

УДК 330.322

Басюк Т.П.  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри прикладної економіки  
Національного університету харчових технологій

## СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОГРАМАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

### MODERN APPROACHES TO MANAGING INVESTMENTS IN THE FOOD INDUSTRY

#### АНОТАЦІЯ

У статті акцентовано увагу на сутності, меті, завданнях і значенні інвестиційного контролінгу на підприємствах харчової промисловості; вказано послідовність дій з побудови системи інвестиційного контролінгу на підприємстві; визначено алгоритм здійснення контролінгу інвестиційних програм; виділено основні проблеми створення постійної системи контролінгу інвестиційних програм і вказано можливі шляхи їх подолання.

**Ключові слова:** інвестиційний контролінг, проект, інвестиційна програма, система контролінгу, алгоритм дій.

#### АННОТАЦИЯ

В статье акцентировано внимание на сущности, цели, заданиях и значении инвестиционного контроллинга на предприятии; указана последовательность действий по построению системы инвестиционного контроллинга на предприятии; определен алгоритм осуществления контроллинга инвестиционных программ; выделены основные проблемы создания постоянно действующей системы контроллинга инвестиционных программ и указаны возможные пути их преодоления.

**Ключевые слова:** инвестиционный контроллинг, проект, инвестиционная программа, система контроллинга, алгоритм действий.

#### ANNOTATION

In this paper emphasize the essence, goals, tasks and controlling the value of the investment in the company; contains a sequence of actions to build a system of controlling investment in the enterprise; defined algorithm controlling the implementation of investment programs; The main problems of a permanent system of controlling investment programs and the possible ways to overcome them.

**Keywords:** investment controlling, project, investment program, controlling system, an algorithm of actions.

#### Постановка проблеми в загальному вигляді.

Для розвинених країн світу і країн, що розвиваються або переживають кризу в економіці, інвестиційна політика, яка стимулює прийняття інвестиційних рішень і виконання інвестиційних проектів, які забезпечують підтримку техніко-технологічного стану економіки на світовому рівні або його досягнення та 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 правильного інвестиційного рішення в умовах ринкової економіки особлива увага приділяється розширенню диверсифікації інвестиційної діяльності як одному з найважливіших умов виживання і розвитку підприємства. Це призводить до

необхідності дослідження процесу формування та управління інвестиційними програмами. Останні 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 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 форми їх досягнення [1, с. 99].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На сучасному етапі розвитку наукових досліджень в галузі інвестування проблемами інвестиційного контролінгу займається ряд вітчизняних і зарубіжних вчених. Відомий науковець І.О.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 російським автором Н.Г. Данілочкіною. Вона зосереджується на застосуванні прийомів і методів контролінгу до окремо взятого проекту [3]. У своїй праці "Controlling" німецький вчений К. Серфлінг висвітлює зміст і завдання процесу інвестиційного контролінгу, проблеми його впровадження, а також з'ясовує можливість інтеграції оперативного контролю та стратегічного інвестиційного планування [4].

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** У згаданих вище та інших працях науковців система контролінгу не пов'язується з процесом управління інвестиційними програмами підприємства. Зазначена проблема також не досліджувалась у взаємозв'язку зі специфікою галузі. Отже, метою статті є розкриття проблеми впровадження методів контролінгу у процес управління комплексом інвестиційних проектів на підприємствах харчової промисловості.

**Викладення основного матеріалу.** Створення системи інвестиційного контролінгу

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

Щодо сутності інвестиційного контролінгу, то існує щонайменше два бачення з цього приводу. З одного боку, інвестиційний контролінг ототожнюється з 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, с. 181]. З іншого боку – розглядається як моніторинг, оцінка і контроль окремо взятих інвестиційних проектів, тобто ототожнюється з проект-контролінгом [3, с. 97]. 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 у 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'єкта 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 в інвестиційну програму;

3) формування системи пріоритетних критеріїв та встановлення їх кількісних стандартів

(нормативів), відповідно до яких визначатиметься ступінь досягнення цілей окремих інвестиційних проектів та інвестиційної програми в цілому;

4) розробка системи звітностей за інвестиційною програмою з деталізацією по інвестиційних проектах і встановленням періодичності її заповнення. Така звітність повинна містити планові (або цільові) та фактичні значення пріоритетних показників (критеріїв), за якими здійснюватиметься моніторинг етапів робіт, строків, витрат; відхилення фактичних значень показників від планових (або цільових); діагностика ступеня відхилень; причини відхилень; відповідальна особа; пропозиції щодо усунення відхилень. Окремо може розроблятися форма звітності, яка відображає вплив реалізації інвестиційних проектів у складі інвестиційної програми на основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства-інвестора: економічна добавлена цінність (EVA), добавлена цінність акціонерного капіталу (SVA), добавлена ринкова цінність (MVA), 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



Рис. 1. Алгоритм контролінгу інвестиційних програм підприємства

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 та її можливих змін; аналіз кон'юнктури інвестиційного ринку і факторів, що її визначають; прогноз кон'юнктури інвестиційного ринку у розрізі окремих сегментів інвестиційного ринку.

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 й 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 залежать від визначеної на попередньому

етапі головної мети інвестиційної діяльності підприємства. Відповідно до встановленого часового лагу програми та її змістової направленості 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 та ринкової цінності. Диференціація кількісних значень головної мети відбору за видами інвестиційних проектів здійснюється задля обґрунтування скрінінгових інвестиційних рішень (у незалежних інвестиційних проектах – це може бути цільовий стратегічний норматив одного з показників ефективності інвестиційних проектів; у взаємозалежних інвестиційних проектах – це може бути аналогічний критерій, але не у кожному конкретному інвестиційному проекті, а у всьому комплексі проектів; у взаємовиключних інвестиційних проектах – відбір за максимальними значеннями вибраного головної мети критеріального показника). Обґрунтованість скрінінгових рішень дозволяє поглибити побудову системи обмежень відбору проектів в інвестиційну програму за обраним головним критерієм. Ранжування розглянутих інвестиційних проектів здійснюється передусім за головним критерієм, а надалі відбір уточнюється з урахування інтегрального показника у 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 з відбору проектів інвестиційна програма повинна бути оцінена за критеріями доходності, ризику, ліквідності заради оцінки ефективності всієї роботи з огляду на її формування. Оцінка ефективності програми відбувається на основі тих же методичних принципів і правил, що й оцінка ефективності проектів, тому що вона розглядається як єдине ціле, як один «великий» інвестиційний проект. Преференційне інвестиційне рішення приймає керівник підприємства з урахуванням всіх трьох параметрів і пріоритетів.

Метою розробки системи моніторингу реалізації інвестиційної програми є своєчасне встановлення відхилень від встановлених у 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 й 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 моніто-

рингу певної гнучкості і адаптованості до змін внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства-інвестора;

– здійснюється за окремими проектами і за інвестиційною програмою 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 програм майже усіх підрозділів підприємства;

В систему контролінгу інвестиційної програми підприємства входять заходи не тільки з успішної реалізації, але й щодо поточного її корегування. Необхідність корегування інвестиційної програми підприємства диктується в сучасних умовах щонайменше 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 доводиться 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, оскільки вони 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) оцінювалась ефективність реалізації інвестиційної програми в розрізі окремих проектів, а також визначались показники: виконання завдань календарного плану, капітального бюджету;

2) з'ясувались причини, що обумовили зниження ефективності реалізації окремих інвестиційних проектів і програми загалом. Виявлення таких причин проводять керівники проектів або інвестиційні менеджери 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, с. 206], внутрішньої ставки доходності. Додатковими: тривалість інвестиційного циклу до початку ефективного 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 про-

грами підприємства. При виборі конкретних форм «виходу» опираються на критерій «мінімальні втрати інвестованого капіталу». Поряд з рішенням про «вихід» повинно готуватись рішення про можливості 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, які 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 харчової промисловості є завданням проблематичним. Це пов'язано з 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 ступеня 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 через свою несвоечасність та певною мірою недостовірність;

4) проблемою отримання «прозорі» інформації, що залежить від «інформаційної культури», яка культивується вищим керівництвом на підприємствах. Небажання керівників окремих підрозділів підприємств подавати досто-



вірну 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 неможливості 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 для створення системи контролінгу, також інвестиційного, причинами чого може бути:

- незначна масштабність і непостійність інвестиційної діяльності;
- відсутність вільних власних фінансових ресурсів та неможливість залучення позикових;
- нечітке розуміння ступеня 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 можна подолати на рівні окремих підприємств. Для цього, на наш погляд, необхідні такі заходи:

1) 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 і щодо досвіду практичного впровадження на підприємствах України й 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) першопочаткове 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, розвинена інфраструктура інвестиційного ринку, державна підтримка інвестиційних ініціатив підприємств, платоспроможний інвестор – це головні складові такого середовища.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Brzezina, W., 2001. Rachunkowosc zaradcza a controlling. Czestochowa: Naukowe.
2. Бланк И.А. Основы инвестиционного менеджмента / И.А. Бланк. – К. : Эльга-Н : Ника-Центр, 2001. – Т. 1.
3. Данилочкина Н.Г. Контроллинг инвестиционных проектов [Электронный ресурс] / Н.Г. Данилочкина // Управляем предприятием. – 2011. – № 6. – Режим доступа : <http://consulting.1c.ru/journal-article.jsp?id=193>.
4. Serfling, K., 1992. Controlling. Stuttgart; Berlin; Koln: Kohlhammer.
5. Основы корпоративных финансов / [С. Росс и др.] ; пер. с англ. – М. : Лаборатория базовых знаний, 2001.