

ник наук.праць. - Переяслав-Хмельницький : ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди», 2015. – С. 40–47 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.confscience.webnode.ru>.

И.Г. Смирнов. Украинское чумачество как туристический ресурс: регионально-логистическое измерение. – Статья.

Аннотация. В статье раскрыто значение украинского чумачества как ресурса для развития туризма в Украине. Освещены логистические и географические особенности чумачества в Украине как общественно-экономического явления, которое изменялось на протяжении веков от функций воина-торговца, продавца-посредника между производителем и потребителем и, наконец, до фурищика, перевозчика – со своими этнокультурными особенностями. Автор обращается к работам украинских и зарубежных ученых И.Рудченка, Ф.Щербины, Новосельского, А.Русова, П.Рябкова и других.

Ключевые слова: украинское чумачество, туристический ресурс, географические и транспортно-логистические особенности.

Igor G. Smyrnov. Ukrainian Chumak Life as Tourist Resource: Regional and Logistical Dimension. – Article.

Summary. In the article disclosed significance of Ukrainian chumak life as a resource for the development of tourism in Ukraine. Article material deals with the logistical and geographical features of chumak life in Ukraine as a socio-economic phenomenon, which for centuries was changing from the features of the warrior-merchant, merchant intermediary between producer and consumer, and finally to freight-forwarder – with their ethno-cultural characteristics. The author refers to the works of Ukrainian and foreign scientists I.Rudchenko, F.Scherbyna, Novoselskiy, A.Rusov, P.Ryabkov and others.

Key words: Ukrainian Chumaks, tourist resource, geographical, transport and logistical features.

УДК 338.984

О.А. Строева,

доктор экономических наук,

Орловского филиала ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ»,

г. Орел, Российская Федерация

АЛГОРИТМ ВНЕДРЕНИЯ ДОРОЖНОГО КАРТИРОВАНИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРОМЫШЛЕННЫХ КОРПОРАЦИЙ

Аннотация: Факт о необходимости планирования результатов деятельности промышленных корпораций ни у кого не вызывает сомнений. Однако до сих пор не существует единого ответа на такие вопросы: как правильно построить данный процесс и, главное, какие методы и инструменты планирования позволят предприятию преодолеть все препятствия и занять лидирующее положение на рынке, в стране или в мире? В этой связи в статье рассматривается один из популярных на сегодняшний день инструмент планирования – дорожное картирование. Автором характеризуются особенности его применения на уровне промышленных корпораций, а также определяется алгоритм внедрения дорожного картирования в деятельность промышленных корпораций.

Ключевые слова: дорожное картирование, корпоративное дорожное картирование, промышленные корпорации.

Рассматривая подходы к планированию деятельности российских промышленных корпораций в историческом аспекте, можно отметить несколько этапов его развития.

Первый этап (советский период) – характеризуется действием системы «централизованного экономического планирования». В этот временной отрезок предприятия не занимались самостоя-

тельным планированием, а лишь стремились к достижению показателей, устанавливаемых на государственном уровне.

Второй этап (переход к рыночной экономике) – с развалом советского союза российские предприятия столкнулись с необходимостью изменения способов ведения своей деятельности в целом и подходов к планированию в частности. Кардинальность произошедших перемен сделала наиболее приемлемым алгоритмом действий на данный период «слепое» заимствование технологий планирования, разработанных за рубежом.

Третий этап (настоящее время) – этап адаптации достижений мировой науки под реалии российской действительности и разработки авторских методов планирования и прогнозирования. Так, большое распространение в России получает американская технология дорожного картирования и в последние пять лет в вузах России ученые разрабатывают адаптационные механизмы применения универсальных методик и алгоритмов дорожного картирования в реальном секторе экономики, творчески обрабатывая универсальный инструментарий с учетом задач конкретных субъектов хозяйствования.

Дорожные карты представляют собой инструмент стратегического планирования, который позволяет определить план действий конкретного уровня управления по достижению целей и решению задач, поставленных более высоким уровнем управления [1].

Активность применения технологии дорожного картирования по уровням управления национальной экономикой России различна. Наиболее интенсивно дорожные карты используются на макроуровне. Так в последние годы Правительством РФ был принят ряд распоряжений по утверждению «дорожных карт» практически во всех федеральных органах исполнительной власти, в частности планы мероприятий («дорожные карты») для [8]:

- Минэкономразвития России – «Поддержка доступа на рынки зарубежных стран и поддержка экспорта»;
- Минздрава России – «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности здравоохранения»;
- Минобрнауки России – «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки»;
- Минкультуры России – «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности сферы культуры» и т.д.

Широко данная технология используется и на региональном уровне (мезоуровень). Здесь чаще всего формируются дорожные карты по изменению состояния конкретных сфер жизнедеятельности и определению отраслевых приоритетов. Например:

- план мероприятий («дорожная карта») «Изменения в сфере образования Нижегородской области»;
- план мероприятий («дорожная карта») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности здравоохранения в Кировской области» и т.д.

Тяжелее данная технология проникает в процесс управления деятельностью промышленных корпораций. В этой связи считаем необходимым охарактеризовать специфику применения технологии дорожного картирования на уровне предприятий [3].

В настоящее время дорожное картирование – это эффективный метод планирования, прогнозирования и управления деятельностью организации, которая активно внедряет нововведения и участвует в формировании инновационной среды. Дорожные карты способствуют концентрации внимания на долгосрочном планировании и являются базой научно-технического планирования [2; 5; 6].

На наш взгляд, дорожное картирование будет являться востребованным инструментарием для компаний, использующих управление по результатам, вместо системы управления по целям. На рисунке 1 изобразим причины, из-за которых рекомендуем применять в практической деятельности промышленных корпораций инструменты картирования.

Таким образом, дорожное картирование позволяет сосредотачивать внимание на наиболее важных и значимых приоритетных направлениях на каждом этапе процесса планирования. Дорожное картирование осуществляется для упрощения процедуры принятия управленческих решений, а также для наглядности представления информации о перспективных и альтернативных вариантах развития объекта картирования.



Рисунок 1. Причины применения в практической деятельности промышленных корпораций инструмента «дорожное картирование»

«Дорожные карты» это информационная поддержка процесса принятия управленческих решений объекта картирования, то есть они должны иметь четкого адресата, для которого и разрабатывается «карта». Анализ ситуации – это не просто представление ситуации, но представление ситуации адресата, будущее – это возможное будущее адресата, а стратегия – это пошаговый план действий адресата.

Дорожная карта позволяет определить ценностные ориентиры и поляризует необходимое ресурсное обеспечение на критических областях, тех которых позволят достичь поставленных целей. Данная концепция очень актуальна для промышленных корпораций в связи с тем, что она позволяет эффективно использовать инвестиции в исследованиях.

Дорожные карты аккумулируют в себе:

во-первых, представления о желаемом будущем – эти представления, как правило, выглядят не как жестко определенная финальная перспектива, но как сеть ориентиров, задающая открытый вариант будущего;

во-вторых, описание начального состояния системы (анализ ситуации);

в-третьих, стратегии (планы, сценарии) перехода к желаемому будущему;

в-четвертых, проблемы и препятствия в реализации перспективных стратегий (планов, сценариев), возможные пути их преодоления;

в-пятых, технико-экономическое обоснование сценария (альтернативных сценариев);

в-шестых, измеримые критерии и индикаторы оценки продвижения к желаемому будущему.

Поскольку промышленная корпорация - сложный организм, объединяющий технологии, процессы, продукты и прочие элементы, дорожные карты различаются по типам (таблица 1), формирующие слои в картировании.

Основные типы дорожных карт промышленной корпорации

Тип дорожной карты	Характеристика	Цель формирования
Научное (технологическое) картирование	Фокусировка на векторах развития научной мысли. Сценарии развития технологий, технологического сектора	Применяется при разработке инновационной продукции, технологий и определении стратегий научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ
Производственное картирование	Направление очень схоже с продуктовым картированием, но поляризуется на поддержании организационных возможностей	Применяется при определении оптимальных этапов производственного процесса. Фокусируется на том, каким образом технологии могут поддерживать организационные возможности.
Продуктовое картирование	Варианты развития продукта или продуктовой линейки во времени	Применяется при определении сильных и слабых сторон, возможностей и угроз с целью развития какого-либо конкретного продукта
Программное (процессное) картирование	Фокусировка на конкретных процессах эффективного развития. Относится к проектному планированию и демонстрирует взаимозависимость между развитием и этапами программ, бизнес-процессов	Применяется при оценке воздействий возникших новых условий на направления долгосрочных программ
Стратегическое (корпоративное) картирование	Направление включает стратегическое измерение, что позволяет оценить сильные и слабые стороны корпорации и выявить возможности и угрозы	Применяется в долгосрочном планировании деятельности компании

Ядром любого вида деятельности, особенно в современных условиях являются научные разработки. Предприятия, стремясь удовлетворить меняющиеся потребности клиентуры, постоянно озабочены вопросом применения достижений современной науки, чаще всего представленных виде новых технологий. В этой связи технологическая дорожная карта отражает прогноз научного развития и наглядно демонстрирует траекторию развития технологии до вида, пригодного к использованию в рамках предприятия.

Отобранные предприятием технологии, должны быть вовлечены в производственный процесс. В этой связи в рамках производственного картирования промышленные корпорации стремятся отразить процесс взаимодействия технологий во времени с учетом выбытия устаревающих технологий и замены их на прогрессивные их варианты в целях поддержания запланированного уровня эффективности. Логическим завершением производственного процесса является выпуск продукта / ассортимента продуктов. Выпускаемый ассортимент товаров в идеале должен удовлетворять не только текущие, но и скрытые (латентные) потребности клиентуры. Это побуждает предприятия составлять продуктовые дорожные карты, определяющие перспективы и направления изменения требований целевых аудиторий к товарам, а также план эволюции товаров.

Следующих два типа дорожного картирования определяют горизонты планирования: оперативное и стратегическое. Вследствие этого, стратегическое картирование характеризует в динамике долгосрочные перспективы развития предприятия, а программное – среднесрочные программы развития. Результатом картирования может быть некий план-сценарий развития промышленных корпораций (продуктов, технологий и т.д.), содержащий альтернативные пути их развития с учётом возможных проблем и препятствий в реализации.

Рассмотренные особенности применения технологии дорожного картирования позволяют нам выделить основные факторы, тормозящие повсеместное распространение данной технологии:

1. Трудоемкость составления дорожных карт.
2. Для составления карт нужна подробная информация не только о деятельности предприятия, но и о ситуации во внешней среде.
3. Необходим персонал, владеющий опытом планирования и обладающий хорошими аналитическими способностями и логическим мышлением.
4. Необходимость формализации.

В результате крупные промышленные корпорации чаще прибегают к технологиям дорожного картирования, в то время как средние и мелкие предприятия если и используют описываемую технологию, то лишь по некоторым ее типам и крайне редко.

Чтобы технология дорожного картирования применялась активнее, необходимо знать организационные направления его внедрения в деятельность предприятий.

Процесс разработки дорожной карты для промышленной корпорации заключается в изучении имеющегося потенциала развития, выявлении сильных и слабых сторон, возможностей и угроз и т.д. Изучение мирового и отечественного опыта по дорожному картированию дает основания для выделения общих этапов по внедрению их в практическую деятельность промышленных корпораций (таблица 2).

Таблица 2

Этапы по внедрению дорожного картирования

Этап	Характеристика
Первый	«Дорожная карта» какого-либо объекта состоит из долгосрочного прогноза развития с определенными временными периодами
Второй	«Дорожная карта» создается формированием рабочей группы, в которую включены самого разнообразного профиля специалисты.
Третий	«Дорожная карта» это только наглядное отражение прогнозного состояния объекта, а пути его реализации и достижения уже определены ранее.
Четвертый	«Дорожная карта» демонстрируют экономический эффект от выполнения и реализации мероприятий с обоснованием оптимальности рекомендуемых сценариев развития с учетом эффективности использования ресурсов на каждом этапе принятия решений.

Промышленным корпорациям, целесообразно прогнозировать перспективные векторы применения результатов деятельности, во-первых, оценить потенциальный конечный спрос, а во-вторых, оценить предполагаемую экономическую эффективность. Разработанная дорожная карта будет разъяснять ее полезность бизнес-представителям, которые смогут использовать ее результаты. То есть, именно дорожное картирование должно выступать замыкающим звеном инновационной среды, что приведет к снижению рисков на завершающей стадии производства инновационной продукции, а также разъяснить и обосновать необходимость в государственной финансовой поддержке [4, 7, 9].

Для построения «дорожной карты» промышленной корпорации следует воспользоваться следующим алгоритмом работы, который представлен на рисунке 2.

<p>1. Определение тематического приоритета (объекта) картирования <i>(фокусировка внимания дорожной карты; цели и задачи; адресат картирования; приоритеты; факторы исполнения)</i></p>
<p>2. Определение целевых приоритетов <i>(рамочные ориентиры и направления картирования)</i></p>
<p>3. Определение критериев и индикаторов <i>(сетка критериев и индикаторов; способы количественного и качественного измерения обозначенных критериев и индикаторов)</i></p>
<p>4. Анализ ситуации на основе предложенной сетки критериев и индикаторов <i>(состояние объекта; препятствия развития)</i></p>
<p>5. Определение стратегий достижения целей <i>(стратегия или сценарий действий (альтернативные сценарии); стратегические шаги; последующие действия)</i></p>
<p>6. Определение проблем и препятствий <i>(проблемы и препятствия; механизмы преодоления препятствий)</i></p>
<p>7. Техничко-экономическое обоснование <i>(ресурсы для реализации стратегий или сценариев; отсутствующие ресурсы; способы мобилизации или замены ресурсов)</i></p>

Рисунок 2. Алгоритм построения «дорожной карты»

Конечно, представление «дорожных карт» может сопровождаться приложением расчетов экономической эффективности, ресурсных карт, графических схем, временных графиков реализации стратегий (сценариев).

По мнению автора, процесс формирования организационных схем внедрения картирования в деятельность промышленных корпораций, должен заканчиваться формированием документа, содержащего один из следующих типов представления информации в дорожной карте (таблица 3).

Таблица 3

Варианты представления дорожных карт в итоговом плановом документе

Типы представления информации в дорожной карте	Характеристика
Многослойный тип	Самая распространенная организационная схема дорожной карты, объединяющая несколько слоев. Построение графика позволит рассмотреть процесс развития на каждом из слоев и межслойные зависимости, что существенно поможет внедрить новые технологии.
Столбиковый тип	Организационная схема дорожной карты оформлена в виде комплекса столбцов состоящих из отдельного слоя. Построение графика столбиков позволит упростить и обобщить необходимые данные.
Табличный тип	Данная организационная схема картирования предполагает применение для ситуации, когда производительность можно рассчитать и разбить ее по отдельным временным интервалам.
Иллюстрационный тип	В дорожном картировании также применяется и креативность, а именно рисунки.
Диаграммный тип	Если результат картирования можно представить в количественной форме, то целесообразно применение диаграммного типа.
Текстовый тип	Существуют такие дорожные карты, которые не имеют графических составляющих, а основываются на тексте.

Использование организационных направлений внедрения дорожного картирования в деятельность промышленных корпораций будет способствовать эффективному планированию действий по их развитию. Технологию дорожного картирования необходимо внедрять промышленным корпорациям когда:

- 1) коренным образом произошли изменения в требованиях, предъявляемых рынком, на котором осуществляет свою деятельность, данная промышленная корпорация;
- 2) промышленная корпорация находится на стратегическом перепутье, связанном с выходом на новые рынки;
- 3) промышленная корпорация потеряла долю рынка в рамках своей отрасли;
- 4) промышленная корпорация не имеет стратегии для завоевания новых рынков;
- 5) промышленная корпорация пытается принять решения в области научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ;
- 6) промышленная корпорация не имеет ресурсов и навыков для поддержания инноваций и др.

ЛИТЕРАТУРА

1. Байков Е.А. Внедрение инновационных технологий дорожного картирования в практику стратегического управления предприятием [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://institutiones.com/innovations/2432-vnedrenie-innovacionnyx-texnologiy-dorozhnogo-kartirovaniya.html> (дата обращения 10.11.2015 г.)
2. Белоусов В.Л. Потенциал использования дорожных карт в управлении инновационным развитием исследовательской организации / В.Л. Белоусов, Н.А. Лукашева // Инноватика и экспертиза. 2010. – Выпуск 1 (4). – С. 51–58.
3. Бутаков А.А. Фактор интеграции в инновационных процессах промышленности России // Вестник Томского государственного университета. – 2006. – № 292. – С. 96–98.

4. Гераськин, М.И. Согласование экономических интересов в корпорациях // Управление большими системами: сборник трудов. – 2006. – №15. – С. 68–78.
5. Глушко Е.К. Дорожные карты // Копирайт. – 2013. – № 4. – С. 45–55.
6. Джемала М. Корпоративная «дорожная карта» – инновационный метод управления знаниями в корпорации // Российский журнал менеджмента. – 2008. Т.6. – № 4. – С. 149–168.
7. Кононов А.А. Сергеев П.В., Гуров В.И. Особенности инновационного развития российских корпораций // Известия Юго-западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2013. – №4. – С. 105–111.
8. Синягин А.К. «Дорожные карты» в госсекторе: план мероприятий или инструмент стратегического управления // Бюджет. – 2014. – № 1.
9. Шанин И.И. Управление инновационным развитием на промышленном предприятии // Вопросы инновационной экономики. – 2012. – №4 (14). – С. 30–39

О.А. Строева. Алгоритм впровадження дорожнього картирування в діяльність промислових корпорацій. – Стаття.

Анотація. Факт про необхідність планування результатів діяльності промислових корпорацій ні у кого не викликає сумнівів. Проте до цих пір не існує єдиної відповіді на такі питання: як правильно побудувати даний процес і, головне, які методи і інструменти планування дозволять підприємству подолати всі перешкоди і зайняти лідируюче положення на ринку, в країні або в світі?

В зв'язку з цим в статті розглядається один з популярних на сьогоднішній день інструментів планування – дорожнє картирування. Автором характеризуються особливості його вживання на рівні промислових корпорацій, а також визначається алгоритм впровадження дорожнього картирування в діяльність промислових корпорацій.

Ключові слова: дорожнє картирування, корпоративне дорожнє картирування, промислові корпорації.

Olesya A. Stroevea. Algorithm of Introduction of Road Mapping in Activity of Industrial Corporations. – Article.

Summary. The fact about need of planning of results of activity of industrial corporations at anybody doesn't raise doubts. However still there is no uniform answer to such questions: how it is correct to construct this process and, the main thing, what methods and instruments of planning will allow the enterprise to overcome all obstacles and to occupy the leading position in the market, in the country or in the world? In this regard in article one of popular the instrument of planning – road mapping is considered today. The author characterizes features of its application at the level of industrial corporations, and also the algorithm of introduction of road mapping in activity of industrial corporations is defined.

Key words: road mapping, corporate road mapping, industrial corporations.