

**Орлюк Ю.В.**  
**Антошко Т.Р.,**  
канд. економ. наук

Національний технічний університет України «КПІ»

## **КОНТРОЛІНГ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ**

### **CONTROLLING INVESTMENT PROJECTS**

*У статті розглянуто теоретичні підходи до визначення поняття контролінгу на підприємстві.*

*Визначено, що головною метою інвестиційного контролінгу є доведення до автоматизму всіх управлінських рішень пов'язаних зі сферою інвестиційної діяльності підприємства для досягнення в майбутньому поставлених стратегічних цілей.*

*Автор відзначає, що інформаційне обслуговування контролінга забезпечується за допомогою систем планування, нормування, обліку і контролю, орієнтованих на досягнення мети, кінцевого результату впровадження інвестиційного проекту. Зазначено, що на практиці контролінг інвестиційного проекту переважно пов'язаний з обліком та звітністю. Частково рішення функцій обліку та звітності відбувається за рахунок статистики, складання бюджету, виконання внутрішньої ревізії.*

*Проведено аналіз функцій контролінгу. Також в роботі висвітлено, що результатом проведення контролінгу є розробка оптимальних інвестиційних рішень за певний період часу, а також виявлення різних напрямків розвитку інвестиційного проекту.*

*У висновках зазначено, що інвестиційний контролінг - це система методів та інструментів, яка спрямована на підтримку інвестиційного менеджменту, що охоплює інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль і внутрішній консалтинг.*

*В статье рассмотрены теоретические подходы к определению понятия контроллинга на предприятии.*

*Определено, что главной целью инвестиционного контроллинга является доведение до автоматизма всех управленческих решений связанных со сферой инвестиционной деятельности предприятия для достижения в будущем поставленных стратегических целей.*

*Автор отмечает, что информационное обслуживание контроллинга обеспечивается с помощью систем планирования, нормирования, учета и контроля, ориентированных на достижение цели, конечного результата внедрения инвестиционного проекта. Отмечено, что на практике контролинг инвестиционного проекта преимущественно связан с учетом и отчетностью. Частично решение функций учета и отчетности происходит за счет статистики, составления бюджета, выполнения внутренней ревизии.*

*Проведен анализ функций контроллинга. Также в работе определено, что результатом проведения контроллинга является разработка оптимальных инвестиционных решений за определенный период времени, а также выявление различных направлений развития инвестиционного проекта.*

*В выводах указано, что инвестиционный контролинг - это система методов и инструментов, которая направлена на поддержку инвестиционного менеджмента, охватывающий информационное обеспечение, планирование, координацию, контроль и внутренний консалтинг.*

*The paper considers theoretical approaches to the definition of controlling the company.*

*It was determined that the primary purpose of controlling the investment is proving to automatism all management decisions related to the scope of the investment of the company in the future to achieve our strategic goals.*

*The author notes that controlling information services provided by means of planning, valuation, accounting and control, focused on the goal, the end result of the project*

*implementation. It is noted that in practice, controlling of project primarily related to the accounting and reporting. Partial solution functions of accounting and reporting is due to statistics, budgeting, implementation of internal audit.*

*The analysis controlling functions. Also in the paper highlights that the result of the controlling is to develop optimal investment decisions over time and identify various areas of the investment project.*

*The findings indicated that controlling investment - a system of techniques and tools that aims at supporting investment management covering information security, planning, coordination, monitoring and internal consulting.*

**Ключові слова:** інвестиції, інвестиційний проект, контролінг інвестицій.

**Вступ.** Актуальність обраної теми полягає в тому, що в умовах трансформації економіки України підприємства доводять освоювати нові технології та розширювати асортимент. Для того, щоб спрогнозувати господарську поведінку, можливі ризики та шляхи їх уникнення застосовують чимало заходів, одним з них є контролінг. Здебільшого контролінг асоціюється зі словом контроль, але не потрібно плутати ці поняття. Так, контроль направлений в минуле для виявлення помилок, відхилень та проблем. Контролінг же направлений у майбутнє з метою забезпечити довгострокове функціонування підприємства. Функції контролінгу не лише управляють поточними справами підприємства, вони направлені на виявлення та усунення відхилень, як в поточному, так і в майбутньому періоді.

Питаннями впровадження та функціонування контролінгу на підприємстві, а також контролінгом інвестиційних проектів займалися такі зарубіжні вчені, як А. Дайле, Й. Вебер, Е. Майер, Р. Манн, Д. Хан, П. Хорвата та інші. Серед вітчизняних та російських науковців цим питанням займалися О.О. Ананькіна, Н.Г. Данілочкіна, О.М. Кармінський, О.А. Каверина, І.І. Оленева, С.Н. Петренко, М.С. Пушкар, В.П. Савчук, Л.А. Сухарева, С.Г. Фалька, Н.П. Шульга та інші.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є теоретичне підтвердження дієвості контролінгу в рамках забезпечення ефективної діяльності підприємства. А також в уточненні сутності інвестиційного контролінгу.

**Методологія.** В процесі дослідження було використано *абстрактно-логічний метод* - при узагальненні понять про контролінг інвестицій та формулюванні висновків.

**Результати дослідження.** В умовах становлення та розвитку ринкової економіки України все більш важливого значення набуває не лише функціонування господарсько-економічної діяльності підприємств, організацій та інших господарських суб'єктів, а й координація їх між собою, забезпечення їх раціональної єдності і взаємодії.

Умови, які на сьогодні диктує ринок ще ніколи не були такими жорстокими, короткостроковими та у вищій степені перемінними. Внаслідок цього виникають підвищені вимоги до здібностей зайнятих на ринку підприємств пристосовуватися до цих умов.

Необхідність адаптації до процесів трансформації в економіці України змушує підприємства опановувати нові види продукції та технології, розширювати виробництво товарів та послуг. Реалізація цих заходів в свою

чергу потребує залучення відповідних інвестиційних ресурсів.

Так, як **інвестиційний проект** - це довгострокове вкладання певного виду ресурсу з метою отримання економічної вигоди, для оцінки якої необхідно мати систему економічних розрахунків. Мистецтво управління інвестиційними проектами полягає в умінні спрогнозувати господарську та комерційну ситуацію і визначити завдання сумі покриття, виявити причини відхилень фактичних розходів від нормальних, своєчасно скорегувати ці відхилення та оптимізувати співвідношення затрат і результатів впровадження проекту. Контролінг - один із механізмів, інструментів і одночасно одна з складових цього мистецтва.

В загальному розумінні **контролінг** - це система, яка відображає різні сторони підприємства і являє собою функцію сервісу для управління ним. Іншими словами, контролінг можна розглядати як компонент управління чи функціонально часткову сферу управління підприємством, тобто як координацію роботи окремих елементів системи управління підприємством [3].

Цілі контролінгу полягають в забезпеченні і підтримці можливостей координації, реакції і адаптації управління для досягнення цілей, поставлених перед проектом. Контролінг охоплює окремі задачі інвестиційного проекту з урахуванням реалізації його цілей.

Функціонування контролінгу в період реалізації інвестиційного проекту потребує:

1. формування цілей здійснення проекту;
2. вибір найкращих альтернатив;
3. постійний контроль за виконанням інвестиційних планів;
4. вивчення помилок на основі відхилень від запланованих показників;
5. прийняття дозволених регулюючих заходів щодо відхилень від інвестиційного плану.

До основних функцій контролінгу відносяться наступні.

1. Планування, яке здійснює координацію окремих виробничих планів по відношенню до загального інвестиційному плану, так само і коротко-, середньо-і довгострокового планування діяльності підприємства, складання бюджету, вироблення планової та цільової інформації.

2. Контроль, за допомогою якого проводиться порівняння фактичних показників здійснення інвестиційного проекту з плановими. А також аналіз відхилень як основа для коректувальних дій. В загальному контролі інвестиційних проектів виділяють контроль, орієнтований на результат і на технологію виконання роботи.

а) Контроль, орієнтований на результат інвестиційного проекту. Тут заплановані показники зіставляються з дійсно досягнутими протягом певного періоду часу здійснення проекту, що робить можливою оцінку результату.

б) Контроль, орієнтований на технологію виконання робіт по інвестиційному проекту. Форми цього контролю стосуються встановлення зв'язку між передбаченими проектом процесами і процесами, застосовуваними на практиці. Тут беруться до уваги недостатність і, відповідно, неадекватність носіїв завдань при досягненні поставлених цілей.

3. Забезпечення інформацією означає систематичну реєстрацію,

узагальнення та подання всієї, що має значення для управління інвестиційним проектом інформації. При цьому можна виділити три фази:

–збір інформації. Ця фаза інформаційного процесу передбачає визначення джерел і пошук інформації;

–трансформація інформації. Тут відбувається переробка отриманої інформації і внаслідок цього проводиться нова інформація шляхом підбору і обумовлення її;

–передача інформації. У цій фазі відбувається передача знань внаслідок надання інформації та визначення її одержувача.

4. Регулювання означає надання всієї інформації, необхідної для досягнення цілей інвестиційного проекту, поточне спостереження за плановими показниками і порівняння їх з дійсним станом, а також при відхиленні - пропозиція коректувальних дій .

Попередні функції служать переважно для визначення основних провідних напрямків подальшої реалізації інвестиційного проекту, забезпечення їх виконання, а також виявлення протиріч. Регулювання використовується як функція, яка повинна допомогти підприємству обрати правильний новий шлях [5].

Функції контролінгу реалізуються з використанням даних аналізу відхилень, величин покриття, загальних результатів діяльності для прийняття різних тактичних (оперативних) і стратегічних рішень про регулювання процесу здійснення інвестиційного проекту. Пошук таких рішень ведуть на всіх рівнях управління підприємством, і дуже важливим завданням контролінгу є координація цілей різних рівнів, засобів і методів їх реалізації, з тим щоб максимально забезпечити досягнення кінцевої мети інвестиційного проекту.

Інформаційне обслуговування контролінга забезпечується за допомогою систем планування, нормування, обліку і контролю, орієнтованих на досягнення мети, кінцевого результату впровадження інвестиційного проекту. Інформація повинна містити задані (нормативні, планові ) і фактичні дані, у тому числі про відхилення, виявлені засобами обліку в розрізі підрозділів підприємства.

Інструменти контролінгу охоплюють всі ідеальні і реальні (технічні) підсобні засоби , які застосовуються в рамках системоутворюючої координації для збору відомостей , структуризації, аналізу та збереження інформації відповідного організаційного формоутворення. До ідеальних елементів контролінгу відноситься методика, технічні прийоми, система роботи. Реальним підсобним засобом є електронна обробка даних, відповідна електронно-обчислювальна техніка, а також різноманітне програмне забезпечення, яке розроблене за цей період.

На практиці контролінг інвестиційного проекту переважно пов'язаний з обліком та звітністю. Частково рішення функцій обліку та звітності відбувається за рахунок статистики, складання бюджету, виконання внутрішньої ревізії.

Керівник інвестиційного проекту несе відповідальність за планування або погодження планів і за виконання проекту . Однак слід зазначити , що за час впровадження та реалізації багато чого може змінитися, тому

коригувальні дії можуть знадобитися протягом усього часу виконання проекту. Метою надійної процедури моніторингу є реєстрація всіх робіт та складання доповіді про ті дії, які були виконані (хоча спочатку вони й не планувалися) і які можуть мати наслідки для підприємства. Крім того, необхідно вказувати на ті дії, які не були виконані в потрібний час.

Результат діяльності підприємства в умовах ринку багато в чому залежить від впливу різних факторів, значення яких важко, а часом неможливо передбачити на стадії планування. Найбільш доцільним є використання в умовах невизначеності сценарного підходу. Вибраний сценарій розвитку проекту будується на припущеннях, але реальне життя завжди вносить свої корективи, і тому жоден, навіть дуже детально пророблений проект не може бути реалізований відповідно до раніше розробленого плану.

Таким чином, для ефективного управління процесом реалізації проекту необхідно забезпечити зворотний зв'язок. Для прийняття рішень керівник повинен мати можливість регулярно і своєчасно отримувати актуальну інформацію про стан проекту. Існують спеціальні процедури, що дозволяють здійснювати актуалізацію даних в процесі реалізації проекту.

Внаслідок порівняння початкового плану і актуальних даних формується звіт про розузгодження плану з фактичним станом проекту. У числі контрольованих параметрів необхідно враховувати наступні:

1. У перед виробничий (інвестиційний) період проекту:

- відповідність планованого і фактичного виконання календарного плану робіт (дотримання термінів робіт);
- відповідність планованого і фактично виконаного обсягу робіт;
- відповідність планованих і фактичних витрат на виконання робіт.

2. У період з моменту початку виробництва і збуту продукції або послуг:

- відповідність планованого і фактичного обсягу продажів;
  - відповідність планованих і фактичних виробничих витрат;
  - відповідність планованих і фактичних постійних витрат;
  - відповідність планованої і фактично отриманої суми прибутку;
  - відповідність графіка залучення акціонерного капіталу запланованого раніш
- ;
- відповідність графіка отримання і погашення позик раніше запланованих;
  - відповідність планованих і фактично виплачених дивідендів;
  - відповідність суми планованих податкових надходжень до фактичної.

Процедура актуалізації фактичних даних здійснення інвестиційного проекту повинна здійснюватися керівником проекту не рідше одного разу на місяць, відповідно крок планування в системі повинен відповідати кроку контролю і не може бути більше 1 місяця.

Актуалізація даних може бути здійснена двома способами: актуалізація CashFlow і детальна актуалізація.

Перший спосіб здебільшого використовується інвесторами. Незважаючи на те, що в цьому випадку актуальна інформація обмежена фактичним звітом про рух грошових коштів, її цілком достатньо для прийняття рішення про фінансування проекту.

У результаті отримання актуальних даних формується звіт про

розузгодження фактичних і планованих даних.

Другий спосіб - детальна актуалізація, зазвичай використовується керівником проекту або підприємством, що реалізовує проект. Другий спосіб дозволяє зробити детальний аналіз причин, що визначають поточний стан проекту [2].

Система контролінгу може функціонувати лише тоді, коли вона орієнтована на «вузькі місця» інвестиційного проекту. Важливо відзначити, що не кожне відхилення фактичних показників від планових має однакове значення. Відхилення слід сприймати як сигнали для внесення коректив і зміни даних.

Тому причини відхилень слід шукати там, де :

- є найбільші блоки розбіжностей (в абсолютних числах) між плановими та фактичними показниками;
- необхідні рішуча дія і термінове втручання для того, щоб не з'явилися ще більші відхилення;
- інші сфери (підрозділи) або види затрат можуть допомогти компенсувати відхилення однієї групи позитивними відхиленнями в іншому місці;
- з'ясування причин допомагає швидко вжити ефективних протидіючих заходів.

Результатами проведення контролінгу інвестиційного проекту є розробка оптимальних інвестиційних рішень на певний період часу, виявлення різних напрямків розвитку проекту, контроль за динамікою витрат і управління прибутком від впровадження інвестиційного проекту на підприємстві .

Здійснення контролінгу інвестиційних проектів неможливо без використання сучасної техніки і технології, тобто комп'ютеризації або створення автоматизованих робочих місць на персональних комп'ютерах з використанням широкого набору економіко-математичних методів.

**Висновки.** *Теоретичне та практичне значення результатів дослідження.*

По-перше, суть контролінгу інвестиційного проекту проявляється через його функції, а саме планування; контроль; забезпечення інформацією; регулювання.

По-друге, з огляду на ці функції, можна сказати, що контролінг інвестиційних проектів не обмежується лише внутрішнім контролем за інвестиційною діяльністю підприємства, але й є ефективною координуючою системою забезпечення взаємозв'язку між внутрішнім інвестиційним контролем на підприємстві, інвестиційним аналізом та плануванням.

*Наукова новизна* полягає в тому, що було підтверджено дієвість контролінгу як осново джерела достовірної, своєчасної, повної, регулярної, корисної та зрозумілої інформації для забезпечення ефективної діяльності підприємства. А також в уточненні сутності інвестиційного контролінгу, під яким запропоновано розуміти систему методів та інструментів, яка спрямована на підтримку інвестиційного менеджменту та охоплює інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль і внутрішній консалтинг. Це дає можливість стверджувати, що головною метою інвестиційного контролінгу є забезпечення відпрацювання управлінських рішень в сфері інвестиційної діяльності підприємства для найкращого досягнення стратегічних цілей.

Отже, вивчення, розуміння і впровадження контролінгу в цілому або його

елементів на підприємствах України є дуже важливим завданням, оскільки його вирішення дозволить підвищити і оптимізувати результати впровадження та ефективності інвестиційних проектів. Це, в свою чергу, дасть можливість вирішити проблему стабілізації та розвитку економіки України в процесі подальших досліджень.

### **Література:**

1. Ананькіна Е.А., Данилочкін С.В., Данилочкіна Н.Г. і др. / Под ред. Н.Г. Данилочкіна Контролінг как инструмент управления предприятием. - М. : Аудит, ЮНИТИ, 2008.
2. Идрисов А.Б. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций - М.: Информационно-издательский дом "ФИЛИНЪ", 2006.
3. Манн Р., Майер Э. Контролінг для начинающих : Пер. с нем. / Под ред. д.э.н. В.Б.Ивашкевича. - М. : Финансы и статистика, 2005.
4. Финансовое планирование и контроль: Пер. с англ./ Под ред. М.А.Поукока и А.Х.Тейлора. - М.: ИНФРА-М, 2006.
5. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контролінга. / Под ред. Турчака А.А.. - М.: Финансы и статистика, 2007.