

УДК 33.338.658

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/161-14>**Пазушан А. В.**старший викладач кафедри правознавства та фінансів,
Полтавський інститут економіки і права**Черкас В. В.**старший викладач кафедри правознавства та фінансів,
Полтавський інститут економіки і права**Pazushchan Anna, Cherkas Vira**

Poltava Institute of Economics and Law

ІНВЕСТИЦІЙНИЙ КОНТРОЛІНГ ЯК ІНДИКАТОР СТАБІЛІЗАЦІЇ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ТА УКРАЇНИ У ЦІЛОМУ

Економічна ситуація, яка склалася зараз в Україні, дуже складна. Серед сукупності причин, що сприяють прогресуванню економічної кризи та утримують перехід України на траєкторію економічного зростання, чи не найголовнішою є низька інвестиційна активність. Дослідження інвестиційної політики завжди знаходилося у центрі уваги економічної думки. Це зумовлено тим, що інвестиції торкаються найглибших основ господарської діяльності, визначають процес економічного зростання у цілому. У сучасних умовах вони виступають найважливішим засобом забезпечення умов виходу з економічної кризи, структурних зрушень у народному господарстві, зростання технічного прогресу, підвищення якісних показників господарської діяльності на мікро- і макрорівні. Активізація інвестиційного процесу є одним із надійніших механізмів соціально-економічних перетворень. Запуск інвестиційного процесу на підприємстві можливий за допомогою введення в систему підприємства такого поняття, як «контролінг», а саме інвестиційного контролінгу. Інвестиційний контролінг містить у собі систему моніторингу, оцінку і контроль інвестиційних проєктів із метою вироблення управлінських рішень, що дають змогу найкраще досягти поставлених цілей. Головне завдання контролінгу інвестицій полягає у досягненні цілей підприємства у сфері інвестиційної діяльності. У статті розглянуто питання впровадження інвестиційного контролінгу як системи антикризової політики підприємства. Відзначено вплив та місце інвестицій для успішної діяльності господарюючого суб'єкта.

Ключові слова: інвестиції, контролінг інвестицій, кризовий стан, стратегія, фактичні та планові результати, інвестиційний проєкт, моніторинг, товаровиробництво.

INVESTMENT CONTROLLING AS AN INDICATOR OF STABILIZATION OF THE SYSTEM OF ANTI-CRISIS POLICY OF THE ENTERPRISE AND UKRAINE AS A WHOLE

This article is about the implementation of investment controlling as a system of the anti-crisis policy of the enterprise. The article indicates the impact and place of investment for the successful operation of the entity. Enterprises of countries that have lost the opportunity to obtain financial resources from centralized sources have entered the vast expanses of a market economy, not knowing how to live in these conditions. The only rule that all managers have learned at once is the need for money. When you have money, you can invest in fixed assets or working capital. But if the products have a sufficient market, you can have a decent standard of living, even in an unstable economy. But where to find the money? By definition, investors have money, but most of it is abroad, where financiers play by their own rules. They are ready to invest only in those projects that will bring them the most benefit. Investment policy research has always been the focus of economic thought. It is because investments affect the deepest foundations of economic activity, determine the process of economic growth as a whole. Nowadays, they are the most important means of providing conditions for overcoming the economic crisis, structural changes in the national economy, the growth of technical progress, improving the quality of economic activity at the micro and macro levels. Activation of the investment process is one of the most reliable mechanisms of socio-economic transformation. The introduction of a concept as «controlling» in the system of enterprises, namely investment controlling, will lead to the launch of the investment process at the enterprise. Investment controlling includes a system of monitoring, evaluation, and control of investment projects to develop management decisions that best achieve the goals. The main task of investment control is to achieve the objectives of the enterprise in the field of investment activities. The introduction of an investment controlling system at the enterprise allows us to significantly increase the efficiency of the entire process of managing the investment activities of the business entity as a whole and in full.

Keywords: investment, controlling investments, crisis state, strategy, actual and planned results, investment project, monitoring, commodity production.

JEL classification: B26, C02, O10, O20, P40, L10, M11

Постановка проблеми. Перехід вітчизняних підприємств на ринкові умови господарювання призвів до усунення регресивних методів управління та запровадження нових прогресивних способів, систем і підходів. Контролінг та інвестиційна діяльність стали механізмами та інструментами, що ефективно реалізують фінансово-економічні функції менеджменту. Підприємство як відкрита система з безперервним розвитком виробництва, впровадженням інноваційних технологій та товарів міс-

тить значний потенціал росту ефективності діяльності за оптимізації управління інвестиційною діяльністю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у розвиток теорії інвестиційної діяльності, створення механізмів залучення інвестицій та їх реалізації зробили такі провідні вчені, як О.А. Алімов, О.І. Амоша, Ю.М. Баглан, О.В. Мертенс, А.А. Пересяда, П.Г. Перерва, В.Г. Федоренко, В.Я. Шевчук. Дослідженнями контролінгового механізму займалися

Н.Г. Данилочкіна, В.Б. Іваликевич, С.М. Петренко, Я.О. Сухарева, Н.А. Чумаченко.

Відаючи належне науковій та практичній значущості праць названих авторів, слід зазначити, що коло завдань концептуального обґрунтування інвестиційного контролінгу є недостатньо розвинутим.

Мета статті полягає у дослідженні реальних умов ведення господарської діяльності, що вимагають підготовки управлінських рішень щодо інвестиційної діяльності.

Виклад основного матеріалу. Економічна ситуація, яка склалася зараз в Україні, дуже складна. Серед сукупності причин, що прогресують економічну кризу та утримують перехід України на траєкторію економічного зростання, чи не найголовнішою є низька інвестиційна активність. Обсяг валового внутрішнього продукту (ВВП) скоротився майже вдвічі, при цьому абсолютна більшість відтворювальних ресурсів ледве покриває фізичне зношування виробничого апарату, а чистого нагромадження (приріст основного капіталу) практично немає. Ця тенденція тісно пов'язана з явищами щорічного падіння обсягів капітальних вкладень, постійним зменшенням бюджетного фінансування народного господарства. Зношування основних фондів у деяких галузях досягло критичного рівня і не компенсується новими капітальними вкладеннями.

У забезпеченні виходу економіки з кризового стану і стабільного її розвитку вирішальну роль відіграє науково обґрунтована інвестиційна політика держави. Саме вона визначає реальні джерела, напрями, структуру інвестицій, здійснює раціональні та ефективні заходи для виконання загальнодержавних, регіональних та місцевих соціально-економічних і технологічних програм, відтворює процеси на макро- й мікроекономічному рівнях. Водночас держава повинна створювати сприятливий інвестиційний клімат із метою ширшого залучення поряд із внутрішніми іноземних інвесторів на взаємовигідних засадах.

Що ж стосується підприємства? Що чи хто є гарантом успіху і стійкого фінансового стану? Що чи хто займає важливу роль у даній системі?

Ефективне управління – це системний погляд на проєкт і його оточення, в основі якого є облік множини складників реалізації проєкту (фінансових, організаційних, технічних, часових і т. д.).

Важлива роль в управлінні проєктами, зокрема інноваційними, повинна належати контролінгу як функціонально відокремленому напрямку економічної роботи, пов'язаному з реалізацією фінансово-економічної функції у проєктному менеджменті. Концепція контролінгу орієнтована на систему управління з акцентом на планування, контроль, координацію. Вона пов'язана з розвитком проєктного менеджменту, появою матричних організаційних структур [4].

У складі механізму інвестиційного менеджменту важлива роль надається системам і методам внутрішнього інвестиційного контролю (контролінгу).

Внутрішній інвестиційний контроль являє собою організований підприємством процес перевірки виконання і забезпечення реалізації усіх управлінських рішень у сфері інвестиційної діяльності з метою реалізації інвестиційної стратегії.

Створення систем внутрішнього контролю є індивідуальною складовою частиною побудови усієї сис-

теми управління підприємством із метою забезпечення його ефективності. Системи внутрішнього контролю створюються на підприємстві за лінійним чи функціональним принципом або одночасно поєднують у собі обидва ці принципи. В основі цих систем лежить поділ контрольних обов'язків між окремими службами і менеджерами. У цих традиційних системах внутрішнього контролю органічним складником виступає система інвестиційного контролю, яка спрямована на здійснення контрольних дій щодо інвестиційних проєктів.

Інвестиційний проєкт – це довгострокове вкладення грошових та інших ресурсів із метою одержання економічної вигоди. Для оцінки цієї вигоди необхідно мати систему економічних розрахунків, що базується на концепції контролінгу.

У загальній системі контролінгу, організованого на підприємстві, виділяється один із центральних його блоків – інвестиційний контролінг, який 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.

Інвестиційний контролінг містить у собі систему моніторингу, оцінку і контроль інвестиційних проєктів із метою вироблення управлінських рішень, що дають змогу найкраще досягти поставлених цілей.

Головне завдання контролінгу інвестицій полягає у досягненні цілей господарюючого суб'єкта у сфері інвестиційної діяльності.

До складу основних напрямів діяльності інвестиційного контролінгу слід віднести такі:

- планування і координацію інвестиційної діяльності в рамках стратегічного й оперативного планування на підприємстві;
 - реалізацію інвестицій (проєкт – контролінг);
 - контроль над реалізацією інвестицій, який включає поточні перевіряючі розрахунки, а також контроль бюджету інвестиційного проєкту.
- Конкретизуючи наведені вище напрями контролінгу інвестицій, можна виділити такі основні завдання [2]:
- аналіз методики планування інвестиційних проєктів;
 - розроблення системи критеріїв для оцінки ефективності інвестиційних проєктів;
 - координація процесу планування і бюджетування інвестиційних проєктів;
 - економічний аналіз планів і бюджетів інвестиційних проєктів;
 - збір поточної інформації (моніторинг) і поточний контроль робіт із проєкту;
 - аналіз змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі й оцінка їхнього впливу на хід проєкту;
 - коригування планів інвестиційних проєктів відповідно до зміни умов;
 - контроль проєкту за змістом виконаних робіт і за термінами;
 - аналіз причин відхилень від плану;
 - контроль над виконанням бюджету інвестицій і аналіз відхилень від бюджету;
 - оцінка майбутньої ефективності проєкту з урахуванням умов, що можуть змінитися;
 - розроблення рекомендацій для прийняття управлінських рішень.

Загальновідомо, що ефективне реформування економіки будь-якого підприємства, її структурне перетворення з якісним оновленням товаровиробництва, ринкової та соціальної інфраструктури немислимі без відповідних капіталовкладень, тобто без належного інвестування.

Без надійних капіталовкладень неможливо забезпечити створення й впровадження новітніх технологій, систем сучасної організації та управління товаровиробництвом і збутом продукції, розвиток ринкової інфраструктури, інформатизацію суспільства тощо. Це фундаментальні основи для забезпечення конкурентоспроможності товаровиробництва, без чого не може бути й успішної інтеграції нашої країни в європейське співтовариство. Складні відтворювальні процеси відбуваються виключно на базі інвестування. Чим воно активніше, тим швидші темпи відтворення й ефективних ринкових перетворень.

Окрім того, інвестиції дають змогу впроваджувати науково-технічні досягнення у виробництво і на цій основі забезпечувати зростання валового національного продукту (ВВП), продуктивність праці, реальні доходи, а також вирішувати багато соціальних проблем. Дослідженнями встановлено пряму залежність між темпами зростання ВВП та інвестиціями, бо конкурентоспроможність і темпи розвитку підприємства визначаються інвестиціями. Без них підприємство будь-якої форми власності приречене на банкрутство.

В Україні ж дотепер не створено обґрунтованої системи підтримки інвестиційної діяльності підприємств. Як наслідок, в інвестиційній діяльності країни утворилося замкнуте коло, коли недоінвестування народного господарства посилює спад виробництва, що, своєю чергою, спричиняє зниження інвестиційних можливостей суб'єктів господарювання та держави. Вивести Україну із цієї ситуації може лише науково обґрунтована інвестиційна політика держави.

Контролінг інвестиційних проєктів характеризується низкою особливостей, що дають змогу виділити його як науково обґрунтовану інвестиційну політику:

– контролінг інвестиційних проєктів орієнтований на досягнення не оперативних, а стратегічних цілей підприємства, тобто за своєю сутністю є стратегічним контролінгом;

– контролінг оперативної діяльності здійснюється за центрами відповідальності, а контролінг інвестиційних проєктів – за проєктами.

Контролінг інвестицій зв'язаний із матричною організаційною структурою: у кожному проєкті, як правило, задіяно безліч центрів відповідальності, і контролер повинен забезпечити їх злагоджену взаємодію в процесі досягнення поставлених цілей.

Унаслідок тривалих термінів здійснення інвестиційних проєктів система контролінгу інвестицій повинна бути орієнтована на тривалу перспективу.

Система контролінгу інвестицій повинна бути гнучкою, адаптованою до змін умов зовнішнього і внутрішнього середовища впродовж усього терміну здійснення інвестиційного проєкту.

Контролінг інвестицій повинен охоплювати найрізноманітніші аспекти проєкту, оскільки, як правило, проєкти є комплексними.

Щодо процесу створення системи контролінгу інвестицій на підприємстві чи в організації, то в економічній літературі описані два напрями, які цілком при-

датні для того, щоб вибрати один із них для його впровадження. Кожен із цих напрямів складається з низки послідовних етапів.

Зупинимось на більш детальній характеристиці запропонованих варіантів. Згідно з першим варіантом, до складу створення системи контролінгу включають п'ять етапів [3].

Перший етап – вибір і обґрунтування інвестиційного проєкту відповідно до цілей і стратегії підприємства. Для цього встановлюють мету проєкту, виявляють зміст і ступінь впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища для досягнення цієї мети.

Другий етап – вибір критеріїв досягнення мети проєкту (метою проєкту можуть бути, наприклад, поточна вартість майбутніх грошових потоків, частка ринку, темп зростання, ступінь зменшення ризику існуючих напрямів діяльності). Якщо проєкт переслідує декілька цілей, можливе використання системи критеріїв. Корисно наперед з'ясувати, які параметри впливають на вибрані критерії і важелі управління досягнення поставлених цілей.

Третій етап – розроблення критеріїв досягнення цілей і підконтрольних показників для кожного центру відповідальності з урахуванням можливостей і повноважень менеджерів таких центрів.

Четвертий етап – опрацювання організаційних боків контролінгу інвестицій і, насамперед, організаційних аспектів моніторингу і контролю. Для цього розробляється структура системи звітності інвестиційного проєкту. Така звітність повинна фіксувати планові і фактичні показники за етапами робіт, термінами і витратами. У ній також повинні бути вказані відхилення фактичних значень підконтрольних показників від планових і визначений ступінь впливу відхилень, що відбулися для досягнення мети проєкту.

Отже, у звітності повинні бути відображені: фактичні результати діяльності; планові показники; зміни зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, які можуть вплинути на здійснення даного інвестиційного проєкту, і ступінь впливу змін на досягнення поставленої мети; відхилення фактичних значень підконтрольних показників від плану; причини відмінностей між фактичними і плановими результатами; персональна відповідальність за кожним складником відхилення.

П'ятий етап – розроблення й впровадження системи документообігу, яка дає змогу збільшувати подальший попередній і поточний контроль над відхиленнями.

Згідно з другим варіантом, передбачається здійснення таких шести етапів створення системи контролінгу інвестицій:

- визначення об'єкта контролінгу;
- визначення видів і сфери контролінгу;
- формування системи пріоритетів контролюваних показників;
- розроблення системи кількісних стандартів контролю;
- побудова системи моніторингу показників, що включаються до інвестиційного контролінгу;
- формування системи алгоритмів дій щодо усунення відхилень є заключним етапом побудови інвестиційного контролінгу на підприємстві.

Зупинимось детальніше на характеристиці наведених етапів інвестиційного контролінгу.

1. Визначення об'єкта контролінгу. Це загальна вимога до побудови будь-яких видів контролінгу

на підприємстві з позицій цільової його орієнтації. Об'єктом інвестиційного контролінгу є управлінські рішення за основними аспектами інвестиційної діяльності підприємств.

2. Визначення видів і сфери контролінгу. Відповідно до концепції побудови системи контролінгу, він поділяється на такі основні види: стратегічний контролінг; поточний контролінг; оперативний контролінг.

3. Формування системи пріоритетів контролюваних показників.

Уся система показників, що входять у сферу кожного виду інвестиційного контролінгу, ранжується за їх значущістю. У процесі такого ранжування спочатку в систему пріоритетів першого рівня відбираються найбільш важливі з контрольованих показників даного виду контролінгу; формується система пріоритетів другого рівня, показники якого знаходяться у факторному зв'язку з показниками пріоритетів першого рівня; аналогічно формується система пріоритетів третього і наступних рівнів. Такий підхід до формування системи контрольованих показників полегшує підхід до їх аналізу за подальшого пояснення причин відхилення фактичних розмірів від передбачених відповідними завданнями.

4. Розроблення системи кількісних стандартів контролю. Після того як визначено і здійснено ранжування переліку контрольованих інвестиційних показників, виникає необхідність установаження кількісних стандартів кожного з них. Такі стандарти можуть установлюватися як в абсолютних, так і у відносних показниках. Кількісні стандарти можуть мати стабільний або рухливий характер.

5. Побудова системи моніторингу показників, що включаються до інвестиційного контролінгу. Система моніторингу (або, як її часто перекладають, «спостережна система») становить основу інвестиційного контролінгу, найактивнішу частину його механізму. Система інвестиційного моніторингу являє собою розроблений на підприємстві механізм постійного спостереження за показниками інвестиційної діяльності, що контролюються, визначення розміру відхилень фактичних результатів від передбачених, виявлення причин цих відхилень.

Упровадження на підприємстві системи інвестиційного контролінгу дає змогу суттєво підвищити ефективність усього процесу управління інвестиційною діяльністю підприємства.

Інвестиційна політика в Україні консервувала неефективну, zdeформовану структуру економіки, що є

однією з головних причин погіршення економічної ситуації. Під час структурної перебудови національної економіки неможливо уникнути того, що неефективні виробництва, нежиттєздатні види економічної діяльності, засновані на державному фінансуванні, державному постачанні й державному фінансуванні, опиняться «за бортом», збанкрутують. Страх перед такою перспективою для багатьох підприємств є одним із головних чинників, які гальмують структурну перебудову економіки, консервують її нинішню деформовану структуру. Панування протягом багатьох десятиліть одноманітних державно-монополістичних господарських структур позбавило економіку належного динамізму, гнучкості, орієнтації на попит, сприйняття інновацій, а отже, ефективності. Відмова від галузевого, вузьковідомчого державного управління економікою на користь функціонального, ефективного поєднання ринкового й державного регулювання, демонополізація відбуваються надто повільно, мляво; механізм банкрутства не діє. Це й зменшує динаміку позитивних структурних зрушень в економіці та перехід від економічного спаду до економічного зростання.

Висновки. В економіці України склалася непрості ситуація. Держава, що збідніла внаслідок гострої економічної кризи, втрачає надійні джерела необхідного інвестування. І тепер, прагнучи хоча б із чималим запізненням відродити й активізувати політику відтворення як основу стабілізації та оновлення національного товаровиробництва, наразилася на протидію певних політичних і економічних сил.

Концентрація фінансового капіталу у сферах нових структур, тіншового обігу та банківської системи, які не прагнуть до виробничого інвестування, по суті, зупиняє відтворювальні процеси, економічну стабілізацію і зростання.

У стратегії інвестиційної діяльності важливу роль відіграє науково обгрунтоване визначення пріоритетних напрямів інвестування, а саме контролінгу інвестицій. Він виступає не як сам важіль інвестування, а як індикатор стабілізації, успішності і стійкості господарюючого суб'єкта. Саме на пріоритетні напрями науково-технічного прогресу слід максимально націлювати інвестиційну й інноваційну діяльність та ресурси.

Упровадження на підприємстві системи інвестиційного контролінгу дає змогу суттєво підвищити ефективність усього процесу управління інвестиційною діяльністю господарюючого суб'єкта у цілому і повністю.

Список використаних джерел:

1. Сухарева Л.А., Петренко С.Н. Контроллинг – основа управления бизнесом. Киев, 2002. 312 с.
2. Сторожик М. Контролінг / за ред. М. Сторожик, Н. Голубятнікова. Львів, 2004. С. 210.
3. Вандорен В. Вибір правильної стратегії реалізації проєкту / за ред. В. Вандорен, П. Новіцкі. *Мир компьютерной автоматизации*. 2000. № 1. С. 14–16.
4. Черкас А.В. Інвестиційний контролінг як одна з тактик інноваційно-інвестиційних стратегій виходу вітчизняних підприємств з кризового становища. *Формування інформаційної економіки: світовий досвід та вітчизняні реалії* : матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Херсон, 14–15 березня 2020 р. Херсон, 2014. С. 91–95.

References:

1. Sukhareva L.A., Petrenko S.N. (2002) *Controlling is the basis of business management*. Kiev: Elga; Nika-Center. (in Ukrainian)
2. Storozhyk M. (2004) *Controlling*. Lviv: [b. v.]. (in Ukrainian)
3. Vandoren V. (2000) The choice of the right strategy for project implementation. *World of computer automation*. vol. 1, pp. 14–16.
4. Cherkas A.V. (2014) Investment controlling as one of the tactics of innovation and investment strategies of domestic enterprises out of crisis. *Proceedings of the Organization of information economy: world experience and domestic realities* (Ukraine, Kherson, March 14–15, 2014) Kherson: Gelvutica, pp. 91–95.