

УДК 658.15
DOI: 10.36979/1694-500X-2022-22-3-23-28

**SMART-КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА
ПРИ ВНЕДРЕНИИ ЭФФЕКТИВНОЙ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ
НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Е.В. Зенина, М.С. Стойка

Аннотация. Рассматривается позиция действующего предприятия в области внедрения эффективной стратегии развития через реализацию своей миссии с помощью механизма применения SMART-критериев оценки инвестиционного проекта. Актуальность темы заключается в раскрытии применения SMART-критериев в процессе финансового планирования на установление соответствия между потребностью предприятия и его ресурсами, а также их наличием и источником их формирования. Основная цель – разработка детального плана развития предприятия с помощью дерева целей, когда стратегия развития разбита на задачи для каждого направления и соответствует SMART-критериям, являясь конкретной (specific), измеримой (measurable), достижимой (attainable), значимой (relevant), и соотносится с конкретным сроком (time-bounded). В сравнении с родственными по целевому назначению исследованиями, новизна статьи заключается в определении конкретных показателей инвестиционного проекта (чистой стоимости – критерий значимости, срока окупаемости – критерий измеримости и достижимости), использование которых в практической деятельности позволит предприятию закрепить свой имидж, с усилением своих возможностей в текущем и стратегическом развитии.

Ключевые слова: стратегия; проект; инвестиции; развитие; имидж; статус; финансирование; внедрение.

**ИШКАНАДА НАТЫЙЖАЛУУ БАШКАРУУ СТРАТЕГИЯСЫН
ИШКЕ АШЫРУУДА ИНВЕСТИЦИЯЛЫК ДОЛБООРДУ БААЛОО ҮЧҮН
SMART КРИТЕРИЙЛЕРИ**

Е.В. Зенина, М.С. Стойка

Аннотация. Инвестициялык долбоорду баалоодо SMART критерийлерин колдонуу механизмдин жардамы менен анын миссиясын ишке ашыруу аркылуу өнүктүрүүнүн натыйжалуу стратегиясын ишке ашыруу жаатында иштеп жаткан ишкананын позициясы каралат. Теманын актуалдуулугу ишкананын муктаждыгы менен, анын ресурстарынын ортосундагы, ошондой эле алардын болушу менен калыптануу булагынын ортосундагы шайкештикти аныктоо үчүн финансылык пландоо процессинде SMART критерийлерин колдонуунун ачыкка чыгышында турат. Негизги максат - максаттар дарагынын жардамы менен ишкананы өнүктүрүүнүн деталдуу планын иштеп чыгуу, анда өнүгүү стратегиясы ар бир багыт боюнча милдеттерге бөлүнгөн жана SMART критерийлерине жооп берген, конкреттүү (specific), өлчөнүүчү (measurable), жетүүгө боло турган (attainable), олуттуу (relevant) жана конкреттүү бир мезгил (time-bounded) менен шайкеш келген болуп эсептелет. Максаты боюнча тектеш изилдөөлөргө салыштырганда, макаланын жаңылыгы инвестициялык долбоордун конкреттүү көрсөткүчтөрүн аныктоодо (таза нарк – маанилүүлүк критерийи, өзүн актоо мөөнөтү – өлчөөгө боло турган жана жетүүгө жөндөмдүүлүк критерийи), аларды колдонуу иш жүзүндө ишкананын учурдагы жана стратегиялык өнүгүүсүндө өзүнүн мүмкүнчүлүктөрүн күчөтүү менен өзүнүн имиджин бекемдөөгө мүмкүндүк берет.

Түйүндүү сөздөр: стратегия; долбоор; инвестициялар; өнүктүрүү; имидж; статус; каржылоо; ишке ашыруу.

SMART-CRITERIA FOR EVALUATING OF INVESTMENT PROJECT WHEN IMPLEMENTING AN EFFECTIVE MANAGEMENT STRATEGY AT THE ENTERPRISE

E.V. Zenina, M.S. Stoyka

Abstract. The article is devoted to the position of operating enterprise in the field of implementing an effective development strategy, through the implementation of its mission using the mechanism of applying SMART-criteria for evaluating of investment project. The relevance of the topic of this article lies in the disclosure of the application of SMART-criteria in the process of financial planning to establish a correspondence between the needs of the enterprise, its resources, as well as their availability and the source of their formation. The main purpose of the study is to develop a detailed plan using a goal tree, when the development strategy is divided into tasks for each direction and meets SMART-criteria, being specific, measurable, attainable, relevant and correlated with a specific time-bound. In comparison with studies related to the intended purpose, the novelty of the article consists in determining specific indicators of the investment project (net value - the criterion of significance, payback period – the criterion of measurability and achievability), the use of which in practice will allow the enterprise to consolidate its image, with the strengthening of its capabilities in current and strategic development.

Keywords: strategy; project; investment; development; image; status; financing; implementation.

Успешная стратегия организации должна опираться на определенный курс развития, формируемый миссией организации.

«В узком понимании слово “стратегия” означает “искусство развёртывания войск в бою”». За последние десятилетия это понятие широко вошло в обиход специалистов, теорию и практику менеджмента как набор правил, которыми руководствуется организация при принятии управленческих решений» [1].

Миссия способствует формированию или закреплению определенного имиджа организации в представлении субъектов внешней среды. В качестве возможного варианта миссии для компании «Energy Save» предлагается следующая формулировка: «Energy Save» способствует развитию и продвижению бизнеса клиентов, создавая оригинальные идеи, используя передовые технологии цифровой экономики и разрабатывая эффективные рекламные стратегии.

«Цифровизация секторов экономики помогает менять структуру работы большинства этих секторов. Цифровая экономика позволит работникам розничной торговли развивать онлайн-заказы с помощью предоставления новых возможностей клиенту, таких как открытие аккаунта на веб-сайте, опросы по работе персонала и т. д. Эти возможности во многом облегчили компаниям розничной торговли проведение сбора и анализа данных о клиентах, а также обеспечили персонализированное обслуживание и рекламу» [2].

Ключевые ценности компании «Energy Save»: внимание к клиенту, профессионализм сотрудников компании, креативность, ориентированность на результат.

«Стратегия развития – это программа действий, описывающая определенную и относительно устойчивую последовательность стратегических действий предприятия согласно установленным целям его развития» [3]. Для внедрения эффективной стратегии ОсОО «Energy Save» необходимо разработать детальный план развития с помощью дерева целей, когда стратегическая цель разбита на задачи для каждого направления компании. В этом случае команде будет легче ориентироваться на результат и отслеживать свою эффективность. Важно к каждой задаче на этапе внедрения разработать промежуточные результаты по итогам месяца, квартала, полугодия и года. Это позволит на самом раннем этапе внести корректировки в принимаемые действия для достижения намеченных результатов.

Главная цель ОсОО «Energy Save», как представлено на рисунке 1, соответствует *SMART-критериям*, и является конкретной (specific), измеримой (measurable), достижимой (attainable), значимой (relevant) и соотносится с конкретным сроком (time-bounded).

Главная цель разбита на несколько задач:

- увеличение выручки компании до 3,5 млн сомов в год к концу 2022 г.;



Рисунок 1 – Дерево целей ОсОО «Energy Save» до 2020 г.

- увеличение количества контрактов с международными проектами и местными клиентами до трех проектов ежегодно до 2022 г.;
- увеличение суммы действующих контрактов у существующих клиентов;
- усовершенствование текущих предоставляемых услуг;
- создание популярных медиа продуктов для выхода компании на рынок Казахстана.

Чтобы оценить достижимость поставленных целей, предлагается построить поток планируемых поступлений – план продаж, а также произвести финансовую оценку устойчивости проекта. Финансовая оценка включает следующие этапы: оценка временной стоимости денег (используется ли дисконтирование), каким образом финансируется проект (финансируется за счет собственных средств или же привлекает заемные). Финансовые процессы – постоянный процесс принятия решений по привлечению и вложению ресурсов.

Ниже будет проведено финансовое планирование на установление соответствия между потребностью компании, ее ресурсами, а также их наличием и источником их формирования.

Для расчета проекта определяем величину и состав инвестиционных затрат. Затраты связаны с увеличением количества менеджеров

отдела продаж с двух до трех человек и организацией офисного пространства для эффективно и централизованного управления компанией. Длительность периодов для расчета показателей определили в 12 месяцев. Ключевые статьи затрат по месяцам представлены в таблице 1.

Из единовременных затрат планируется закупка оборудования на 160 тыс. сомов, выплата по аренде помещения за три месяца – 90 тыс. сомов, выплаты по зарплате менеджерам отдела продаж – 180 тыс. сомов. Сумма единовременных затрат составит 430 тыс. сомов. Со второго месяца единовременных инвестиций не требуется.

Продажи рассматриваются в финансовых прогнозах как ключевой элемент, поскольку определяют уровень операционной деятельности предприятия. Уровень продаж влияет на другие элементы финансовых прогнозов. Увеличение выручки компании прогнозируется за счет увеличения количества сотрудников отдела продаж и централизованного управления. Методом экспертной оценки планируется увеличение потока входящих клиентов, соответственно, и увеличение выручки компании в два раза. Выручка рекламного агентства до реализации новой стратегии составляет 1,8 млн сомов. Планируется, что после внедрения изменений выручка увеличится в два раза и составит 3 млн сомов.

Таблица 1 – Предполагаемые затраты ОсОО «Energy Save» на 2021–2022 гг.

Наименование расходов	Количество	Затраты	Итого, тыс. сомов за 12 мес.
Заработная плата менеджеров отдела продаж	3 человека	20 000 сомов в месяц	720
Аренда помещения с мебелью	50 кв. м.	30 000 сомов в месяц	360
Закупка оборудования	3 ноутбука, принтер	158 400 сомов	
Амортизация оборудования		6 600 сомов в месяц	158,4
Офисные расходы (интернет, расходные материалы)		6 000 сомов в месяц	72
Всего затрат сом. за 12 мес.			1152
Единовременные инвестиции в 1 год, тыс. сомов			430

Таблица 2 – Прогнозируемый план продаж ОсОО «Energy Save» на 2021–2023 гг.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Итого, тыс. сомов
Выручка, тыс. сомов	100	100	100	120	120	130	130	140	140	120	120	150	1 470
	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
Выручка, тыс. сом	160	160	200	200	200	200	180	180	200	200	170	170	2 220
Итого													3 690

Таблица 3 – Чистая дисконтируемая стоимость проекта ОсОО «Energy Save»

Период	Денежные потоки	PV (тыс. сомов)	Фактор дисконтирования, 22 %	Дисконт. денежные потоки, тыс. сомов
0	Единовременные инвестиции	–430	1	–430
1	Чистая прибыль за первый год, за вычетом расходов, без учета налогов	648	0,82	531,36
2	Чистая прибыль за второй год, за вычетом расходов, без учета налогов	488	0,672	327,936
	Суммарные потоки кроме инвестиций, тыс. сомов			859
	NPV проекта, тыс. сомов			429

Таблица 4 – Расчет внутренней нормы доходности проекта ОсОО «Energy Save»

Период	Денежные потоки	FV проекта	PV при 25 %	PV при 50 %
0	Единовременные инвестиции, тыс. сом	-430	-430	-430
1	Чистая прибыль за первый год, за вычетом расходов, без учета налогов, тыс. сом	218	174,4	145,406
2	Чистая прибыль за второй год, за вычетом расходов, без учета налогов, тыс. сом	488	312,32	216,672
	Суммарные потоки кроме инвестиций, тыс. сом	706	486,72	362
	NPV проекта, тыс. сом	276	56,72	-68

Прогнозируемый план продаж с увеличением количества сотрудников на 12 месяцев представлен в таблице 2.

После определения денежных потоков, рассчитаем коэффициенты эффективности. Первоначально определим ставку дисконтирования по периоду. Ставка дисконтирования – это альтернативная стоимость капитала и ее часто называют стоимостью капитала.

Ставка дисконтирования должна отражать:

- 1) стоимость кредита для инвестиций (или упущенный процент);
- 2) риски, связанные с проектом;
- 3) обесценивание денег из-за инфляции – снижение со временем покупательской способности денег.

Основная задача ставки дисконтирования – отразить стоимость денег для учредителя.

«Ставка дисконтирования является одним из важнейших факторов, оказывающим непосредственное влияние на итоговое решение инвестора о выборе направления инвестиций и заключении договора» [4].

Так как в рассматриваемом стратегическом плане развития ОсОО «Energy Save» будет использоваться собственный капитал, то примем следующий метод для определения ставки дисконтирования:

$$D = a + b + c,$$

где a – безрисковая номинальная доходность (альтернативная), %; b – уровень инфляции, %; c – учет рисков проекта, %.

В качестве безрисковой доходности возьмем среднюю ставку по депозитам в банках КР – 10 % для депозитов более года. Уровень

инфляции в КР на 2021–2022 гг. прогнозируется НБКР на уровне 7 % [5].

Рекомендуемые поправки на риск от 5–10 %, так как риски проекта невысокие, мы возьмем 5 %. Тогда, величина ставки за год составит 22 % (10 + 7 + 5). Коэффициент дисконтирования, согласно таблице коэффициентов дисконтирования при ставке дисконтирования 22 % на два года, составит 0,672.

Теперь мы можем определить величину внутренней нормы доходности. Для этого повысим ставку дисконтирования до величины, пока чистый результат по проекту (NPV) не станет равен нулю. Расчетные данные сведены в таблицу 3.

В результате расчета приведенное в таблице 3 полученное значение NPV составило положительную величину в размере 429 тыс. сом. Это свидетельствует о том, что проект может быть принят к финансированию.

Инвестиции в новое стратегическое решение сделают ОсОО «Energy Save» богаче на 429 тыс. сом, общая выгода от инвестиций оценивается в 859 тыс. сом. Компании необходимо сделать инвестицию в 430 тыс. сом. После определения чистой дисконтируемой стоимости проекта определяем внутреннюю норму доходности в таблице 4.

$$IRR \text{ проекта} = 0,25 + ((0,50 - 0,25) \times (56,72 / (56,72 - (-68))) = 0,36 \text{ или } 36 \% (1).$$

Проект является приемлемым, поскольку IRR превышает минимальный размер внутренней нормы доходности.

Индекс рентабельности инвестиций (PI) – относительный показатель, характеризующий уровень доходов на единицу затрат, то есть

Таблица 5 – Финансовые показатели ОсОО «Энерджи Сейв»

Показатели	Значение	Финансовая привлекательность
NPV	429 тыс. сомов	429 тыс. сомов
IRR	36 %	36 % > 22 %
PI	1,99	1,99 > 1

эффективность вложений. Формула выглядит как:

$$PI = NPV / \text{Инвестированный капитал} \quad (2).$$

Если $PI > 1$, то проект следует принять; если $PI < 1$, то проект следует отвергнуть.

PI рассматриваемой стратегии = $429 / 430 = 1,99$, то есть $PI = 1,99 > 1$, и проект следует принять (таблица 5).

«Управление на основе решения стратегических задач используется в том случае, когда события, которые могут произойти, полностью или частично предсказуемы, но для реакции на них менять общую линию поведения предприятия невозможно или нецелесообразно» [6].

Целью настоящего исследования являлась разработка детального плана с помощью дерева целей, с разбивкой на задачи для каждого направления и соответствия *SMART-критериям* основных показателей инвестиционного проекта, которые полностью предсказуемы.

Изучение теоретических, аналитических положений предмета исследования и рассчитанные показатели инвестиционного проекта позволили авторам сделать следующий **вывод**:

Финансовые показатели проекта привлекательные. Итоговая чистая приведённая стоимость проекта – NPV 429 тыс. сомов. Внутренняя норма доходности – IRR проекта 36 % и больше ставки дисконтирования 22 %.

Учитывая, что индекс рентабельности $PI = 1,99$, значение выше единицы, проект может быть принят к финансированию.

Поступила: 02.02.22; рецензирована: 11.02.22;
принята: 16.02.22.

Литература

1. Мочалова Л.А. Стратегический анализ и планирование: учебник / Л.А. Мочалова, В.И. Власов. М.: Ай Пи Ар Медиа, 2021. 154 с.
2. Аттокурова Н.С. Проблемы развития инновационных технологий и инновационной деятельности на современном этапе / Н.С. Аттокурова, В.Г. Мун // Вестник КРСУ. 2020. Т. 20. № 3. С. 9–13.
3. Климин А.И. Современный стратегический анализ: учебное пособие / А.И. Климин, И.М. Зайченко, А.М. Смирнова. СПб.: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2021. 123 с.
4. Сухов В.Д. Инвестиционный анализ: теория и практика: учебник для бакалавров / В.Д. Сухов, А.А. Киселев, А.И. Сазонов. М.: Ай Пи Ар Медиа, 2022. 216 с.
5. Финансовое издание Экономист КР. URL: <https://economist.kg/2021/03/19/inflyaciya-v-etom-godu-sostavit-7-prognoz-nacbanka> (дата обращения: 15.01.22).
6. Инфо-менеджмент. Виды стратегического управления. URL: http://infomanagement.ru/lekcija/Vidy_strategicheskogo_upravleniya (дата обращения: 21.12.2022).