

Басюк Т. П.

кандидат економічних наук

КОНТРОЛІНГ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОГРАМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В статті акцентовано увагу на сутності, цілі, завданнях і значенні інвестиційного контролінга на підприємстві; вказано послідовність дій по побудові системи інвестиційного контролінга на підприємстві; визначено алгоритм виконання контролінга інвестиційних програм; виділено основні проблеми створення постійно діючої системи контролінга інвестиційних програм і вказано можливі шляхи їх подолання.

Постановка проблеми в загальному вигляді. Для розвинутих країн світу і країн, що розвиваються або переживають кризу в економіці, інвестиційна політика, яка стимулює прийняття інвестиційних рішень і виконання інвестиційних проектів забезпечуючих підтримку техніко-технологічного стану економіки на світовому рівні або досягнення його, економічні зусилля в цьому напрямі, є одним з найважливіших засобів успішного здійснення незалежної внутрішньої і зовнішньої політики. В цьому полягає загальноекономічне значення інвестицій і прийняття інвестиційних рішень.

Під час обґрунтування вибору переважного інвестиційного рішення в умовах ринкової економіки особлива увага приділяється розширенню диверсифікації інвестиційної діяльності як одному з найважливіших умов виживання і розвитку бізнесу того чи іншого власника капіталу. Це призводить до необхідності дослідження інвестиційних програм, які передбачають реалізацію одночасно декількох різних інвестиційних проектів.

Можливість здійснення окремо розглянутих інвестиційних проектів або у складі інвестиційних програм, а також досягнуті при цьому результати, в більшій мірі залежать від якості налагодженого процесу їх розробки і реалізації, що в свою чергу розглядається серед завдань системи інвестиційного контролінгу. В такому сенсі контролінг на підприємстві виступає як специфічна підсистема

координаційного процесу, яка взаємопов'язує цілі операційної діяльності і форм їх досягнення [1, 99].

Аналіз останніх досліджень та публікацій. На сучасному етапі розвитку фінансових досліджень в галузі інвестування проблемами інвестиційного контролінгу займаються ряд вітчизняних і зарубіжних вчених. Відомий науковець і практик професор Бланк у своїх працях, присвячених інвестиційному менеджменту, розглядає контролінг як нову прогресивну систему внутрішнього контролю і складову систем забезпечення інвестиційного менеджменту на підприємстві.[2] Дещо інакше висвітлюється система контролінгу у сфері інвестицій російськими авторами Ананькіною та Данілочкіним. Вони зосереджуються на застосування прийомів і методів контролінгу до окремо взятого проекту. [3] В своїй праці “Controlling” німецький вчений Клаус Серфлінг висвітлює зміст і завдання процесу інвестиційного контролінгу, проблеми його впровадження, а також з'ясовує можливість інтеграції оперативного контролю та стратегічного інвестиційного планування.[4] Але в цих та інших працях науковців система контролінгу не пов'язується із процесом управління інвестиційними програмами підприємства. Таким чином, **метою статті** є розкриття проблеми впровадження методів контролінгу у процес управління комплексом інвестиційних проектів на підприємствах України.

Викладення основного матеріалу. Створення системи інвестиційного контролінгу як невід'ємної складової побудови загальної ефективної системи управління підприємством потребує чіткого розуміння і усвідомлення керівництвом (власником) підприємства її сутності, мети, завдань і, звичайно, необхідності.

Щодо сутності інвестиційного контролінгу, то існує що найменше дві точки зору з цього приводу. З одного боку, інвестиційний контролінг ототожнюється із внутрішнім контролем інвестиційної діяльності підприємства і визначається його завданнями: контроль і спостереження за реалізацією інвестиційних завдань; вимір та діагностика відхилень фактичних результатів інвестиційної діяльності від передбачуваних; розробка управлінських рішень по корегуванню поточної інвестиційної діяльності або її цілей та завдань [2, 181]. З іншого боку –

розглядається як моніторинг, оцінка і контроль окремо взятих інвестиційних проектів, тобто ототожнюється з проект-контролінгом [3, 97]. На наш погляд, варто об'єднати обидва підходи, щоб дати найбільш повне визначення інвестиційного контролінгу.

Інвестиційний контролінг – це система методів та інструментів, яка спрямована на підтримку інвестиційного менеджменту, що охоплює інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль і внутрішній консалтинг.

Відповідно, головною метою інвестиційного контролінгу є забезпечення відпрацювання управлінських рішень в сфері інвестиційної діяльності підприємства задля найкращого досягнення його стратегічних цілей.

Необхідність запровадження системи інвестиційного контролінгу на підприємстві виникає у випадках:

- 1) одноразової розробки масштабного і довгострокового інвестиційного проекту;
- 2) постійного здійснення невеликих за обсягами але впливових щодо операційної діяльності реальних інвестиційних проектів;
- 3) створення програми реального інвестування із тривалим періодом реалізації.

Особливої значимості система контролінгу набуває у третій із виділених ситуацій, що пояснюється гострою потребою в ефективній координації та управлінні одразу декількох інвестиційних проектів об'єднаних спільною стратегічною метою.

Побудова системи контролінгу інвестиційних програм на підприємстві потребує певної послідовності дій:

- 1) визначення об'єкту контролінгу, що означатиме формування інвестиційних пропозицій в рамках визначеної стратегічної мети діяльності підприємства;
- 2) встановлення цілей і завдань контролінгу на кожній стадії підготовки і реалізації окремих інвестиційних проектів, що об'єднуюватимуться інвестиційну програму ;
- 3) формування системи пріоритетних критеріїв та встановлення їх кількісних стандартів (нормативів), у відповідності до яких визначатиметься ступінь досягнення цілей окремих інвестиційних проектів та інвестиційної програми в цілому;

- 4) розробка системи звітностей по інвестиційній програмі з деталізацією по інвестиційних проектах і встановлення періодичності її заповнення. Така звітність повинна містити планові (або цільові) та фактичні значення пріоритетних показників (критеріїв), за якими здійснюватиметься моніторинг, по етапах робіт, строках, витратах; відхилення фактичних значень показників від планових (або цільових); діагностика ступеню відхилень; причини відхилень; відповідальна особа; пропозиції по усуненню відхилень. Окремо може розроблятися форма звітності, яка відображає вплив реалізації інвестиційних проектів у складі інвестиційної програми на основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства-інвестора: вартість капіталу, обсяг чистого прибутку і чистого грошового потоку, обсяг реалізації продукції, обсяг поточних витрат тощо;
- 5) узгодження організаційних моментів функціонування системи інвестиційного контролінгу на підприємстві: визначення місця інвестиційного контролінгу в організаційній структурі управління підприємством; встановлення функціональних обов'язків інвестиційного контролера, як окремої особи, що здійснюватиме свою діяльність у складі фінансового відділу або відділу контролінгу; встановлення загальних функцій окремого підрозділу (відділу) інвестиційного контролінгу; з'ясування ієрархічної підпорядкованості інвестиційного контролера та підрозділу інвестиційного контролінгу.

Алгоритм контролінгу інвестиційних програм підприємства можна представити у вигляді схеми (див. рис.1), яка відображає послідовність дій у зазначеному процесі.

Дослідження факторів зовнішнього інвестиційного середовища і кон'юнктури інвестиційного ринку передбачає вивчення економіко-правової бази інвестиційної діяльності підприємства і можливих її змін; аналіз кон'юнктури інвестиційного ринку і факторів, що її визначають; прогноз кон'юнктури інвестиційного ринку у розрізі окремих сегментів інвестиційного ринку.



Рис.1. Алгоритм контролінгу інвестиційних програм підприємства.

Визначення стратегічної спрямованості інвестиційної діяльності підприємства потребує оцінка його сильних і слабких сторін. Для діагностики внутрішніх проблем здійснення інвестиційної діяльності на підприємстві використовують метод управлінського обстеження. Він заснований на вивченні різних функціональних зон підприємства, які забезпечують розвиток інвестиційного процесу (маркетингові можливості розширення обсягу і диверсифікації операційної діяльності; фінансові можливості формування інвестиційних ресурсів; чисельність, професійний і кваліфікаційний склад персоналу, який розробляє інвестиційну стратегію і

забезпечить її реалізацію; інформаційна база, що забезпечить підготовку альтернативних стратегічних інвестиційних рішень; стан організаційної структури управління і інвестиційної культури).

Формування стратегічних цілей інвестиційної діяльності підприємства, задля досягнення яких розробляється і реалізується інвестиційна програма, потребує:

- ретроспективного аналізу тенденцій розвитку основних результативних показників інвестиційної діяльності у зв'язку з динамікою факторів зовнішнього інвестиційного середовища і параметрів внутрішнього інвестиційного потенціалу підприємства;
- формулювання головної стратегічної мети, системи основних та допоміжних підтримуючих цілей інвестиційної діяльності;
- визначення бажаних і можливих тенденцій розвитку окремих показників інвестиційної діяльності, які забезпечують досягнення її головної мети;
- визначення небажаних але можливих тенденцій розвитку окремих результатів інвестиційної діяльності, що перешкоджають досягненню її головної мети;
- врахування об'єктивних обмежень в досягненні бажаних параметрів стратегічної інвестиційної позиції.

Зміст інвестиційної програми і час її реалізації залежить від визначеної на попередньому етапі головної мети інвестиційної діяльності підприємства. У відповідності із встановленим часовим лагом програми та її змістовою направленістю обирається головний критерій відбору інвестиційних проектів до її складу. В якості такого може розглядатись чистий приведений дохід, який дає найбільш точну уяву про можливість приросту власного капіталу. Диференціація кількісних значень головного критерію відбору по видах інвестиційних проектів здійснюється задля обґрунтування скрінінгових інвестиційних рішень (по незалежних інвестиційних проектах - це може бути цільовий стратегічний норматив одного з показників ефективності інвестиційних проектів; по взаємозалежних інвестиційних проектах - це може бути аналогічний критерій, але не по кожному конкретному інвестиційному проекту, а по всьому комплексу проектів; по

взаємовиключних інвестиційних проектах - відбір по максимальних значеннях вибраного головного критеріального показника). Обґрунтованість скрінінгових рішень дозволяє поглибити побудова системи обмежень відбору проектів в інвестиційну програму по обраному головному критерію. Ранжування розглянутих інвестиційних проектів здійснюється в першу чергу за головним критерієм, а надалі відбір уточнюється з урахування інтегрального показника по системі обмежень. Формування інвестиційної програми може відбуватись в умовах різного роду обмежень: параметрів операційної діяльності; середньозваженої вартості інвестованих ресурсів; загального обсягу інвестиційних ресурсів тощо.

Після попередньої роботи по відборі проектів інвестиційна програма повинна бути оцінена за критеріями доходності, ризику, ліквідності заради оцінки ефективності всієї роботи по її формуванню. Оцінка ефективності програми відбувається на основі тих же методичних принципів і правил, що і оцінка ефективності проектів, тому що вона розглядається як єдине ціле, як один “великий” інвестиційний проект. Преференційне інвестиційне рішення приймається керівником підприємства з урахуванням всіх трьох параметрів і пріоритетів.

Метою розробки системи моніторингу реалізації інвестиційної програми є своєчасне встановлення відхилень від встановлених по проектах та програмі нормативів і обмежень; виявлення і аналіз причин, що спричиняють ці відхилення, а також розробка пропозицій щодо відповідного корегування окремих напрямів інвестиційної діяльності з ціллю нормалізації і підвищення ефективності. Моніторинг інвестиційних програм характеризується певними особливостями:

- орієнтація на досягнення не оперативних, а стратегічних цілей підприємства-інвестора, що характеризує його як стратегічний моніторинг;
- орієнтація на довгострокову перспективу, що потребує від системи інвестиційного моніторингу певної гнучкості і адаптованості до змін внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства-інвестора;
- здійснюється по окремих проектах і по інвестиційній програмі в цілому, а також відслідковує вплив негативних відхилень на основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства-інвестора;

- зв'язок із матричною організаційною структурою, що пояснюється запровадженням до участі в реалізації інвестиційних програми майже усіх підрозділів підприємства;

В систему контролінгу інвестиційної програми підприємства входять заходи не тільки по успішній реалізації, але й по поточному її коригуванню. Необхідність корегування інвестиційної програми підприємства диктується в сучасних умовах що найменше двома причинами:

перша пов'язана з технологічним прогресом (поява на інвестиційному ринку більш продуктивних інвестиційних товарів і більш ефективних об'єктів вкладання капіталу);

друга - зниження очікуваної ефективності окремих проектів в умовах зміни зовнішнього інвестиційного середовища або факторів внутрішнього розвитку підприємства.

В таких випадках на підприємствах часто приходиться приймати рішення про “вихід” окремих реальних проектів з інвестиційної програми. Ці рішення мають підвищену відповідальність, тому що можуть призвести до втрат інвестиційного доходу і частини вкладеного капіталу; складність, так як повинні базуватись на глибокому аналізі не тільки поточної кон'юнктури інвестиційного ринку, але й на прогнозі її подальшого розвитку.

Процес реструктуризації інвестиційної програми підприємства потребує щоб в ході здійснення поточного моніторингу інвестиційної програми:

- 1) проводилась оцінка ефективності реалізації інвестиційної програми в розрізі окремих проектів, а також визначались показники: виконання завдань календарного плану, капітального бюджету;
- 2) з'ясовувались причини, що обумовили зниження ефективності реалізації окремих інвестиційних проектів і програми загалом. Виявлення таких причин проводиться керівниками проектів або інвестиційними менеджерами із залученням незалежних інвесторів;
- 3) формувалась система критеріїв виходу реальних проектів з інвестиційної програми. Основними серед них можуть бути: очікуване значення реального

чистого приведенного доходу [5, 206], внутрішньої ставки доходності. Додатковими: тривалість інвестиційного циклу до початку ефективної експлуатації об'єкту; період окупності інвестиційного проекту; строк можливої експлуатації об'єкту інвестування; імідж підприємства;

4) визначались найбільш ефективні форми виходу реальних проектів з інвестиційної програми підприємства. При виборі конкретних форм “виходу” опираються на критерій “мінімальні втрати інвестованого капіталу”. Поряд з рішенням про “вихід” повинно готуватись рішення про можливість форми найбільш ефективного реінвестування вивільненого капіталу.

5) розроблялась процедура прийняття і реалізації управлінських рішень, пов'язаних з виходом інвестиційного проекту з інвестиційної програми підприємства.

Основними етапами такої процедури можуть бути:

- визначення складу власних і незалежних експертів, що прийматимуть участь у підготовці відповідального інвестиційного рішення;
- визначення складу топ-менеджерів підприємства, що уповноважені приймати такі рішення;
- визначення граничних строків прийняття таких рішень при зниженні ефективності окремих інвестиційних проектів;
- визначення найкращих форм реалізації таких рішень з позиції забезпечення максимальної ліквідаційної вартості інвестиційного проекту, що реалізується;
- вибір найбільш прийнятних строків реалізації таких рішень.

Висновки. Створення системи контролінгу, яка б постійно діяла в рамках інвестиційних програм підприємства, для більшості українських підприємств є завданням проблематичним. Це пов'язано із різними причинами:

1) проблемою здійснення стратегічного і оперативного контролінгу інвестицій, і безпосередньо вирішення основного його завдання – планування, при відсутності стратегії економічного розвитку підприємства, при неякісності поточних планів операційної діяльності;

2) проблемою організації і функціонування системи контролінгу в окремо взятому підрозділі підприємства. Якщо система не буде знаходити підтримки в інших

підрозділах підприємства, то не вирішуватиметься завдання інвестиційного контролінгу – збір і аналіз фактичних даних щодо показників окремих інвестиційних проектів та інвестиційної діяльності в цілому, вимір ступеню їх відхилення від запланованих;

- 3) проблематичністю збору або взагалі відсутністю оперативної інформації про фактичні результати реалізації окремих проектів та інвестиційної програми загалом. Інформація бухгалтерського обліку та фінансової звітності, яка є єдиною та доступною на більшості підприємств, не може використовуватись для моніторингу показників інвестиційного контролінгу в силу своєї несвоєчасності та певною мірою недостовірності;
- 4) проблемою отримання “прозорої” інформації, що залежить від “інформаційної культури”, яка культивується вищим керівництвом на підприємствах. Небажання керівників окремих підрозділів підприємств подавати достовірну інформацію про їх діяльність призводить до викривленого сприйняття загального становища підприємства і до прийняття невірних управлінських рішень. Це одна із суттєвих причин порушення дієвості системи контролінгу інвестиційних програм;
- 5) проблемою відсутності звітності внутрішнього користування і невимогливості вищого керівництва підприємств до її стандартизації і взаємоузгодженості. Це пояснює ситуацію з прийняттям рішень на більшості підприємств України на основі суб’єктивних оцінок та інтуїції. Через розробку загальних принципів організації системи планування, внутрішньої звітності і системи інформаційного забезпечення менеджменту, система контролінгу інвестиційних програм сприяє досягненню стратегічних і оперативних цілей інвестиційної діяльності;
- 6) проблемою нерозуміння керівництвом українських підприємств необхідності інвестування ресурсів у різних їх формах на створення системи контролінгу і в тому числі інвестиційного, причинами чого може бути:
 - незначна масштабність і непостійність інвестиційної діяльності;
 - відсутність вільних власних фінансових ресурсів та неможливість залучення позикових;
 - нечітке розуміння ступеню ефективності системи інвестиційного контролінгу;

- особливості менталітету керівників, які не схильні впроваджувати нові методи управління і які вважають, що впровадження системи контролінгу є передчасним в Україні.

Всі зазначені проблеми можуть бути подолані на рівні окремих підприємств. Для цього необхідно, на наш погляд вжити наступних заходів:

- 1) забезпечити систематичне здійснення стратегічного та поточного планування із застосуванням сучасних принципів гнучкості;
- 2) перебудова організаційної структури підприємства з метою встановлення серед виділених центрів відповідальності місця для відділу контролінгу (або окремої особи – контролера) і чітке з'ясування його підпорядкованості та кола функціональних обов'язків з позиції сьогодення та перспективного розвитку підприємства;
- 3) накопичення знань як щодо розвитку теоретичних основ контролінгу, так щодо досвіду практичного впровадження на підприємствах України і поширення цих знань серед працівників підприємства;
- 4) налагодження збору, обробки, систематизації та накопичення інформації про зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства та обов'язкова автоматизація цього процесу;
- 5) чітке відстеження керівниками вищої ланки рівня якості інформації про стан підприємства, забезпечення зацікавленості всіх підрозділів у її наданні відділу контролінгу та надійного збереження;
- 6) першопочатково запровадження оперативного контролінгу на підприємстві;
- 7) організація безпосередньо контролінгу інвестиційних програм на підприємстві потребує також здійснення систематичних та масштабних операцій з інвестиційної діяльності.

Впровадження контролінгу інвестиційних програм на окремих підприємствах потребує наявності певного стану зовнішнього середовища. Привабливий інвестиційний клімат, здорова конкуренція, розвинута інфраструктура інвестиційного ринку, державна підтримка інвестиційних ініціатив підприємств, платоспроможний інвестор – це головні складові такого середовища.

Література:

1. Brzezina W. Rachunkowosc zarzadcza a controlling.- Czestochowa: Naukowe, 2001.
2. Бланк И.А. Основы инвестиционного менеджмента.Т.1.- К.: Эльга-Н, Ника-Центр,2001.
3. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин и др.; Под ред. Н.Г.Данилочкиной.- М.: Аудит, ЮНИТИ, 2001.
4. Serfling Klaus. Controlling. – Stuttgart; Berlin; Koln: Kohlhammer, 1992.
5. Росс С. и др. Основы корпоративных финансов / Пер. с англ. – М.: лаборатория Базовых Знаний, 2001.