

## КРАТКОСРОЧНОЕ И ДОЛГОСРОЧНОЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Кренева С.Г.<sup>1</sup>, Лежнина Т.А.<sup>2</sup>

<sup>(1)</sup> канд. экон. наук, зав. каф. «Управление малым и средним бизнесом» ФГБОУ ВО «Марийский государственный университет»

<sup>(2)</sup> магистр ФГБОУ ВО «Марийский государственный университет»

**Аннотация.** В данной научной статье рассмотрены проблемы краткосрочного и долгосрочного планирования на примере сельскохозяйственного предприятия ЗАО «Сернурский сырзавод». Сбалансированная система показателей позволяет учесть многоплановость направлений работы на предприятии: финансовая, маркетинговая, операционная деятельность. На примере ЗАО «Сернурский сырзавод» была сформирована сбалансированная стратегия предприятия, которая учитывает 4 уровня, согласно классической методике Нортон и Каплана: финансовый, клиентский, операционный и обучения. Даны рекомендации по мероприятиям, которые позволяют управлять прибылью предприятия в рамках его конкурентной борьбы. Разработана стратегическая карта, на основе которой выделены ключевые бизнес-проекты, направленные на рост прибыли рассматриваемого предприятия.

**Ключевые слова:** сбалансированная стратегия, краткосрочное планирование, долгосрочное планирование, стратегическая карта, бизнес-проекты.

## SHORT AND LONG TERM STRATEGIC PLANNING

Kreneva S.G.<sup>1</sup>, Lezhnina T.A.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Cand. econom. sciences, head. department "Management of small and medium-sized businesses" Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Mari State University"

<sup>2</sup> Master of FGBOU HE "Mari State University"

**Annotation.** This scientific article discusses the problems of short-term and long-term planning on the example of an agricultural enterprise CJSC Sernur cheese plant. The balanced system of indicators allows taking into account the diversity of areas of work at the enterprise: financial, marketing, operational activities. Based on the example of Sernur Cheese Factory CJSC, a balanced enterprise strategy was formed, which takes into account 4 levels, according to the classical methodology of Norton and Kaplan: financial, customer, operational and training. Recommendations are given on measures that allow you to manage the profit of an enterprise within the framework of its competitive struggle. A strategic map has been developed, on the basis of which key business projects are identified, aimed at increasing the profit of the enterprise in question.

**Key words:** balanced strategy, short-term planning, long-term planning, strategic map, business projects

**Введение.** В быстро меняющихся рыночных условиях любой компании важно вести свою деятельность системно и структурировано. Это обусловлено многоплановостью хозяйственной деятельности каждого предприятия. При этом с каждым годом поведение потребителей меняется, и клиент становится более

избирательным, поэтому покупательский спрос падает. В этом случае компании стремятся оптимизировать свои расходы и снизить цены, но попадают в ловушку. Становится очевидно, что для увеличения прибыли, нужно использовать другие способы. Одним из таких инструментов является сбалансированная стратегия. Сбалансированная стратегия помогает предприятию развиваться в разных направлениях своей деятельности, задействовать все подразделения для достижения одной глобальной стратегической цели – максимизация прибыли, [1].

**Актуальность темы и постановка задач.** В современных рыночных условиях ведения бизнеса становится все более актуальным направлять внимание руководителей и собственников на стратегическое развитие. В динамично развивающемся мире невозможно успешно вести предпринимательскую деятельность без видения своих краткосрочных и долгосрочных целей. Подобная многоплановость стратегического планирования требует специального инструментария, который позволил бы провести комплексную оценку степени успешности проводимых мероприятий. Это позволит оценить текущее положение и выявить проблемы в процессе реализации стратегии. А на основе этого разработать корректирующие меры для соблюдения планируемой траектории развития. Таким образом, применение сбалансированной стратегии обусловлено современными условиями хозяйствования, которые требуют от предприятий готовность быстро развиваться в разных сферах своей деятельности.

**Методические основы формирования сбалансированной стратегии.** Сбалансированная стратегия представляет собой основу стратегического управления. Это способ оценить и понять, какие конкретные шаги необходимо сделать компании, чтобы стратегия реализовывалась. Она охватывает все основные сферы деятельности предприятия и помогает компании двигаться целенаправленно, синхронно.

Классическая ССП, которую предложили Нортон и Каплан, опирается на 4 аспекта деятельности компании:

1. Финансовый аспект. Он показывает, какие цели необходимо поставить руководителям компании, чтобы оправдать финансовые ожидания своих учредителей, [2].
2. Клиентский аспект. Менеджерам необходимо определить, как должна выглядеть компания в глазах потребителей, чтобы успешно реализовать стратегию, [2].
3. Внутренний аспект предполагает определение тех внутренних процессов, которые должны стоять в основе клиентских политик.
4. Аспект обучения и роста – это те ресурсы инфраструктуры, которые необходимы для осуществления всей сбалансированной стратегии. Одновременно они

являются и потенциалом организации, то есть создают предпосылки для будущих изменений внутренней и внешней среды компании, [3].

Вся совокупность целей и связей между ними представляет собой стратегическую карту. На основе определения связей между стратегическими целями формируются бизнес проекты – конкретные шаги для достижения поставленных целей и глобальной стратегии. Они могут быть представлены в виде программ, проектов и инициатив, [4].

**Результаты исследования и рекомендации.** Разработка ССП начинается с финансового аспекта. У компании есть два направления развития: стратегия роста и стратегия производительности, [5].

Первое направление предполагает увеличение доходов. И главной экономической мерностью стратегии роста является – оборот компании. ЗАО «Сернурский сырзавод» рекомендуется расширять свои возможности получения дохода, посредством увеличения клиентов. Повышать ценность продукции для клиентов за счет формирования сильного бренда, ценностного предложения и УТП продукта.

Второе направление связано с работой над использованием ресурсов компании. Главной экономической мерностью стратегии производительности является – маржинальность. Повышение интенсивности пользования ресурсами предполагается за счет настройки бизнес-аналитики, которая позволит эффективнее использовать средства и получать максимальный результат. Также ЗАО «Сернурский сырзавод» рекомендуется продолжать улучшать структуру себестоимости за счет внедрения новых технологий в производстве и реализации продукции через интернет-магазин.

Клиентский аспект выражается через комплекс клиентских политик. Первые четыре клиентские политики (цена, качество, доступность, выбор) являются свойствами продукта. ЗАО «Сернурский сырзавод» рекомендуется сформировать гибкую ценовую политику и поддерживать уровень качества продукции, регулярно мониторить своих конкурентов на наличие новшеств в производстве и быть готовыми внедрять их в самые короткие сроки.

Для того чтобы поддерживать все клиентские политики, нужны бизнес процессы, которые лягут в их основу. Среди процессов управления клиентами можно выделить два основных: привлечение и удержание. Стратегия привлечения клиентов основана на продвижении сайта и аккаунта Instagram в сети интернет, а также классические способы офлайн. Для этого необходимо доработать сайт и интернет-магазин так, чтобы он был удобным, доступным, технически правильным и продающим. Так как стоимость привлечения клиента дороже, чем стоимость удержания. Поэтому система удержания клиентов сделает бизнес стабильным, а маркетинг эффективным даже в условиях кризиса.

Важно отметить, что стандартизация внутренних процессов увеличит эффективность всех необходимых мероприятий. Поэтому нужно стараться описывать большинство процессов, разрабатывать инструкции и внедрять системы контроля и учета выполненных задач, [6].

Аспект обучения и роста главным образом касается сотрудников ЗАО «Сернурский сырзавод». Рекомендуются обратить внимание на их квалификацию, а также на создание системы управления на базе CRM. Именно с этого аспекта начинается исполнение всей системы сбалансированных показателей. Без квалифицированных и грамотных сотрудников эффект от любой сбалансированной стратегии может быть приближен к нулю.

Результатом формирования ССП и на ее основе стратегической карты является четыре проекта, которые необходимо реализовать ЗАО «Сернурский сырзавод», чтобы устранить текущие проблемы и сделать бизнес более эффективным.

Первый проект направлен на увеличение ценности для клиентов. Необходимо провести анализ потребителей. Цепочка создания ценности начинается с формирования пути клиента. Далее нужно выявить факторы выбора потребителей и построить сценарии потребления с помощью концепции JTBD, которая определяет истинные мотивы клиентов к совершению сделки.

Второй важной составляющей ценности для клиента является непосредственно сам продукт. Необходимо исследовать свойства продукта. Это позволит провести оценку эмоциональных реакций потребителей на отдельные характеристики продукции. Целью является выявление уникальных торговых предложений, [7].

Второй проект направлен на реализацию сформированной стратегии привлечения клиентов. Сайт является главным посадочным ресурсом и источником информации для потенциальных клиентов. На сайте оставляют заявки уже «теплые» клиенты, работа с которыми становится легче для отдела продаж. Поэтому все работы второго этапа необходимо начинать именно с его seo-оптимизации. И уже на этом этапе повысится его полезность и позиции в поисковой выдаче. Он станет более доступным для потенциальных клиентов, повысится органический трафик. Среди классических способов продвижения рекомендуется продолжать проводить дегустации, участвовать в тематических ярмарках и праздниках, проводить совместные акции с партнерами.

Суть третьего проекта заключается в формировании системы удержания клиентов. Одним из таких инструментов является RFM анализ, [8]. С помощью него можно провести кластеризацию клиентов ЗАО «Сернурский сырзавод» на основе их поведенческих характеристик. Его результаты помогут в формировании системы лояльности, которая не просто будет удерживать и сохранять клиентов, но и сможет приносить прибыль. Руководители ЗАО «Сернурский сырзавод» смогут принимать

обоснованные управленческие решения в своем бизнесе и снизить расходы на маркетинговое продвижение.

В завершении работы над стратегией необходимо перейти к реализации четвертого проекта. ЗАО «Сернурский сырзавод» необходимо понять, как осуществляются новые процессы, чтобы перейти к стандартизации внутренних задач. Для этого нужно описать каждый процесс и разработать инструкции. Это позволит быстро обучать новых работников и контролировать выполнение механических задач на предприятии, [9].

Таким образом, разработанная сбалансированная стратегия позволила определить 4 главных проекта, реализация которых повысит эффективность деятельности предприятия. Все 4 проекта также взаимосвязаны между собой и обусловлены важностью реализации в указанной логической последовательности.

**Заключение.** Таким образом, сбалансированная стратегия является инструментом управления прибылью ЗАО «Сернурский сырзавод» и разработана с целью укрепления его финансовой устойчивости.

В рамках разработки мероприятий по повышению прибыли предприятия предложено развивать интернет-магазин ЗАО «Сернурский сырзавод», так как он имеет высокую динамику развития. Для этого рекомендуется реализовать сбалансированную стратегию, которая опирается на принципы unit-экономики.

Ее расчет позволил выявить узкие места и сформировать комплекс мер, необходимых для повышения финансовых результатов. А именно рекомендуется реализовать 4 проекта, которые повысят эффективность бизнеса. Первый

В совокупности это окажет положительное влияние прибыль не только интернет-магазина ЗАО «Сернурский сырзавод», но и в целом предприятия.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:**

1. **Каплан Р.С., Нортон Д.П.** Сбалансированная система показателей от стратегии к действию / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – М: Изд-во Олимп-Бизнес, 2017. – 210 с.;
2. **Кренева С.Г., Лежнина Т.А.** UNIT-экономика как инструмент принятия решений / С.Г. Кренева, Т.А. Лежнина // Научно-практический и теоретический журнал «Инновационное развитие экономики» - 2019. №6 (54). С. 120-129;
3. **Сутягин В.Ю., Турлачева М.А.** Сбалансированная система показателей как эффективный инструмент реализации стратегии развития предприятия / В.Ю. Сутягин, М.А. Турлачева // Социально-экономические явления и процессы – 2012. – С 120-126;
4. **In-Scale.** [Электронный ресурс] // [www.in-scale.ru](http://www.in-scale.ru).- URL: <https://in-scale.ru/blog/rfm-analiz>;
5. **UpLab.** [Электронный ресурс] // [www.uplab.ru](http://www.uplab.ru).- URL: <https://www.uplab.ru/blog/balanced-scorecard/>
6. **Корпоративный менеджмент.** [Электронный ресурс] // [www.cfin.ru](http://www.cfin.ru). – URL: [https://www.cfin.ru/management/strategy/concepts/balanced\\_strategy](https://www.cfin.ru/management/strategy/concepts/balanced_strategy);
7. **Лежнина Т.А.** Управление брендом компании как инструмент повышения ее конкурентоспособности / Т.А. Лежнина // Финансово-экономическая безопасность Российской Федерации и ее регионов: сборник материалов IV Международной научно-практической конференции - 2019. - С. 155-157;
8. **Семенова Е.В.** Стратегия развития предприятия и пути обеспечения ее сбалансированности: монография. – СПб: ИБИН, 2017. – 90 с.;
9. **Business Studio.** [Электронный ресурс] // [www.businessstudio.ru](http://www.businessstudio.ru). – URL:[https://www.businessstudio.ru/articles/article/bsc\\_sbalansirovannaya\\_sistema\\_pokazateley\\_i\\_busine](https://www.businessstudio.ru/articles/article/bsc_sbalansirovannaya_sistema_pokazateley_i_busine);
10. **FB.** [Электронный ресурс] // [www.fb.ru](http://www.fb.ru). – URL: <https://fb.ru/article/142650/diagramma-ganta---vash-pomoschnik-v-planirovanii-cto-takoe-diagramma-ganta-i-kak-ee-sostavit>.