

4. Центральный банк Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cbr.ru>.
5. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gks.ru>.
6. Правительство России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://government.ru/>.
7. Money Tree: навигатор венчурного рынка. Обзор венчурной индустрии России за 2018 год // PWC, РВК – 2019.
Рекомендовано кафедрой
финансового менеджмента
БГТУ

канд. экон. наук, доц.
О.Б. Бендерская,
К.В. Шалушинина
Белгородский государственный
технологический университет
им. В.Г. Шухова

РОУДМАППИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ

Один из основополагающих элементов обеспечения управления в бизнесе – это система планирования деятельности организации. Конкуренция становится все более напряженной, а это значит, что предприятиям необходимо непрерывно искать свой собственный метод выживания и достижения устойчивости функционирования [11] в условиях динамичного изменения среды, обстоятельств, клиентов и их интересов и т. п. Именно эти факторы побуждают организации к инновационному развитию [5]. Соответственно, инновационность подчиняется законам конкуренции, а предприятия, которые первыми освоят эффективные инновации, будут иметь огромное преимущество перед своими конкурентами.

Если рассматривать практический опыт зарубежных компаний, то можно заметить, что практически все они используют такой современный метод планирования и прогнозирования деятельности организации, как роудмаппинг. В переводе с английского – движение по дорожной карте. Внедрение этого метода способствует тому, что достигаются ключевые стратегические цели предприятия. Он согласует рыночную стратегию с

научно-технологическими планами и планами по новым технологиям и инновационным продуктам.

Первыми начали использовать этот метод компании Motorola и Corning. Р. Гэлвин представил подход, который нацелен на равновесие между краткосрочными проблемами и долгосрочными, операционными и стратегическими задачами, которые направлены на технологии, а также иные аспекты деятельности организации [3]. В итоге обнаружилось, что введение подобной культуры на всех уровнях компании приводит к появлению новых решений, которые контролируют развитие событий, стимулируют исследования, и что не менее важно – уточняют цели и видение менеджмента.

В международном бизнесе основной способ принятия определенной стратегии – это построение дорожной карты. Стоит отметить, что этот процесс является продуктом планирования, а не элементом процесса стратегического управления. То есть с его помощью какая-либо группа людей находит новые возможности в интересующих сферах или же выявляет определенные проблемы.

Принципом построения дорожной карты является непрерывный поиск правильных траекторий. Разрабатываются различные сценарии развития компании во времени; рассматриваются определенные показатели и результаты деятельности организации с рассчитанной потенциальной эффективностью. Поставленные стратегические цели реализуются с помощью дорожных карт, которые являются инструментом для их достижения и заставляют управленцев сосредотачиваться на самом важном на всех этапах процесса планирования, при этом находя как слабые стороны организации, так и сильные, а также направляя внимание на долгосрочные планы и перспективы.

Обычно рассматриваются три уровня дорожных карт:

- для внешней среды;
- для отрасли;
- для корпорации.

Дорожные карты внешней среды ставят различные вопросы: что требуется для защиты окружающей среды, что делать с истощением ресурсов, с исчезновением биологических видов или же с дефицитом источников энергии? Какой должна быть наша деятельность по отношению к внешней среде? Достаточны ли те усилия, которые прилагаются для ее восстановления?

Дорожные карты для отрасли открывают перед нами не только начальный набор действий, но и дальнейшее направление для достижения желаемого будущего. Здесь рассматриваются вопросы: можем ли мы со-

действовать с другими нашими партнерами в этой отрасли? Как нам понять, какие именно есть проблемы в данной отрасли?

Дорожные карты для корпорации – это сильнейший инструмент для реализации важнейшего для компании стратегического фокусирования и для ее дальнейшего развития.

Использование корпоративной дорожной карты включает в себя ряд видов деятельности, которые связаны с разными видами планирования:

- научным: процесс, который является многофункциональным. Здесь важны требования, берущие начало из разных экспериментов и эксплуатационных процессов;

- технологическим: этот процесс очень важен. Цель его реализации – это более эффективное применение технологий. Именно так уменьшаются излишние траты на оборудование;

- продуктовым: в производство промышленных продуктов внедряются новейшие технологии;

- планированием возможностей: этот процесс нацелен на оригинальную находку, идею, какую-то технологию. Подходит организациям сферы обслуживания;

- планированием интеграции: направлен на объединение или развитие структуры предприятия, на анализ взаимодействия различных процессов;

- планированием программ: этот процесс нацелен на реализацию стратегии. И акцент делается именно на этом;

- планированием процессов: происходит акцент на отдельных процессах. Идет управление знаниями;

- долгосрочным: процесс предусматривает глобальное видение будущих событий в этой отрасли. Идет развитие горизонтов планирования;

- стратегическим: происходят перемены в главной сфере деятельности организации. Из этого следуют новые возможности и угрозы на уровне корпорации;

- межфункциональным анализом: если получается положительный итог использования дорожных карт в паре подразделений, то должен быть запущен анализ, который найдет общие для них потребности, дублирующие программы или же пробелы [7].

В создании дорожных карт важна командная работа. Именно так идет постоянный обмен информацией и знаниями. Для ее верного написания важно: правильное распределение времени, четкое понимание поставленной цели и самих потребностей компании, разносторонний подход, свободомыслящая среда, понимание того, как будет развиваться организация в дальнейшем.

Для создания дорожной карты должна быть собрана группа людей, которые разбираются в поставленных вопросах. Туда включаются специалисты отделов разработок и исследований, финансов, технологий и др.

Весь процесс создания дорожной карты можно разбить на три основных этапа:

1) предварительные действия:

- исследование и анализ. Речь идет о внутренней и внешней среде организации;
- определение проблемы. Затем проверяются возможности ее устранения с помощью данного метода;
- миссия и видение. Речь идет о самом существовании организации. Определяются ее цели и задачи;
- финансовые и нефинансовые стратегические цели;
- ресурсы и бюджет. Сюда относятся человеческие и финансовые ресурсы [12], технология, информация и т.д.;
- содержание и время. Масштаб деятельности и ее содержание;
- создание команды. Правильно подобранные специалисты, разбирающиеся в необходимых вопросах по созданию дорожной карты, а также спонсоры этого процесса;

2) создание корпоративной «дорожной карты»:

- основное заявление. Краткое изложение того, что хотят сделать;
- возможности и риски;
- альтернативные стратегии. Рассматриваются риски, затраты, выгоды и т.д., а затем выбирается подходящая альтернатива;
- критерии и система мер. Они определяются для того чтобы оценить запланированное и успех;
- первоначальная оценка. Сопоставление выбранного варианта с финансовой возможностью его реализации. Если это слишком дорого, то рассматривается альтернатива;
- стратегия «дорожной карты». Проверяют соответствие ее содержания с точкой зрения всей команды;
- создание «дорожной карты». Она может быть в виде блок-схемы, графической схемы, алгоритма и т.д.

3) последующие действия [6]. Здесь имеется в виду реализация процесса. Все оглашается перед командой, затем воплощается. Нужно помнить о том, что все должно периодически пересматриваться, должны при необходимости вноситься корректировки (отчеты и планы по обновлению) [13].

В России данный инструмент используется все еще не в полной мере. Активно началось его использование в 2012 году. Пример – План меро-

приятый («дорожная карта») «Повышение качества регуляторной среды для бизнеса» [1]. Еще один пример – План мероприятий («дорожная карта») «Изменение в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки в городе Москве» [2].

Возможно, России стоит рассмотреть вариант более частого использования системы «дорожных карт». Причины:

- эффективность планирования;
- важная характеристика – время. Дает уверенность в том, что в кратчайшие сроки хозяйствующие субъекты получат те мощности, которые важны для реализации их планов;
- «дорожные карты» связывают такие характеристики, как стратегия бизнеса, информация о рынке и инновационные решения;
- все недочеты, которые выявляются в планах компании, помогают не допустить этих же ошибок в будущем [14];
- эффективно используются время и ресурсы [9];
- «дорожная карта» – путеводитель для компании;
- с ее помощью можно донести до потребителей и поставщиков информацию о том, в каком направлении движется фирма [10].

Исходя из того, что было сказано выше, можно сделать вывод о важности применения «дорожных карт». Они служат концентрации внимания на долгосрочном планировании, дают возможность выявления сильных и слабых сторон предприятия [4]. Это помогает заранее определять проблемы и недочеты, а значит, своевременно устранять их. Роудмаппинг способствует достижению ключевых стратегических целей организации. Метод «дорожных карт» согласует рыночную стратегию с научно-техническими планами и планами по новым технологиям и инновационным продуктам [8].

Библиографический список

1. План мероприятий («дорожная карта») «Повышение качества регуляторной среды для бизнеса» (утв. распоряжением Правительства РФ от 11 июля 2013 г. № 953-р) [Электронный ресурс]. URL: <http://government.ru/media/files/41d46dceb78a9863ee05.pdf>

2. План мероприятий («дорожная карта») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки в городе Москве» (утв. распоряжением Правительства Москвы от 30 апреля 2013 г. № 232-ПП) [Электронный ресурс]. URL: http://mosopen.ru/document/232_rp_2013-04-30

3. Баев И.А., Глазкова Ю.С. Дорожные карты – инструмент инновационного планирования на предприятии // Вестник ЮУрГУ. Серия: экономика и менеджмент. 2010. № 39. С. 215.
4. Бендерская О.Б., Чижова Е.Н. Модель потенциалоёмкости предприятия // Организатор производства. 2004. № 1(20). С. 20–23.
5. Брянцева Т.А., Буцык Е.В., Строкова А.Р. Теоретические аспекты инновационного потенциала организации // Белгородский экономический вестник. 2018. № 1 (89). С. 6–69.
6. Гретченко А.И. «Дорожная карта» – новый инструментарий долгосрочного планирования инновационной экономики [Электронный ресурс]. URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=15138882>
7. Джемала М. Корпоративная «дорожная карта» – инновационный метод управления знаниями в корпорации // Российский журнал менеджмента. 2008. №4. С. 149 – 168.
8. Кравченко Л.Н., Морозова А.А. Антикризисные меры по оздоровлению экономики предприятия // Белгородский экономический вестник. 2018. № 3 (91). С. 18–22.
9. Кравченко Л.Н., Ходоренко Е.О. К вопросу повышения эффективности хозяйственной деятельности организации // Белгородский экономический вестник. 2017. №1(85). С.202–208.
10. Шевченко М.В., Костицына К.Е. Электронный бизнес в современных условиях // Белгородский экономический вестник. 2018. № 1 (89). С. 41–44.
11. Slabinskaya I.A., Benderskaya O.B. Comparative Integrated Assessment and Rating of Stability of Functioning of Belgorod Region Food Industry Enterprises throughout 2016 // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. 2019. Т. 272. С. 032146.
12. Slabinskaya I.A., Benderskaya O.B., Mitrokhin A.A., Truhin A.S. Methods of Company Financial Stability Monitoring // International Business Management. 2015. Т. 9. № 6. С. 1091-1096.
13. Slabinskaya I.A., Tkachenko Iu.A. Use of analytical procedures by internal control system in construction // International Conference on Research Paradigms Transformation in Social Sciences (RPTSS 2017). 2017. Pp. 1260-1269.
14. Slabinskaya I.A., Tkachenko J.A., Benderskaya O.B., Slabinskiy D.V. Internal Controls Organization: A Methodology Approach // World Applied Sciences Journal. 2014. Т. 30. № 10. С. 1205–1207.

Рекомендовано кафедрой
бухгалтерского учета
и аудита БГТУ