

УДК 3 38

А. Т. Козловський,  
аспірант, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ

## НАПРЯМИ КОНТРОЛІНГУ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВІДПОВІДНО ДО ЕТАПІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ

A. Kozlovskyy,  
postgraduate, Taras Shevchenko National University of Kyiv

### AREAS OF INVESTMENT ACTIVITIES CONTROLLING IN ACCORDANCE WITH INVESTMENT PROJECT STAGES

**У статті конкретизовано напрями контролінгу інвестиційної діяльності, беручи до уваги реалії функціонування суб'єктів підприємницької діяльності. Доповнено напрями контролю, що виникають на кожному з етапів інвестиційної діяльності.**

**Доведено, що інвестиційний контролінг не обмежується плануванням, реалізацією інвестицій та перевіряючими розрахунками, але й передбачає низку інших контролюючих напрямів, які в кінцевому результаті дозволяють не тільки коректно ідентифікувати найбільш пріоритетні напрями інвестування, але й якісно аналізувати результат реалізації інвестиційних проєктів та оцінювати їх вплив на прибутковість підприємства.**

**Надано практичні рекомендації щодо застосування запропонованих напрямів контролінгу інвестиційної діяльності на практиці, з врахуванням організаційної структури вітчизняних підприємств.**

**The article specifies the areas of investment activities controlling taking into account the reality of the business environment. Areas of controlling that appear on different stages of investment activities are specified.**

**It is proved that the investment controlling is not limited to planning, project investments and verification procedures but also provides a number of other control areas that ultimately not only help to correctly identify the priority areas of investment, but also qualitatively analyze the result of investment projects and evaluate their impact on the profitability of the company.**

**Practical recommendations regarding the application of proposed investment activities controlling areas with regard to the organizational structure of domestic enterprises are given.**

*Ключові слова: контролінг, інвестиційна діяльність, проєктний аналіз, грошовий потік.  
Key words: controlling, investment, project analysis, cash flow.*

#### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Інвестиційна діяльність підприємства є комплексним процесом, що здійснює вплив на усі сфери функціонування підприємства, починаючи від економічних питань і закінчуючи соціальними моментами. При цьому контролінг інвестиційної діяльності дає змогу повноцінно проаналізувати та оцінити вплив інвестиційної діяльності на функціонування підприємства, а тому конкретизація напрямів контролінгу інвестиційної діяльності дозволить підкреслити роль даного процесу для менеджменту вітчизняних підприємств, які не завжди використовують цей інструмент у ході управління.

#### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ПУБЛІКАЦІЙ

Питання контролінгу розглядалися у працях таких вчених, як А. Дайле, Ю. Вебера, Е. Майєра, Д. Хана, П. Хорвата.

#### НЕВИРШЕНІ ЧАСТИНИ ПРОБЛЕМИ

У вітчизняній літературі [1; 2; 3] питання напрямів контролінгу інвестиційної діяльності розкрито недостатньо повно, адже не приділяється увага стратегічним та соціальним питанням, які знаходять широке застосування у практиці діяльності підприємств.

#### МЕТА СТАТТІ

Мета статті полягає у тому, щоб систематизувати напрями інвестиційного контролінгу, беручи до уваги усі стадії реалізації інвестиційних проєктів.

#### РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Досягнення кращих конкурентних позицій на ринку передбачає активізацію інноваційної діяльності та оновлення виробничих потужностей, що в свою чергу спонукає до здійснення інвестицій. На сучасному етапі розвитку еконо-

міки актуалізується проблематика соціальних інвестицій — керівництво все більшої кількості підприємств пріоритезує питання інвестицій у людський капітал, адже останні дають змогу реалізовувати оптимізаційні проекти саме завдяки підвищенню освіченості та професійності персоналу. Питання екологічних інвестицій стає актуальним для переробних та видобувних підприємств, оскільки такі інвестиції дозволяють не тільки зменшити обсяги шкідливих викидів, але й багато з еколого-спрямованих інвестиційних проектів оптимізують затрати підприємства.

Різноманіття напрямів інвестиційної діяльності та складність даного процесу призводить до зростання потреби у контролі за усіма етапами проектів: починаючи від бюджетування і закінчуючи співставленням фактичних результатів від реалізації проекту з плановими показниками. Ідентифікація та структуризація усіх заходів в рамках інвестиційного контролінгу здійснюється задля досягнення чіткої організації даного процесу, при цьому важливо визначити сфери відповідальності за кожним блоком робіт та проводити безпосередній поточний моніторинг й контроль інвестиційних проектів на кожному з етапів їх реалізації.

Контролінг інвестиційної діяльності — це контролююча система, що забезпечує концентрацію контрольних дій на найбільш пріоритетних напрямках інвестиційної діяльності підприємства, вчасне виявлення відхилень її фактичних результатів від передбачених і прийняття оперативних управлінських рішень, що мають забезпечити нормалізацію цієї діяльності [2, с. 352].

У вітчизняній літературі [1; 2; 3] розрізняють такі напрями контролінгу інвестиційної діяльності:

1) планування і координацію інвестиційної діяльності в рамках стратегічного і оперативного планування на підприємстві;

2) реалізацію інвестицій (проект-контролінг);

3) контроль за реалізацією інвестицій, який включає поточний моніторинг реалізації проекту, а також контроль бюджету інвестиційного проекту.

На нашу думку, такий підхід до визначення напрямів контролінгу інвестиційної діяльності не повною мірою враховує усі заходи, що розглядаються в межах контролю за інвестиціями. При ідентифікації напрямів контролінгу інвестиційної діяльності, в першу чергу до уваги необхідно брати послідовність здійснення інвестиційних проектів, а також необхідно враховувати, яким чином ті чи інші напрями поточної діяльності підприємства піддаються впливу інвестиційних процесів. Важливим є також вплив інвестиційної діяльності на організаційно-соціальні аспекти функціонування підприємства.

На сьогоднішній інвестиційний процес передбачає здійснення наступних етапів:

1) ідентифікацію напрямів інвестування (капітальне інвестування, капітальний ремонт обладнання, соціальні інвестиції, еколого-орієнтовані інвестиції і т.д.);

2) бюджетування інвестиційного проекту;

3) аналіз зміни грошових потоків внаслідок проведення інвестиційних активностей;

4) оцінка потенційної віддачі та доцільності реалізації проекту;

5) інвестиційна фаза (фаза реалізації самого проекту);

6) пост-інвестиційна фаза (аналіз та порівняння кінцевих результатів з першочерговим планом, моніторинг фактичних грошових потоків у результаті реалізації проекту).

Зважаючи на вищезазначені етапи інвестиційного процесу, на нашу думку, напрями інвестиційного контролінгу повинні базуватися саме на окреслених етапах інвестиційних проектів, а також враховувати стратегічні та тактичні аспекти планування та управління інвестиційною діяльністю. Беручи до уваги господарчу практику та специфіку органі-

зації контролінгової функції на вітчизняних великих підприємствах, нами було окреслено напрями контролінгу інвестиційної діяльності (рис. 1).

Як випливає з проведеної структуризації напрямів контролінгу інвестиційної діяльності, останній не обмежується лише плануванням та контролем за реалізацією інвестицій, але й бере до уваги значно ширший спектр заходів, що виникають у ході здійснення інвестиційної діяльності.

На етапі визначення напрямів здійснення інвестицій керівництво підприємства повинно взяти до уваги поточну ринкову ситуацію, інноваційну активність у галузі, ступінь зносу основних засобів, ситуацію щодо розвитку людського капіталу на підприємстві, екологічну ситуацію (у порівнянні з конкурентами) та на основі цього виробити інвестиційну стратегію на найближчі 3—5 років, а також ідентифікувати напрями здійснення інвестицій у плановому році (тактичне планування). Роль інвестиційного контролінгу на даному етапі полягає у адекватній оцінці тих факторів, які впливають на рішення щодо розподілу інвестицій, а також у зборі інформації від усіх функцій підприємства (технічний департамент, маркетинг, відділ управління персоналом) щодо потенційних потреб у фінансуванні інвестиційних проектів та донесення цієї інформації до керівництва. У оперативному плані роль фінансового контролера полягає у оцінюванні наявності ресурсів для реалізації планових інвестиційних проектів на поточний рік та формуванні коригуючих дій з метою дотримання термінів реалізації інвестиційних проектів.

Етап бюджетування є однією з ключових стадій у контролінгу інвестиційної діяльності, адже від коректності визначення бюджету на реалізацію проекту залежить правильність подальших розрахунків. Виходячи з технічного завдання, інвестиційний контролер спільно з проектною командою та технічними працівниками аналізує спектр планових робіт у рамках проекту, проводить грошову оцінку вартості їх реалізації та відповідним чином формує кінцевий кошторис для здійснення проекту. При цьому на етапі проведення тендерів інвестиційний контролер здійснює моніторинг відповідності кінцевих цін та умов, передбачених у плані та фактично законтракованих параметрів.

Для проведення оцінки доцільності реалізації інвестиційного проекту здійснюється оцінка грошових потоків, що виникатимуть внаслідок реалізації проекту. Перш за все на основі бюджету оцінюються інвестиційні грошові потоки, які включають у себе не тільки бюджет на закупівлю обладнання чи проведення робіт у рамках проекту, але й оплату праці проектною командою, що буде винайматися під реалізацію конкретного проекту. Далі необхідно визначитися з фінансовими джерелами, за рахунок яких проект буде реалізовуватися (зазвичай це або кошти власників, або ж банківське кредитування). Третім важливим блоком є операційні грошові потоки, зокрема чистий прибуток, що будуть генеруватися у результаті реалізації проекту. При цьому у ході здійснення оцінки операційних грошових потоків, контролер зобов'язаний врахувати потребу в додаткових фінансових ресурсах, що можуть бути необхідними для фінансування робочого капіталу у зв'язку з реалізацією проекту, адже зміна дебіторської заборгованості, запасів та кредиторської заборгованості внаслідок реалізації проекту можуть суттєво вплинути на обсяг додаткового фінансування для реалізації інвестиційної та подальшої операційної діяльності.

Правильність оцінки параметрів інвестиційного проекту є ключовим фактором для проведення подальшого аналізу. Завищені обсяги реалізації нової продукції, заниження затрат на обслуговування нового обладнання та інші неточності можуть в кінцевому результаті призвести до неефективності здійснюваного проекту. Саме тому контроль за правильністю вхідних параметрів є важливим напрямом інвестиційного контролінгу. Соціальний та екологічний

ефект також мають бути прискіплено проаналізовані, адже неврахування потенційних негативних соціальних чи екологічних наслідків можуть мати наслідком навіть призупинення реалізації інвестиційного проекту.

Інвестиційна фаза реалізації проекту є ключовим етапом інвестиційної діяльності в цілому, і від чіткості проведення контролю залежить не тільки вчасне виконання етапів інвестиційного проекту, але й економічна безпека підприємства. Роль інвестиційного контролера полягає не тільки у дотриманні за вчасним та коректним контрактуванням товарів, робіт та послуг, але й у ідентифікації ризиків, які виникають у ході реалізації проекту, їх грошовій оцінці, а також у суворому контролі за дотриманням віднесення затрат на інвестиційні та операційні складові, і недопущення ситуацій, коли за рахунок інвестиційного бюджету фінансуються поточні операційні активності підприємства, що не мають жодного зв'язку з конкретним проектом.

Протягом постінвестиційної фази контролінг інвестиційної діяльності передбачає фіналізацію та порівняння фактичних затрат на здійснення проекту з плановими, а також контроль за досягненням планових операційних грошових потоків від реалізації проекту.

**ВИСНОВКИ**

Таким чином, проведений аналіз свідчить, що інвестиційний контролінг не обмежується плануванням, реалізацією інвестицій та перевіряючими розрахунками, але й передбачає такі заходи, як контроль за відповідністю обраних напрямів інвестування стратегічному курсу та оперативним потребам підприємства, контроль за коректністю оцінки проектів, контроль за коректністю вхідних параметрів для проведення оцінки доцільності реалізації інвестиційного проекту, контроль за ризиками, що виникають у ході інвестиційної фази, а також контроль за досягненням планового економічного, соціального та екологічного ефекту в результаті реалізації інвестиційного проекту. Метою подальших досліджень є визначення шляхів організаційного забезпечення механізму контролінгу інвестиційної діяльності на підприємствах.

**Література:**

1. Гунченко М.В. Контролінг для менеджерів: навчальний посібник / І.А. Маркіна, О.М. Таран-Лала, М.В. Гунченко. — К.: Центр учбової літератури, 2013.
2. Давидович І.Є. Контролінг [Текст]: навчальний посібник / І.Є. Давидович. — К.: Центр учбової літератури, 2008. — 552 с
3. Портна О.В. Контролінг / О.В. Портна. — Львів: "Магнолія 2006". 2008. — 240 с.



**Рис. 1. Напрями інвестиційного контролінгу на кожному етапі інвестиційного процесу**

4. Про інвестиційну діяльність (із змінами) // Закон України від 10.09.1991 № 1560 а-ХІІ [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/go/1560-12>
5. Шарп Ф., Александер Г., Бейли Д. Инвестиции / Пер. с англ. — М.: "ИНФРА-М", 1997. — 743 с.

**References:**

1. Hunchenko, M.V. Markina, I.A. and Taran-Lala, O.M. (2013), *Kontrolinh dlia menedzheriv: Navchalnyi posibnyk [Controlling for managers: tutorial]*, Tsentri uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
2. Davydovych, I.Ie. (2008), *Kontrolinh: navchalnyi posibnyk [Controlling: tutorial]*, Tsentri uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
3. Portna, O.V. (2008), *Kontrolinh [Controlling]*, "Mahnoliia 2006", Lviv, Ukraine.
4. The Verkhovna Rada of Ukraine (2012), *The Law of Ukraine "On investment activities (with changes)"*, available at: <http://zakon.rada.gov.ua/go/1560-12> (Accessed 20 June 2016).
5. Sharp, F. Aleksander, H. and Beily, D. (1997), *Investytsii [Investments]*, "INFRA-M", Moscow, Russia. *Стаття надійшла до редакції 16.07.2016 р.*