

# КОНТРОЛІНГ ЯК ВАЖЛИВИЙ ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ

**Євген Нагорний**  
науковий  
співробітник  
Інституту  
фінансового  
контролінгу  
**Євген Мар'янов**  
магістр  
ДВНЗ «Київський  
національний  
економічний  
університет  
імені Вадима  
Гетьмана»

*У статті розглянуто головні аспекти та функції інвестиційного контролінгу, як ефективного інструменту розвитку підприємства. Висвітлено основні етапи побудови системи контролінгу на підприємстві та необхідність його запровадження в умовах нестабільності економіки.*

**Постановка проблеми.** Як показує багаторічна практика, розвиток підприємств та національних економік, в значній мірі залежить від обсягу та ефективності використання інвестиційних ресурсів. В довгостроковій перспективі, саме доступ до інвестиційних ресурсів стає визначальним фактором, який допомагає підприємству виходити на новий рівень розвитку. Крім того, інвестиційна привабливість підприємств, забезпечує їхню високу конкурентоспроможність на ринку та стає каталізатором для динамічних економічних зрушень.

Проте в умовах нестабільності економіки та через недостатній рівень менеджменту на мікрорівні, значна частка залучених інвестицій може бути використана нераціонально. Це призводить до зменшення ефективності підприємства. В цій ситуації необхідно чітко визначення та виконання функцій планування, координації та контролю при залученні інвестицій. Саме інвестиційний контролінг покликаний акумулювати всі вищезазначені функції та здійснювати моніторинг інвестиційних проектів підприємства. Дієвість цього інструменту проявляється через підвищення ефективності використання інвестицій, що позитивно позначається на загальному розвитку організації.

**Мета дослідження** - доповнення існуючих положень щодо сутності поняття «інвестиційний контролінг», його основних функцій та етапів побудови системи інвестиційного контролінгу на підприємстві.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Істотний внесок у визначення та розвиток поняття контролінгу, як ефективного вирішення управлінських проблем, зробила значна кількість зарубіжних вчених: Р.Манн, Е.Майер, Д. Хан, Х.Й. Фольмут, А. Кармінський, Н. Данилочкіна, С. Фалько, Н.Оленева, О. Мертенс, Ф. Емері. Серед вітчизняних науковців, питанням дослідження контролінгу також займалася ціла плеяда вчених: І. Бланк, О. Амоша, О. Білоконь, І. Давидович, Л. Кобиляцький, О. Терещенко, С.Бушуєв, Н. Бабак.

**Вклад основного матеріалу дослідження.** Інвестиційна діяльність суб'єктів господарювання приносить неоціненну користь для раціонального використання існуючих ресурсів. Залучення інвестиційних ресурсів сприяє вирішенню багатьох економічних і соціальних проблем, сприяє розширенню виробництва та прискорює розвиток економіки загалом. В процесі інвестування, для більш зрозумілішого сприйняття інформації, створюється інвестиційний проект. Він забезпечує інвесторів та інших учасників самого процесу необхідною інформацією для подальшого прийняття вірних рішень щодо залучення коштів.

Мистецтво управління інвестиційними проектами є досить специфічним і полягає в тому, щоб правильно спрогнозувати ринкову ситуацію, певні галузеві особливості, а також вміння своєчасно виявляти відхилення і коректувати їх для оптимізації запровад-

ження проекту. Частиною такого мистецтва і є контролінг, як механізм і інструмент досягнення поставлених цілей.

Як було вже зазначено, дослідженням цього поняття займалася низка вчених, тому виділимо основні підходи до змісту інвестиційного контролінгу.

За визначенням І. Є. Давидовича, інвестиційний контролінг, являє собою контролюючу систему, 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 [1, с. 307].

О.О. Терещенко зазначає, що для успішної реалізації підприємствами інвестиційних проектів доцільно впроваджувати інвестиційний контролінг, який включає планування інвестицій, узгодження та затвердження інвестиційних проектів, супроводження проектів і поточне рапортування про проміжні результати їх виконання, а також інвестиційний контроль [2, с. 329].

В свою чергу, Л. Г. Ліпич, у розрізі адаптації системи контролінгу до управління інвестиційними процесами, під інвестиційним контролінгом розуміє сукупність дій, за допомогою яких реалізується процес планування, взаємної координації і контролю за ходом виконання інвестиційних операцій, прийняття коригуючих рішень у випадку виявлення істотних відхилень від планової норми та за умови наявності достовірної інформації [3, с. 120].

Також необхідно розглянути визначення деяких зарубіжних науковців і спеціалістів, так як саме визначення «інвестиційний контролінг» раніше з'явилося саме в Західній Європі та США і там воно отримало ширші наукові трактування.

Наприклад, І. Акерман, генеральний директор First Advisory Group, під інвестиційним контролінгом розуміє процес, коли клієнт просить нейтральний і незалежний орган про допомо-

гу у розвитку персоналізованої інвестиційної стратегії, її організації та здійсненні. Безперервний моніторинг буде забезпечувати дотримання умов, викладених в процесі управління [4, с. 42].

Інші автори, вважають, що інвестиційний контролінг - це інструмент, який включає в себе систему незалежного моніторингу та спостереження за якістю управління активами з метою забезпечення прибутку клієнта. В залежності від початкової установки, інвестиційний контролінг не тільки виконує деякі інвестиційні напрямки, але і може додатково включати зони від технічної відповідності до загального огляду проекту [5, с.4].

Тобто, якщо підсумувати всі подані дефініції, то можна дати своє власне визначення інвестиційного контролінгу - як певної внутрішньої системи підприємства, яка забезпечує планування, координацію та контроль над процесом залучення інвестицій і яка повинна реагувати на відхилення від фактичного плану, корегувати їх, що на кінцевому етапі приведе до прийняття вірних управлінських рішень. Дане визначення певною мірою об'єднує деякі аспекти наведених вище дефініцій, але його новизна полягає в тому, що тут, контролінг пропонується як певна система, що має чіткі, конкретні цілі.

Сама по собі потреба у використанні інвестиційного контролінгу виникає через своєрідну еволюцію, що відбувається у сфері управлінських відносин. Через надзвичайно динамічний розвиток ринку, вимоги споживачів також стають дедалі вищими. Хоча не тільки цей фактор є вирішальним: науково-технічний прогрес, складність виробничих процесів, а також кризові ситуації у економіці ставлять нові виклики перед менеджерами провідних підприємств. І якщо підприємство буде не в змозі зреагувати швидко на певні кон'юнктурні зміни, то воно може дуже швидко втратити свої позиції на ринку.

Ось чому інвестиційний контролінг відіграє надзвичайно важливу роль на сучасному етапі розвитку економіч-

них відносин. Він повинен забезпечувати управлінців достовірною та корисною інформацією, на основі якої і будуть прийматися відповідні рішення.

Тепер, логічно буде розглянути цілі, виділені в науковій літературі, які переслідує інвестиційний контролінг:

- прозорість (ідентифікація) витрат і результатів інвестиційної діяльності
- доступ до інформації, пов'язаної з використанням інвестиційних коштів та результатів проекту;

- мінімізація інвестиційних витрат
- забезпечення раціонального використання залучених інвестиційних ресурсів з чітким дотриманням бюджету інвестиційного проекту;

- збір інформації, орієнтованої на цілі підприємства - дана ціль розуміє під собою використання та аналіз зібраної інформації, яка тим чи іншим чином може бути корисною для підприємства;

- забезпечення готовності до здійснення інвестиційного проекту - проведення всіх необхідних заходів для попередньої готовності до виконання завдань, поставлених в інвестиційному проекті;

- оптимальне використання виробничих потужностей - підприємство має використовувати всі наявні виробничі ресурси в цілях максимізації ефективності інвестиційного процесу;

- скорочення часу реалізації інвестиційних проектів - зменшення прогнозованого часу виконання проекту не зможе не позначитися позитивно на відношення між інвестором і підприємством;

- мінімізація ризику запізнення (невиконання замовлення) - дотримання всіх дій, зазначених в проекті та їх чітке виконання згідно календарного плану [3, с.121; 8; 11].

Крім того, необхідно розглянути основні функції інвестиційного контролінгу. В результаті визначення функцій та цілей інвестиційного контролінгу можна зобразити поданий матеріал графічно на рис. 1.

**Планування** - здійснює координацію окремих виробничих планів по відношенню до загального інвестиційного плану, складанню бюджету, а також отримання планової і цільової інформації.

**Контроль**, за допомогою якого відбувається порівняння фактичних значень здійснюваного інвестиційного проекту з плановими. На основі цього проводиться аналіз для подальшої корекції дій. Також, в загальному контролі виділяють два підвиди: контроль, орієнтований на результат і контроль, орієнтований на технологію виконання роботи. В першому - співставляються заплановані показники з тими, які досягнуті протягом визначеного періоду часу здійснення проекту, що дає змогу оцінки результату. Другий - орієнтований на технологію виконання робіт по інвестиційному проекту. Форми цього контролю торкаються встановлення зв'язку між передбаченим проектом процесами та процесами, які застосовуються на практиці. Тут необхідно звертати увагу на малу кількість та адекватність носіїв при досягненні поставлених цілей.

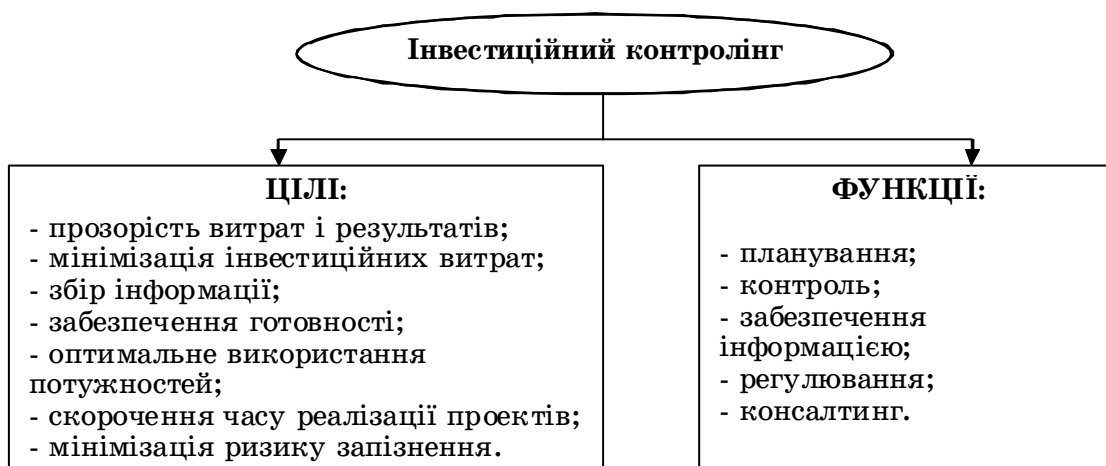


Рис.1 Цілі та функції інвестиційного контролінгу

Забезпечення інформацією означає систематичну реєстрацію, узагальнення та представлення всієї інформації, яка є важливою для інвестиційного проекту. Тут необхідно виділити такі фази:

- збір інформації - виділення джерел та пошук інформації;
- трансформація інформації - переробка отриманої інформації;
- передача інформації - передача знань і визначення отримувача інформації.

Регулювання означає надання всієї інформації, необхідної для досягнення цілей інвестиційного проекту, поточний нагляд за плановими показниками і їх порівняння з дійсним положенням, а також при їх відхиленні - пропозиції коригувальних дій.

Консалтинг - ця область включає в себе розвиток персоналізованої інвестиційної стратегії на основі профілю клієнта і його потреб. Серед інших пунктів, ризик потужностей, ризик бажання, мета інвестицій та очікуваної прибутковості визначені. Мета полягає в послідовній і довгостроковій інвестиційній стратегії та чіткого визначення цілей інвестування та очікуваної прибутковості. Визначення оптимальної організації інвестиційного ще один момент, який забезпечує цілеспрямоване і професійне управління інвестиціями.

Не менш необхідним фактором при здійсненні інвестиційного контролінгу на підприємстві є побудова самої системи управління проектом. Тобто потрібна чітка і визначена система дій, що забезпечить найбільш ефективний розвиток подій. Моніторинг за здійсненням інвестиційного проекту можна представити у формі певних етапів, які представлені на рис. 1.

Так, перший етап інвестиційного контролінгу пов'язаний з тим принципом, що спостереження за проектом повинно відбуватися постійно, а реакція повинна бути моментальною. Додатково виділяють тижневі, місячні та квартальні звіти для зручності отримання інформації.

Другий етап, більшою мірою, ґрунтується на даних управлінського та інвестиційного обліку. Тобто створюється свого роду інформаційна система, що

забезпечує процес управління всією необхідною інформацією.

Етап розробки узагальнюючих показників має в своїй основі інформацію, отриману на попередньому етапі, і його головною метою є формування алгоритмів систем показників.

Четвертий етап має на своїй меті формування системи носіїв контрольної інформації. До такої інформації належить фактичне значення контрольних показників, їх відхилення від планового значення, причин негативних відхилень, тощо.

Як вважає І.О. Бланк, для проведення такої градації на кожному підприємстві повинен визначатись критерій «критичних» відхилень, який може диференціюватись згідно контрольним періодам. За критерій «критичного» відхилення може слугувати відхилення величиною 20% і більше з тижневого (декадного) контрольованого періоду; 15% і більше щодо місячного періоду; 10% і більше щодо квартального періоду [7, с. 121].

Етап аналізування основних причин, які призвели до відхилення від планових значень повинен виділити і розглянути ті показники, за якими можливі критичні відхилення, а також пояснити першопричину їх виникнення та можливі напрямки вирішення цих проблем.

На етапі виявлення резервів, розглядаються можливі напрямки оптимізації інвестиційного проекту в розрізі окремих блоків.

Заключний етап - це етап можливих змін в календарному плані або бюджеті проекту, проте при необхідності, можливе також рішення про закриття того чи іншого проекту.

Сама роль інвестиційного контролера на підприємстві в процесі залучення інвестицій або імплементації інвестиційного проекту є також не менш важливою. Він виконує місію мозкового центру і координує діяльність усіх підрозділів. Іван Акерман, вважає, що інвестиційний контролер повинен мати необхідний багаж знань та навичок, щоб уміло справлятися зі своїми функціями. Основні його завдання зображено на рис.2 [4, с.43]



Рис. 2 Зміст та послідовність основних етапів побудови системи моніторингу інвестиційного проекту підприємства. [6, с. 252]

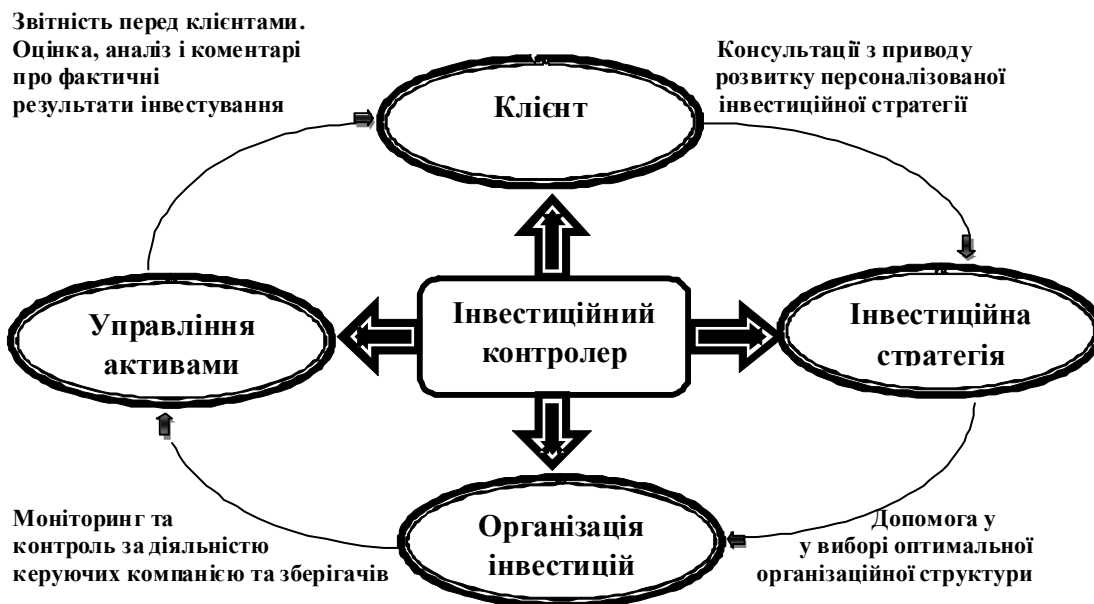


Рис.3 Блок-схема завдань інвестиційного контролера на підприємстві

## ВИСНОВКИ

Запровадження системи контролінгу під час процесу залучення інвестиційних коштів максимізує ефективність діяльності підприємства та вирішує низку питань, які постають перед управліннями. В умовах кризи, імплементація контролінгу інвестицій є вкрай необхідною для забезпечення процвітання компанії. Саме в цей період, інвестиційні проекти стають архіважливими для неї.

Проблема обмеженості доступних фінансових ресурсів, які можна використати в інвестиційних цілях, обумовлює більш детальний і глибокий аналіз інвестиційних проектів, що забезпечить їх прибутковість.

Чітке дотримання цілей та завдань інвестиційного контролінгу дає змогу мінімізувати витрати підприємства та задовольняти потреби клієнтів в умовах жорсткої конкуренції на ринку. За рахунок раціонального використання інвестиційних коштів, підприємство підвищує свою конкурентоспроможність за рахунок швидшої реакції на зміну зовнішнього середовища.

## ЛІТЕРАТУРА

1. *Давидович І.Є.* Контролінг: [навч. посіб. ] / І. Є. Давидович. - К.: Центр учбової літератури, 2008. - 549 с.
2. *Терещенко О.О.* Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: [навч. посіб. ] / О. О. Терещенко. - К.: КНЕУ, 2003. - 554 с.
3. *Ліпич Л.Г.* Інвестиційний контролінг - результат інтеграції інвестиційної діяльності та контролінгу / Л. Г. Ліпич // Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. - 2008. - № 7. - с. 119-122.

4. *Iwan Ackermann.* Investment Controlling: Mehr Transparenz, Effizienz und Übersicht / I. Ackermann // Private. - 2008.- №4. с. 42-44.

5. *Stefan J. Illmer.* Overview of Investment Controlling Part 1. - 2010. - Version 2.0. - 40 p.

6. *Ляхович Л.А.* Моніторинг інвестиційних проектів підприємств / Л. Ляхович // Інноваційна економіка. - 2012. - №5. - с. 249-254.

7. *Бланк И.А.* Инвестиционный менеджмент: учебный курс / И. А. Бланк-К.: Эльга-Н; Ника-Центр, 2001. - 448 с.

8. *Толокновская Е.Е.* Контроллинг инвестиционных проектов / Е. Толокновская // Культура народов Причерноморья. - 1999. - № 11. - С.34-37. 9. *Грицай Т. Л.* Інвестиційний проект як економічна категорія / Т. Грицай // Фінанси, облік і аудит. - 2011. - № 18. - с. 272-278.

10. *Фаїзов А.В.* Особливості контролінгу інвестиційної діяльності на підприємстві / А. Фаїзов // Економіка підприємств. - 2009. - № 20.

11. *Фроленкова Н.А.* Основні аспекти та перспективи впровадження контролінгу інвестиційних проектів у галузях природокористування / Н. Фроленкова // УДК [005.742:005.72]: 658.152