.

По мнению большинства экономистов, занимающихся проблемами бюджетирования как одного из современных и эффективных методов планирования, использование организацией технологии бюджетирования является безусловным конкурентным преимуществом, которое позволяет повысить эффективность управления и рыночную капитализацию компании [4-10]. При этом самое пристальное внимание необходимо уделять бюджетной архитектуре, представляющей собой совокупность бюджетов, форматы которых должны быть утверждены внутренними нормативными документами: инструкциями, положениями, методическими указаниями. В условиях реального бизнеса не менее важными являются проблемы правильного формирования статей бюджетов и организации учета затрат по установленным статьям. Наличие общенациональных нормативно-правовых актов, в том числе по планированию, учету и калькулированию себестоимости научно-исследовательских, опытно-конструкторских, опытно-технологических работ (далее - НИОК(Т)Р) [1-3] в данном случае служит отправной точкой для каждого экономического субъекта, однако требует серьезного исследования специфики деятельности организации для разработки информационной системы, основным критерием которой является полнота управленческой информации, обеспечивающей эффективность финансового управления. Таким образом, система бюджетирования в целом, в том числе технология бюджетирования инвестиционной деятельности – это «ноу-хау» каждой коммерческой организации.

В данном исследовании предпринята попытка разработки технологии бюджетирования инвестиционной деятельности одного из крупных экономических субъектов национальной экономики.

ОАО «Витязь» является крупной многопрофильной организацией, а также постоянным членом свободной экономической зоны. В настоящее время специализируется на разработке и выпуске: цветных жидкокристаллических телевизоров, станций электроразрядных,

бытовой техники, медицинской техники, электровелосипедов, специального технологического оборудования и оснастки, строительной продукции и тепловой энергии. Общество постоянно осуществляет инвестиционную деятельность и реализует различные инвестиционные проекты. Реальные и финансовые инвестиции распределяются в соотношении примерно 52% и 48% соответственно. Структуру реальных инвестиций общества формируют инвестиции в основной капитал (79%) и инвестиции в нематериальные активы (21%). В структуре финансовых инвестиций практически всю сумму составляют инвестиции в дочерние предприятия, (ОАО «Витязь» имеет семь дочерних организаций с долей в уставном капитале, составляющей 100%). Две дочерние компании находятся на территории Российской Федерации.

Структура источников финансирования в реальные инвестиции включает в себя как собственные средства организации, так и средства республиканского бюджета. Наблюдается рост инвестиций за счет собственных средств и уменьшение инвестиционных средств из республиканского бюджета. Данное снижение произошло вследствие того, что бюджетное финансирование было выделено в рамках инновационного проекта «Создание современных производств по выпуску средств зарядной инфраструктуры для электромобилей» под закупку оборудования. По бизнес-плану инновационного проекта приобретение оборудования было предусмотрено на первом этапе проекта, остальные этапы планировались за счет собственных средств общества. Возможность инвестировать в нематериальные активы у ОАО «Витязь» имеется благодаря наличию в структуре организации разрабатывающего инженерно-конструкторского подразделения с высоко квалифицированными кадрами, имеющими опыт практической работы по освоению в серийном производстве технически сложных электронных изделий. Наличие в структуре источников финансирования реальных инвестиций исключительно собственных средств и средств, выделенных из республиканского бюджета на безвозмездной основе, которые представляют собой собственный капитал компании, свидетельствует о том, что обществом в инвестиционной деятельности используются самые надежные источники финансирования.

Активная инвестиционная деятельность общества требует построения такой системы планирования и учета, которая позволяла бы контролировать расходы по отдельным НИОК(Т)Р, по каждому этапу НИОК(Т)Р, по каждой статье

затрат и при необходимости с разделением этих затрат по источникам финансирования: за счет собственных средств и за счет средств республиканского бюджета. По мнению авторов, наиболее успешное решение этой задачи может быть достигнуто путем внедрения в практику управления инвестиционной деятельности общества бюджетного подхода.

### **Разработка технологии бюджетирования**

Исходными предпосылками при разработке технологии бюджетирования инвестиционной деятельности коммерческой организации послужили следующие управленческие задачи:

- во-первых, осуществить правильный выбор инвестиционных проектов, предлагаемых к реализации в организации;
- во-вторых, обеспечить постоянный контроль за ходом исполнения каждого проекта и оценку эффективности и целесообразности его продолжения на каждом этапе реализации;
- в-третьих, обеспечить контроль за правильным и своевременным освоением целевых средств республиканского бюджета с целью избегания их возврата и, соответственно, потери привлекательного источника финансирования.

В связи с этим, технологию бюджетирования инвестиционной деятельности ОАО «Витязь» в разрезе инвестиционных проектов предлагается разделить на следующие этапы:

- рассмотрение проектов инвестиционных договоров (проектов);
- определение необходимого для достижения плановых целей размера затрат по местам их возникновения, по видам продукции, по проектам; закрепление этих величин в плановых показателях и нормативах;
- разработка бюджетов по инвестиционным проектам, договорам, расчет экономической эффективности и целесообразности их осуществления для общества;
- включение бюджетов проектов, договоров в консолидированный бюджет общества;
- составление календарного плана работ по проектам, договорам, заказам, разработка технического задания;
- сбор данных для фактического инвестиционного бюджета;
- формирование фактического инвестиционного бюджета;
- анализ исполнения инвестиционного бюджета;
- согласование и утверждение результатов анализа инвестиционного бюджета.

Рассмотрим более подробно содержание каждого из перечисленных этапов.

На предбюджетном этапе происходит рассмотрение проектов договоров на выполнение НИОК(Т)Р, инвестиционных проектов, необходимости разработки новой продукции, ее конкурентоспособности и эффективности при производстве.

Планирование работ по отдельным договорам (проектам) предлагается начинать с созыва технико-экономического совета (ТЭС) общества для обсуждения целесообразности заключения договоров (участия в проекте, разработке новых изделий) и эффективности их исполнения, внедрения и запуска в производство. Подготовку совещаний технико-экономического совета и выполнение решений совещаний, в соответствии с протоколами, должна контролировать служба-исполнитель проекта (договора).

В ходе принятия решения о заключении того или иного договора на выполнение НИОК(Т)Р, или об участии в инвестиционном проекте на техническом совете рассматриваются работы по каждому договору (проекту), выявляются возможности по их выполнению, обсуждаются вопросы по затратам, необходимым для исполнения проекта (договора), для чего экономистом планово-экономического отдела готовится аналитическая информация по инвестиционному бюджету, поясняющая цифры бюджета, а также паспорт проекта (договора), который содержит следующие позиции:

- сценарий проектного решения (раскрывает содержание проектного решения, его тему);
- сценарий финансирования (собственные средства, заемные источники, бюджетное финансирование, смешанное финансирование);
- сроки начала и окончания проекта;
- начало эксплуатации;
- потребность в финансировании (в том числе по источникам, если финансирование смешанное);
- показатели экономической эффективности проекта.

Перечень последних включает традиционные для оценки инвестиционной деятельности показатели:

- средняя процентная ставка по источникам финансирования (WACC),
- чистая приведенная стоимость (NPV),
- внутренняя норма доходности (IRR),
- срок окупаемости (PBP),
- дисконтированный срок окупаемости (DPBP),
- индекс рентабельности инвестиций (PI).



Рисунок 1 - Регламент инвестиционного бюджетирования на этапе планирования

Результатом собрания технико-экономического совета должно быть решение об участии в договоре (проекте) или его отклонении. В случае принятия положительного решения, формируется инвестиционный бюджет проекта (договора), который утверждается генеральным директором и включает в себя данные о затратах времени, финансовых и трудовых ресурсах.

Предлагаемая структура сводного инвестиционного бюджета проекта (договора) включает в себя перечень мероприятий, каждое из которых разбивается на этапы. Форма бюджета представляет собой достаточно насыщенную информацией таблицу, по строкам которой приводятся все этапы проекта или мероприятия, которые должны быть реализованы, и по каждому этапу приводится перечень статей затрат. Перечень статей затрат при этом должен соответствовать «Методическим рекомендациям по планированию, учету и калькулированию себестоимости

научно-исследовательских, опытно-конструкторских, опытно-технологических работ», утвержденным Приказом Государственного комитета по науке и технологиям от 21 июля 2017 года № 206:

- материалы и комплектующие изделия;
- топливно-энергетические ресурсы для научно-экспериментальных целей;
- специальное оборудование для научных и экспериментальных целей;
- заработная плата исследователей и разработчиков;
- взносы (отчисления) на социальное страхование;
- служебные командировки исследователей и разработчиков;
- работы и услуги сторонних организаций, индивидуальных предпринимателей;
- прочие прямые затраты;
- общепроизводственные затраты;
- управленческие расходы.

В соответствующих графах таблицы бюджета приводятся общие суммы затрат и их распределение по месяцам выполнения проекта.

В итоге в бюджете прописываются результаты, на которые ориентированы мероприятия договора (проекта), затраты по каждому этапу и сроки их исполнения. Эта информация позволяет разработать календарный план и производственный график работ по каждому договору (проекту) в разрезе этапов. После чего сводный инвестиционный бюджет проекта (договора) включается в консолидированный бюджет общества.

Предлагаемая схема регламентации инвестиционного бюджетирования в ОАО «Витязь» на этапе планирования представлена на рисунке 1.

Контроль за ходом исполнения, анализ исполнения инвестиционного бюджета по каждому договору (проекту) ежемесячно должна

осуществлять служба главного конструктора с оформлением соответствующего протокола.

Результативность выполняемых работ, согласно инвестиционному бюджету проекта (договора) определяется на основании исполнения обязательства по конкретному мероприятию, этапу работ ежемесячно, путем выявления отклонений фактических затрат от запланированных, нормативных в абсолютном и процентном выражении. В результате анализа отклонений фактических затрат от плановых, оценки эффективности проекта (договора) может приниматься решение о преждевременном закрытии проекта (договора) в случае его экономической нецелесообразности. Данное решение принимается на заседании технико-экономического совета общества.

**Таблица 1. Форма отчета об исполнении бюджета (фрагмент), в руб.**

<b>Отчет об исполнении бюджета</b>									
январь, 1 этап									
статьи затрат	затраты на проект			затраты по этапу 1			затраты за месяц		
	бюджет всего	факт нар аст. ито гом	выполнение бюджета	бюджет	факт нар аст. ито гом	выполнение бюджета	бюджет	факт нар аст. ито гом	выполнение бюджета
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Материалы и комплектующие изделия	186 809	0	-186 809	134 206	0	-134 206		0	
ТЭР для научно-экспериментальных целей		0	0		0	0,00		0	
Специальное оборудование для научно-экспериментальных целей		0	0		0	0,00		0	
Заработная плата исследователей и разработчиков	341 911	0	-341 911	320 619	0	-320 619		0	
Взносы на социальное страхование	119 197	0	-119 197	111 766	0	-111 766		0	
Служебные командировки исследователей и разработчиков		0	0		0	0,00		0	
Работы и услуги сторонних организаций, ИП		0	0		0	0,00		0	
Прочие прямые затраты		0	0		0	0,00		0	
Общепроизводственные затраты	20 951	0	-20 951	63	0	-63		0	
<b>Итого себестоимость</b>	<b>668 868</b>	<b>0</b>	<b>-668 868</b>	<b>566 654</b>	<b>0</b>	<b>-566 654</b>		<b>0</b>	
Управленческие расходы	466 132	0	-466 132	453 346	0	-453 346		0	
<b>Всего затраты</b>	<b>1 135 000</b>	<b>0</b>	<b>-1 135 000</b>	<b>1 020 000</b>	<b>0</b>	<b>-1 020 000</b>		<b>0</b>	

Фактическая информация об инвестициях подготавливается экономистом планово-экономического отдела и бухгалтером управления бухгалтерского учета, бюджетного планирования и контроля на основе регистров бухгалтерского учета по инвестиционным затратам. Информация собирается ежемесячно в разрезе каждого инвестиционного проекта (договора), а внутри них в разрезе каждого этапа и по статьям инвестиционных затрат, после чего отражается в Отчете об исполнении бюджета по предлагаемой форме.

Приведенный в таблице 1 фрагмент рекомендуемого отчета об исполнении бюджета (отсутствуют данные о бюджетных и фактических затратах отчетного месяца, то есть инвестиционные затраты еще не производились) составлен авторами для начального этапа реального инвестиционного проекта. Инвестиционные затраты этапа разбиваются по месяцам и для каждого месяца заполняется графа 8. Заполнение графы 9 по фактическим результатам работы за месяц приводит к автоматическому заполнению граф 3, 4, 6, 7 и 10 по разработанной программе.

Фактический сводный инвестиционный бюджет формирует экономист планово-экономического отдела на основании отчета об исполнении бюджета за месяц. После формирования фактического инвестиционного бюджета проводится анализ его исполнения. В анализе должен участвовать главный инженер общества, руководители служб-исполнителей, реализующих проекты, экономисты планово-экономического отдела и специалисты по бюджетированию. При этом дается оценка степени реализации плановых мероприятий проектов (договоров) и оценка исполнения инвестиционных бюджетов; анализируются достигнутые результаты в рамках каждого проекта и отклонения от бюджетов; устанавливается причина этих отклонений, насколько она была предсказуема и какие меры реагирования нужно предпринять. Все это отражается в аналитической информации к инвестиционному бюджету.

Схема регламентации инвестиционного бюджетирования на этапе учета, контроля, анализа представлена на рисунке 2.

Результаты анализа исполнения инвестиционного бюджета ежемесячно должны утверждаться главным инженером общества. При этом могут быть приняты решения о том, что какой-то инвестиционный проект нужно закрыть, какой-то ускорить и при этом увеличить его бюджет, и т.д.

Завершающим этапом предлагаемой технологии бюджетирования является ее внедрение. На этом этапе необходимо:

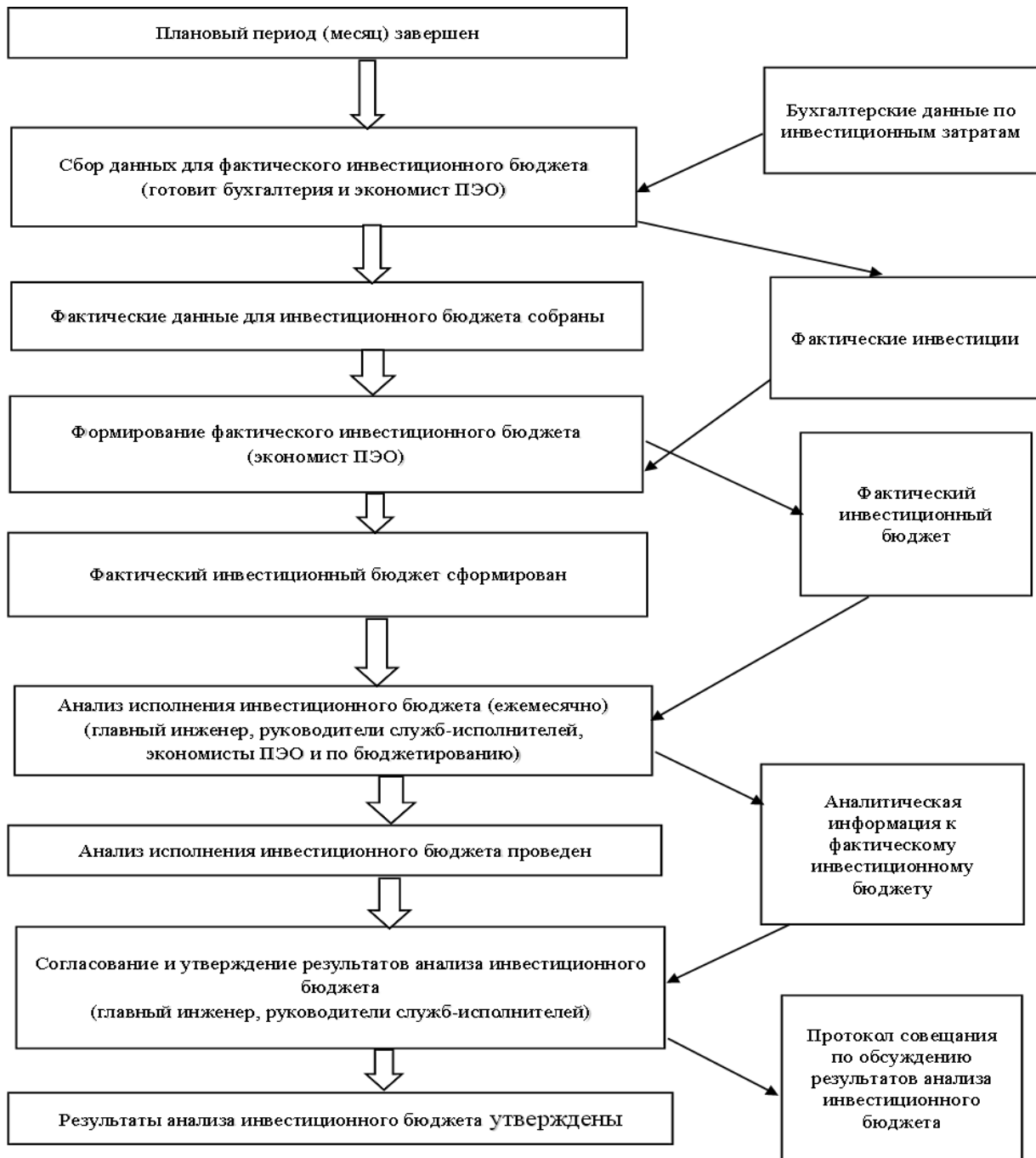
- провести разъяснительную среди руководителей структурных подразделений (центров ответственности), специалистов, выполняющих отдельные функции бюджетирования, о целях и задачах технологии бюджетирования;
- проанализировать существующую внутреннюю и внешнюю документацию организации, ее организационную структуру;
- проанализировать уровень и содержание взаимодействий между подразделениями (центрами ответственности);
- дать оценку используемых организацией механизмов управленческого учета;
- проанализировать действующие в организации внутренние стандарты, регулирующие плановую и учетно-аналитическую деятельность в целях выявления их соответствия внедряемой технологии бюджетирования;
- создать информационную компьютерную базу для бюджетирования, предусматривающую разработку новых отчетов по структурным подразделениям;
- разработать или приобрести соответствующее программное обеспечение;
- организовать подготовку и обучение персонала для работы с новой технологией бюджетирования.

#### **Инвестиционный бюджет и учет инвестиционных затрат**

Центральным звеном разработанной технологии бюджетирования, несомненно, является процесс составления инвестиционного бюджета. Апробация технологии разработки инвестиционного бюджета проводилась на примере НИОК(Т)Р по разработке и внедрению в серийное производство стационарной электростанции.

Для планирования затрат, формирующих себестоимость НИОК(Т)Р разработаны соответствующие бюджетные формы. Планирование в данном случае, по мнению авторов, должно быть организовано сверху-вниз. Бюджетные формы заполняются экономистом планово-экономического отдела и далее консолидируются в сводный бюджет НИОК(Т)Р (проекта, заказа на разработку).

Каждый показатель внутри темы, проекта, заказа на разработку планируется в разрезе этапов.



**Рисунок 2 - Регламентация бюджетирования на этапе учета и анализа**

Информационной основой для планирования затрат являются:

- календарный план работ НИОК(Т)Р, инвестиционного проекта;
- бизнес-план инвестиционного проекта;
- нормы расхода материальных ресурсов;
- коммерческие предложения и/или договоры на поставку материально-технических ресурсов, иные договорные отношения по установлению хозяйственных связей;
- плановые затраты рабочего времени сотрудников служб-исполнителей НИОК(Т)Р (проектов, заказов на разработки), а также работников

управления и обслуживания НИОК(Т)Р (проектов, заказов на разработки);

- локальные правовые акты по оплате труда;
  - ставки налогов, сборов (пошлин) и других обязательных отчислений в государственные целевые бюджетные и внебюджетные фонды в соответствии с законодательством;
  - нормы и способы начисления амортизации.
- Планирование себестоимости НИОК(Т)Р (проектов, заказов на разработки) осуществляется путем составления бюджетов по каждой статье затрат и обобщения результатов расчетов в сводном инвестиционном бюджете.

Если происходят изменения в объемах финансирования, они требуют соответствующих изменений в плановые бюджеты. Порядок внесения изменений тот же, который применяется при их разработке.

Бюджет НИОК(Т)Р (проекта, заказа на разработку) включает показатели, которые определены перечнем статей затрат для калькулирования себестоимости НИОК(Т)Р в национальных нормативно-правовых актах [1]. На каждый из показателей (на каждую статью затрат) составляется свой бюджет. В исследовании были разработаны формы плановых и фактических бюджетов инвестиционных затрат по всем статьям. Остановимся на некоторых из них.

*Бюджет затрат на материалы и комплектующие изделия*

Бюджет затрат по статье «материалы и комплектующие изделия (плановые показатели)» включает в себя полный перечень необходимых материалов с указанием таких показателей как:

- количество образцов или опытов на каждом этапе проекта,
- норма расхода на один образец или опыт,
- плановая себестоимость единицы материала.

Эти данные позволяют сформировать бюджет по данной статье затрат в разбивке по этапам и в целом по проекту.

Бюджет затрат по статье «материалы и комплектующие изделия (фактические показатели)» отражает:

- норму расхода материала на один образец или опыт,
- фактическую стоимость единицы материала,
- общую сумму затрат плановую, фактическую и их отклонение (в целом по проекту и в разбивке по этапам).

При этом данные приводятся также по каждой номенклатурной позиции материалов и комплектующих изделий.

*Бюджет затрат на заработную плату исследователей и разработчиков*

Бюджет затрат по статье «заработная плата исследователей и разработчиков (плановые показатели)» содержит следующую информацию по каждой должности (профессии):

- количество штатных единиц,
- тарифный разряд, тарифный коэффициент, тарифный оклад,
- повышение тарифного оклада,
- стимулирующие выплаты,
- компенсирующие выплаты,
- фонд заработной платы за месяц,
- количество человеко-месяцев работы,

- фонд заработной платы по проекту.

В свою очередь, бюджет затрат по статье «заработная плата исследователей и разработчиков (фактические показатели)» отражает данные по каждому работнику:

- должность (профессия),
- Ф.И.О. работника,
- сумма начисленной заработной платы по месяцам в разбивке по этапам проекта.

*Бюджет общепроизводственных затрат и бюджет управленческих расходов* формируют статьи затрат, установленные соответствующими методическими рекомендациями [1].

Планирование общепроизводственных затрат, на наш взгляд, необходимо производить по структурным подразделениям служб-исполнителей проекта.

Общепроизводственные затраты предлагается включать в бюджет НИОК(Т)Р, инвестиционного проекта путём их распределения пропорционально отработанным человеко-дням. Средняя плановая норма (ставка) общепроизводственных затрат при этом определяется отношением плановой годовой суммы общепроизводственных затрат по всем структурным подразделениям, выполняющим НИОК(Т)Р (проекты), к годовому фонду рабочего времени исследователей и разработчиков этих структурных подразделений-исполнителей. Распределение общей суммы между периодами и этапами следует производить пропорционально дням работы в периодах.

Необходимо отметить, что база распределения общепроизводственных затрат может быть выбрана другая, причем она может быть различной для каждой статьи общепроизводственных затрат. Конкретный выбор базы распределения общепроизводственных и управленческих затрат должен осуществляться на этапе планирования инвестиционных бюджетов и утверждается технико-экономическим советом в аналитической информации к утвержденному инвестиционному бюджету конкретной темы, проекта.

Таким образом, структура каждого частного бюджета затрат: бюджета затрат на материалы и комплектующие изделия, бюджета затрат на заработную плату исследователей и разработчиков и других бюджетов - различна. Более того, отличается набор показателей, отражаемых в бюджетах плановых и фактических показателей. Однако все они позволяют получить общую сумму затрат по каждому частному бюджету в целом по проекту, по его этапам и в разбивке по месяцам. Эти суммы подлежат обобщению в сводном инвестиционном бюджете, каждая



строка которого заполняется итоговыми значениями отдельных частных бюджетов. Сводный инвестиционный бюджет формируется по перечню статей затрат, позволяющему сформировать отчет об исполнении бюджета на всех этапах реализации проекта.

Структура сводного инвестиционного бюджета, сформированного по частным бюджетам (фактич. показатели) на первом этапе рассматриваемого проекта представлена в таблице 2.

**Таблица 2. Сводный инвестиционный бюджет (фактические показатели), в тыс.руб.**

Сводные статьи затрат	Бюджет
Материалы и комплектующие изделия	131
Топливо-энергетические ресурсы для научно-экспериментальных целей	0
Специальное оборудование для научных и экспериментальных работ	0
Зарботная плата исследователей и разработчиков	379
Взносы (отчисления) на социальное страхование	132
Служебные командировки исследователей и разработчиков	0
Работы и услуги сторонних организаций, индивидуальных предпринимателей	0
Прочие прямые затраты	0
Общепроизводственные затраты	274
Итого себестоимость темы (этапа)	916
Управленческие расходы	105
Всего затраты	1021

Составлено авторами

Как видим, при почти неизменной сумме общей стоимости данного этапа (сравнение с таблицей 1) и незначительных отклонениях по статьям «материалы и комплектующие изделия» и «зарботная плата исследователей и разработчиков», наблюдается перераспределение затрат между бюджетами общепроизводственных затрат и управленческих расходов. На этапе анализа исполнения инвестиционного бюджета сложившиеся отклонения должны стать объектом пристального внимания и получить объяснение при формировании аналитической информации к фактическому инвестиционному бюджету.

Таким образом, сложные по своей структуре и объему информации частные бюджеты отдельных статей затрат консолидируются в сводный инвестиционный бюджет, который позволяет контролировать общую сумму инвестиционных затрат.

Состав статей предложенных бюджетов, на наш взгляд, определяется двумя основными факторами:

- во-первых, государственным регулированием порядка планирования инвестиционных затрат, что играет особую роль при финансировании инвестиционных проектов из средств республиканского бюджета;

- во-вторых, особенностями организации плановой и учетной работы реального экономического субъекта: наличием разработанной системы норм и нормативов, степенью детализации или аналогичности учета затрат организации, уровнем отражения в учетной политике организации особенностей учета затрат на выполнение НИОК(Т)Р и др.

В результате проведенных исследований для ОАО «Витязь» был разработан локальный правовой акт – «Инструкция по учету инвестиционных затрат». Приведем некоторые положения указанной инструкции.

При организации бухгалтерского учета затрат на выполнение НИОК(Т)Р используется по-казанный метод учета затрат и калькулирования себестоимости.

В аналитическом учете затраты группируются по темам НИОК(Т)Р (проектам) в разрезе калькуляционных статей, отраженных в соответствующих бюджетах.

Затраты на выполнение НИОК(Т)Р учитываются на основании первичных учетных документов, оформленных в порядке, установленном законодательством. Формы первичных учетных документов по учету затрат на выполнение инвестиционных проектов, НИОК(Т)Р обязаны содержать цифровой код, позволяющий идентифицировать затраты по выполняемым те-

мам НИОК(Т)Р (проектам), а внутри тем по этапам и по статьям калькуляции. Обязанность за проставление цифрового кода возлагается на службу составляющую первичный учетный документ.

Так например, для осуществления раздельного учета затрат по командировкам, связанным с проектами НИОК(Т)Р, и командировкам, связанным с иными целями, в первичных документах (приказ, отчет о командировке и др.) проставляется дополнительная отметка о связи цели командирования с выполнением НИОК(Т)Р.

В обществе ведется раздельный учет инвестиционных затрат, финансируемых за счет собственных средств и за счет средств республиканского бюджета. Исходя из источников финансирования (собственные или бюджетные), затраты по темам НИОК(Т)Р (проектам) учитываются:

- на счете 20«Основное производство» субсчет «Затраты по разработкам, финансируемым за счет бюджетных средств» (при бюджетном финансировании в случае, когда результатом разработки будет являться нематериальный актив или основное средство);

- на счете 20«Основное производство» субсчет «Затраты по разработкам, финансируемым за счет собственных средств» (если результатом разработки не будет объект капитального характера);

- на счете 08«Вложения в долгосрочные активы» субсчет «Выполнение НИОК(Т)Р» (при финансировании за счет собственных средств объектов капитального характера).

Фактическая себестоимость темы (заказа, этапа) определяется после ее выполнения в полном объеме.

Себестоимость НИОК(Т)Р (проекта) включает: прямые затраты, распределяемые переменные затраты и общепроизводственные затраты, связанные с выполнением НИОК(Т)Р, инвестиционных проектов.

К прямым инвестиционным затратам относятся:

- материалы и комплектующие изделия;
- ТЭР для научно-экспериментальных целей;
- специальное оборудование для научных и экспериментальных целей;
- заработная плата исследователей и разработчиков;
- взносы (отчисления) на социальное страхование и БГС;
- служебные командировки исследователей и разработчиков, непосредственно связанные с выполнением проекта (договора НИОК(Т)Р);

- консультационные, информационные услуги, непосредственно связанные с выполнением проекта (договора НИОК(Т)Р);

- затраты на обучение, повышение квалификации и стажировку сотрудников подразделений-исполнителей проектов (договоров), непосредственно связанные с выполнением проекта (договора НИОК(Т)Р);

- испытания, опыты, исследования, проводимые в рамках осуществления инвестиционных проектов (договоров);

- работы и услуги сторонних организаций, индивидуальных предпринимателей, непосредственно выполняемые (оказываемые) в рамках инвестиционных проектов (договоров НИОК(Т)Р);

- прочие прямые затраты.

Для корректного ведения раздельного учета времени, отработанного исследователями и разработчиками при осуществлении инвестиционных проектов, работ по НИОК(Т)Р и осуществлении текущей оперативной работы, используется специальная форма табеля (форма предложена авторами).

Для распределения заработной платы исследователей и разработчиков, осуществляющих работы в рамках инвестиционных проектов (договоров НИОК(Т)Р) и работы по сопровождению текущей деятельности, дополнить коды видов оплат, обозначив выплаты, относимые на НИОК(Т)Р (проекты) кодом 1, не относимые на НИОК(Т)Р – кодом 0.

Ответственным за заполнение, утверждение и предоставление табеля в управление бухгалтерского учета, бюджетного планирования и контроля в сроки, установленные графиком документооборота, является руководитель структурного подразделения - исполнителя НИОК(Т)Р, инвестиционного проекта.

На основании табеля учета рабочего времени экономистом планово-экономического отдела составляются ведомости учета отработанного времени в человеко-днях и в стоимостном выражении в разрезе тем и заказов с обобщением часов работы над конкретной темой. Ведомости подписываются руководителем службы-исполнителя инвестиционного проекта (договора НИОК(Т)Р) (формы ведомостей предложены авторами).

Сводный учет затрат на выполнение НИОК(Т)Р (проектов), без выделения затрат отдельных структурных подразделений, по отдельным темам НИОК(Т)Р (проектам) осуществляется в сводном инвестиционном бюджете. Затраты отдельных подразделений-исполнителей по каждой теме (проекту) отражаются в

разреze этапов в каждом отдельном бюджете соответствующей калькуляционной статьи.

Для обобщения информации о затратах на выполнение НИОК(Т)Р по этапам, темам и в целом по организации составляется сводная ведомость затрат на выполнение НИОК(Т)Р.

### **Заключение**

Изложенная технология бюджетирования может выступать в качестве одного из методических инструментов, обеспечивающих оптимизацию процесса разработки системы бюджетов крупной компании в целях совершенствования управления ее инвестиционной деятельностью.

Соблюдение предложенных регламентов бюджетирования на этапах планирования, учета и анализа позволит сформировать действенную систему контроля за реализацией инвестиционных проектов и их отдельных этапов, мероприятий; за освоением и правильным использованием выделенных средств финансирования и оперативным принятием решений по изменению политики финансирования.

Разработанные в исследовании формы бюджетов, отчетов, табеля учета времени работы ис-

полнителей и разработчиков создавались с учетом специфики деятельности конкретного экономического субъекта, однако методические подходы, предложенные авторами, могут быть использованы и в других крупных компаниях.

Особую актуальность приобретают изложенные рекомендации для проектов, финансируемых из республиканского бюджета. Апробация предложенной технологии бюджетирования на примере только одного инвестиционного проекта позволила исследуемой организации избежать возврата денежных средств в бюджет в размере более 30 000 рублей.

Инвестиционная деятельность характеризует процесс обоснования и реализации наиболее эффективных форм вложения капитала, направленных на расширение экономического потенциала организации, определяет масштабы и темпы ее развития, способствует повышению ее конкурентоспособности. Эффективное управление инвестиционной деятельностью современной компании требует внедрения технологии бюджетирования, позволяющей успешно реализовать основные функции процесса управления.

### **Список литературы:**

1. Закон Республики Беларусь от 12.07.2013 № 53-3 «Об инвестициях».
2. Инвестиционный кодекс Республики Беларусь от 22.06.2001, № 37-3 (ред. от 12.07.2013).
3. Приказ Государственного комитета по науке и технологиям от 21 июля 2017 года № 206 «Об утверждении Методических рекомендаций по планированию, учету и калькулированию себестоимости научно-исследовательских, опытно-конструкторских, опытно-технологических работ».
4. Виткалова А.П. Внутрифирменное бюджетирование: учебное пособие / А.П. Виткалова. – Москва: Дашков и К, 2019. – 128 с.
5. Добровольский Е.Ю. Бюджетирование шаг за шагом: учебник / Е.Ю. Добровольский, Б.М. Карабанов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Санкт-Петербург: Питер, 2014. – 480 с.
6. Ермилова М.И. Внутрикorporативное финансовое планирование и бюджетирование: учебник / М.И. Ермилова, Е.О. Азизи, М.Е. Косов. – Москва: Юнити, 2018. – 336 с.
7. Козлова А.М. Бюджетирование на предприятии: традиционный и современный подходы к построению системы бюджетирования / А.М. Козлова // Научное и образовательное пространство: перспективы развития. – 2017. – № 4. – С. 238-242.
8. Морошкин В.А. Бизнес-планирование: учебное пособие / В.А. Морошкин, В.П. Буров. – Москва: Инфра-М, 2018. – 176 с.
9. Незамайкин В.Н. Финансовое планирование и бюджетирование: учебное пособие / В.Н. Незамайкин, Н.А. Платонова, И.Л. Юринова. – Москва: Вузовский учебник, 2018.
10. Чараева М.В. Инвестиционное бизнес-планирование: учебное пособие / М.В. Чараева, Г.М. Лапицкая, Н.В. Крашенникова. – Москва: Альфа-М, 2017. – 192 с.