

УДК 658.14.012.2

**АКТУАЛЬНЫЕ ЗАДАЧИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ
ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ***Штаняук С.С.*

Проанализировано состояние розничной торговли в Украине и особенности инвестиционной деятельности в отрасли. На основании анализа сформулированы основные задачи организационного проектирования инвестиционной деятельности торгового предприятия.

Ключевые слова: *прединвестиционная фаза, финансовое (инвестиционное) планирование и диспетчирование денежных потоков.*

Развитие отечественной розничной торговли в Украине происходит гораздо более высокими темпами, чем в странах Западной Европы и США, поскольку, с одной стороны, переход на современные формы торговли в стране произошел гораздо позднее и Украина имеет возможность использовать для построения и развития розничных сетей накопленный зарубежный опыт, а с другой, – неконкурентоспособность традиционных форм привела к опустошению розничного рынка, что на фоне возрастающей покупательной способности населения потребовало быстрого заполнения образовавшегося дефицита. Выбор формы розничной торговли (построение розничных сетей новых для Украины форматов: супермаркетов, гипермаркетов, cash & carry, дискаунтеров и магазинов у дома) определяется ее потенциальной конкурентоспособностью, основанной, опять же, на мировом опыте. В свою очередь, построение розничной сети требует определенной технологии, основанной, прежде всего, на регулярной инвестиционной деятельности, построение которой представляет собой комплексную задачу, связанную с организацией и оценкой совокупности взаимосвязанных инвестиционных проектов. Решение этой задачи вызывает определенные сложности, поскольку методическое обеспечение проектного и инвестиционного менеджмента позволяет рассматривать отдельные проекты, а не их совокупность, в результате чего синергетический эффект взаимовлияния проектов теряется. А, как показывает практика построения розничных сетей, именно синергетический эффект позволяет добиваться высоких темпов развития, необходимых для поддержания конкурентоспособности сети на стремительно заполняющемся розничном рынке.

Целью настоящей статьи является формулирование основных задач организационного проектирования инвестиционной деятельности торгового предприятия. Для ее достижения в статье решены следующие задачи: проанализировано состояние торговли в Украине; рассмотрены особенности инвестиционной деятельности торгового предприятия; сформулированы основные задачи организационного проектирования инвестиционной деятельности.

Анализ состояния торговли в Украине. Украинский розничный рынок отличается рядом особенностей. Первой их них является низкий уровень иностранных интервенций. Политическая нестабильность, несовершенство украинского законодательства, низкие по сравнению с Европой доходы населения, острая нехватка качественных площадей и неоправданно высокие арендные ставки сделали непривлекательной Украину для иностранных инвестиций. Поэтому, в отличие от других бывших социалистических стран восточной Европы (Польши, Чехии, Словакии и др.), украинский розничный рынок развивается в основном благодаря отечественному бизнесу. Зарубежные компании заходят в Украину осторожно, и на сегодняшний удельный вес компаний с участием иностранного капитала остается небольшим. Среди них в масштабах всей Украины развиваются только ООО «Мэтро кэш энд кэрри Украина», входящая в состав немецкого холдинга «Metro Group», ПИИ «Билла Украина», контролируемая австрийской компанией «Billa» и ЗАО «Фуршет», 20% акций которого владеет французская сеть гипермаркетов «Auchan».

Вторая характерная особенность – это низкий уровень концентрации рынка. На долю двадцати пяти крупнейших розничных сетей в 2007 году приходилось менее 15% общего розничного товарооборота [2]. Тем не менее, развитие розничных сетей с одновременным сокращением количества «унитарных» предприятий является основной тенденцией украинского розничного рынка.

Динамика розничного товарооборота в Украине [16]

Год	Объем розничного товарооборота предприятий (юридических лиц), млн. грн.	в том числе удельный вес, %		Темпы роста розничного товарооборота предприятий (юридический лиц) в сравнительных ценах, % к предыдущему году	Количество объектов розничной торговли предприятий юридических лиц на конец года, тыс. ед.	в том числе		Количество объектов розничного хозяйства (ресторанов, столовых, кафе и проч.) предприятий юридических лиц на конец года, тыс. ед.	Количество рынков по продаже потребительских товаров на конец года, ед.
		продовольственных товаров	непродовольственных товаров			магазины	киоски и палатки		
1990	78	44,4	55,6	111,5	145,7	120,6	25,1	62,7	1576
1991	132	46,8	53,2	90,3	143,1	119,4	23,7	61,8	1506
1992	1456	48,2	51,8	82,0	138,0	116,7	21,3	54,6	1482
1993	43824	61,0	39,0	65,0	141,2	116,5	24,7	48,4	1418
1994	336968	62,3	37,7	86,4	138,3	114,1	24,2	44,3	1377
1995	11964	63,1	36,9	86,1	133,7	109,5	24,2	40,3	1282
1996	17344	66,6	33,4	94,9	132,0	105,4	26,6	37,8	1231
1997	18933	63,7	36,3	100,2	127,5	99,7	27,8	38,3	1551
1998	19317	58,7	41,3	93,4	121,0	94,3	26,7	36,9	2120
1999	22151	54,4	45,6	92,9	111,6	85,4	26,2	34,3	2320
2000	28757	51,9	48,1	108,1	103,2	77,9	25,3	33,1	2514
2001	34417	50,4	49,6	113,7	96,4	72,3	24,1	32,0	2715
2002	39691	48,0	52,0	115,0	89,3	66,8	22,5	30,6	2863
2003	49994	45,6	54,4	120,5	83,8	62,3	21,5	28,9	2891
2004	67556	43,9	56,1	121,9	78,5	58,3	20,2	27,9	2869
2005	94332	41,6	58,4	123,4	75,2	55,8	19,4	27,3	2886
2006	129952	38,2	61,8	126,4	73,6	54,6	19,0	26,8	2890
2007	178233	35,3	64,7	129,5	71,9	52,3	19,6	26,2	2834

Данные за 1990–1994 годы приведены в млрд. грн.

Так, из таблицы 1 видно, что если на конец 2000 года количество предприятий розничной торговли превышало 100 тыс., то на конец 2007 года этот показатель снизился на 30,3%. При этом в большей степени сократилось количество магазинов – на 32,9%, в то время как количество киосков и палаток уменьшилось на 22,5%. Количество же рынков, напротив, возросло на 12,7%. При этом объем розничного товарооборота за период с конца 2000 по 2007 год возрос в 6,198 раза в денежном выражении и в 4,194 раза в сопоставимых ценах. Если в 2000 году одна торговая площадка (включая объекты ресторанного хозяйства и рынки) обеспечивала товарооборот 207,2 тыс. грн., то в 2007 году эта величина составила 1766,4 тыс. грн., что в сопоставимых ценах в 5,769 раз выше показателя 2000 года. Все это говорит о появлении и быстром развитии крупных торговых площадок современных форматов: супермаркетов, гипермаркетов и т.п. Анализ ситуации в регионах свидетельствует о неравномерном, хотя и постоянно растущем наполнении розничного рынка (табл. 2)

Таблица 2

Объем розничного товарооборота предприятий в регионах Украины за 2005 - апрель 2008 года [11-14].

Регион	Розничный товарооборот, млн. грн.				Индексы физического объема товарооборота (в сравнительных ценах), %		
	01–04.2008	2007	2006	2005	январь-апрель 2008 г. к январю-апрелю 2007 г.	2007 к 2006 г.	2006 к 2005 г.
Украина	69452,6	175122,8	123668,0	91903,7	130,0	129,3	126,4
АР Крым	2295,9	6376,1	4630,4	3381,1	128,6	127,4	126,8
г. Киев	14130,5	34868,1	23720,0	15736,2	133,6	134,9	136,4
г. Севастополь	592,2	1807,7	1143,3	874,8	120,6	148,6	127,5

Продолжение табл. 2

Области							
Винницкая	1511,1	3968,1	2878,5	2209,8	126,1	124,1	121,2
Волынская	1336,9	3057,6	2385,1	1830,3	125,1	119,5	116,9
Днепропетровская	6682,2	15905,8	11146,0	8357,7	136,6	131,3	126,2
Донецкая	6251,1	15683,6	10648,2	7760,4	132,5	133,7	133,2
Житомирская	1223,4	3253,1	2317,9	1774,9	118,6	126,7	123,7
Закарпатская	1440,7	3570,4	2755,6	2561,1	129,5	119,4	99,5
Запорожская	2571,8	6716,3	4747,4	3946,9	125,2	125,3	120,3
Ивано-Франковская	1265,6	3068,6	2178,9	1567,1	135,2	129,0	131,2
Киевская	2543,4	6409,8	4412,6	2878,9	131,0	131,6	133,0
Кировоградская	1110,0	2719,7	1921,1	1458,4	135,6	130,1	123,4
Луганская	2087,9	5148,4	3704,7	2760,1	136,0	123,9	123,8
Львовская	3684,5	9541,1	6751,2	5574,4	122,7	129,9	114,2
Николаевская	1436,9	3722,6	2468,3	1818,3	135,8	140,8	137,1
Одесская	3797,5	9724,0	7101,7	4946,4	125,9	125,3	131,9
Полтавская	1685,0	4470,9	3259,9	2500,4	125,2	122,5	123,7
Ровенская	1114,9	2719,9	2047,1	1653,9	128,6	121,0	116,8
Сумская	1021,9	2678,9	2128,3	1770,1	127,0	114,8	112,9
Тернопольская	886,7	2220,4	1667,3	1305,1	125,1	119,6	119,1
Харьковская	5050,1	12305,2	8843,7	6755,7	130,7	126,6	127,0
Херсонская	1140,7	3532,2	2569,3	2003,5	126,5	126,5	124,2
Хмельницкая	1339,9	3189,3	2332,1	1730,4	137,0	122,3	124,2
Черкасская	1171,5	3094,7	2187,3	1721,6	122,7	126,2	121,5
Черновицкая	1013,7	2637,5	1720,4	1422,3	131,4	141,4	115,1
Черниговская	1066,6	2732,8	2001,7	1603,9	124,8	120,9	122,2

Наибольший розничный товарооборот наблюдается в г. Киеве. Среди областей лидируют Днепропетровская, Донецкая и Харьковская. Наименьший показатель имеют Тернопольская, Черновицкая и Сумская области. Приведенные данные также в основном отражают рост реального товарооборота на душу населения (табл. 3.). Так, в г. Киеве в 2006 году этот показатель составил 8,7 тыс. грн.; в 2007 году он увеличился почти в 1,5 раза. Более 4,0 тыс. грн. товарооборота на душу населения приходится в Днепропетровской, Харьковской и Одесской областях, а также в г. Севастополе. Самым низким показатель остается в Тернопольской, Луганской и Ивано-Франковской областях.

Таблица 3

Динамика розничного товарооборота на душу населения [5, 11-14, 15, 17-19]

Позиция	Область	2005 г., грн.	2006 г., грн.	2007 г., грн.	Рост 2006 к 2005 г., %	Рост 2007 к 2006 г., %
1	Киев	5842.9	8726.7	12775.9	49.4	46.4
2	Севастополь	2307.6	3015	4765.9	30.7	58.1
3	Днепропетровская	2424.5	3256.3	4663.5	34.3	43.2
4	Харьковская	2388.0	3144.9	4388.4	31.7	39.5
5	Одесская	2059.1	2964.6	4060.0	44.0	36.9
6	Львовская	2163.1	2628.6	3721.0	21.5	41.6
7	Киевская	1632.2	2519.9	3674.9	54.4	45.8
8	Запорожская	2120.8	2570.5	3650.4	21.2	42.0
9	Донецкая	1678.7	2324.6	3439.5	38.5	48.0
10	АР Крым	1704.4	2342.0	3229.9	37.4	37.9
11	Херсонская	1778.5	2300.0	3175.6	29.3	38.1
12	Николаевская	1490.9	2036.7	3082.4	36.6	51.3
13	Волынская	1759.2	2297.8	2947.9	30.6	28.3
14	Полтавская	1608.1	2116.1	2917.0	31.6	37.8
15	Черновицкая	1566.1	1898.3	2913.1	21.2	53.5
16	Закарпатская	2056.3	2215.5	2871.9	7.7	29.6
17	Кировоградская	1366.6	1824.2	2599.1	33.5	42.5
18	Житомирская	1334.4	1759.9	2480.8	31.9	41.0
19	Черниговская	1372.7	1737.7	2389.0	26.6	37.5
20	Винницкая	1298.7	1706.8	2362.9	31.4	38.4

21	Ровенская	1430.1	1773.3	2358.6	24.0	33.0
22	Хмельницкая	1259.9	1713.0	2352.2	36.0	37.3
23	Черкасская	1283.3	1647.1	2341.3	28.3	42.1
24	Сумская	1443.4	1756.9	2224.8	21.7	26.6
25	Ивано-Франковская	1128.3	1572.8	2217.2	39.4	41.0
26	Луганская	1145.7	1555.4	2173.6	35.8	39.7
27	Тернопольская	1173.5	1508.3	2014.9	28.5	33.6

Что касается темпов развития розницы на душу населения, то за последний год ситуация изменилась. Если в 2006 году наибольший прирост наблюдался в Киевской области и в г. Киеве (немного отставала Одесская, Ивано-Франковская и Донецкая области, а также Автономная Республика Крым), то в 2007 году самые высокие показатели отмечаются в г. Севастополе, Черновицкой, Николаевской и Донецкой областях. Это свидетельствует о постепенном насыщении столичного рынка и развитии розничных сетей в регионах.

В разное время в разных регионах розничный рынок развивался неодинаково. Если еще два-три года назад безусловным лидером на нем были киевские компании, то в настоящее время увеличивается доля региональных предприятий, развивающих свои сети в другие регионы и постепенно осваивая все крупные города Украины (табл. 4).

Региональные компании лидируют по приросту выручки. Среди десяти самых быстрорастущих компаний центральные офисы только двух компаний расположены в Киеве – ПИИ «Билла Украина» и ООО «Эко» (97,8% и 93,0% соответственно). Лидером по росту является ООО «Омега», оператор днепропетровской сети «Варус» (22-е место по объему валовой выручки, 164,4% прироста).

Таблица 4

Товарооборот крупнейших розничных сетей Украины в 2006-2007 гг. [2, 8, 10]

Группа компаний	Головной офис	Сети	Количество магазинов		Валовой оборот, млн. дол. США		Прирост, %
			2007	2006	2007	2006	
ГК Фоззи	Вишневое, Киев. обл.	Сільпо. Фор. Фоззі С&С		180	1 500.0	1 036.0	44.8%
ООО Метро кеш энд керри Украина	Киев	Metro			1 202.0	810.0	48.4%
ООО АТБ-Маркет	Днепропетровск	АТБ-Маркет	225	170	1 056.4	488.2	116.4%
ГК Фуршет	Киев	Фуршет. Фуршет-гурман		66	870.7	609.9	42.8%
ГК Велика кишеня	Киев	Велика кишеня. Просто маркет		33	556.1	403.0	38.0%
ГК Амстор	Донецк	Амстор	20	11	554.5	346.5	60.0%
ООО ПКФ ЛИА Лтд	Луганск	Абсолют	22	14	294.0	163.2	80.1%
ГК Таврия	Одесса	Таврия-В	17	15	286.2	172.0	66.4%
Пакко холдинг	Луцк	Вопак. ПАККО	77	37	235.0	139.2	68.8%
ПИИ Билла Украина	Киев	Billa			221.5	112.0	97.8%
ООО Эко	Киев	ЕКО-Маркет			220.0	114.0	93.0%
ООО ТК Интермаркет	Львов	Арсен. Барвінок. Интермаркет		32	211.0	151.0	39.7%
ООО ВИТ	Одесса	Копейка			161.1	64.9	148.2%
ООО ТД Марс	Луганск	Марс			157.4	91.2	72.6%
ООО Эффект	Донецк	БУМ			155.6	94.6	64.5%
ГК Караван	Киев	Караван			132.0	84.3	56.6%
ООО Ровекс	Тернополь	Торговий світ		26	131.0	94.6	38.5%
ООО ТПК Львовхолод	Львов	Рукавичка. Львівхолод			122.9	66.3	85.4%

Продолжение табл. 4

ЧП Рзарди	Днепропетровск	Большая ложка		14	114.6	62.9	82.2%
ООО ТП Союз	Чернигов	Союз. Экспрес. Квартал		47	100.7	91.1	10.5%
ООО Край	Киев	Край. Країна			100.2	59.5	68.4%
ООО Омега	Днепропетровск	Варус		9	100.2	37.9	164.4%
ЗАО КС Трейдинг	Днепропетровск	ППК		17	92.1	50.6	82.0%
ООО ТС Обжора	Донецк	Обжора			78.8	31.8	147.8%
ЗАО Агроконтракт	Луцк	Колібрис. Наш!. Аргоконтракт-Маркет		14	63.0	70.0	-10.0%
ПФ "Кібела"	Харьков	"Таргет"				380.0	
ТОВ "Ален"		"Ален"		11		45.9	
ТОВ "Наш Край ЛЦ"		"Наш Край"	54	38		38.0	
ТОВ СУАП «Європоль»	Харьков	"Рост"				26.3	

Таблица 5

Инвестиции в основной капитал по видам экономической деятельности в 2007 г. [3, 6-7]

	Стоимость основных средств на конец 2006 г., млн. грн.	Освоено (использовано) инвестиций в основной капитал в фактических ценах в 2007 г.			Объем инвестиций к стоимости основных фондов, %
		тыс. грн.	в % к 2006 г.	в % к общему объему	
Всего	1568890	188486112	129,8	100,0	12,0
Сельское и лесное хозяйство, охотничий промысел	75511	9519168	118,4	5,1	12,6
Рыболовство и рыбоводство	1209	35711	57,9	0,0	3,0
Промышленность	525222	64341437	127,0	34,1	12,3
Строительство	29278	9106630	128,6	4,8	31,1
Торговля и ремонт	44018	17778500	130,8	9,4	40,4
торговля автомобилями и мотоциклами, их техническое обслуживание и ремонт		2560122	112,5	1,4	
оптовая торговля и посредничество в оптовой торговле		7586092	124,5	4,0	
розничная торговля и ремонт бытовых изделий и предметов личного употребления		7632286	148,0	4,0	
Гостиничное и ресторанное хозяйство	15217	2613671	145,3	1,4	17,2
Транспорт и связь	306919	31709446	133,5	16,8	10,3
Финансовая деятельность	23688	4164858	159,5	2,2	17,6
Операции с недвижимостью, аренда, инжиниринг и предоставление услуг предпринимателям	363918	39414505	133,4	20,9	10,8
Государственное управление	37193	1571559	128,9	0,8	4,2
Образование	53500	1651350	117,8	0,9	3,1
Здравоохранение и предоставление социальной помощи	41970	2518087	117,5	1,4	6,0
Коммунальное хозяйство, сфера индивидуальных услуг, культура и спорт	24323	4061190	125,9	2,2	16,7

В сравнении с другими видами экономической деятельности, по данным Госкомстата Украины [7], инвестиции в торговлю остаются небольшими, уступая место промышленности, операциям с недвижимостью и транспорту (табл. 5.). Однако по соотношению объемов инвестиций со стоимостью основных фондов торговля является лидирующим видом деятельности, показывая самые высокие темпы развития (с показателем 40,4 % в 2007 г. она опережает строительство на 9,3% и более чем на 20% другие виды экономической деятельности).

Кроме того, инвестиции в торговлю имеют ряд особенностей. Во-первых, – это в основном частные отечественные инвестиции. Вложения из государственного бюджета в этой сфере практически отсутствуют. Во-вторых, инвестиции в торговлю носят постоянный, циклический характер, инвестиционные проекты здесь следуют непрерывно один за другим, а часто и параллельно. В-третьих, инвестиции в торговлю сильно распылены территориально, поскольку новые торговые площадки часто открываются в разных городах и регионах Украины. Это, в свою очередь, требует адаптации финансовой части проекта к местным территориальным особенностям. И, наконец, в торговле достаточно велик удельный вес транзакционных издержек, управление которыми представляет определенную сложность: затраты на согласования, хотя и регламентированы государством, в разных регионах неодинаковы и вариативны, а следовательно, требуют тщательного изучения возможностей их снижения. В следствие названных особенностей инвестирования в торговле часть инвестиции скрыта от статистического учета.

Естественно, поддержание высоких темпов развития требует особого внимания розничных компаний к проектному управлению, поскольку далеко не всегда стартовый капитал является основным конкурентным преимуществом, определяющим скорость развития сети. Многие эксперты признают, что именно качество организации проектного менеджмента является ключевым фактором успеха розничных торговых компаний.

В настоящее время любой проект строительства или реконструкции торговой площадки (супермаркета, гипермаркета, cash & carry и т.п.) рассматривается руководством компаний как инвестиционный проект, включающий в себя несколько фаз, или стадий, или этапов. В большинстве случаев выделяют 4 основных фазы: прединвестиционную, фазу разработки, фазу реализации, или внедрения проекта и эксплуатационную фазу.

Прединвестиционная фаза (в литературе, например [9], её часто называют концептуальной) включает в себя объем работ от возникновения идеи проекта до принятия принципиального решения о строительстве или реконструкции. Основными из них являются исследования локального рынка, на котором предполагается установить торговую площадку, проведение переговоров о покупке или аренде земельного участка (в варианте строительства) или помещения (в варианте реконструкции), рамочная оценка затрат на проект. Прединвестиционная фаза проекта строительства или реконструкции торговой площадки имеет самый большой диапазон длительности: в лучшем случае (когда речь идет о хорошо известном рынке и быстро удается достичь договоренности о стоимости объекта недвижимости) она может быть закончена в течение одного месяца; в некоторых же случаях она может продолжаться несколько лет. В среднем же длительность прединвестиционной фазы составляет 2–4 месяца.

Фаза разработки проекта является основной с точки зрения объема проектных работ. Она включает в себя все работы, необходимые для реализации проекта: разработку проектной документации, технико-экономические расчеты и обоснования эффективности, поиск подрядчиков и т.п. Фаза разработки проекта строго регламентирована, поэтому ее продолжительность, как правило, составляет 3–6 месяцев.

Фаза внедрения проекта имеет наибольшую продолжительность. В зависимости от сложности объекта и степени подготовки на предыдущих стадиях ее длительность колеблется от 2 до 8 месяцев для реконструкции, и от 5 месяцев до 1,5 лет для нового строительства.

Эксплуатационная фаза проекта начинается с ввода объекта в эксплуатацию и продолжается все время функционирования торговой площадки.

При разработке организации проекта часто используются специальные программные средства, например, Microsoft Project, которые позволяют достаточно глубоко детализировать сам проект, отследить взаимосвязи между отдельными работами, уточнить сроки и ресурсную нагрузку на каждой ста-

дии. Однако в практике эти специальные возможности программных продуктов используются не всегда, а некоторые из них не используются вовсе. Это связано, с одной стороны, с высокой вариативностью последовательности и продолжительности работ, а с другой, – недостаточной проработкой на момент запуска проекта его организации. Зачастую остаются не определенными подрядчики, не приняты решения по комплектации торговой площадки, не решен вопрос с визуализацией.

Но оба этих момента являются следствием качества организации проектного офиса. Чаще всего общую координацию проекта осуществляет специально выделенный для этой цели специалист или отдел, но специальные работы возлагаются на действующих в текущей деятельности функциональных специалистов. Поэтому качество проработки инвестиционного проекта определяется степенью согласованности функциональных звеньев проектной организационной структуры. Выделение же полного проектного офиса с освобождением всех специалистов от основной деятельности, как это описано в литературе (например, [9]), практически всегда оказывается нецелесообразным с точки зрения эффективного распределения работ внутри компании, поскольку участие многих специалистов является фрагментарным и не предполагает их полной загрузки. Тем более что сами эти проекты носят типовой характер, поскольку принципиально может быть выделено только два типа проектов: строительства и реконструкции; вариативность же логики самих строительства или реконструкции различных торговых площадок практически сводится к вариативности подрядчиков и адаптации типовых схем к топографии торговой площадки. С другой стороны, количество одновременно реализуемых проектов в некоторых компаниях может насчитывать несколько десятков; в этом случае необходимо привлекать функциональных специалистов одновременно в несколько проектов.

Важной характеристикой инвестиционной деятельности торгового предприятия, определяющей форму ее организации и влияющей на конечный результат этой деятельности, является повторяемость, цикличность типовых инвестиционных процессов. С этой точки зрения инвестиционная деятельность торговых предприятий может быть рассмотрена как инвестиционный процесс.

Обращение к литературным источникам, освещающим этот вопрос, дает возможность утверждать, что понятие инвестиционного процесса не получило широко распространения, но в то же время представлено хоть и в небольшом числе работ, но в достаточно глубокой проработке. Ознакомление с этими источниками позволяет сделать несколько достаточно определенных утверждений, соответствующих объекту исследования.

Инвестиционный процесс как особый вид бизнес-процессов, с одной стороны, обладает всеми характеристиками последнего, а с другой, – имеет ряд особенностей. В литературе под инвестиционным процессом понимают как «совокупность инвестиционных циклов, протекающих непрерывно параллельно или последовательно, осуществляемых сознательно, с целью как простого, так и расширенного воспроизводства капитала предприятия, с учетом состояния микро- и макросреды его деятельности» [1, с.8]. Из приведенного определения можно сделать вывод, что основной отличительной особенностью инвестиционного процесса является его цикличность. При этом него может включаться один или несколько циклов. Иллюстрацией этого тезиса может служить тот факт, что на торговых предприятиях, активно развивающих свои сети, одновременно запускается несколько инвестиционных проектов, каждый из которых координируется самостоятельно. По окончании одного проекта, его руководитель (координатор) начинает другой, т.е. цикл повторяется. А количество руководителей (координаторов) проекта чаще всего определяет количество возможных циклов (в некоторых случаях на торговых предприятиях допускается одновременное руководство несколькими проектами, но эффективность внедрения проекта в этом случае резко снижается).

В книге А.Н. Антипова, А.В. Козаченко и Г.И. Дибниса «Инвестиционный процесс на промышленных предприятиях: состояние и перспективы» [1, с. 9] подчеркивается отличие понятий «инвестиционный процесс» и «инвестиционная деятельность»: «... инвестиционная деятельность предприятия может быть ориентирована на простое воспроизводство капитала...». Кроме того, инвестиционная деятельность может предполагать в силу тех или иных причин дискретность инвестиционного процесса, когда выполнение его отдельных этапов осуществляется по прошествии определенного времени, а на каждом конкретном промежутке времени доминирует какой-то определенный этап инвестиционного процесса. В связи с этим, возможно утверждать, что понятие инвестиционного процесса

является более широким и четко структурированным по сравнению с понятием инвестиционной деятельности предприятия. Помимо сказанного, следует отметить еще одно отличие инвестиционного процесса от инвестиционной деятельности. Ее осуществление нельзя рассматривать как способ перевода одного состояния предприятия в другое. При инвестиционной деятельности, скорее, могут изменяться отдельные параметры настоящего состояния предприятия». Таким образом, инвестиционный процесс является одним из основных бизнес-процессов предприятия, в то время, как инвестиционная деятельность относится скорее к вспомогательным процессам. А это значит, что инвестиционный процесс не может быть обеспечен исключительно за счет привлеченных из основной (операционной) деятельности специалистов; он требует создания отдельного офиса управления (офиса инвестиционного проекта, о котором речь шла выше). С другой точки зрения, инвестиционный процесс может представляться как объективное явление безотносительно к осуществляющему его субъекту, в то время как инвестиционная деятельность предполагает обязательное наличие субъекта деятельности.

Ключевым фактором для инвестиционного процесса является правильное распределение во времени финансовых ресурсов, поскольку движение денег в этом случае является непрерывным. А в ситуации ограниченности ресурсов при практической невозможности дискретизации притока и оттока капитала важным становится тщательное финансовое (инвестиционное) планирование и диспетчирование денежных потоков.

Важность временного фактора в инвестиционном процессе неоднократно подчеркивается в отечественной и зарубежной литературе. Например, [1, с.11] описывают влияние времени следующим образом:

1. Характеристики инвестиционного процесса подвержены влиянию неопределенности состояния внешней среды, что предопределяет риск процесса. Следовательно, чем дальше во времени отстоит друг от друга момент авансирования капитала и момент получения инвестиционных благ, тем значительнее влияние неопределенности на получение этих самых инвестиционных благ.
2. Интенсивность прямых и обратных денежных потоков, распределяемых на длительном промежутке времени, различна, в связи с чем возникает проблема приведения доходов и затрат к одному моменту для устранения временной несопоставимости.
3. Из-за ограниченности всех видов ресурсов в каждый момент времени проводится сопоставление настоящих и будущих благ, то есть выбор происходит на основе сравнения стоимости единицы капитала в настоящий момент времени с будущей прибылью, обеспечиваемой этой единицей вложения.

Приведенные соображения могут быть уточнены применительно к инвестиционному процессу торгового предприятия следующим образом:

1. Период, а, следовательно, и размер получаемых инвестиционных благ на торговом предприятии является величиной неопределенной, поскольку время функционирования торговой площадки заранее не может быть установлено даже приблизительно. Поэтому оценка проекта должна базироваться на других, не затрагивающих срок эксплуатации объекта, подходах.
2. При одновременном запуске нескольких инвестиционных проектов происходит наслаивание денежных потоков обоих направлений. Поэтому инвестиционный процесс на торговом предприятии должен рассматриваться как единый процесс двустороннего движения денежных средств. С этой точки зрения рассмотрение инвестиционного процесса как бизнес-системы представляется наиболее уместным.
3. Совокупная стадия внедрения инвестиционного проекта в инвестиционном процессе торгового предприятия достаточно велика, во всяком случае, сопоставима по срокам с периодом эксплуатации одиночного инвестиционного проекта. Поэтому при оценке эффективности проекта (или проектов) рассматривать инвестиционные вложения как единовременный акт нельзя. Точно так же, как и для оценки денежных поступлений от вложенных инвестиций, необходимо учитывать фактор времени при оценке режима инвестирования.

Как и любой другой процесс, инвестиционный процесс протекает поэтапно, в несколько стадий. В своей сущности эти стадии являются аккумулятивом стадий инвестиционного проекта, но в силу цикличности самого процесса они носят более глобальный характер, учитывающий возможные соче-

тания различных стадий отдельных проектов. Иначе говоря, если стадии инвестиционного проекта рассматриваются только по отношению к этому проекту, стадии инвестиционного процесса необходимо рассматривать применительно к предприятию в целом. В этом смысле стадии инвестиционного процесса представляют собой своеобразную проекцию стадий жизненного цикла организации. В общем виде выделяют следующие стадии инвестиционного процесса [1, с. 10]: становление, аккумуляция накоплений, формирование инвестиционных ресурсов (инвестирование), использование инвестиционных ресурсов, формирование комплекса инвестиционных благ, распределение комплекса инвестиционных благ. Каждая из стадий имеет на торговом предприятии свои особенности. Основные из них приведены в таблице 6, содержание которой заимствованно из работы А.Н. Антипова, А.В. Козаченко и Г.И. Дибниса и дополнено описанием особенностей протекания стадий инвестиционного процесса на торговом предприятии.

Таблица 6

Стадии инвестиционного процесса

Стадии	Содержание стадии для промышленного предприятия согласно [1, с. 10]	Особенности стадии для торгового предприятия
Становление	Определение целей и критериев инвестирования. Формирование инвестиционной программы. Расчет общих показателей инвестиционных проектов и программ. Определение особенностей инвестиционного цикла на предприятии. Определение потребности в инвестиционных ресурсах.	Принятие решения о диверсификации деятельности. Предварительное формирование инвестиционной программы (учитывающей несколько первых проектов). Разработка брэнда. Определение потребности в инвестиционных ресурсах.
Аккумуляция накоплений	Выбор источников инвестирования. Определение оптимальной структуры источников инвестирования. Выбор способов аккумуляции накоплений и их сохранения.	Выбор источников инвестирования. Определение оптимальной структуры источников инвестирования. Определение режима реинвестирования капитала.
Формирование инвестиционных ресурсов (инвестирование)	Формирование комплекса имущественных и интеллектуальных ценностей, вовлекаемых в оборот с целью получения дохода или социального эффекта.	Первый этап развития сети. Количество проектов в стадии разработки и внедрения превышает количество эксплуатируемых объектов. Доход от эксплуатации торговых площадок направляется на новые проекты реинвестируется в полном объеме. Здесь же принимается решение о способах аккумуляции доходов.
Использование инвестиционных ресурсов	Эксплуатация комплекса имущественных и интеллектуальных ценностей с целью получения дохода или социального эффекта.	Второй этап развития сети. Количество проектов в стадии разработки или внедрения остается значительным, но не превышает количества эксплуатируемых торговых площадок. Доход от эксплуатации реинвестируется частично.
Формирование комплекса инвестиционных благ	Получение материальных ценностей или поступление платежей от результатов эксплуатации комплекса имущественных и интеллектуальных ценностей.	Третий этап развития сети. Количество проектов в стадии разработки или внедрения невелико. Основной акцент делается на построение системы управления действующих торговых площадок. Доходы в основном аккумулируются для дальнейшего распределения.
Распределение комплекса инвестиционных благ	Оценка фактической эффективности инвестиций. Распределение прав по эксплуатации комплекса инвестиционных благ. Распределение прибыли от инвестирования: выплата процентов, кредитов, дивидендов, паев.	Оценка фактической эффективности инвестиций. Распределение прав по эксплуатации комплекса инвестиционных благ. Распределение прибыли от инвестирования: выплата процентов, кредитов, дивидендов, паев.

Приведенные соображения и иллюстрации показывают, что инвестиционный процесс представляет собой вполне обособленный бизнес-процесс предприятия, имеющий свои характерные особенности, практически не рассматриваемые в современной литературе. Те же из немногих источников, в которых представлены его характеристики, не позволяют в достаточной степени организовать инвестиционный процесс на торговом предприятии. В частности, методическое обеспечение инвестиционного процесса торгового предприятия отсутствует полностью. Это обуславливает эмпирический характер планирования и организации инвестиционного процесса, далеко не всегда обеспечивающих эффективное распределение инвестиционных ресурсов и затрат во времени.

Следовательно, в рамках настоящего исследования представляется необходимым решить по крайней мере синтезировать процесс планирования инвестиционного процесса и обеспечивающий его процесс организации проектного офиса.

При этом инвестиционный процесс может быть рассмотрен как совокупность инвестиционных проектов, распределенных во времени таким образом, что в разные периоды времени торговое предприятие может осуществлять один или несколько проектов на разных стадиях. Такая совокупность, с точки зрения системного подхода, должна обладать новыми свойствами, отличающимися от свойств каждого из проектов, что уже было продемонстрировано при рассмотрении стадий инвестиционного процесса. А новые свойства определяют новые задачи управления, такие как согласование краткосрочных и долгосрочных интересов предприятия и распределение ресурсов во времени и пространстве с учетом требуемой эффективности операционной деятельности. Это, в свою очередь, влечет за собой решение вопроса организационного проектирования офиса проекта в контексте организационного проектирования торгового предприятия в целом.

Формулирование актуальных задач организационного проектирования инвестиционной деятельности торгового предприятия. Особенности инвестиционной деятельности торговых предприятий на фоне высокой динамики развития розничной торговли определяет круг основных задач организационного проектирования инвестиционной деятельности.

Во-первых, циклический характер проектов в розничной торговле требует разделения функций управления проектами, по крайней мере, на две группы: функции, связанные с решением типовых задач, и функции, направленные на решение задач индивидуальных. Так, например, разработку типового проекта строительства супермаркета следует относить к первой группе, а планирование конкретного проекта – ко второй. Для каждой группы функций должна быть обоснована своя организационная форма, поскольку очевидно, что затраты времени и периодичность их выполнения различны.

Во-вторых, поскольку управление проектами на торговых предприятиях имеет характер регулярной деятельности, необходимо выделение отдельного структурного подразделения, отвечающего за общую ее координацию. Вместе с тем, сама инвестиционная деятельность должна быть достаточно плотно интегрирована в основную деятельность, поскольку удельный вес типовых решений в проектах достаточно велик. То есть по сути дела речь идет об организации усеченного проектного офиса, в котором общая координация проекта осуществляется специалистом по управлению проектами (в случае интенсивного развития таких выделенных специалистов может быть несколько, по числу одновременно запущенных объектов), а специальные работы выполняют действующие функциональные звенья (специалисты или подразделения).

В-третьих, поскольку финансирование проектов зачастую осуществляется за счет реинвестиций, необходим механизм согласования во времени инвестиционных проектов, учитывающий возможные различия в сроках внедрения и результатах эксплуатации отдельных проектов. Такой механизм должен учитывать также возможные отклонения в режимах финансирования проектов и определять их влияние на конечный результат всей инвестиционной деятельности.

ВЫВОДЫ

В статье на основании анализа развития торговли в Украине и особенностей организации инвестиционной деятельности сформулированы основные задачи организационного проектирования инвестиционной деятельности торгового предприятия, к числу которых относятся разделение функций на типовые и индивидуальные, разработка организационной формы проектного офиса, интегрированного в основную деятельность и разработка механизма согласования инвестиционных проектов во времени.

Решению этих задач будет посвящено дальнейшее исследование.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Антипов А.Н., Козаченко А.В., Дибнис Г.И. Инвестиционный процесс на промышленных предприятиях: состояние и перспективы. – Луганск: ВУГУ, 1999. 220 с.
2. Валовый товарооборот 25 крупнейших торговых групп Украины 2007 // <http://www.retailstudio.org/stats/4310.htm> от 19.05.2008.
3. Вартість основних засобів України за видами економічної діяльності у 2000-2006 роках // http://ukrstat.gov.ua/control/uk/localfiles/display/operativ/operativ2007/ibd/voz/voz_u/voz06_u.htm
4. Динамика розничного товарооборота в областях України, 2005-2006 гг. // <http://www.retailstudio.org/stats/2744.htm> от 12.05.2007.
5. Динамика розничного товарооборота на душу населення, 2005-2006 гг. // <http://www.retailstudio.org/stats/2745.htm> от 12.05.2007.
6. Інвестиції в основний капітал 1990-2007 рр. // http://ukrstat.gov.ua/control/uk/localfiles/display/operativ/operativ2005/ibd/ibd_rik/ibd_u/iok_u.html
7. Інвестиції в основний капітал за видами економічної діяльності за 2007 рік // http://ukrstat.gov.ua/control/uk/localfiles/display/operativ/operativ2007/ibd/iokved/iokved_u/iokved_0407_u.htm
8. Количество магазинов крупнейших розничных сетей Украины, 2006 // <http://www.retailstudio.org/stats/2748.htm> от 12.05.2007.
9. Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. Управление проектами. – М.: Высшая школа, 2001. – 875 с.
10. Оборот розничних мереж в 2006 році // <http://www.retailstudio.org/stats/2747.htm> от 12.05.2007.
11. Обсяг роздрібного товарообороту підприємств за 2005 рік // http://ukrstat.gov.ua/control/uk/localfiles/display/operativ/operativ2005/sr/sr/sr_u/sr1205_u.htm
12. Обсяг роздрібного товарообороту підприємств за 2006 рік // http://ukrstat.gov.ua/control/uk/localfiles/display/operativ/operativ2006/sr/sr/sr_u/sr1206_u.htm
13. Обсяг роздрібного товарообороту підприємств за 2007 рік // http://ukrstat.gov.ua/control/uk/localfiles/display/operativ/operativ2007/sr/sr/sr_u/sr1207_u.htm
14. Обсяг роздрібного товарообороту підприємств за січень–квітень 2008 року // http://ukrstat.gov.ua/control/uk/localfiles/display/operativ/operativ2008/sr/sr/sr_u/sr0408_u.htm
15. Розничные площади на душу населения в областях Украины, 2005 г. // <http://www.retailstudio.org/stats/2746.htm> от 12.05.2007.
16. Торгівля // http://ukrstat.gov.ua/control/uk/localfiles/display/operativ/operativ2005/sr/trg_ric/trg_u/2002.html
17. Чисельність населення на 1 січня 2006 року та середня за січень-грудень 2005 року // http://ukrstat.gov.ua/control/uk/localfiles/display/operativ/operativ2005/ds/kn/kn_u/kn1205_u.html
18. Чисельність населення на 1 січня 2007 року та середня за січень-грудень 2006 року // http://ukrstat.gov.ua/control/uk/localfiles/display/operativ/operativ2006/ds/kn/kn_u/kn1206_u.html
19. Чисельність населення на 1 січня 2008 року та середня за січень-грудень 2007 року // http://ukrstat.gov.ua/control/uk/localfiles/display/operativ/operativ2007/ds/kn/kn_u/kn1207_u.html