

ДОРОЖНАЯ КАРТА – ИНСТРУМЕНТ ПРИНЯТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Н.Н. Котова, М.В. Валещук

Южно-Уральский государственный университет, г. Челябинск

Статья посвящена сравнительной оценке разрабатываемых сценариев и проектируемых дорожных карт национальной и региональной предпринимательских инициатив. Рассматриваются основные типы сценариев и сценаротехники, в том числе подход, используемый при формировании сценариев, получивший название «сценарный крест». Модель построения сценариев состоит в выборе двух неопределенностей, которые изучаются в различных сочетаниях, что и позволяет разработать четыре различных сценария. Сценарии могут формироваться для отдельной компании, города, региона, национальной экономики в целом. Наряду со сценарным планированием в качестве стратегических ориентиров развития исследуемого объекта (включая экономические системы различных уровней управления) изучается составление дорожной карты. Дорожная карта призвана соединить концепцию развития конкретного объекта со стратегическим анализом и его проектируемым будущим. Определяется область применения дорожных карт, ее составляющие элементы и этапы разработки стратегических мероприятий, составляющих содержание дорожной карты. Представлен проект дорожной карты «Создание благоприятных условий для предпринимательского климата и развития конкуренции в индустрии туризма». Предложенный проект дорожной карты включает в себя: сбалансированную карту целей, перечень стратегических мероприятий, выделение контрольных точек проекта и точек принятия основных управленческих решений, подведение итогов и определение результативных показателей (например, изменение доли платных туристских услуг в валовом региональном продукте, прирост объема платных туристских услуг на одного туриста). В качестве пилотного региона была выбрана Челябинская область с ее уникальными туристскими ресурсами). Проектируемую дорожную карту следует воспринимать не только как региональную предпринимательскую инициативу, а и как концепцию развития туристских дестинаций в будущем.

Ключевые слова: сценарное планирование, альтернативные сценарии, сценарный анализ, сценаротехника, подход «сценарный крест», дорожная карта, набор стратегических мероприятий, система сбалансированных целей, базы стратегических данных, модели стратегического перепроектирования, развитие конкуренции в индустрии туризма.

В условиях постоянных изменений внешней бизнес-среды, возрастания рисков отраслевых диссонансов на отдельных товарных рынках, возникает потребность в применении новых инструментов управления многообразием рыночных ситуаций. К таким современным инструментам следует отнести разработку сценариев и проектирование дорожных карт, применение которых позволяет объединить отдельные фрагменты происходящих разноплановых событий, охватывающих различные сферы жизнедеятельности общества воедино и идентифицировать возможные последствия развития экономических систем с учетом факторов неопределенности [8, 14].

Разработка сценариев является составной частью сценарного планирования. Сценарное планирование можно определить как рациональный метод предоставления вероятных вариантов будущего изучаемого объекта в условиях неопределенности, объединив в предлагаемых сценариях кратко-, среднесрочные, долгосрочные и стратегические перспективы его развития. Назначение сценариев – описать наиболее вероятные и правдоподобные варианты будущего исследуемого объекта с учетом управления рисками, возникающими при их реализации. При разработке сценариев используются различные приемы сценаротехники, применение которых способствует достижению разных

целей. До недавнего времени наиболее известны были три основных типа сценариев:

- составленные на основе наблюдаемых тенденций развития;
- стандартные сценарии, как правило, нарушающие существующие правила;
- контрастные альтернативные сценарии, используемые для анализа существующих концепций и действующих факторов для принятия правильных управленческих решений [9, 12, 20].

Известным автором в разработке сценариев считается Герман Кан, в пятидесятые годы прошлого века он предложил сценаротехнику, получившую наименование «будущее-сейчас» (future-pow), основной мыслью в его исследованиях и книгах была мысль о том, что «надо думать о несмысленном» [9].

Сценарный анализ – это процесс размышления о будущем, его не следует отождествлять с одним из методов прогнозирования. Впервые сценарный анализ был использован Г. Каном в Rand Corporation, а в последующем в институте Гудзона. Именно в это время появляется одно из первых определений сценариев: «Гипотетические последовательности событий, построенные для привлечения внимания к причинно-следственному процессу и точкам принятия решений» [3, 16].

К началу семидесятых годов XX века сценар-

ное планирование превращается в основной инструмент изучения будущего. В дальнейшем (к середине 70-х) значимость сценарного планирования снижается, проектируемые сценарии, при сохранении жесткого долгосрочного планирования (вместо индикативного, принятого в рыночной системе хозяйствования), начинают носить упрощенный характер и, по сути, дублировать прогнозы и игнорировать риски.

В 1980-е годы интерес к разработке сценариев возрождается снова, но лишь на уровне консалтинговых фирм, занимающихся футурологическими исследованиями. Наконец, в период 90-х годов, вызвавших большие изменения в состоянии внешней бизнес-среды и заставивших менеджеров разного уровня задуматься об управлении неопределенностью, большое количество крупных консалтинговых фирм и отдельные корпорации (такие как Shell, ICL, General Electric Company) стали создавать свои сценаротехники. Так появляется алгоритм размышлений о будущем (TAIDA), включающий в себя следующие стадии: наблюдение с целью определения угроз и потенциальных возможностей; анализ – изучение последствий и разработка сценариев; «создание образа» – формирование видения желательного развития событий; принятие решений – выбор альтернативных вариантов развития и стратегий на основе изученной информации; действие – уточнение краткосрочных целей и осуществление оперативных действий.

Помимо схемы сценарного планирования, получившего название «TAIDA», широкое распространение в практике хозяйствования приобретает подход, получивший название «сценарный крест». Этот подход считается наиболее эффективным во всех странах мира. Модель построения сценария состоит в выборе двух неопределенностей, которые затем рассматриваются вместе в сценарном кресте. Например, для любого товарного рынка в качестве неопределенностей могут использоваться: спрос (высокий, низкий) и уровень конкуренции (высокий, низкий). В четырех ограниченных этими неопределенностями областях формируются четыре различных сценария. Каждый из сценариев имеет своеобразное название и должен отражать возможные линии поведения различных заинтересованных структур – бизнеса, правительства, конечных потребителей при определенном сочетании выбранных неопределенностей (низкий уровень конкуренции и низкий спрос; низкий уровень конкуренции и высокий спрос; высокий уровень конкуренции и высокий спрос; высокий уровень конкуренции и низкий спрос). Разработка каждого сценария должна быть подкреплена соответствующими схемами, диаграммами, графиками, рисунками и другими наглядными материалами, раскрывающими логику построения сценария.

Сценарии могут разрабатываться для национальной экономики, отрасли, региона, города,

конкретного товарного рынка, организации (компания, фирмы), для любой проблемы. Так Джилл Рингланд предложил в 2000 году четыре сценария по проблеме «приспособление к изменению климата» [12, 20].

К критериям хорошего сценария следует отнести: реалистичность – наличие таких событий будущего, которые действительно могут произойти; согласованность – отсутствие внутренних противоречий; специфичность – качественное или структурное отличие от других сценариев; запоминаемость – емкие и точные названия; проверяемость – информация, содержащаяся в сценарии должна быть проверяема; вероятность – описываемые события, несмотря на неопределенность с определенной долей вероятности должны в конце концов наступить.

Наряду со сценарным планированием и разработкой сценариев развития изучаемого объекта все большее значение приобретает проектирование дорожных карт. По сути, дорожная карта представляет собой сбалансированную систему долгосрочных целей и включает в себя набор мероприятий, непосредственно привязанных к стратегии развития исследуемого объекта (в том числе экономических систем). Дорожная карта предназначена для транслирования стратегических ориентиров в конкретные цели, задачи и действия с учетом реализации контрольной функции за их выполнением. Дорожная карта соединяет концепцию развития исследуемого объекта со стратегическим анализом и его проектируемым будущим. В основе методологии построения дорожной карты заложена аналитическая схема, обеспечивающая эффективное функционирование бизнес-процессов и успешность будущих инвестиций в условиях неопределенности [7, 21].

Применение дорожных карт позволяет:

- во-первых, уйти от регрессивного подхода и стереотипов стратегического мышления;
- во-вторых, расширить горизонт принятия управленческих решений за пределы следующего квартала или будущего года (научить каждого руководителя мыслить масштабнее);
- в-третьих, стать связующим звеном между стратегическим видением, стратегическим планированием и критериями, отражающими стратегические ориентиры развития объекта;
- в-четвертых, способствовать разработке методов оценки и смягчения рисков в условиях неопределенности внешней бизнес-среды.

Одним из ведущих элементов дорожной карты является система сбалансированных целей, получившая название сбалансированной карты целей. Она призвана увязать кратко, средне и долгосрочные мероприятия, отражающие различные аспекты функционирования систем с учетом их причинно-следственных связей [1, 17].

Сбалансированная карта целей может исполь-

зоваться в качестве центральной, объединяющей концепции развития больших и малых систем. Дорожная карта преобразует основные положения концепции системы в конкретные задания для входящих в нее хозяйствующих субъектов и направлений их операционной деятельности. Достижение стратегических целей обеспечивает реализацию соответствующих стратегических мероприятий, входящих в дорожную карту. К стратегическим мероприятиям относятся все мероприятия, охватываемые проектами и программами, содержащими стратегические концепции [10, 19].

Стратегические концепции обычно концентрируются на «рыночно-ориентированном» (market-based) и «ресурсно-ориентированном» (resource-based) подходах. Определение стратегических мероприятий предполагает сопоставление выбранных целей с имеющимися ресурсами. Отсюда вытекает задача расстановки приоритетов с точки зрения имеющихся ресурсов.

Разработка стратегических мероприятий, включаемых в дорожную карту, охватывает следующие моменты: наработку идей, касающихся стратегических мероприятий; анализ возможных текущих проектов и «связанных» в них ресурсов; изучение, анализ и структуризацию разработанных предложений (с учетом их кластеризации и каскадирования). Под каскадированием понимается система стратегических целей – сбалансированная карта целей, охватывающая всех участников реализации мероприятий, объединенных в дорожной карте (принцип горизонтального каскадирования стратегических целей). Наряду с этим действует принцип вертикального каскадирования – «разбиение» или «агрегирование» целей по уровням пирамиды иерархии целей (уровням организованной иерархии).

Одним из требований реализации стратегических мероприятий дорожной карты должно быть обеспечение единого подхода к пониманию стратегии и мониторинга, осуществляемого в отдельных точках проекта. Подобное единство базируется на управлении каскадированием, что ведет к повышению качества стратегического управления во всех вовлеченных в процесс внедрения мероприятий структурных единиц. В каскадировании имеются многочисленные варианты вертикального и горизонтального согласования стратегических целей и стратегических мероприятий.

Благодаря управлению каскадированием формируется целая система связанных показателей на различных уровнях иерархии структурных единиц, интересы которых сфокусированы в дорожной карте. Управление каскадированием осуществляется в соответствии с сложившейся управленческой философией, стилем руководства, требованиями бизнес-процессов, протекающих на уровне объекта.

Набор стратегических мероприятий, предназначенных для достижения стратегических целей исследуемого объекта (в том числе национальной, региональной экономических систем, либо отдельного хозяйствующего субъекта – корпорации, компании, фирмы, организации). К подобного рода мероприятиям следует отнести отдельные действия, пакет действий, различного рода проекты, а также задания. Как правило, все перечисленные мероприятия значительно отличаются друг от друга с точки зрения объема ресурсов, необходимых для их реализации [5, 16].

Стратегические мероприятия, содержащиеся в дорожной карте, предполагают ситуационное планирование непредвиденных обстоятельств как неотъемлемой части корпоративной культуры, что должно подготовить соответствующий рынок к возникновению отраслевых диссонансов [4, 15].

Ситуационное планирование осуществляется совместно со стратегическим планированием и означает процесс, предполагающий обработку информации и формирование (в качестве начального этапа) базы стратегических данных. Базы стратегических данных играют роль исходного информированного обеспечения и означают несколько большее, чем просто накопление аналитической информации. Причем информация не должна быть переизбыточной, когда получение дополнительной информации не обеспечивает формирование устойчивых конкурентных преимуществ в функционировании отдельных рынков. Можно сказать, что базы стратегических данных (БСД) – это целевые подборки поддающихся управлению данных, полезных для реализации стратегических мероприятий и содержащих главные выводы относительно условий внешней бизнес-среды. Формирование БСД – это этап предварительного анализа при разработке дорожной карты.

Помимо предварительного анализа при проектировании дорожной карты выделяются следующие фазы: фаза запуска; организационная фаза; фаза установления взаимосвязей и выделения контрольных точек принятия управленческих решений; фаза стратегического перепроектирования; фаза подведения итогов и определения достигнутых конечных результатов и потенциальных выгод исследования.

Фаза запуска – в процессе стратегического планирования менеджмент должен оценить важные с точки зрения проблемные области, улучшение работы которых положительно отразится на результатах деятельности системы. Анализ отобранных текущих проектов является средством повышения осведомленности о дополнительных возможностях. Во многих случаях из одного проекта, сконцентрированного на совершенствовании отдельных направлений, вытекает следующий проект. Так образуется цепочка ценностей, заложенных в дорожную карту.

Организационная фаза обеспечивает сосредоточение усилий менеджмента на установление четкой системы целей проекта (проектов) и помогает ранжировать их приоритеты. При этом формируется рабочая группа из заинтересованных представителей различных структур, которая и разрабатывает план будущего проекта (проектов). План будущего проекта и будет служить «дорожной картой» команды. Обычно эта фаза состоит из следующих компонентов: постановка целей; обоснование необходимости изучения конкретных бизнес-процессов; формирование проблем (угроз) и открывающихся возможностей; обзор результатов опроса всех участников проекта (проектов); соотношение проекта (проектов), целей и приоритетов бизнеса; выбор предлагаемых эталонных и стандартных показателей; определение потенциальных выгод реализуемых стратегических мероприятий; изложение набора методов работы и масштабов, в которых определяется оптимальный в данных обстоятельствах уровень бенчмаркинга – конкурентов, лидеров отрасли, региональных компаний, конечных потребителей; определение потребности в различных ресурсах в разрезе отдельных проектов с учетом временного аспекта (результаты – временной график, ожидаемые действия и подкрепление их реализации).

Фаза установления взаимосвязей – на основе проведенного отбора партнеров и сбора полной информации о них (включая второстепенные данные) определяются параметры оценки результатов деятельности отдельных партнеров – участников проекта. В процессе выполнения данной фазы создается функциональная диаграмма потоков, характеризующих отдельные проекты. Данная диаграмма может включать в себя детальные описания промежуточных действий, выделение определенных границ каждого проекта (блока стратегических мероприятий) и уточнение точек соприкосновения с другими проектами.

После проведения соответствующего исследования и получения полного представления о характере и особенностях каждого рассматриваемого проекта члены команды начинают выбирать компании, используемые для сравнения, которые должны иметь передовые показатели на конкретном конкурентном рынке (в том числе по техническим параметрам).

Фаза стратегического перепроектирования. Стратегическое перепроектирование является основой для реального описания комплексных взаимодействий между секторами отрасли, скорректированных на происходящие изменения. Стратегическое перепроектирование призвано создать новый контекст для описания отдельных бизнес-процессов отрасли, объединив их с элементами стратегического планирования. Стратегическое

перепроектирование означает отраслевое моделирование, которое включает в себя разработку иерархической системы для охвата бизнес-процессов, протекающих в отрасли при формировании цепочек создания стоимости и их взаимодействия при разработке конечного продукта. Бизнес-процессы конкретной отрасли могут быть горизонтальными и вертикальными, интегрированными, спаренными, последовательными, пересекающимися и повторяющимися. Подобное разнообразие затрудняет разработку модели стратегического перепроектирования отрасли, составляющей основу дорожной карты. Трудности моделирования связаны, во-первых, с комплексным взаимодействием цепочек ценностей, когда продукция одной цепочки служит исходным ресурсом для другой. Во-вторых, значительная трудность моделирования возникает из-за сложности включения временной составляющей в состав взаимосвязей между цепочками формирования стоимости товаров.

Фаза подведения итогов – концепция проектирования дорожной карты – характеризуется тем, что стратегические цели, итоговые показатели и стратегические мероприятия относятся к одной из «перспектив». Каждый из показателей должен иметь целевое значение и определять степень достижения цели и тем самым операционализировать стратегическую цель. Целевые значения показателей устанавливаются на конкретный стратегический горизонт: 1 год, 3 года, 5 лет и более.

Приведенные выкладки и рассуждения позволяют сравнить между собой сценарии и дорожные карты (табл. 1).

В настоящее время разработано одиннадцать дорожных карт национальной предпринимательской инициативы и пять региональной предпринимательской инициативы.

Аналогичная дорожная карта необходима и для сферы услуг, к которой относится и туристский бизнес. В настоящее время в структуре всех платных услуг, оказываемых населению, на долю туристских услуг приходилось в 2011, 2012 годах – 2,0 %, в 2013 году – 2,13 % соответственно. Удельный вес платных туристских услуг за последние два года по УрФО и Челябинской области снизился с 14,45 до 13,40 % и с 22,69 до 20,27 %¹.

В рамках реализации «Стратегии развития туризма в Российской Федерации до 2020 года» целесообразно разработать дорожную карту «Создание благоприятных условий для предпринимательского климата и развития конкуренции в индустрии туризма» в привязке к Челябинской области в качестве объекта пилотного региона (табл. 2) [2, 6, 11, 13, 18].

Предложенная дорожная карта требует дальнейшей доработки и конкретизации.

¹ <http://www.russiatourism.ru>

Таблица 1

Сравнительная характеристика разработки сценариев и проектирования дорожной карты

Параметры	Разрабатываемые сценарии	Проектируемые дорожные карты
Содержание	Фаза сценарного планирования, обеспечивающая связь вариантов предлагаемых сценариев в рамках стратегического планирования	Перечень стратегических мероприятий, отражающих концепцию развития исследуемого объекта
Ценностные ориентиры	Комбинирование взаимосвязанных последствий широкого спектра экономических, технологических, социальных, политических факторов, преобладающих в альтернативных вариантах о будущем развитии событий	Стратегическое моделирование, обеспечивающее реализацию стратегических мероприятий и эластичность будущих планов и стратегий
Этапы разработки	<ol style="list-style-type: none"> 1. Выбор двух неопределенностей 2. Отбор заинтересованных структур и прогноз их ожидаемого поведения 3. Разработка вариантов сценариев при различных сочетаниях неопределенностей 4. Выбор наиболее вероятного из разработанных сценариев 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формирование баз стратегических данных 2. Анализ отобранных текущих проектов – фаза запуска 3. Разработка карты стратегических целей проекта 4. Фаза установления взаимосвязей, определение контрольных точек проекта 5. Фаза стратегического перепроектирования – выбор точек принятия основных управленческих решений 6. Фаза подведения итогов

Таблица 2

Содержание дорожной карты «Создание благоприятных условий для предпринимательского климата и развития конкуренции в индустрии туризма» (проектный вариант)

1. Сбалансированная карта целей	1.1. Изучение уникальных туристских ресурсов в пилотном регионе
	1.2. Формирование туристских ценностей как предмета заинтересованных конечных потребителей
	1.3. Разработка реестра туристских ресурсов региона и реестра туристской инфраструктуры
	1.4. Обеспечение гостей и жителей региона качественным и доступным отдыхом
	1.5. Создание новых рабочих мест и повышение притока инвестиций в туристский бизнес
2. Набор стратегических мероприятий	2.1. Разработка комплекса типовых проектов-шаблонов объектов туристской инфраструктуры
	2.2. Перечень мер по упрощению процедуры согласования и землеотведения под гостиничные объекты
	2.3. Перечень возможных текущих проектов – Создание туристско-рекреационных и автотуристских кластеров, например «Седой Урал», «Аркаим – загадка цивилизаций», «Национальный парк Зюраткуль», «Таганайские тропы», «Сугомакская поляна», «Каменные чаши Шихана», «По яшмовому поясу Урала (самоцветы озера Аушкуль)»
	2.4. Выбор институтов контролирующего внедрение мероприятий входящих в дорожную карту и определение выполняемых ими функций по их реализации
	2.5. Определение приоритетов и разработка временного графика с выделением стратегических горизонтов
3. Контрольные точки проекта	3.1. Наличие на территории региона конкурентоспособных и диверсифицированных объектов туристской индустрии с высоким уровнем сервиса
	3.2. Соответствие объектов туристской индустрии имеющимся в регионе уникальным ресурсам
	3.3. Формирование и продвижение в РФ и мире туристско-рекреационных брендов пилотного региона
	3.4. Проверка выполнения временного графика
4. Точки принятия основных управленческих решений	4.1. Проведение контроля за реализацией мероприятий дорожной карты соответствующими институтами функционирующими в индустрии туризма и гостеприимства
	4.2. Стратегическое перепроектирование мероприятий дорожной карты
	4.3. Принятие стратегических решений

Окончание табл. 2

5. Подведение итогов и определение степени достижения стратегических целей	5.1. Оценка полноты реализации концепции проектирования дорожной карты 5.2. Расчет основных показателей проекта: – Удельный вес платных туристских услуг Челябинской области в валовом региональном продукте (ВРП); в объеме туристских услуг УрФО (до и после реализации дорожной карты); – Доля объема услуг внутреннего туризма в общем объеме туристских услуг (до и после реализации дорожной карты); – Объем платных туристских услуг на одного туриста по РФ, УрФО и Челябинской области (до и после реализации дорожной карты)
--	--

Литература

1. Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvath & Partners; пер. с нем. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 478 с. – (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»)

2. Государственная программа Челябинской области «Развитие туристско-рекреационной деятельности в Челябинской области на 2014–2016 годы»

3. Грант, Р.М. Современный стратегический анализ / Р.М. Грант; пер. с англ. под ред. В.Н. Фунтова. – 5-е изд. – СПб.: Питер, 2011. – 560 с.

4. Джиллад, Б. Конкурентная разведка. Как распознавать внешние риски и управлять ситуацией / Б. Джиллад. – СПб.: Питер, 2010. – 320 с: ил. – (Серия «Практика менеджмента»).

5. Каплан, Роберт С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты: пер. с англ. / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 512 с: ил.

6. Качмарек, Яцек. Туристический продукт: замысел. Организация. Управление: учеб. пособие для вузов, обучающихся по специальности 10103 «Социально-культурный сервис и туризм», 10102 «Туризм» / Я. Качмарек, А. Стасяк, Б. Влодарчик: пер. с польск. [И.Д. Рудинского]. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 495 с. – (Серия «Зарубежный учебник»)

7. Керри Стівен Р. Дорожная карта бізнес інвестора: Як підвищити вартість компанії за рахунок ефективних інвестицій. Керівництво менеджера/ Пер. с англ.; за наук. ред. Е.Е. Козлова. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2006. – 240 с.

8. Кристенсен К. Что дальше? Теория инноваций как инструмент предсказания отраслевых изменений / Клейтон Кристенсен, Скотт Энтони, Эрик Рот; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 398 с.

9. Линдгрэн М. Сценарное планирование. Связь между будущим и стратегией / Матс Линдгрэн, Ханс Бандхольд; [пер. с англ. И.М. Ильиной]. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009. – 256 с.

10. Пейли, Н. Успешный бизнес-план. От стратегических целей к плану действий на один

год / Н. Пейли; [пер. с англ.]. – М.: Эксмо, 2007. – 416 с. – (Библиотека ЭКСПЕРТА).

11. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 31 мая 2014 г. № 941-р г. Москва «Об утверждении Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2020 года».

12. Рингланд, Джилл. Сценарное планирование для разработки бизнес-стратегии: пер. с англ. / Дж. Рингланд. – 2-е изд. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2010. – 560 с.

13. Федеральный закон от 24.11.1996 № 132-ФЗ (ред. от 03.05.2012) «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступающими в силу с 01.11.2012).

14. Christensen, Clayton M.; Anthony, Scott D.; Roth, Erik A. (2004), *Seeing What's Next: Using the Theories of Innovation to Predict Industry Change*, Boston, Massachusetts, USA: Harvard Business School Press.

15. Early Warning. Using Competitive Intelligence to Anticipate Market Shifts, Control Risk, and Create Powerful Strategies, Ben Gilad. Amacon. American Managment Assotiatoin. New York, Atlanta, Brussels, Chicago, Mexico City, San Francisco, Shanghai, Tokyo, Toronto, Washington, D.C. September 2003.

16. Gant R.M. Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors, *Strategic Management Journal*, 24 (2003).pp. 491–517.

17. Horvath & Partner (Hrsg. 2001) *Balanced Scorecard umsergizing*, 2. Auflage, Stuttgart 2004.

18. Jacek Kaczmarek, Andrezej Stasiak, Bogdan Wtodarczyk. *Produkt turystyczny. Pomust. Organizacja. Zarzadzanie*, POLskie Wydawnictwo Economiczne, Warszawa 2005.

19. Norton Paley. *Successful Business Planning. Energizing Your Companys Potential*, Thorogood, p. 424.

20. Ringland Gill (2003) «Scenario planning: Persuading operating managers to take ownership», *Strategy and Leadership*, 31 (November).

21. Steven R. Kursh *Minding the corporate checkbook. A Manager is Guide to Executing Successful Business Investments*, Prentice Hall, Financial Times, 2004, 272 p.

Котова Надежда Николаевна. Кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и экономической безопасности факультета экономики и предпринимательства, Южно-Уральский государственный университет (г. Челябинск), nadnikkot@mail.ru

Валешук Марина Вячеславовна. Магистрант кафедры экономики и экономической безопасности факультета экономики и предпринимательства, Южно-Уральский государственный университет (г. Челябинск), valeshuk_marina@mail.ru

Поступила в редакцию 22 декабря 2014 г.

ROADMAP IS AN INSTRUMENT FOR MAKING STRATEGIC DECISIONS

N.N. Kotova, M.V. Valeshchuk

South Ural State University, Chelyabinsk, Russian Federation

The article is devoted to a comparative assessment of the developed scenarios and the projected road maps of national and regional business initiatives. The main types of scenarios and scenario techniques, including the approach used when forming scenarios, which received the name «scenario cross» are considered. The model of creation of scenarios consists of a selection of two indeterminations which are studied in various combinations, which helps to develop four various scenarios. Scenarios can be formed for the separate company, city, region, and national economy in general. Along with scenario planning as strategic reference points of development of the studied object (including economic systems of various levels of management) drawing up of a road map is studied. The road map is urged to connect the concept of development of concrete object to the strategic analysis and its projected future. The scope of road maps, their elements and development stages of the strategic actions making the maintenance of a road map is defined. The project of a road map «Creation of favorable conditions for business climate and development of competitiveness in the industry of tourism» is submitted. The offered project of a road map includes the balanced card of the purposes, the list of strategic actions, allocation of control points of the project and points of adoption of main administrative decisions, summing up and definition of productive indicators (for example, change of a share of paid tourist services in a gross regional product, a gain of volume of paid tourist services per tourist). Chelyabinsk region with its unique tourist resources is chosen to be a pilot project. The projected road map should be perceived not only as a regional business initiative, but also as the concept of development of tourist destination in future.

Keywords: scenario planning, alternative scenarios, the scenario analysis, scenario techniques, «scenario cross» approach, a road map, a set of strategic actions, system of balanced purposes, bases of strategic data, models of a strategic redesign, development of competitiveness in tourist industry.

References

1. Horvath & Partners. *Vnedrenie sbalansirovannoy sistemy pokazateley* [Introduction of the Balanced Scorecard]. Transl. from German. Moscow, Al'pina Biznes Buks Publ., 2005. 478 p.
2. *Gosudarstvennaya programma Chelyabinskoy oblasti «Razvitie turistsko–rekreatsionnoy deyatel'nosti v Chelyabinskoy oblasti na 2014–2016 gody»* [State Program of Chelyabinsk Region “Development of Tourist-Recreational Activity in Chelyabinsk Region for 2014-2016”].
3. Grant R.M. *Sovremennyy strategicheskiy analiz* [Contemporary Strategic Analysis]. 5th ed. Transl. from Engl. St. Petersburg, Piter Publ., 2011. 560 p.
4. Dzhilad B. *Konkurentnaya razvedka. Kak raspoznavat' vneshnie riski i upravlyat' situatsiyey* [Competitive Intelligence. How to Recognize External Risks and to Manage the Situation]. St. Petersburg, Piter Publ., 2010. 320 p.
5. Kaplan Robert S, Norton Deyvid P. *Strategicheskie karty. Transformatsiya nematerial'nykh aktivov v material'nye rezul'taty* [Strategic Maps. Transformation of Intangible Assets into Tangible Results]. Transl. from Engl. Moscow, Olimp-Biznes Publ., 2005. 512 p.
6. Kachmarek Ya., Stasyak A., Vlodyarchik B. *Turisticheskiy produkt: zamysel. Organizatsiya. Upravlenie* [Tourism Product: Plan. Organization. Management]. Transl. from Polish. Moscow, 495 p.
7. Keri Stiven R. *Dorozhnaya karta biznes investora: Yak pidvishchiti vartist' kompanii za rakhunok effektivnikh investitsiy* [Road map business investor]. Transl. from Engl. Dnipropetroavs'k, Balans Biznes Buks Publ., 2006. 240 p.
8. Kristensen K., Skott Entoni, Erik Rot. *Chto dal'she? Teoriya innovatsiy kak instrument predskazaniya otraslevykh izmeneniy* [What's Next? The Theory of Innovation as a Tool to Predict Industry Changes]. Transl. from Engl. Moscow, Al'pina Biznes Bkus Publ., 2008. 398 p.

9. Lindgren M., Khans Bandkhol'd, *Stsenarnoe planirovanie. Svyaz' mezhdru budushchim i strategiyey* [Scenario Planning. Link between Future and Strategy]. Transl. from Engl. Moscow, Olimp-Biznes Publ., 2009. 256 p.
10. Peyli N. *Uspeshnyy biznes-plan. Ot strategicheskikh tseley k planu deystviy na odin god* [Successful Business Plan. From Strategic Goals to Action Plan for one Year]. Transl. from Engl. Moscow, Eksmo Publ., 2007. 416 p.
11. *Rasporyazhenie Pravitel'stva Rossiyskoy Federatsii ot 31 maya 2014 g. N 941-r g. Moskva «Ob utverzhdenii Strategii razvitiya turizma v Rossiyskoy Federatsii na period do 2020 goda»* [Order of the Government of the Russian Federation of May 31, 2014 no. 941-R, Moscow "On Approval of the Strategy of Tourism Development in the Russian Federation for the period till 2020"].
12. Ringland Dzhill. *Stsenarnoe planirovanie dlya razrabotki biznes-strategii* [Scenario Planning To Develop Business Strategy]. 2nd ed. Transl. from Engl. Moscow, 2010. 560 p.
13. *Federal'nyy zakon ot 24.11.1996 N 132-FZ (red. ot 03.05.2012) «Ob osnovakh turistskoy deyatel'nosti v Rossiyskoy Federatsii»* (s izm. i dop., vstupayushchimi v silu s 01.11.2012) [Federal law from 24.11.1996 No. 132-ФЗ (as amended on 03.05.2012) "On the Basis of Tourist Activity in the Russian Federation" (with amendments and additions, effective date 01.11.2012)].
14. Christensen, Clayton M.; Anthony, Scott D.; Roth, Erik A. (2004), *Seeing What's Next: Using the Theories of Innovation to Predict Industry Change*, Boston, Massachusetts, USA: Harvard Business School Press.
15. *Early Warning. Using Competitive Intelligence to Anticipate Market Shifts, Control Risk, and Create Powerful Strategies*, Ben Gilad. Amacon. American Manadgment Assotiatoin. New York, Atlanta, Brussels, Chicago, Mexico City, San Francisco, Shanghal, Tokyo, Toronto, Washington, D.C. September 2003.
16. Gant R. M., «Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors», *Strategic Management Journal*, 24 (2003), pp. 491–517.
17. Horvath& Partner (Hrsg. 2001) *Balanced Scorecard umsergizing*, 2. Auflage, Stuttgart 2004.
18. Jacek Kaczmarek, Andrezej Stasiak, Bogdan Wtodarczyk. *Produkt turystyczny. Pomust. Organizacja. Zarzadzanie*, POLskie Wydawnictwo Economiczne, Warszawa, 2005.
19. Norton Paley. *Succesful Business Planning. Energizing Your Companys Potential*, Thorogood p. 424.
20. Ringland Gill (2003) «Scenario planning: Persuading operating managers to take ownership», *Strategy and Leadership*, 31 (November).
21. Steven R. Kursh *Minding the corporate checkbook. A Manager is Guide to Executing Successful Business Investments*, Prentice Hall, Financial Times, 2004, 272 p.

Kotova Nadezhda Nikolaevna. Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of Economics and Economic Security Department, Faculty of Economics and Entrepreneurship, South Ural State University in Chelyabinsk, nadnikkot@mail.ru

Valeshchuk Marina Vyacheslavovna. Master of Economics and Economic Security Department, Faculty of Economics and Entrepreneurship, South Ural State University in Chelyabinsk, valeshuk_marina@mail.ru

Received 22 December 2014

БИБЛИОГРАФИЧЕСКОЕ ОПИСАНИЕ СТАТЬИ

Котова, Н.Н. Дорожная карта – инструмент принятия стратегических решений / Н.Н. Котова, М.В. Валецук // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – 2015. – Т. 9, № 1. – С. 112–119.

REFERENCE TO ARTICLE

Kotova N.N., Valeshchuk M.V. Roadmap is an Instrument for Making Strategic Decisions. *Bulletin of the South Ural State University. Ser. Economics and Management*, 2015, vol. 9, no. 1, pp. 112–119. (in Russ.)