

УДК 338.2

О. Ю. Клементьєва,

к. е. н., доцент кафедри корпоративних фінансів і контролінгу,

ДВНЗ "Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана"

ВНУТРІШНІЙ ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛЬ ПРИ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ НА МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

O. Klementieva,

Ph.D., associate Professor of Department of corporate finance and controlling,

SHEI "Kiev National Economic University named after Vadym Hetman"

INTERNAL FINANCIAL CONTROL OF THE IMPLEMENTATION OF INVESTMENT PROJECTS IN SMALL ENTERPRISES

У статті розглянуто сутність внутрішнього фінансового контролю та його використання при реалізації інвестиційних проектів. Визначено особливості здійснення контролю в умовах впровадження інвестиційних проектів та наведено практику його використання на підприємствах ресторанного господарства.

In the article the essence of internal financial controls and its use in the implementation of investment projects are reviewed. Features of control are defined in terms of implementation of investment projects and given the practice of its use in catering.

Ключові слова: внутрішній фінансовий контроль, інвестиційний проект, SWOT-аналіз, суб'єкти малого підприємництва, підприємства ресторанного господарства.

Key words: internal financial control, the investment project, SWOT-analysis, business entities, enterprises of restaurant business.

ВСТУП (ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ)

Довгострокова ефективна діяльність окремих суб'єктів господарювання та країни в цілому значною мірою характеризується обсягом здійснюваних інвестицій. Світовий досвід свідчить, що основним напрямом розвитку продуктивних сил та підвищення конкурентоспроможності, в умовах економічної невизначеності та нестабільності, є оптимальне використання інвестицій у різноманітних організаційно-правових формах.

У той же час раціональне управління інвестиціями неможливо без використання механізмів планування, координації і контролю, які останнім часом формують самостійну сферу управління та дозволяє підприємствам забезпечувати сталий розвиток. Особливо актуальним це є для малих підприємств, які сьогодні як організаційна форма ведення бізнесу сприяють створенню нових робочих місць, знаходженню нових ринкових ніш та наповненню державного бюджету коштами від податків та зборів. Незважаючи на викладене, нині низка теоретичних та практичних питань внутрішнього контролю не отримали достатньої розробки (особливо в розрізі інвестиційної діяльності), що гальмує потенційний розвиток будь-якого підприємства.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ПУБЛІКАЦІЙ ТА ДОСЛІДЖЕНЬ

Проблемам розвитку внутрішнього фінансового контролю в Україні присвятили свої праці багато авторів, зокрема: І. Гавришко, А. Грилицька, А. Сокін, М. Мельник, Т. Бутинець, Н. Виговська, М. Корінько, Є. Кочерін, Л. Нападовська, В. Максимова, В. Пантелєєв, О. Терещенко

та інші. А значний внесок у розвиток теорії інвестування зробили вітчизняні та зарубіжні вчені: Г. Бірман, І. Бланк, В. Лівшиць, О. Пересада та інші. В той же час, залишилось багато проблем практичного характеру, які потрібно вирішувати, що і обумовлює актуальність теми цієї статті та її спрямованість на отримання оптимальних управлінських рішень у галузі інвестиційних проектів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті полягає в дослідженні сутності внутрішнього контролю та апроксимації його інструментарію при реалізації інвестиційних проектів на малих підприємствах.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Останнім часом велика кількість наукових та практичних публікацій було присвячено темі внутрішнього контролю, однак й досі відсутній єдиний підхід до визначення даного поняття та до формулювання особливостей його використання в розрізі окремих видів діяльності підприємства. Тому доцільно, перш за все, конкретизувати сутність внутрішнього фінансового контролю, розкрити зміст поняття "інвестиційний проект". Це дозволить більш обґрунтовано окреслити особливості практичного впровадження внутрішнього контролю при реалізації інвестиційних проектів на малих підприємствах.

Отже, досліджуючи трактування внутрішнього контролю, слід відзначити такі його найбільш цікаві тлумачення. Так, Ю.П. Майданевич вважає, що внутрішньогосподарський контроль є своєрідним підґрунтям, який забезпечує можливість прийняття ефективних управлінських

рішень [1, с. 118]. Варто не погодитися з цією думкою, оскільки внутрішній контроль є інструментом, який забезпечує раціоналізацію будь-яких фінансово-інвестиційних рішень.

М.Т. Білуха та Л.В. Нападівська у своєму визначенні підкреслюють організаційну складову внутрішнього контролю. Перший стверджує, що контроль здійснюється не лише керівником підприємства, а в більшій мірі службою внутрішнього контролю [2, с. 18]. А друга, під внутрішньогосподарським контролем розуміє процес, який забезпечує якісну розробку та ефективне досягнення цілей, накреслених організацією, шляхом організації прийнятих управлінських рішень [3, с. 18].

У свою чергу І.А. Бланк описує фінансовий контроль як організований підприємством процес перевірки виконання й забезпечення реалізації всіх управлінських рішень в області фінансової діяльності з метою реалізації фінансової стратегії й попередження кризових ситуацій, що приводять до його банкрутства [4]. Це визначення описує переважно головну, "критичну" мету (запобігання банкрутству) фінансового контролю, але не зачіпає поточних, повсякденних цілей даного процесу.

Я.А. Гончарук зазначає, що внутрішньогосподарський контроль — це система спостереження і перевірки відповідності процесу функціонування об'єкту управління прийнятим управлінським рішенням, встановлення результатів управлінського впливу на керований об'єкт виявленням відхилень, допущених у процесі виконання цих рішень [5, с. 35]. Наведений підхід зводить внутрішній контроль до системи спостереження і перевірки відповідності функціонування об'єкту управління прийнятим управлінським рішенням.

На наш погляд, найбільш повно визначення внутрішнього контролю наведено у Терещенко О.О., який під ним розуміє політику і процедури, прийняті управлінським персоналом суб'єкта господарювання з метою забезпечення правильного та ефективного ведення господарської діяльності, збереження активів, запобігання шахрайству та помилкам, а також виявлення їх, забезпечення точності і повноти облікових записів, своєчасної підготовки достовірної фінансової інформації [6, с. 383].

Тобто під внутрішнім контролем варто розуміти затверджені на підприємстві регламенти, процедури та положення, які дозволяють мінімізувати невизначеність та мінімізують різноманітні ризики.

Традиційно система контролю на будь-якому підприємстві складається з таких основних взаємозалежних компонентів: (1) середовище контролю, (2) процедури контролю, (3) оцінювання ризиків, (4) інформація та системи комунікацій, (5) моніторинг, (6) повноваження [6, с. 384]. Слід зазначити, що ступінь складності сформованої системи внутрішнього контролю відповідає організаційній структурі підприємства та чисельності персоналу. Тому на малих підприємствах не є доцільним використання всього спектру інструментів внутрішнього контролю, адже достатнім є його фрагментарне впровадження.

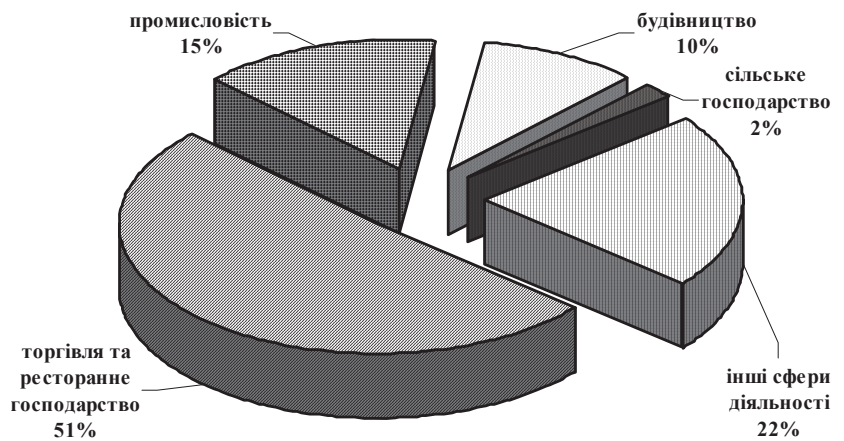


Рис. 1. Види економічної діяльності підприємств малого бізнесу в Україні

Але перед тим, як деталізувати згаданий інструментарій внутрішнього контролю, важливо в контексті висвітлення обраної тематики статті, визначити сутність поняття "інвестиційний проект". До речі, воно щільно пов'язано з такими термінами як "інвестиції", "інвестування", "інвестиційний процес", "інвестиційна політика", які стали вживатися у нашій країні порівняно нещодавно. Відповідно, змістовне наповнення цих термінів у вітчизняній економічній літературі залишається дискусійним. Так, наприклад, поняття "інвестиції" ототожнюється із категорією "капіталовкладення", хоча за своєю суттю ці поняття не можна вважати синонімами, оскільки капіталовкладення — це поняття постсоціалістичної економіки, яке уособлювало витрати держави на капітальний ремонт чи нове будівництво об'єктів виробничого та невиробничого характеру. Звертання ж до трактування терміна "інвестиції" показує, в різних школах і напрямках економічної думки простежується зв'язок інвестицій з одержанням доходу як цільовою настановою інвестора.

У найбільш загальному вигляді інвестиції — це вкладення капіталу з метою його нарощення в майбутньому. Такий підхід до трактування поняття "інвестиції" панує як у європейській, так і в американській методології. Тому інвестиції можна визначити як вкладення капіталу практично у будь-які види діяльності, результатом чого є отримання доходу, приріст капіталу та/або досягнення соціального ефекту.

За результатами детального і всебічного аналізу існуючих теоретико-методологічних підходів до тлумачення інвестиційного проекту, можна зробити висновок про розмаїття визначень поняття "інвестиційного проекту", що пояснюється його багатоаспектністю, неоднозначністю та складністю сутнісних сторін. Але, не зважаючи на це, мож-

Таблиця 1. Етапи реалізації інвестиційного проекту створення ресторанного закладу

Зміст роботи	Попередня робота, днів	Тривалість, тижнів
Проведення маркетингового дослідження	-	2
Аналіз завдань і встановлення цілей	1-2	0,5
Розробка плану і бюджету проекту	2-3	0,5
Пошук приміщення, укладання договору оренди, формування складських запасів	-	1
Підбір персоналу	-	2
Проведення рекламної кампанії, встановлення контактів із потенційними споживачами	3-4	2
Реалізація проекту	4-5	156
Контроль за виконанням, поточний моніторинг	4-5	156
Аналіз результатів	5-6	156

Таблиця 2. Матриця відповідальності персоналу за Адізесом при реалізації інвестиційного проекту по розбудові ресторану

Конкретна задача, яка має бути реалізована відповідальною особою	Відповідальність за Адізесом				
	G	O	S	C	N
Вибір приміщення					
Створення та затвердження дизайн проекту					
Складання фінансового плану					
Будівництво					
Технологічний проект					
Закупівля технологічного обладнання, інвентарю					
HR - пошук і навчання персоналу					
Юридичний супровід					
IT супровід					
Прогони та відкриття ресторану					
Формування зведеного звіту про відкриття ресторану					

на погодитись, що "інвестиційний проект" є чітко вираженою, запланованою, проробленою, унікальною та динамічною сукупністю взаємопов'язаних, взаємозалежних, послідовних і скоординованих легітимних заходів з певними ресурсними, витратними, часовими лімітами, спрямовану на досягнення окреслених цілей, результатів та визначених ефектів відповідно до конкретних вимог, зокрема: економічних, соціальних, екологічних тощо [7].

Як зазначалось раніше, система внутрішнього контролю має свої особливості залежно від виду бізнесу, організаційної структури, а також й розміру підприємства. В даний час багато великих компаній використовують цілий комплекс інструментів стратегічного й оперативного управління, найважливішою складовою якого є внутрішній контроль. На підприємствах малого бізнесу система внутрішнього контролю використовується не часто, оскільки її впровадження є справою витратною, тому не всі суб'єкти малого бізнесу можуть собі це дозволити. Але при цьому частка малих підприємств в загальній кількості підприємств (без урахування діяльності банків, фермерських господарств та бюджетних установ) перевищує 90% та постійно зростає. Доцільно наголосити, що потенціал таких підприємств ще недостатньо розкритий. У державах із розвинутою економікою підприємствами малого бізнесу виробляється у середньому понад 50% валового внутрішнього продукту, для порівняння в Україні — тільки 7% ВВП. Причому для переважної більшості малих підприємств характерним є здійснення операційної діяльності у сфері торгівлі та громадського харчування (рис. 1).

Як видно з рисунка 1, частка промислових малих підприємств останніми роками не перевищує 15%, будівельних — 10% і тільки 2,3% припадає на сільське господарство. Найбільша питома вага (51% від загальної кількості) припадає на малі підприємства, які зайняті у торгівлі та

громадському харчуванні. Переважна орієнтація малого бізнесу на швидкоприбуткові сфери торгівлі та посередництва пояснюється тим, що малий бізнес розвивається в Україні на фоні несприятливого інвестиційного клімату, який робить не вигідним довгострокові виробничі капіталовкладення, внаслідок чого впровадження інструментів внутрішнього контролю саме на етапі інвестування є нагальною потребою.

Оскільки більшість малих підприємств працює саме в ресторанному бізнесі, який нині характеризується динамічним розвитком, то варто зосередитись на розгляді практичних аспектів впровадження системи внутрішнього контролю інвестицій саме в цьому бізнесовому сегменті.

Очевидно, що для підприємств ресторанного бізнесу основною метою реалізації інвестиційного проекту є створення прибуткового ресторану, який би генерував прибуток, здатний забезпечити встановлені строки окупності. Оптимальним для підприємств ресторанного господарства є строк окупності на рівні двох років. Для підвищення дієвості контролю за реалізацією інвестиційного проекту зі створення ресторану, його варто розподілити на такі етапи (табл. 1).

Структура інформаційної бази, що опрацьовується в ході вказаних етапів, виглядає наступним чином:

- цілі проекту, його орієнтація (місія) і та ключові показники;
- місце розташування ресторану із врахуванням всіх чинників (конкурентне середовище, потік відвідувачів, перспективна програма продажів і асортимент продукції, цінова політика);
- матеріальні витрати (ціни і умови придбання та/або оренди приміщення, потреби у обладнанні, допоміжних матеріалів і енергоносіїв);
- проектно-конструкторська частина (вибір технології, специфікація устаткування і умови його постачання, обсяги будівництва, конструкторська документація і тому подібне);
- організація діяльності ресторану і накладні витрати (управління, збут продукції, умови оренди, графіки амортизації устаткування і тому подібне);
- кадри (чисельність персоналу, графік і умови роботи, розмір фонду оплати праці, необхідність навчання);
- графік реалізації проекту (терміни будівництва, монтажу і пусконаладжувальних робіт, період функціонування);
- комерційна (фінансова та економічна) оцінка проекту.

З метою забезпечення ефективного розподілу обов'язків персоналу рекомендується використовувати матрицю відповідальності за Адізесом (табл. 2).

У наведеній матриці на перетині відповідної ролі та задачі необхідно вказувати прізвище особи або посаду, яка відповідає певній ролі.

Згідно з методикою Адізеса виокремлюють такі ролі: G — генеральна роль, тобто надання повноважень приймати позитивні та / або негативні рішення, O — операційна роль, яка передбачає здійснення всіх поточних задач та підготовку відповідної документації для прийняття управлінського рішення, S — спеціальна роль, яка дозволяє накладати вето на будь яке рішення, C — консуль-

Сильні сторони	Слабкі сторони
Великий спальний район Прохідне місце Окреме приміщення Наявність літнього майданчика Наявність місця для паркування Відсутність конкуренції (жодного закладу ресторанного господарства)	Мала кількість офісів, відповідно малий потік відвідувачів на бізнес-ланчі Малозабезпечений район
Можливості	Загрози
Відкрити успішний проект з окупністю 15 місяців Створити якірне місце для жителів району Посилити бренд ще одним успішним проектом	Відкриття в умовах невизначеності Не найкраще місце щодо цільової аудиторії Наявності стихійного ринку та МАФів по сусідству

Рис. 2. Матриця SWOT-аналізу відкриття ресторану

таційна роль, яка уособлює експертне судження, N — повідомлення, тобто обов'язкове ознайомлення з усіма управлінськими рішеннями, пов'язаними з реалізацією окремої задачі.

З метою оцінки ризику локації доцільно використовувати інструментарій SWOT аналізу (рис. 2).

На основі такої матриці та фінансової моделі, яка є основним інструментом контролю, визначається доцільність інвестування.

Основним інструментом контролю доцільно обрати фінансову модель, яка побудована з використанням табличного редактору MS Excel та надає можливість на основі сценарного підходу діагностувати ризики недотримання ключових показників по проєкту.

В основі згаданого підходу покладений метод ситуаційного аналізу, що базуються на моделюванні ключових показників при наявній поліваріантності сценаріїв, динамічному спектрі зовнішніх і внутрішніх факторів та детермінованому моделювання реакції показників на згенеровані сценарії. Головні результати проведення ситуаційного аналізу — це оцінені рівні ризиків по проєкту (рис. 3).

ВИСНОВКИ

Малий бізнес в Україні має ряд переваг, серед яких: мобільність, гнучкість, раціональна організаційна структура підприємства, здатність швидкої адаптації до змін споживчого попиту та інноваційність. Тому питання активізація ними ефективної інвестиційної діяльності набуває виняткового значення. Запропоновані інструменти внутрішнього контролю при реалізації інвестиційних проєктів на малих підприємствах дозволять їм уникнути помилок вже на стадії прийняття рішення щодо інвестування та зробити його більш професійним.

Література:

1. Майданевич Ю.П. Організація внутрішньогосподарського контролю на підприємствах молочної промисловості / Ю.П. Майданевич // Вісник ЖДТУ. — 2007. — № 2 (40). — С. 118—129.
2. Білуха М.Т. Теорія фінансово-господарського контролю і аудиту: підручник / М.Т. Білуха. — К.: ПП "Влад і Влада", 1996. — 320 с.
3. Нападівська Л.В. Внутрішньогосподарський контроль в ринковій економіці: монографія / Л.В. Нападівська. — Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2000. — 224 с.
4. Бланк І.О. Інвестиційний менеджмент: підручник / І.О. Бланк, Н.М. Гуляєва. — К.: Київ.нац.торг. — екон. ун-т, 2003. — 563 с.
5. Гончарук Я.А. Аудит: навч. посібник / Я.А. Гончарук, В.С. Рудницький. — Львів: Світ, 2002. — 296 с.
6. Терещенко О.О. Фінансовий контролінг: навч. посіб. / О.О. Терещенко, Н.Д. Бабяк. — К.: КНЕУ, 2013. — 407 с.
7. Нікітіна А.В. Класифікація інвестиційних проєктів як теоретичне підґрунтя процесу інвестування в динаміч-

Інвестиційний Проєкт: XX		СЦЕНАРНИЙ АНАЛІЗ				
АНАЛІЗ ЧУТЛИВОСТІ		Песимістичний	Базовий	Оптимістичний		
Загальний об'єм інвестицій	<input checked="" type="checkbox"/>	1 873 025	10%	1 702 750	-10%	1 532 475
Середньомісячний виторг	<input checked="" type="checkbox"/>	624 084	-10%	693 427	10%	762 770
	ср. в день	20 803		23 114		25 426
Усереднені постійні витрати	<input type="checkbox"/>	263 056	0%	263 056	0%	263 056
Середньомісячний прибуток		78 318	-33%	116 249	33%	154 179
Точка беззбитковості		489 862	0%	489 862	0%	489 862
	ср. в день	16 329		16 329		16 329
Сума власних інвестицій (ГП)		1 873 025	10%	1 702 750	-10%	1 532 475
Сумарний ГП інвестора		946 440	-62%	2 482 211	62%	4 017 983
Операційний прибуток	<input type="checkbox"/>	116 249	0%	116 249	0%	116 249
Період окупності в міс. (PbP)		24	60%	15	-35%	10



Рис. 3. Результати ситуаційного аналізу при реалізації інвестиційного проєкту по відкриттю ресторану

ному оточенні / А.В. Нікітіна // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Науковий журнал. — 2010. — № 4. — С. 269—276.

References:

1. Majdanevych, Yu.P. (2007), "Organization intra-economic control at the dairy industry", Visnyk ZhDTU, vol. 2, no. 40, pp. 118—129.
2. Bilukha, M.T. (1996), Teoriia finansovo-hospodars'koho kontroliu i audytu [The theory of financial and economic control and audit], PP "Vlad i Vlada", Kyiv, Ukraine.
3. Napadovs'ka, L.V. (2000), Vnutrishn'ohospodars'kyj kontrol' v rynkovij ekonomitsi [The internal control in a market economy], Nauka i osvita, Dnipropetrovsk, Ukraine.
4. Blank, I.O. (2003), Investytsijnyj menedzhment [Investment management], Kyivs'kyj natsional'nyj torhovo-ekonomichnyj universytet, Kyiv, Ukraine.
5. Honcharuk, Ya.A. (2002), Audyt [Audit], Svit, Lviv, Ukraine.
6. Tereschenko, O.O. (2013), Finansovyj kontrolinh [Financial controlling], KNEU, Kyiv, Ukraine.
7. Nikitina, A.V. (2010), "Classification of investment projects as the theoretical basis of investment process in a dynamic environment", Visnyk Donets'koho natsional'noho universytetu ekonomiky i torhivli imeni Mykhajla Tuhana-Baranovs'koho, vol. 4, pp. 269—276.

Стаття надійшла до редакції 25.11.2015 р.