

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМУ КОНТРОЛІНГУ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

А.Т. Козловський, аспірант.
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

© Козловський А.Т., 2016.

Стаття отримана редакцією 09.09.2016 р.

Вступ. Реалізація інвестиційної стратегії та імплементація проектів з нарощення обсягів виробництва, зменшення енергозатрат, оновлення обладнання дозволяють вітчизняним підприємствам досягати кращих показників економічної діяльності, що у свою чергу дає змогу реалізовувати все нові й нові інвестиційні проекти. На сьогодні багато досліджень присвячено аналізу доцільності реалізації інвестиційних проектів на основі дисконтованих грошових потоків, аналізуються різні аспекти контролінгу інвестиційної діяльності, але тим не менш нерозкритими залишаються організаційні аспекти імплементації механізму контролінгу в практиці вітчизняних підприємств.

Аналіз останніх джерел досліджень і публікацій. Проблемою теоретичного розроблення та практичного впровадження системи контролінгу на підприємствах займалися зарубіжні й українські вчені. Так, О. Акентьєвою та Ю. Журавльовою досліджували роль контролінгу в процесі підвищення ефективності управління підприємством. Т. Говорушко розглянув мотиваційні причини необхідності використання контролінгу, а також виокремив помилки створення й функціонування системи контролінгу на українських підприємствах. В. Загорудько та К. Трофимова дослідили основні переваги організації служби контролінгу на вітчизняних підприємствах, а також конкретизували форми організації контролінгової функції на великих підприємствах. Проведені дослідження акцентують увагу на організації контролінгової функції в цілому, проте питання механізму організації конкретних напрямів контролінгу наразі детально не вивчалися.

Нерозв'язані раніше частини загальної проблеми. Реалізація інвестиційної програми з одночасним дотриманням якісних критеріїв відбору інвестиційних проектів потребує злагодженої роботи багатьох департаментів підприємства. Організаційні та соціальні аспекти механізму інвестиційного контролінгу інвестицій необхідно додатково дослідити.

Мета статті полягає у тому, щоб проаналізувати практичні аспекти організації механізму інвестиційного контролінгу на вітчизняних підприємствах та запропонувати базову схему визначення відповідального за реалізацію інвестиційного контролінгу на підприємстві, а також ідентифікувати ті – структурні одиниці підприємства, від роботи яких безпосередньо залежить якість реалізації інвестиційного контролінгової функції.

Основний матеріал і результати. Складність та багатоетапність інвестиційного процесу підприємств зумовлює виникнення потреби в чіткій організації контролінгової функції в управлінській структурі підприємства. При цьому підхід до розподілу обов'язків з інвестиційного контролінгу залежить від масштабів діяльності підприємства, активності ведення інвестиційної діяльності, галузі діяльності, а також тієї ролі, яку відводить керівництво підприємства інвестиційному контролінгу в загальній організаційній структурі підприємства.

Необхідність упровадження контролінгу на підприємствах можна пояснити такими причинами [2, с. 232]:

- підвищення нестабільності зовнішнього середовища висуває додаткові вимоги до управління підприємствами;
- ускладнення процесу управління підприємством потребує механізму внутрішньої координації системи підприємства;
- інформаційний ажіотаж при нестачі певної інформації вимагає побудови спеціальної системи інформаційного забезпечення управління;
- загальнокультурне прагнення до синтезу, інтеграції різних сфер знань і людської діяльності.

Особливість потреби в організації відповідальних за здійснення інвестиційного контролінгу полягає у тому, що навантаження на цих працівників буде прямо залежати від активності та масштабів інвестиційної діяльності. У випадку реалізації значних інвестиційних проектів

навантаження буде суттєвим і потребуватиме багатьох ресурсів, тоді як при посередньому веденні інвестиційної діяльності навантаження буде мінімальним.

Важливим чинником у виборі підходу до організації функції інвестиційного контролінгу є концепція контролінгу, якої дотримується керівництво підприємства. У цьому контексті виділяють три групи концепцій контролінгу, які пов'язані з його функціональним обґрунтуванням та інституційним представленням: концепції, орієнтовані на бухгалтерський облік, інформацію і координацію [6, с. 351]. При орієнтації на бухгалтерський облік основним завданням контролінгу вважається максимізація прибутку підприємства, що у випадку з інвестиційним контролінгом передбачає в першу чергу акцент на реалізації проектів зі швидким терміном окупності та з максимально високим IRR. При використанні підходу, орієнтованого на інформацію, до уваги беруться не тільки цілі щодо прибутку, але й інші показники ефективності діяльності підприємства – генерування грошового потоку, соціальні цілі, цілі щодо підтримання ліквідності. Підхід, орієнтований на координацію, розподіляється на два напрями – планування та орієнтація на управлінську систему в цілому. У підході, орієнтованому на планування, контролінг розуміють як підсистему управління, яка координує підсистеми планування, контролю й інформаційного забезпечення, підтримуючи тим самим системотвірну системопов'язану координацію. Натомість згідно з останнім підходом, де акцент робиться на орієнтації на управлінську систему в цілому, функція контролінгу розглядається як інструмент координації всієї управлінської системи для забезпечення цілеспрямованого керівництва підприємством [6, с. 352].

Організація функції інвестиційного контролінгу на підприємстві багато в чому залежить від галузі функціонування підприємства. Підприємства банківської діяльності, страхового бізнесу орієнтуються на здійснення фінансових інвестицій, а тому функцію інвестиційного контролінгу фактично виконує значна частина працівників, які приймають рішення щодо доцільності інвестування у той чи інший об'єкт або актив. Для підприємств машинобудування, металургії, харчової галузі актуальним є здійснення інвестицій у модернізацію обладнання та виробничих майданчиків. Для підприємств галузі торгівлі пріоритетним є інвестування у нові торговельні площі. Характер і різноманіття напрямів діяльності підприємства визначає підхід до організації функції інвестиційного контролінгу.

Варто також зазначити, що інвестиційна діяльність є багатоетапним процесом, і при цьому на різних етапах ведення інвестиційної діяльності передбачається наявність відповідних напрямів інвестиційного контролінгу. Саме тому активність ведення інвестиційної діяльності не тільки зумовлює виникнення потреби в організації функції інвестиційного контролю як окремої структурної одиниці, але й підвищує рівень залученості працівників практично всіх департаментів у той чи інший етап реалізації інвестиційних проектів.

Стосовно організації контролінгу інвестиційної діяльності необхідно виокремити наступні напрями можливої організації цієї функції:

1) ведення інвестиційного контролінгу внутрішніми ресурсами підприємства. При цьому безпосередньо координацією інвестиційного контролінгу за різних умов може займатися:

- а) керівник підприємства;
- б) фінансовий директор;
- в) фінансовий контролер (в обов'язки якого входить контролінг й інших напрямів діяльності підприємства);
- г) інвестиційний фінансовий контролер (який займається виключно контролінгом інвестиційної діяльності);

2) використання аутсорсингу інвестиційного контролінгу, коли інвестиційним контролінгом займається спеціалізована компанія або зовнішній консультант [2, с. 117].

Проте варто зауважити, що різноманіття етапів ведення інвестиційної діяльності призводить до того, що на практиці часто підприємства поєднують указані вище напрями організації функції інвестиційного контролінгу, тобто частина функціоналу може виконуватися за рахунок внутрішніх ресурсів підприємства, тоді як контролінг інших етапів інвестиційної діяльності може передаватися на аутсорсинг.

Беручи до уваги практику ведення господарської діяльності, а також урахування ту концепцію, якої дотримується керівництво підприємства при організації функції інвестиційного контролінгу, розробили матрицю, котра відображає, хто є відповідальним за функцію інвестиційного контролінгу на підприємствах з різною активністю ведення інвестиційної діяльності залежно від концепції контролінгу, обраної керівництвом підприємства (табл. 1).

Таблиця 1

Рекомендовані підходи щодо вибору відповідального за функцію інвестиційного контролінгу

		Активність ведення інвестиційної діяльності		
		Слабка	Середня	Високоактивна
Концепція керівництва щодо орієнтації інвестиційного контролінгу	Бухгалтерський облік	Керівник	Фінансовий директор або аутсорсер	Фінансовий директор або аутсорсер
	Інформація	Фінансовий директор	Фінансовий контролер або аутсорсер	Інвестиційний фінансовий контролер
	Координація	Фінансовий контролер	Інвестиційний фінансовий контролер	Інвестиційний фінансовий контролер

Джерело: розроблено автором

Перш за все, зауважимо, що є підприємства, які практично не здійснюють інвестиційної діяльності чи кількість реалізованих інвестиційних проектів у яких дуже незначна, вони не потребують виокремлення в окрему організаційну одиницю функцію інвестиційного контролінгу. На таких підприємствах ця функція є допоміжною до основних обов'язків або керівника, або фінансового директора, або ж фінансового контролера. Якщо підприємство розглядає концепцію інвестиційного контролінгу через призму максимізації прибутку і досягнення якнайшвидшої віддачі від здійснених інвестицій, то його керівнику буде достатньо здійснювати контроль за тим, щоб реалізовували проекти з такими параметрами, а також проводити поточний контроль у процесі активної фази інвестиційних проектів. Такий підхід найбільш характерний для малих та середніх підприємств, де масштаб інвестиційних проектів не є надто великим. Підприємства, завдання яких не обмежуються показниками прибутку, зосереджують функції інвестиційного контролінгу в руках фінансового директора, основне завдання якого полягає не тільки у відборі інвестиційних проектів, котрі будуть реалізовуватися, але й у зіставленні потенційного впливу результатів реалізації інвестиційних проектів на інші показники діяльності підприємства – ліквідність, обсяги продажів і т.д. Якщо ж керівництво підприємства орієнтується на дотримання концепції координації, то функції інвестиційного контролінгу зосереджуються в руках фінансового контролера, який додатково до контролінгу інших сфер діяльності підприємства (продажі, затрати) лідирує та контролює інвестиційну діяльність, починаючи від вибору проектів до реалізації й закінчуючи аналізом фактичних грошових потоків, згенерованих унаслідок реалізації проекту.

Середня інвестиційна активність характерна для тих підприємств, що займаються простим відтворенням основних засобів, протягом року інвестиційний процес є практично безперервним, і узагальнено основним параметром для віднесення інвестиційної активності до рівня «середній» виступає приблизна рівність між річною сумою амортизації та річною сумою інвестицій. У такому випадку на підприємстві може бути затверджена постійна посада проектного менеджера, який здійснює керівництво проектами на інвестиційній фазі реалізації проектів. При цьому залежно від концепції, яку керівництво підприємства обирає щодо орієнтації інвестиційного контролінгу, функції останнього можуть бути покладені як на фінансового директора (у випадку бухгалтерського підходу), так і на фінансового контролера (у випадку інформаційного підходу), а якщо ж керівництво керується координаційним підходом, то може бути затверджена окрема посада інвестиційного фінансового контролера (особливо це характерно для великих підприємств). При цьому на інвестиційній фазі проектний менеджер активно співпрацює з відповідальним за реалізацію інвестиційного контролінгу, натомість ступінь реалізації контролінгових заходів на інших етапах інвестиційної діяльності залежить від обраної концепції щодо орієнтації інвестиційного контролінгу.

Варто також зауважити, що при середньому рівні інвестиційної активності обсяг завдань, які постають перед фінансовим директором або фінансовим контролером, може бути надто значним, відповідно у такому випадку керівництву підприємства доцільно передавати частину функцій інвестиційного контролінгу на аутсорсинг. Найбільш доцільно залишати за працівниками підприємства стратегічні питання, що виникають на до- й післяінвестиційній фазах інвестиційних проектів – стратегічний та оперативний розподіл інвестиційних потреб, бюджетування інвестиційних проектів, оцінювання потенційної віддачі від реалізації проектів, пост-інвестиційний аналіз. Натомість такі елементи інвестиційного контролінгу, як контроль за контрагуванням товарів, робіт і послуг відповідно до проектного технічного завдання та попередньо проведених тендерів, контроль за виконанням робіт, поставками товарів і наданням послуг у межах сум та переліку, передбачених у контракті, контроль за своєчасною оплатою зобов'язань за контрактами в межах договірних строків розрахунків, аудит вартості й фактичного виконання робіт доцільно передавати на аутсорсинг, особливо у випадку якщо інвестиційна активність на підприємстві не є постійною. Таким же чином варто діяти за умов високого ступеня інвестиційної активності, якщо для керівництва підприємства

важливим є лише досягнення планового рівня прибутковості (бухгалтерська концепція), при цьому зовнішні консультанти, за умови дотримання бухгалтерської концепції можуть також залучатися і на інші фази інвестиційної діяльності – як доінвестиційну – для вибору стратегічних напрямів розвитку підприємства, ідентифікації найбільш пріоритетних проектів, бюджетування, так і на післяінвестиційну фазу – для аналізу результативності реалізованих проектів.

За умов, якщо керівництво підприємства керується інформаційною або координаційною концепцією щодо орієнтації інвестиційного контролінгу, та у випадку високого рівня інвестиційної активності (коли активно реалізуються проекти з розширення обсягів виробництва, збільшення торговельних площ, розширеного відтворення основних засобів) найбільш доцільно організувати окрему посаду фінансового інвестиційного контролера, який об'єднуватиме весь функціонал контролю за інвестиційною діяльністю, починаючи з вибору проектів і завершуючи контролем за фактичним результатом реалізації інвестиційних проектів.

Після розгляду методики вибору відповідального за провадження функції інвестиційного контролінгу на підприємстві важливо також описати, яким чином відбувається організаційне забезпечення реалізації механізму інвестиційного контролінгу на різних етапах інвестиційних проектів. Тут важливо зауважити, що на кожному з етапів інвестиційний контролінг реалізується із чітко визначеною метою, при цьому відповідальний за реалізацію інвестиційного контролінгу (фінансовий директор, фінансовий контролер або ж інвестиційний фінансовий контролер) тісно співпрацює з представниками інших департаментів. Ми охопили весь комплекс етапів інвестиційного проектування, при цьому на практиці частина з цих етапів може бути відсутньою при реалізації інвестиційних проектів, контролінг же за іншою частиною може бути передано на аутсорсинг. Організаційне забезпечення реалізації механізму контролінгу наведено у табл. 2.

Таблиця 2

Організаційне забезпечення реалізації механізму контролінгу на різних етапах імплементації інвестиційних проектів

Етап інвестиційного проекту	Мета інвестиційного контролінгу	Роль відповідального за інвестиційний контролінг (фінансовий директор / фінансовий контролер / інвестиційний фінансовий контролер)	Організаційна підтримка зі сторони інших підрозділів	Роль інших підрозділів підприємства
1	2	3	4	5
Стратегічний та оперативний розподіл інвестиційних потреб	Контроль за відповідністю обраних напрямів інвестування стратегічному курсу та інвестиційним потребам підприємства	Збір ідей щодо інвестування від усіх департаментів. Відбір проектів, які відповідають стратегічним та оперативним цілям підприємства	Керівники підприємств, директор з продажів, операційний директор, маркетинговий директор	Надання інформації щодо інвестиційних ініціатив, обґрунтування доцільності реалізації того чи іншого проекту
Бюджетування інвестиційного проекту	Контроль за коректністю оцінювання фінансових потреб на реалізацію проекту	Консолідація інформації щодо затрат на реалізацію інвестиційного проекту та строків його виконання	Відділ поставок, операційний департамент, проектний менеджер	Надання інформації щодо робіт, послуг, обладнання, що мають бути закуплені в процесі реалізації проекту; інформація щодо цін та строків реалізації
Аналіз зміни грошових потоків унаслідок здійснення інвестицій та оцінювання потенційної віддачі від реалізації проекту	Контроль за коректністю оцінювання інвестиційних, операційних та фінансових грошових потоків	Консолідація інформації щодо фінансових показників реалізації проекту, розрахунок терміну окупності й чистої приведеної вартості від реалізації інвестицій, аналіз впливу на робочий капітал	Відділ фінансового контролінгу, департамент планування,	Надання інформації щодо планових обсягів продажу нової продукції, амортизації нових основних засобів, економії на затратах та інших параметрах, що будуть мати вплив на прибутковість компанії в результаті реалізації інвестиційного проекту

Інвестиційна фаза – контроль за виконанням робіт	Контроль за відповідністю фактично отриманого обладнання / проведених робіт та послуг контрактним умовам	Підтвердження відповідності проведених робіт за контрактованими умовами	Проектний менеджер, відділ внутрішнього контролю	Проектний менеджер спільно з відповідальним за інвестиційний контролінг погоджує документацію по проекту, при цьому завданням відділу внутрішнього контролю є співставлення задокументованої інформації з реально проведеними роботами (отриманим обладнанням)
Інвестиційна фаза – контроль за своєчасною оплатою	Контроль за вчасною оплатою за товари, роботи, послуги у межах контрактних зобов'язань	Підтвердження можливості проведення оплати контрагентам в межах наявного бюджету та відповідно до контрактних умов	Проектний менеджер, казначейство, бухгалтерія	Бухгалтерія перевіряє коректність оформлення документації; при цьому проектний менеджер формує запит на проведення оплати, а казначейство, за погодженням відповідального за інвестиційний контролінг, здійснює оплату
Інвестиційна фаза – ризики та облік	Контроль за ризиками, а також коректністю віднесення затрат відповідно до облікової політики підприємства	Моніторинг строків реалізації інвестиційних проектів, збір інформації щодо потенційних можливостей перевищення реальних обсягів інвестицій над плановими	Проектний менеджер, відділ фінансового контролінгу, бухгалтерія, відділ внутрішнього контролю	Проектний менеджер ідентифікує потенційні ризики перевищення реальних інвестиційних затрат над бюджетними, а відповідальний за інвестиційний контролінг разом з відділом фінансового контролінгу стежить за коректністю віднесення затрат на операційні та капітальні
Пост-інвестиційна фаза	Фіналізація проведених інвестиційних затрат та контроль за відповідністю фактичного результату від реалізації проекту порівняно з бюджетом	Збір інформації щодо фактичних затрат на реалізацію інвестиційного проекту. Періодичне порівняння фактичних показників продажів/економії з першочерговим планом	Проектний менеджер, департамент аналітики, відділ фінансового контролінгу	Разом з проектним менеджером проводиться фіналізація інвестиційних затрат. Далі з установленою періодичністю на основі даних аналітичного департаменту та відділу фінансового контролінгу аналізуються фактичні грошові потоки порівняно з плановими

Джерело: розроблено автором

Запропонований вище підхід до організаційного забезпечення механізму функції контролінгу дозволяє окреслити функції відповідального за здійснення інвестиційного контролінгу на кожному з етапів інвестиційних проектів, при цьому чітко визначається роль інших департаментів у процесі

якісного збору інформації та реалізації конкретних дій з метою досягнення поставлених завдань на кожному з етапів інвестиційного процесу.

Варто також додати, що екологічні та соціальні інвестиції вирізняються специфікою щодо здійснення інвестиційного контролінгу. Екологічні інвестиції в основному не приносять додаткових економічних вигід, а спрямовані на зменшення негативного екологічного ефекту, що виникає у процесі функціонування підприємства. Соціальні ж інвестиції передбачають вкладення у розвиток персоналу, і часто оцінити економічний ефект від їх здійснення неможливо.

Однак у цілому етапи щодо реалізації екологоспрямованих інвестиційних проектів є такими ж, як і при здійсненні класичних інвестиційних проектів, з тією відмінністю, що в процесі їх реалізації передбачається оцінювання не стільки економічних вигід, скільки екологічних результатів (наприклад, зменшення викидів вуглекислого газу в атмосферу). Відповідно при реалізації таких інвестиційних проектів зростає роль взаємодії відповідального за інвестиційний контролінг та відповідального за екологію (це може бути як інженер з охорони праці, так і інженер з екологічної безпеки або інша відповідальна особа за моніторинг екологічного впливу підприємства на навколишнє середовище).

Соціальні інвестиції в першу чергу передбачають активну залученість відділу по роботі з персоналом, а тому роль інвестиційного контролера полягає у тому, щоб спільно з представниками відділу по роботі з персоналом оцінити потенційний ефект від реалізації соціальних інвестицій, беручи до уваги поточний рівень освіченості й досвіду працівників, рівень плінності кадрів, потреби бізнесу. Після вибору пріоритетних напрямів інвестування завданням інвестиційного контролера є моніторинг фактично проведених затрат, а також оцінка результатів від здійснених соціальних інвестицій.

Висновки. Таким чином, реалізація інвестиційного контролінгу передбачає перш за все вибір керівництвом підприємства концепції контролінгу, що у свою чергу визначає роль цієї функції в загальній структурі управління підприємством. Вибір тієї чи іншої концепції має наслідком визначення відповідального за здійснення інвестиційного контролінгу в управлінській структурі підприємства. При цьому важливою у такому процесі є також активність ведення інвестиційної діяльності, адже зрештою цей фактор визначає, чи буде відповідальний за провадження інвестиційного контролінгу призначений усередині підприємства (фінансовий директор, фінансовий контролер, інвестиційний фінансовий контролер), чи ця функція частково або повністю буде передана на аутсорсинг.

Організаційне забезпечення реалізації механізму контролінгу передбачає тісну взаємодію відповідального за провадження інвестиційного контролінгу практично з усіма департаментами підприємства – починаючи з керівництва та функціональних директорів, які визначають стратегічні й оперативні напрями інвестиційної діяльності; департаментів продажу та маркетингу, котрі ініціюють інвестиції у виробництво нових продуктів; департаментів планування, відділу фінансового контролю, операційного департаменту, які надають інформацію щодо потенційних вигід від реалізації інвестиційних проектів; проектного менеджера й відділу внутрішнього контролю, завданням котрих є організація та контроль за реалізацією інвестиційних активностей у межах контрактованих зобов'язань; а також відповідального за екологію й відділу по роботі з персоналом, які беруть безпосередню участь у процесі екологічного та соціального інвестування. Подальші дослідження в цьому напрямі будуть пов'язані з розробленням пропозицій для українських підприємств щодо формалізації процесів інвестиційного менеджменту, детальним розглядом функції інвестиційного контролінгу на кожному етапі інвестиційної діяльності та залежно від типу інвестиційного проекту, що реалізується, а також вивченням специфіки здійснення інвестицій та контролем за їх реалізацією в умовах української економіки.

Комплексне врахування ролі кожного департаменту в контролінгу інвестиційної діяльності на відповідному етапі інвестиційних проектів є ключовим чинником формування ефективної організаційної структури та бізнес-процесів підприємства, що повинно знаходити своє відображення у внутрішніх процедурах і врешті-решт приводити до впорядкування інвестиційних активностей, витрачання інвестиційних бюджетів у межах виділених напрямів та обсягів, а також досягнення задекларованих результатів продажів і прибутковості в результаті реалізації інвестиційних проектів.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Акентьева О.Б. Контролінг як фактор підвищення ефективності управління підприємством [Електронний ресурс] / О.Б. Акентьева, Ю.А. Журавльова. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/12_KPSN_2009/Economics/44704.doc.htm
2. Бутко М.П. Організація системи контролінгу на підприємствах України / М.П. Бутко // Науковий вісник Херсонського державного університету: Зб. наук. праць. – 2014. – Вип. 6. Частина 2. – С.116 – 118.
3. Говорушко Т.А. Проблемні аспекти впровадження контролінгу в Україні / Т.А. Говорушко, Д.О. Кроніковський // Економічний часопис – XXI. – 2011. – № 1–2. – С. 23 – 28.

4. Давидович І.Є. Контролінг [Текст]: навчальний посібник / І.Є. Давидович. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 552 с.
5. Загорудько В.Л. Дослідження основних переваг організації служби контролінгу на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / В.Л. Загорудько, К.С. Трофимова. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1083>
6. Зоріна О.А. Організація контролінгу в Україні: питання теорії та практики / О.А. Зоріна // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2009_647/61.pdf
7. Клімович Т.А. Аналіз інформаційного забезпечення контролінгу на підприємствах / Т.А. Клімович, О.М. Ситняк // Нові технології: науковий вісник КУЕІТУ. – 2011. – № 1 (31). – С. 82 – 87.
8. Маркіна І.А. Контролінг для менеджерів [Текст]: навчальний посібник / І.А. Маркіна, О.М. Таран-Лала, М.В. Гунченко. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 304 с.
9. Стефаненко М.М. Місце стратегічного контролінгу в управлінні підприємством [Електронний ресурс] / М.М. Стефаненко. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/5._NTSB_2007/Economics/20345.doc.html.
10. Ярошук С. Роль концепції «контролінгу» в процесі управління підприємством [Електронний ресурс] / С. Ярошук. – Режим доступу: http://www.library.tane.edu.ua/images/nauk_vydannya/VMtcdg.pdf

REFERENCES

1. Akyent'yeva O.B. (2009), *Kontrolinh yak faktor pidvyshchennya efektyvnosti upravlinnya pidpryyemstvom* [Controlling as a factor of increasing of company performance], available at: http://www.rusnauka.com/12_KPSN_2009/Economics/44704.doc.htm
2. Butko M.P. (2014), *Orhanizatsiya systemy kontrolinhu na pidpryyemstvakh Ukrayiny* [Organization of the controlling system at Ukrainian enterprises], *Naukovyy visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu: Zb. nauk. prats'*, vol. 6, part 2, pp. 116-118
3. Novorushko T.A. (2011) *Problemnii aspekty vprovadzhennya kontrolinhu v Ukrayini* [The problematic aspects of the controlling implementation in Ukraine], *Ekonomichnyy chasopys-XXI*, 2011, vol. 1-2, pp. 23-28
4. Davydovych, I.Ie. (2008), *Kontrolinh: navchalnyi posibnyk* [Controlling: tutorial], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
5. Zahorud'ko V.L., Trofymova K.S. (2012) *Doslidzhennya osnovnykh perevah orhanizatsiyi sluzhby kontrolinhu na vitchyznyanykh pidpryyemstvakh* [Investigation on main advantages of controlling department organization in domestic companies], *Efektyvna ekonomika*, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1083>
6. Zorina O.A. (2009) *Orhanizatsiya kontrolinhu v Ukrayini: pytannya teorii ta praktyky* [Establishment of controlling in Ukraine: theory and practice], *Finansovyy visnyk*, available at http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2009_647/61.pdf
7. Klimovych T.A. (2011) *Analiz informatsiynoho zabezpechennya kontrolinhu na pidpryyemstvakh* [Analysis of informational support of controlling in companies], *Novi tekhnolohiyi : naukovyy visnyk KUEITU*, vol 1 (31), pp. 82-87
8. Hunchenko, M.V. Markina, I.A. and Taran-Lala, O.M. (2013), *Kontrolinh dlia menedzheriv: Navchalnyi posibnyk* [Controlling for managers: tutorial], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine
9. Stefanenko M.M. *Mistse stratehichnoho kontrolinhu v upravlinni pidpryyemstvom* [The role of strategic controlling in company management], available at http://www.rusnauka.com/5._NTSB_2007/Economics/20345.doc.html.
10. Yaroshchuk S. *Rol' kontseptsiyi «kontrolinhu» v protsesi upravlinnya pidpryyemstvom* [The role of controlling concept in the process of enterprise management], available at http://www.library.tane.edu.ua/images/nauk_vydannya/VMtcdg.pdf

UDC 338

Kozlovskyy Adrian, postgraduate, Enterprise Economics, Taras Shevchenko National University of Kyiv. **Organizational implementation of investment controlling mechanism performance.** Basic principles of enterprise investment controlling are analyzed in the article. The importance of level of investment activity, industrial enterprise identity and the role that management assigns to investment controlling in the overall organizational structure of the company are emphasized as critical parameters in the process of investment controlling function composition.

Functions that confer on responsible for investment controlling on each step of conducting of investment projects are mentioned. The importance of interoperability between investment controller and other departments at each stage of the investment process is emphasized. Peculiarities of investment controlling implementation regarding ecological and social projects are presented.

Practical recommendations on formalizing the role of individual departments in the investment projects implementation are given. It is mentioned that such formalization should be reflected in the internal procedures of the company and ultimately lead to streamlining investment activities, precise planning of investment budgets and accurate cash flows forecast while investment projects execution.

Keywords: controlling, investment controlling, controlling mechanism, investments, organizational structure, cash flow.

УДК 338

Козловський Адриан Тарасович, аспірант кафедри економіки підприємства, Київський національний університет імені Тараса Шевченка. **Організаційне забезпечення реалізації механізму контролінгу інвестиційної діяльності на підприємстві.** Розглянуто базові принципи організації інвестиційного контролінгу на підприємствах. У процесі побудови функції інвестиційного контролінгу підкреслено важливість таких параметрів, як активність інвестиційної діяльності, галузева належність підприємства, а також роль, яку відводить керівництво підприємства інвестиційному контролінгу в загальній організаційній структурі підприємства. Дано практичні рекомендації стосовно формалізації ролі окремих департаментів у процесі реалізації інвестиційних проєктів.

Ключові слова: контролінг, інвестиційний контролінг, механізм контролінгу, інвестиції, організаційна структура, грошовий потік.

УДК 338

Козловский Адриан Тарасович, аспирант кафедры экономики предприятия, Киевский национальный университет имени Тараса Шевченко. **Организационное обеспечение реализации механизма контроллинга инвестиционной деятельности на предприятии.** Рассмотрено основные принципы организации инвестиционного контроллинга на предприятиях. В процессе построения функции инвестиционного контроллинга подчеркнута важность таких параметров, как активность инвестиционной деятельности, отраслевая принадлежность предприятия, а также роль, которую отводит руководство предприятия инвестиционному контроллингу в общей организационной структуре предприятия. Даны практические рекомендации по формализации роли отдельных департаментов в ходе реализации инвестиционных проєктов.

Ключевые слова: контроллинг, инвестиционный контроллинг, механизм контроллинга, инвестиции, организационная структура, денежный поток.