

УДК 657.37

---

### **ПРОЦЕДУРНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА ИНВЕСТИЦИОННОГО БИЗНЕС-ПРОЕКТА В ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СФЕРЕ**

---

**Булгакова Светлана Викторовна**, д-р экон. наук, проф.  
**Бельянинов Евгений Александрович**, асп.

Воронежский государственный университет, Университетская пл., 1, Воронеж,  
Россия, 394006; e-mail: svebulgakova@yandex.ru; eabelyaninov@gmail.com

*Цель:* разработать авторскую процедуру управленческого учета, организуемого экономическим субъектом при осуществлении инвестиционного бизнес-проекта в производственной сфере. Дифференциация этапов бюджетирования инвестиций, доходов, расходов, налоговой нагрузки, динамики денежных потоков, финансовых результатов, бухгалтерского баланса производственного бизнес-проекта. Оценка эффективности инвестиций в производственный бизнес-проект. *Обсуждение:* предполагается, что для успешной реализации концепции управления по бизнес-проектам необходима разработка адекватной системы процедурного обеспечения управленческого учета, которая может быть представлена как учет по бизнес-проектам деятельности экономического субъекта. Авторы предлагают осуществлять идентификацию этих процедур на примере инвестиционного проекта по строительству консервного завода. Совокупность рассматриваемых процедур создает основу стратегического управления, информационного и аналитического обеспечения принятия стратегически ориентированных решений, устойчивое функционирование экономического субъекта в конкурентной бизнес-среде. *Результаты:* предложенная авторами совокупность процедур управленческого учета по инвестиционному бизнес-проекту формирует взаимосвязи бюджетирования со стратегическим управлением, отражает алгоритм бюджетного процесса по элементам цепочки ценности инвестиционного бизнес-проекта. Показатели бюджетной процедуры управленческого учета по проектам деятельности используются для оценки эффективности инвестиций в бизнес-проект производственной сферы.

**Ключевые слова:** управленческий учет, бизнес-проекты, процедурное обеспечение

**DOI:**

## 1. Введение

Процесс усиления экономической глобализации в последнее десятилетие затронул ресурсы, производство, технологии, услуги, инвестиции практически всех стран мира. Наибольшее проявление он нашел в развитии финансовых рынков. Однако объективное расширение сферы высоких технологий обеспечило современное состояние и перспективы систем телекоммуникаций, робототехники, электроники, генной инженерии, нанотехнологий. Одновременно с этим четко обозначились новые процессы в производственной сфере, сопряженные с созданием перспективных производственных технологий, новых промышленных комплексов. В РФ такие процессы происходят в условиях санкционных ограничений применения передовых технологических достижений. Кроме того, указанные процессы обусловлены нынешним состоянием научных исследований, проблемами их финансирования и регулирования. Тем не менее в этих условиях инвестиции в высокотехнологичные и производственные сферы определяют современные тенденции формирования прибыли, достижения рентабельности, эффективности, финансирования деятельности как коммерческих, так и некоммерческих экономических субъектов. Такие векторы определяют не только разработку систем управления проектами и программами, но и создание учетно-информационного и инструментального обеспечения проектного менеджмента, использование показателей оценки результативности инвестиционных проектов, осуществляемых в высокотехнологичных, а также производственных и других средах.

Современные исследования отражают концентрированную точку зрения на систему управления проектами, программами и портфелями. Так, Д. Локк [10], российский ученый С. Мишин [12] излагают суть проектного менеджмента, его теоретическое содержание, модели проектного бизнеса для компаний. Основы, принципы проектного управления раскрывает Р. Ньютон [13]. Р.Д. Арчибальд [1] представляет содержание инструментов управления проектами и проектными программами, основные организационно-методические положения управления и бюджетирования по проектам, уделяет значительное внимание вопросам создания проектных офисов, однако не концентрируется на проблемах затрат, связанных с их содержанием. Систематизирует инструменты проектного менеджмента Д. Милошевич [11], предлагая практические инструкции по работе с проектами. Э. Верзух [4], И.В. Гонтарева [5], Л. Лич [9] излагают суть проектной деятельности и инструменты ее осуществления, основными среди которых рассматриваются бюджетирование, финансирование, оценка эффективности бизнес-проектов. К. Кэмпбелл [7] и Э.У. Ларсон [8], наиболее авторитетные авторы в области управления проектами, раскрывают организационные положения проект-менеджмента, включающие сферы ответственности, сроки, цели, задачи, другие аспекты по каждому проекту. Вопросы организации проектного бизнеса, описание бизнес-проектов, начиная от содержания технического задания на их осуществление до создания в контексте корпоративных си-

стем управления, затрагивает российский исследователь В. Богданов [3]. Система управления проектами, направленная на сохранение конкурентного преимущества, в том числе исходя из концепции жизненного цикла, в частности, фазы зрелости [6], а также новейших мировых стандартов PMI, OGC, ISO [14], раскрывает его содержание как эффективного инструмента стратегического менеджмента.

Несмотря на существенность разработок в области проектного управления, его учетное содержание и инструментальное обеспечение не достигли пока необходимого научно-практического уровня. Предпринята попытка разработки программного продукта, обеспечивающего учет по проектам в 1С: Бухгалтерия. Однако он к настоящему времени не в полной мере ориентирован на особенности концепции управления по проектам и сосредоточивает внимание пользователей на традиционных объектах учета: основные средства, зарплата по проектам и т.д. Впервые об особенностях ведения учета по проектам деятельности в рамках системы управленческого учета говорится в работе А.Н. Бобрышева, М.П. Агафоновой [2], однако эти проблемы требуют дальнейшего развития.

## **2. Методология исследования**

Инвестиции представляют собой затраты на создание, увеличение размеров, приобретение внеоборотных активов, не предназначенных для перепродажи, за исключением долгосрочных финансовых вложений в государственные ценные бумаги, ценные бумаги и уставные капиталы других экономических субъектов. Инвестиции осуществляются в форме капитальных вложений, под которыми понимаются вложения в основные средства, включая новое строительство, покупку машин, оборудования, расширение, реконструкцию, техническое перевооружение действующих экономических субъектов, проектно-изыскательские работы и т.п. затраты.

Приобретение внеоборотных активов представляет собой инвестиционный проект, который отражает обоснование экономической целесообразности, объема и сроков осуществления капитальных вложений. Он включает необходимую проектно-сметную документацию, разработанную в соответствии с законодательством Российской Федерации и утвержденными в установленном порядке стандартами, нормами и правилами, а также описание практических действий по осуществлению инвестиций – бизнес-план.

Современная деятельность в производственной сфере сопряжена с осуществлением бизнес-проектов и их инвестированием. Вложение ресурсов в бизнес-проект формирует понятие инвестиционного бизнес-проекта. Ключевой процедурой его создания является бюджетирование инвестиционного бизнес-проекта, которое рассматривается элементом системы управленческого учета. В условиях реализации концепции проектного менеджмента своим основным объектом он определяет бизнес-проект.

Бюджетирование бизнес-проекта – это принятая экономическим субъектом система определения уровней, видов бюджетов, сроков, порядка их

составления, форматов предоставления, контроля и ответственности. Бюджетирование инвестиционного бизнес-проекта предусматривает бюджетирование в рамках инвестиционной деятельности экономического субъекта. Этот процесс предусматривает составления оперативных планов, разрабатываемых в рамках определенного периода (месяц, квартал, год, три года или пять лет) для обеспечения финансовыми ресурсами инвестиционной деятельности экономического субъекта. Инвестиционный бюджет экономического субъекта (ИБ) — это план инвестиционной деятельности, выраженный в финансовых и количественных показателях и отражающий капитальные затраты и долгосрочные финансовые вложения на бюджетный период. Инвестиционный бюджет является финансовым обеспечением инвестиционной программы экономического субъекта, включая совокупность всех утвержденных инвестиционных бизнес-проектов. Он служит целям повышения эффективности управления инвестиционным процессом, является важным источником информации для разработки как бизнес-плана в целом, а также планов маркетинга, производства, финансирования и т.п.

Для обеспечения процесса бюджетирования инвестиционной деятельности экономического субъекта и осуществления им бизнес-проектов должна быть создана система управленческого учета инвестиционной деятельности, которая включает целый комплекс процедур внутреннего планирования (бюджетирования), учета и формирования отчетности по инвестиционной деятельности в целом и отдельным бизнес-проектам. Определяющим элементом такой системы управленческого учета является формирование бюджета инвестиционного бизнес-проекта, который определяют четыре формы:

- бюджет (график) инвестиций (БИ) инвестиционного бизнес-проекта;
- бюджет доходов и расходов (БДР) инвестиционного бизнес-проекта;
- бюджет движения денежных средств (БДДС) инвестиционного бизнес-проекта;
- бюджет бухгалтерского баланса (ББ) инвестиционного бизнес-проекта;

БИ по бизнес-проекту обеспечивает возможность сопоставления инвестируемых в бизнес-проект ресурсов с его производственным (инвестиционным) циклом, контроль поставки ресурсов в необходимый срок [9] – не раньше (что ведет к нерациональному использованию активов, уменьшению совокупных показателей оборачиваемости и рентабельности активов бизнес-проекта) и не позже (что ведет к срыву сроков завершения бизнес-проекта и снижению рентабельности вложенных в него активов). БИ по бизнес-проекту обеспечивает основу для формирования БДДС и БДР по проектам бизнеса.

БДР инвестиционного бизнес-проекта формируется для планирования финансового результата, контроля показателей прибыли по бизнес-проекту, управления его себестоимостью, предотвращения неэффективных расходов. Показывает соотношение доходов и расходов за бюджетлируемый

период. Формируется при планировании всех видов деятельности и обеспечении бизнес-проекта необходимыми ресурсами. Является основой для принятия тактических и стратегических решений по бизнес-проекту.

БДДС инвестиционного бизнес-проекта составляется для управления платежеспособностью, интеграции финансовых потоков, эффективного размещения денежных средств по каждому бизнес-проекту в отдельности. Содержит сведения о планируемых денежных притоках и оттоках; величине чистого денежного потока, определении места аккумуляирования свободных денежных средств, предупреждении возможных кассовых разрывов, расчета потребности в кредитах и займах по бизнес-проекту.

ББ инвестиционного бизнес-проекта составляется для планирования состояния активов и пассивов бизнес-проекта, оценки ключевых показателей его эффективности, в частности, финансовой устойчивости, рентабельности капитала, оборачиваемости активов, др. Позволяет оценить рентабельность вложенных в бизнес-проект активов, его самокупаемость, финансовую независимость от основного бизнеса экономического субъекта.

Для построения системы управленческого учета посредством использования инструментов бюджетирования инвестиционных бизнес-проектов предусматриваются следующие этапы процедуры:

- 1) построение схемы процессов по каждому бизнес-проекту экономического субъекта в отдельности;
- 2) разработка методического обеспечения управленческого учета по бизнес-проектам, формирование для них стандартов, регламентов, положений учетной политики;
- 3) создание инвестиционной программы совокупности всех инвестиционных бизнес-проектов экономического субъекта и каждого бизнес-проекта в отдельности;
- 4) формирование системы бюджетов по каждому бизнес-проекту;
- 5) разработка форм внутренней управленческой отчетности по каждому бизнес-проекту как центру прибыли для использования в целях контроля и анализа эффективности бизнес-проектов;
- 6) рекрутинг и наем квалифицированного персонала, способного осуществить процедуры бюджетирования, контроля, оценки показателей и формирование управленческой отчетности по бизнес-проектам;
- 7) использование современных информационных технологий для обеспечения управления по бизнес-проектам.

Проведенное авторами исследование позволило разработать модель системы управленческого учета по инвестиционному бизнес-проекту «Строительство консервного завода» («СКЗ»), осуществляемому в производственной сфере, предполагающего создание завода полного производственного цикла по переработке плодов, ягод, овощей и грибов, а также формирование устойчивых каналов продаж продукции в ЦФО РФ. Период бюджетиро-

вания по бизнес-проекту составляет 10 лет – с 2015 г. по 2024 г. Интервал бюджетирования – 1 год. Основные условия, принимаемые в расчет, представлены в табл. 1.

Таблица 1

Основные условия по бизнес-проекту «СКЗ»

Сроки осуществления бизнес-проекта, гг.		2015-2024
Дата начала проекта		01.09.2015
Курс Рубль/Евро		65
Курс Рубль/Доллар		50
Среднее количество продуктивных часов в месяце	день	25
Среднее количество продуктивных часов в смене	час	8
Денежная единица финансовых операций		тыс. руб.
Единица продукции (услуги)	ед.	условная банка

Бизнес-проект «СКЗ» включает в себя несколько этапов, которые дифференцированы по периодам (датам) их осуществления (табл. 2).

Таблица 2

Этапы бизнес-проекта «СКЗ»

Мероприятие / процессы бизнес-проекта	Затраты, тыс. руб.	Длительность, дни	Дата начала	Дата окончания
Подготовка территории	18 000	30	01.09.2015	01.10.2015
Разработка проектной документации/ консалтинг	22 000	30	01.09.2015	01.10.2015
Капитальное строительство	83 750	90	01.10.2015	30.12.2015
Приобретение технологического оборудования	165 425	45	11.01.2016	25.02.2016
Пусконаладочные работы	16 543	45	11.01.2016	25.02.2016
Обеспечение текущей жизнедеятельности	42 700	120	25.02.2016	24.06.2016
Реклама и продвижение	13 250	120	11.04.2015	09.08.2015
Благоустройство территории	1 600	30	11.09.2015	11.10.2015
Наем персонала – 1-этап	494	30	01.09.2015	01.10.2015
Наем персонала – 2-этап	494	30	02.09.2015	02.10.2015
Наем персонала – 3-этап	494	30	03.09.2015	03.10.2015
Наем персонала – 4-этап	494	30	04.09.2015	04.10.2015
ИТОГО:	365 246	-	-	-

Для бюджетирования доходов по инвестиционному бизнес-проекту «СКЗ» используется информация о динамике цен на выпускаемую продукцию с учетом темпов роста инфляции. Она отражена в табл. 3.

Таблица 3

Динамика цен на выпускаемую продукцию с учетом инфляции, тыс. руб.

Виды продукции	Сроки, гг.				
	01.09.2015	01.09.2016	01.09.2017	01.09.2018	01.09.2019
	31.08.2016	31.08.2017	31.08.2018	31.08.2019	31.08.2020
Огурцы консервированные	0,072	0,078	0,084	0,090	0,096
Томаты консервированные	0,0205	0,0216	0,0232	0,0250	0,0265
Сахарная кукуруза консервированная	0,072	0,078	0,084	0,090	0,096
Зеленый горошек консервированный	0,072	0,078	0,084	0,090	0,096
Грибы соленые	0,186	0,201	0,216	0,233	0,248
Цветная капуста консервированная	0,102	0,110	0,118	0,127	0,135
Томатный соус острый	0,030	0,032	0,034	0,037	0,039

Динамика годовых объемов производства/продаж консервной продукции представлена в табл. 4.

Таблица 4

Бюджет объема производства/продаж бизнес-проекта «СКЗ», тыс. усл. банок

Виды продукции	Сроки, гг.				
	01.09.2015	01.09.2016	01.09.2017	01.09.2018	01.09.2019
	31.08.2016	31.08.2017	31.08.2018	31.08.2019	31.08.2020
Огурцы консервированные	63 445	104 128	105 238	105 589	105 365
Томаты консервированные	230 585	393 935	394 267	393 320	394 943
Сахарная кукуруза консервированная	164 139	272 730	272 238	273 144	272 563
Зеленый горошек консервированный	164 139	272 730	272 238	273 144	272 563
Грибы соленые	65 779	109 567	109 606	109 232	109 233
Цветная капуста консервированная	32 715	54 600	54 720	54 657	54 726
Томатный соус острый	64 900	109 500	110 765	109 432	110 513

Бюджетлируемая выручка с учетом поэтапного ввода оборудования и наращивания объемов производства продукции имеет вид (табл. 5).

Таблица 5

Бюджет по выручке бизнес-проекта «СКЗ», тыс. руб.

Виды продукции	Сроки, гг.				
	01.09.2015	01.09.2016	01.09.2017	01.09.2018	01.09.2019
	31.08.2016	31.08.2017	31.08.2018	31.08.2019	31.08.2020
Огурцы консервированные	4 568	8 122	8 840	9 503	10 115
Томаты консервированные	4 727	8 509	9 147	9 833	10 466
Сахарная кукуруза консервированная	11 818	21 273	22 868	24 583	26 166
Зеленый горошек консервированный	11 818	21 273	22 868	24 583	26 166
Грибы соленые	12 235	22 023	23 675	25 451	27 090
Цветная капуста консервированная	3 337	6 006	6 457	6 941	7 388
Томатный соус острый	1 947	3 504	3 766	4 049	4 310
Итого:	50 450	90 810	97 621	104 943	111 701

Бюджет доходов и расходов по инвестиционному бизнес-проекту «СКЗ» предусматривает разработку структуры затрат (табл. 6).

Таблица 6

Бюджет расходов по периодам бизнес-проекта «СКЗ»

Показатели	Периоды, гг.				
	01.09.2015	01.09.2016	01.09.2017	01.09.2018	01.09.2019
	31.08.2016	31.08.2017	31.08.2018	31.08.2019	31.08.2020
Полная себестоимость, тыс. руб.	12 071	21 937	23 830	25 863	27 852
Сырье и материалы	5 150	9 270	9 965	10 713	11 402
Оплата труда производственного персонала	4 384	8 100	8 955	9 872	10 832
ГСМ	2 538	4 568	4 910	5 278	5 618
Полная себестоимость, %	100	100	100	100	100
Сырье и материалы	43	42	42	41	41
Оплата труда производственного персонала	36	37	38	38	39
ГСМ	21	21	21	20	20

Бюджет налоговой нагрузки (сокращенная форма, отражающая ключевые налоговые платежи по бизнес-проекту) представлен в табл. 7.

Таблица 7

Бюджет налоговой нагрузки по периодам бизнес-проекта «СКЗ», тыс. руб.

Показатели	Периоды, гг.				
	01.09.2015	01.09.2016	01.09.2017	01.09.2018	01.09.2019
	31.08.2016	31.08.2017	31.08.2018	31.08.2019	31.08.2020
НДС в бюджет	48 137	(13 635)	(14 658)	(15 757)	(16 772)
Налог на имущество в бюджет	(4 034)	(5 744)	(5 353)	(4 962)	(1 167)
Налог на прибыль в бюджет	(3 229)	(6 999)	(7 886)	(8 835)	(9 887)

Сформированный бюджет отчета о финансовых результатах по инвестиционному бизнес-проекту отражен в табл. 8.

Таблица 8

Бюджет отчета о финансовых результатах по бизнес-проекту «СКЗ»

Показатели	Периоды, гг.				
	01.09.2015	01.09.2016	01.09.2017	01.09.2018	01.09.2019
	31.08.2016	31.08.2017	31.08.2018	31.08.2019	31.08.2020
Выручка от основной деятельности, тыс. руб.	50 450	90 810	97 621	104 943	111 701
Себестоимость, тыс. руб.; в том числе:	(12 071)	(21 937)	(23 830)	(25 863)	(27 852)
сырье и материалы	(5 150)	(9 270)	(9 965)	(10 713)	(11 402)
оплата труда производственного персонала	(4 384)	(8 100)	(8 955)	(9 872)	(10 832)
ГСМ	(2 538)	(4 568)	(4 910)	(5 278)	(5 618)

Окончание табл. 8

Показатели	Периоды, гг.				
	01.09.2015	01.09.2016	01.09.2017	01.09.2018	01.09.2019
	31.08.2016	31.08.2017	31.08.2018	31.08.2019	31.08.2020
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	38 379	68 873	73 791	79 080	83 848
маржа, %	76%	76%	76%	75%	75%
Коммерческие расходы, тыс. руб.;	(793)	(1 466)	(1 607)	(1 758)	(1 912)
в том числе:					
оплата труда коммерческого персонала	(546)	(1 009)	(1 115)	(1 230)	(1 349)
прочие коммерческие расходы	(247)	(458)	(492)	(529)	(563)
Общехозяйственные и административные расходы, тыс. руб.;	(8 852)	(12 886)	(13 226)	(13 619)	(12 971)
в том числе:					
оплата труда общехозяйственного и административного персонала	(4 404)	(6 377)	(7 050)	(7 772)	(8 528)
прочие общехозяйственные и административные расходы	(413)	(765)	(823)	(884)	(941)
Налоги (кроме налога на прибыль): налог на имущество, тыс. руб.	(4 034)	(5 744)	(5 353)	(4 962)	(3 502)
Маржа от продаж, тыс. руб.	28 734	54 521	58 958	63 703	68 965
Маржа от продаж, %	57%	60%	60%	61%	62%
Прибыль до процентов, налога и амортизации (ЕБИТДА) тыс. руб.	-	-	-	-	-
Маржа от продаж, тыс. руб.	28 734	54 521	58 958	63 703	68 965
ЕБИТДА маржа, %	57%	60%	60%	61%	62%
Амортизация тыс. руб.	(12 590)	(19 528)	(19 528)	(19 528)	(19 528)
Прибыль до процентов и налога (ЕБИТ), тыс. руб.	16 145	34 994	39 431	44 175	49 437
ЕБИТ маржа, %	32%	39%	40%	42%	44%
Проценты уплаченные, тыс. руб.	-	-	-	-	-
Прибыль до налога на прибыль, тыс. руб.	16 145	34 994	39 431	44 175	49 437
Рентабельность продаж, %	32%	39%	40%	42%	44%
Налог на прибыль, тыс. руб.	(3 229)	(6 999)	(7 886)	(8 835)	(9 887)
Чистая прибыль, тыс. руб.	12 916	27 995	31 545	35 340	39 550

Бюджет движения денежных средств по инвестиционному бизнес-проекту «СКЗ» формируется с использованием косвенного (табл. 9) и прямого (табл. 10) методов.

Таблица 9

**Бюджет движения денежных средств по бизнес-проекту «СКЗ»  
(косвенный метод), тыс. руб.**

Показатели	Периоды, гг.				
	01.09.2015	01.09.2016	01.09.2017	01.09.2018	01.09.2019
	31.08.2016	31.08.2017	31.08.2018	3.08.2019	31.08.2020
Временная шкала, мес.	12	24	36	48	60
Чистая прибыль	12 916	27 995	31 545	35 340	39 550
Амортизация	12 590	19 528	19 528	19 528	19 528
(Увеличение) / Уменьшение НДС	(48 137)	13 635	14 658	15 757	14 245
(Увеличение) / Уменьшение прочих оборотных активов	5 645	2 252	463	504	(416)
(Увеличение) / Уменьшение дебиторской задолженности	(17 615)	(3 523)	(1 585)	(1 704)	(1 573)
(Увеличение) / Уменьшение в запасах	-	-	-	-	-
Увеличение / (Уменьшение) кредиторской задолженности	300	60	27	29	27
Денежный поток от основной деятельности	(34 302)	59 947	64 635	69 453	71 360
Капитальные вложения в основные средства и нематериальные активы	(309 530)	-	-	-	-
Денежный поток от инвестиционной деятельности	-	-	-	-	-
Получение / погашение кредитов и займов	-	-	-	-	-
Вложение собственного капитала	-	-	-	-	-
Выплата дивидендов	-	-	-	-	-
Денежный поток от финансовой деятельности	-	-	-	-	-
Чистый денежный поток (ЧДП)	(343 832)	59 947	64 635	69 453	71 360
Сальдо денежных средств	(343 832)	(283 885)	(219 250)	(149 797)	(78 437)
Связанный денежный по- ток, тыс. руб.	-	-	-	-	-
Свободный денежный по- ток, тыс. руб.	-	-	-	-	-

Таблица 10

**Бюджет движения денежных средств по бизнес-проекту «СКЗ»  
(прямой метод), тыс. руб.**

Показатели	Периоды, гг.				
	01.09.2015	01.09.2016	01.09.2017	01.09.2018	01.09.2019
	31.08.2016	31.08.2017	31.08.2018	31.08.2019	31.08.2020
Временная шкала, мес.	12	24	36	48	60
Поступления	41 917	103 633	113 608	122 128	130 234
Выручка	41 917	103 633	113 608	122 128	130 234
Банковский кредит	-	-	-	-	-
Прочие	-	-	-	-	-
Выплаты	(385 748)	(43 686)	(48 973)	(52 675)	(58 873)
Кредиты	-	-	-	-	-
Выплаты по процентам	-	-	-	-	-

Окончание табл. 10

Показатели	Периоды, гг.				
	01.09.2015	01.09.2016	01.09.2017	01.09.2018	01.09.2019
	31.08.2016	31.08.2017	31.08.2018	31.08.2019	31.08.2020
Оплата за сырье и материалы	(5 777)	(10 879)	(11 732)	(12 612)	(13 428)
Оплата прочих производственных расходов	(2 994)	(5 390)	(5 794)	(6 228)	(6 630)
Оплата труда	(9 334)	(15 485)	(17 120)	(18 874)	(20 709)
Общехозяйственные и административные расходы	(2 106)	(7 700)	(6 421)	(6 103)	(5 780)
Налог на прибыль	-	(3 693)	(7 325)	(8 233)	(9 136)
НДС	-	-	-	-	(2 527)
Коммерческие выплаты	(292)	(540)	(581)	(624)	(664)
Прочие выплаты	-	-	-	-	-
Инвестиции:	(365 246)	-	-	-	-
в основные средства для основной деятельности	(307 318)	-	-	-	-
в основные средства для офиса	(57 928)	-	-	-	-
ЧДП	(343 832)	59 947	64 635	69 453	71 360
Сальдо денежных средств	(343 832)	(283 885)	(219 250)	(149 797)	(78 437)

На основании разработки представленных выше бюджетов формируется бюджет бухгалтерского баланса по инвестиционному бизнес-проекту (табл. 11).

Таблица 11

Бюджет бухгалтерского баланса по инвестиционному бизнес-проекту «СКЗ», тыс. руб.

Показатели	Периоды, гг.				
	01.09.2015	01.09.2016	01.09.2017	01.09.2018	01.09.2019
	31.08.2016	31.08.2017	31.08.2018	31.08.2019	31.08.2020
Временная шкала, мес.	12	24	36	48	60
Основные средства и нематериальные активы	296 941	277 413	257 885	238 358	218 830
Прочие внеоборотные активы	-	-	-	-	-
Итого внеоборотные активы	296 941	277 413	257 885	238 358	218 830
Запасы	-	-	-	-	-
НДС	48 137	34 502	19 844	4 087	(10 158)
Дебиторская задолженность	17 615	21 138	22 723	24 427	26 000
Денежные средства	(343 832)	(283 885)	(219 250)	(149 797)	(78 437)
Краткосрочные финансовые вложения	-	-	-	-	-
Прочие оборотные активы	(5 645)	(7 897)	(8 361)	(8 865)	(8 449)
Итого оборотные активы	(283 725)	(236 143)	(185 044)	(130 147)	(71 043)
Всего активы	13 215	41 270	72 842	108 211	147 787
Долгосрочные кредиты	-	-	-	-	-
Итого долгосрочные обязательства	-	-	-	-	-

Окончание табл. 11

Показатели	Периоды, гг.				
	01.09.2015	01.09.2016	01.09.2017	01.09.2018	01.09.2019
	31.08.2016	31.08.2017	31.08.2018	31.08.2019	31.08.2020
Итого краткосрочные обязательства	300	360	387	416	442
Итого обязательств	300	360	387	416	442
Уставный капитал	-	-	-	-	-
Добавочный и резервный капитал	-	-	-	-	-
Нераспределенная прибыль / убытки прошлых лет	12 916	40 911	72 455	107 795	147 345
Итого капитал	12 916	40 911	72 455	107 795	147 345
Итого обязательства и капитал	13 215	41 270	72 842	108 211	147 787

Следующим этапом процедуры управленческого учета по бизнес-проектам рассматривается оценка эффективности инвестиционного бизнес-проекта «СКЗ». Проводится по бюджетуемым ранее показателям (табл. 12).

Таблица 12

Анализ эффективности инвестиционного бизнес-проекта «СКЗ»

Показатели	Периоды, гг.				
	01.09.2015	01.09.2016	01.09.2017	01.09.2018	01.09.2019
	31.08.2016	31.08.2017	31.08.2018	31.08.2019	31.08.2020
Временная шкала, мес.	12	24	36	48	60
ЕВИТ, тыс. руб.	16 145	34 994	39 431	44 175	49 437
Налог на прибыль (на ЕВИТ), тыс. руб.	(3 229)	(6 999)	(7 886)	(8 835)	(9 887)
НОРЛАТ, тыс. руб.	12 916	27 995	31 545	35 340	39 550
Корр: Амортизация, тыс. руб.	12 590	19 528	19 528	19 528	19 528
Корр: Некапитализируемые расходы, тыс. руб.	-	-	-	-	-
Итого приращение ЧДП, тыс. руб.	25 505	47 522	51 072	54 868	59 078
Первоначальные инвестиции, тыс. руб.; в том числе:	(365 246)	-	-	-	-
основные средства	(365 246)	-	-	-	-
оборотные активы	-	-	-	-	-
Чистый денежный поток, тыс. руб.	(365 246)	25 505	47 522	51 072	54 868
Некапитализируемые расходы	-	-	-	-	-
Дисконтированный чистый денежный поток, тыс. руб.	(365 246)	22 773	37 885	36 352	34 869
Чистая приведенная стоимость (NPV), тыс. руб.	143 452				
Индекс рентабельности инвестиций (PI)	1,39				
Ставка внутренней доходности (IRR), %	6,33				

Данные анализа эффективности (табл. 12) показывают, что ставка внутренней доходности (IRR) бизнес-проекта составляет 6,33% годовых. Это значение используется для сравнения с альтернативными вариантами вложения денежных средств. Индекс PI демонстрирует относительную величину рентабельности бизнес-проекта. Он рассчитывается как отношение суммы чистых денежных потоков по месяцам проекта к сумме инвестиций, определяет сумму прибыли на единицу инвестированных средств. Обязательным условием реализации бизнес-проекта является значение индекса PI больше 1. Для бизнес-проекта «СКЗ» показатель PI составляет 1,39.

Чистый приведенный доход (NPV) проекта показывает разницу входящих и исходящих денежных потоков, приведенных к первому году со ставкой дисконтирования, равной ставке альтернативных безрисковых вложений. NPV данного бизнес-проекта составляет 143452 тыс. руб., что также демонстрирует его высокую эффективность по бюджетизируемым показателям.

### **3. Обсуждение результатов**

Процедура бюджетирования в управленческом учете по инвестиционному бизнес-проекту, реализуемому в производственной сфере, осуществляется в несколько этапов.

1-й этап — составление плана-графика (бюджета) инвестиций по инвестиционному бизнес-проекту, который в последующем войдет в общую инвестиционную программу экономического субъекта.

2-й этап — формирование инвестиционной программы бизнес-проекта на основе исходной информации об условиях его осуществления.

3-й этап — формирование БДР инвестиционного бизнес-проекта, создаваемого на основе стоимостной оценки соответствующих показателей инвестирования бизнес-проекта.

4-й этап — формирование БДДС инвестиционного бизнес-проекта на 1 год с возможностью его разработки в квартальных и ежемесячных бюджетных значениях.

5-й этап — формирование бюджета бухгалтерского баланса инвестиционного бизнес-проекта, в котором отражается бюджет инвестирования бизнес-проекта.

Следует учитывать, что процедура бюджетирования в управленческом учете по бизнес-проектам предусматривает возможность корректировки в том числе ежемесячных бюджетных значений по показателям доходов и расходов, а также движению денежных средств, о чем информируются соответствующие подразделения, участвующие в реализации бизнес-проекта.

Процедура финансирования инвестиционного бизнес-проекта производится на основе утвержденного БДДС на текущий месяц. В целях контроля за инвестиционным бизнес-проектом и оптимизации финансовых потоков все платежи проводятся в строгом соответствии с утвержденным бюджетом движения денежных средств. Как правило, процесс финансирования

инвестиционных расходов предполагает ежедневную подачу заявки на платеж по инвестиционной деятельности, которые акцептует подразделение-контролер, если заявки обоснованы, и запрещает необоснованные платежи. Далее платежный центр экономического субъекта осуществляет платеж и подтверждает оплату заявки подразделению-инициатору для осуществления текущей инвестиционной деятельности и подразделению-контролеру для формирования отчетности по инвестиционному бизнес-проекту.

Процедура учета и формирования отчетности по инвестиционному бизнес-проекту осуществляется в текущем режиме. Она предполагает формирование информационной базы для разработки и исполнения инвестиционной программы по бизнес-проекту. В ней аккумулируются данные об исполнении инвестиционного бизнес-проекта за месяц, квартал, год и по всему временному периоду осуществления инвестиционного бизнес-проекта. Такая база данных создается на основе реестров ежедневных платежей подразделений-инициаторов, договоров с участниками бизнес-проекта, документации по исполнению инвестиционного бизнес-проекта, поступающей от ответственных служб экономического субъекта.

Учетная процедура также предусматривает составление отчетности по инвестиционному бизнес-проекту. Такого рода отчетность составляется еженедельно / ежемесячно, исходя из необходимой степени детализации учетной информации на основе данных бухгалтерского учета. Кроме того, в учете отражаются данные о вводе в эксплуатацию и постановке на баланс объектов инвестиций, осуществляемых по бизнес-проекту.

Процедура контроля за инвестиционным бизнес-проектом осуществляется на основе соответствующих форм отчетности, предназначенной для групп пользователей: высшего руководства экономического субъекта; акционеров, инвесторов, других внешних пользователей отчетности; работников финансово-экономических подразделений экономического субъекта; руководителей центров ответственности.

#### **4. Заключение**

Таким образом, разработанная система процедур управленческого учета инвестиционного бизнес-проекта в производственной сфере позволяет осуществлять процессы бюджетирования, учета, создания форм отчетности, контроля и анализа эффективности его осуществления. Она обеспечивает информационную основу стратегического управления, является базой принятия стратегически ориентированных управленческих решений, направленных на обеспечение устойчивости функционирования экономического субъекта в конкурентной бизнес-среде. Система процедур управленческого учета по инвестиционным бизнес-проектам рассматривается во взаимосвязи всех функций управления – бюджетирования, учета, контроля, оценки эффективности, разработки корректирующих мероприятий по ее повышению.

### Список источников

1. Арчибальд Р.Д. *Управление высокотехнологичными программами и проектами* / пер. с англ. Москва, Компания АйТи; ДМК Пресс, 2010.
2. Бобрышев А.Н., Агафонова М.П. Особенности ведения управленческого учета в системе проектного менеджмента // *Международный бухгалтерский учет*. Москва, 2018, т. 21, вып. 11, январь 2018, с. 1329-1339.
3. Богданов В.В. *Управление проектами. Корпоративная система – шаг за шагом*. Москва, Манн, Иванов и Фербер. 2012.
4. Верзух Э. *Управление проектами: ускоренный курс по программе МВА*. Москва, Диалектика; Вильямс. 2015.
5. Гонтарева И.В., Нижегородцев Р.М., Новиков Д.А. *Управление проектами*. Москва, КД Либроком. 2014.
6. Керцнер Г. *Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами*. Москва, ДИК. 2014.
7. Кэмпбэлл К.А. *Управление проектами на одной странице* / пер. с англ. Москва, Вильямс, 2009.
8. Ларсон Э.У., Грей К.Ф. *Управление проектами* / пер. с англ. Москва, ДиС. 2013.
9. Лич Л. *Вовремя и в рамках бюджета. Управление проектами по методу критической цепи*. Москва, Альпина Паблишер. 2016.
10. Локк Д. *Основы управления проектами* / пер. с англ. Москва, НИРРО. 2004.
11. Милошевич Д. *Набор инструментов для управления проектами* / пер. с англ. Москва, Компания Ай-Ти; ДМК Пресс, 2008.
12. Мишин С. *Проектный бизнес*. Москва, Издательство «Астраль», 2006.
13. Ньютон Р. *Управление проектами от А до Я* / пер. с англ. Москва, Альпина паблишер, 2016.
14. Соляттэ А.Ю. *Управление проектами в компании: методология, технология, практика*. Москва, МФПУ Синергия. 2012.

---

# PROCEDURAL SUPPORT OF MANAGERIAL ACCOUNTING OF THE INVESTMENT BUSINESS PROJECT IN THE PRODUCTION SPHERE

---

**Bulgakova Svetlana Viktorovna**, Dr. Sc. (Econ.), Prof.  
**Belyaninov Evgeny Alexandrovich**, graduate student

Voronezh State University, University sq., 1, Voronezh, Russia, 394006; e-mail: svebulgakova@yandex.ru; eabelyaninov@gmail.com

*Purpose:* the authors aim to develop management accounting procedures organized by an economic entity in the implementation of the investment business project in the production sector. Differentiation of the stages of budgeting investments, income, expenses, tax burden, cash flow dynamics, financial results, the balance sheet of the production business project. Evaluation of the effectiveness of investment in the production business project. *Discussion:* the successful implementation of the concept of management for business projects, it is necessary to develop an adequate procedural system for management accounting, which can be presented as accounting for business projects of an economic entity. The authors propose to identify these procedures on the example of an investment project for the construction of a cannery. The totality of the procedures under consideration creates the basis for strategic management, information and analytical support for making strategically oriented decisions, and the stable functioning of an economic entity in a competitive business environment. *Results:* the authors propose the set of management accounting procedures for an investment business project forms interconnections between budgeting and strategic management. It reflects the budget process algorithm for the elements of the value chain of an investment business project. The article contains the indicators of the budgetary procedure of management accounting for project activities to assess the effectiveness of investments in a business project of the production sector.

**Keywords:** management accounting, business project, procedural support.

## References

1. Archibald R.D. *Upravlenie vysokotekhnologichnymi programmami i proektami* [Management of high-tech programs and projects]. Moscow, IT Company; DMK Press, 2010. (In Russ.)
2. Bobryshev A.N., Agafonova M.P. Osobennosti vedeniya upravlencheskogo ucheta v sisteme proektnogo menedzhmenta [Features of management accounting in the project management system]. *International accounting*, 2018, Vol. 21, Issue 11, pp. 1329-1339. (In Russ.)

3. Bogdanov V.V. *Upravlenie proektami. Korporativnaya sistema – shag za shagom* [Project Management. Corporate system-step by step]. Moscow, Mann, Ivanov and Ferber, 2012. (In Russ.)
4. Verzuh E. *Upravlenie proektami: uskorennyj kurs po programme MVA* [Project Management: a crash course in the MBA program]. Moscow, Dialectic; Williams, 2015. (In Russ.)
5. Gontareva I.V., Nizhegorodtsev R.M., Novikov D.A. *Upravlenie proektami* [Management of projects]. Moscow, Librokom CD, 2014. (In Russ.)
6. Kerzner G. *Strategicheskoe upravlenie v kompanii. Model' zrelogo upravleniya proektami* [Strategic management in the company. Mature project management model]. Moscow, DIK, 2014. (In Russ.)
7. Campbell K.A. *Upravlenie proektami na odnoj stranice* [Project Management on one page]. Moscow, Vil'yams, 2009. (In Russ.)
8. Larson E.U., Gray C.F. *Upravlenie proektami* [Project Management]. Moscow, DIS, 2013. (In Russ.)
9. Lich L. *Vovremya i v ramkah byudzheta. Upravlenie proektami po metodu kriticheskoj cepi* [On time and within budget. Project management by critical chain method]. Moscow, Alpina Publisher, 2016. (In Russ.)
10. Locke D. *Osnovy upravleniya proektami* [Project management Basics]. Moscow, HIPPO, 2004. (In Russ.)
11. Milosevic D. *Nabor instrumentov dlya upravleniya proektami* [Set of tools for project management]. Moscow, IT Company, DMK Press, 2008. (In Russ.)
12. Mishin S. *Proektnyj biznes* [Project business]. Moscow, Astrel publishing House, 2006. (In Russ.)
13. Newton R. *Upravlenie proektami* [Project Management]. Moscow, Alpina publisher, 2016. (In Russ.)
14. Coolatta A.Y. *Upravlenie proektami v kompanii: metodologiya, tekhnologiya, praktika* [Project Management in the company: methodology, technology, practice]. Moscow, FPA synergy, 2012. (In Russ.)