

Российской Федерации от 13 июня 2020 г. №1582-р.  
<http://docs.cntd.ru/document/565123539>.

3. Галиев Ж.К., Галиева Н.В. Эффективность функционирования крупных угледобывающих предприятий // Уголь. 2019. № 6. С.59–64.

4. Агафонкина Н. В. Модель однокритериального принятия решений в условиях неопределенности [Электронный ресурс] / Н. В. Агафонкина, Ю. А. Карпов, Д. Н. Стеганцев // Вестник ВГТУ. – 2009. – №6. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/model-odnokriterialnogo-prinyatiya-resheniy-v-usloviyah-neopredelennosti>.

**УДК 005.21:004.416.3**  
**DOI**

## **ДОРОЖНАЯ КАРТА И СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ АДАПТИВНОЙ СТРАТЕГИИ**

**ХАРИТОНОВА О.С.,**  
канд. экон. наук, доцент,  
ГОУ ВПО ЛНР «Луганский государственный университет имени Владимира Даля»,  
Луганск, Луганская Народная Республика

**ОБОДЕЦ Я. В.,**  
канд. наук по гос. упр., доцент,  
ГОУ ВПО «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика

Традиционно дорожные карты рассматриваются как один из ключевых инструментов адаптивной стратегии для разработки стратегической политики в области. В статье описывается метод дорожных карт, понятийный аппарат, его специфика и теоретическое применение. Благодаря чему можно совершенствовать дорожные карты, повышать качество и достоверность информации, способной существенно расширить влияние на реализацию стратегических целей.

*Ключевые слова:* дорожная карта, система сбалансированных показателей, адаптивная стратегия.

## **ROADMAP AND SYSTEM OF BALANCED INDICATORS OF ADAPTIVE STRATEGY**

**KHARITONOVA O.S.,**  
candidate of economic sciences, associate professor,  
Lugansk State University named Vladimir Dahl,  
Lugansk, Luhansk People's Republic

**OBODETS YA.V.**  
candidate of sciences in public administration,  
associate professor,  
**SEE HPE «DONETSK ACADEMY OF  
MANAGEMENT AND PUBLIC  
ADMINISTRATION UNDER THE HEAD OF  
DONETSK PUBLIC REPUBLIC»,**  
Donetsk, Donetsk People's Republic

Traditionally, roadmaps are seen as one of the key adaptive strategy tools for developing strategic policy in an area. The article describes the method of road maps, the conceptual apparatus, its specificity and theoretical application. Thanks to this, it is possible to improve roadmaps, improve the quality and reliability of information that can significantly expand the impact on the implementation of strategic goals.

*Keywords: roadmap, balanced scorecard, adaptive strategy.*

*Постановка проблемы.* Многие организации в современных условиях предпринимают попытки внедрения современных технологий управления и построения эффективных бизнес-процессов, ориентированных на стратегические перспективы. Однако лишь 10% организаций способны успешно реализовать поставленную стратегию и достигнуть поставленных целей.

Способность организации мобилизовать и применять собственные ресурсы на практике стала одним из значимых факторов. Стратегия организации стоит во главе и рассматривается как деловая концепция на потенциальную стратегическую перспективу, которая представляется как долгосрочная программа конкретных действий, способных обеспечить организации конкретные рыночные преимущества в достижении целей.

*Анализ последний исследований.* Вопросами сбалансированной системы показателей и разработки дорожной карты занимались отечественные и зарубежные ученые – О. О'Салливан, Р. Фааль, Ч. Фезерстон [1], В.Ю. Сутягин, М.А. Турлачева [2] и другие.

*Цель статьи* – описать специфику разработки эффективной дорожной карты при использовании системы сбалансированных показателей адаптивной стратегии.

*Основное содержание.* В качестве основного вектора развития образовательной сферы на сегодняшний день выступает концепция устойчивого развития, или адаптивная стратегия. Она подразумевает достижение долгосрочных целей, с учетом будущих тенденции рынка и оценки прогнозных состояний системы образования. Основой данной парадигмы выступают такие принципы, как:

- обеспечение сбалансированности и динамического равновесия;
- создание условий для положительной динамики развития социокультурных и экономических подсистем, а также оптимизация их взаимодействия;
- подчинение индивидуальных целей общим, тем самым поддержка компромиссных решений. [3]

Исходя из этого следует, что хозяйственный механизм устойчивого развития образовательной системы должен учитывать перечисленные элементы и на практике организовывать последовательную их реализацию. Нераздельна с понятием «адаптивная стратегия» и «система сбалансированных показателей», так как это ключевой инструмент менеджмента, который позволяет следить за исполнением задач в рамках стратегических ориентиров образовательной организации. Еще в девяностых годах Нортон Д.П. и Каплан Р.С. разработали систему сбалансированных показателей, в свое время как эффективный инструмент стратегического управления результативностью организации и в некоторой степени для стандартизации системы отчетности. [4] Рассмотрим цели и, соответственно, задачи. (табл. 1)

*Таблица 1*

Цели и задачи системы балансируемых показателей

Цели	Задачи
Определение результатов	Установка стратегических целей, сроков и ключевых показателей эффективности
Анализ текущих показателей и плановых	Распределение обязанностей между сотрудниками
Корректировка показателей и задач в случае несоответствий	Установка инструментов для реализации целей

Система сбалансированных показателей позволяет выстроить цели, определиться со сроками и дает понимание ответственности за результат и каким способом планы будут реализовываться. У данной системы имеются преимущества:

организация способна получить систему координат, согласно которой можно соотнести текущие действия со стратегией;

план действий доступен всем сотрудникам на разных уровнях управления, что значительно повышает степень понимания задач и вовлеченность;

аппарат управления получает инструмент для стратегического планирования будущего организации;

система способна связать функциональные области различного рода и уровни управления. Как пример – операционные процессы, финансы, управление персоналом и др.;

связываются стратегическое и оперативное управление за счет выявления ключевых показателей и дорожной карты [5].

Рассмотрим отличительные характеристики системы сбалансированных показателей:

- совокупность финансовых и нефинансовых показателей;
- количество отслеживаемых метрик небольшое;
- стратегические цели стоят во главе.

Система сбалансированных показателей схожа с методологией постановки целей, но если последняя способствует грамотному составлению цели, то система – отслеживает реализацию поставленных целей. Достижение стратегических целей на уровне бизнес-процессов прослеживаются благодаря ключевым показателям, которые способствуют оценке результативности выполненной работы. Поэтому ключевые показатели служат своеобразными путеводителем, при помощи которого можно определить на сколько были достигнуты плановые результаты.

На уровне планирования разрабатывается стратегическая дорожная карта проекта, на которой отображаются взаимосвязи между задачами, необходимыми для достижения цели [6]. А целевой результат определяется по следующим направлениям одновременно: финансы, рынок, бизнес-процессы и обучение персонала (рис. 1). Каждая задача имеет свои ключевые показатели эффективности, которые можно отслеживать при помощи дашбордов – автоматизированной платформы которая собирает

бизнес-данные из различных источников, визуализируют их, тем самым предоставляя возможность для анализа [7].

Ранее дорожные карты использовались для технологических целей и формирования стратегии организации. В наши дни - это ключевой инструмент форсайт исследований в множествах сфер инновационной политики. К сожалению, результаты форсайта недостаточно интегрированы в стратегии образовательных организаций. Методология дорожной карты способна учитывать сложные аспекты форсайта на уровне отрасли и инновационных систем. Данный подход направлен на увеличение детализации и повышение достоверности информации. Итак, дорожная карта применяется для анализа динамики технологий в разрезе стратегического планирования. Однако данный метод, используемый на уровне системы или отрасли, имеет свою специфику и соответствующие проблемы.



Рис. 1.Целевой результат системы сбалансированных показателей

Разработка дорожной карты для инновационной системы, в отличие от корпоративного уровня, требует сложного анализа, учитывая широкого круг заинтересованных сторон, долгосрочную динамику, движущие силы, а также социальные и политических тенденций [8]. При корпоративном уровне единственными пользователями дорожной карты являются – заказчики, в то время если заказ поступает от стейкхолдеров – дорожной картой могут воспользоваться разные субъекты государственного сектора в стратегических целях. Поэтому задача детализации результатов значительно усложняется, за счет обеспечения релевантности информации и доверия со стороны стейкхолдеров.

Рассмотрим структуру дорожной карты, основные элементы шаблона, проведем анализ потенциала изучения развития и появления новых технологий, а также их социальный эффект, для диагностики и определения степени достоверности информации по мере ее сбора. Для понимания специфики разработки дорожной карты и ее вклада в формирование результатов форсайта, исследования которого отвечают задачам инновационной политики образовательной организации, важно проводить дифференциацию между основными ее понятиями (табл. 2) [9].

*Таблица 2*

Измерения дорожной карты

Элемент	Описание
Структура	Графический шаблон организации с данными, элементы, принципы, стратегическая информация
Содержание	Стратегические приоритеты, идеи, подходы, данные, цели и ориентиры в рамках структуры
Процесс разработки	Мероприятия, этапы, и последовательность действий, которые связаны со сбором контента и его организацией, которые необходимы для разработки стратегий

Архитектура дорожной карты показывает информацию в динамике по уровням, в то время как графический слой: стиль, формат и структура карты, описывает пользователям содержание карты. Многослойное динамическое представление из множества графических стилей считается наиболее полным и гибким, которое способствует достижению расширенного восприятия, оно также открывает сущность сложных динамических систем, создает логическое целостное представление с целью дальнейшего

исследования, демонстрации пользователям направления развития. Создается многослойная диаграмма с временными рамками, которая отражает разного рода направления: разработками и исследованиями, развития и траектории возникающих технологий, коммерческие перспективы, эволюцию сектора и зависимости между альтернативными путями (рис. 2).

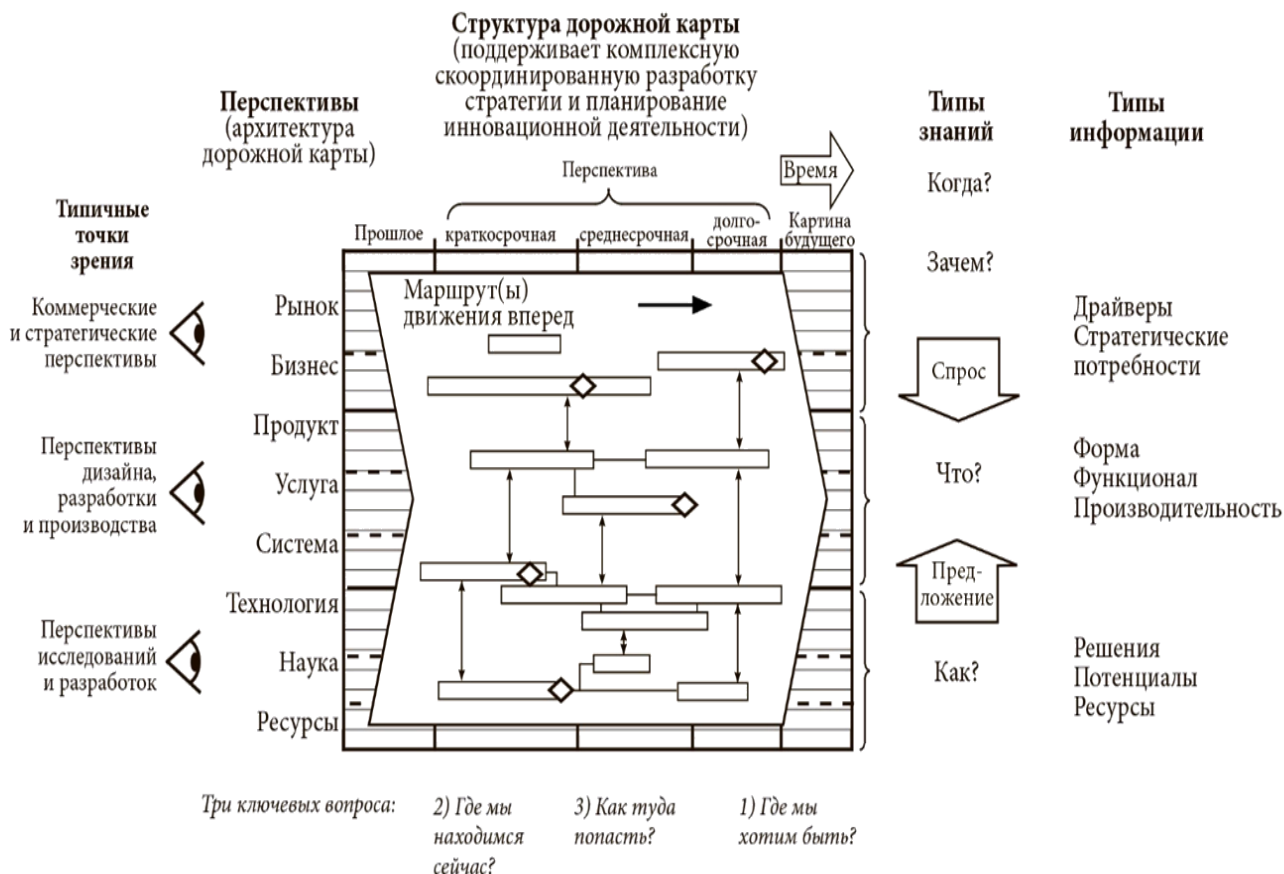


Рис. 2. Базовая многоуровневая структура дорожной карты

Концепция стратегий и переходов синтезируется в динамике и накладывается на сложную структуру деятельности организации. Дорожная карта, в общем виде имеет три основных «слоя», которые размещаются по горизонтальной оси времени.

Верхний слой «цели» показывают сведения из группы «знаю почему» – предположения о трендах, которые обуславливают цели разработки дорожной карты. Следующий слой «реализация» представляет данные из группы «знаю что» – о системах, которые предстоит создать. Они позволят освоить потенциальные возможности, дать ответ на тенденции рынка, которые были зафиксированы на прошлом слое. Отдельные организации совершенствуют функционал товаров или услуг и повышают

производительность. В разрезе инновационной системы – описываются пути модернизации технологических платформ, на которых созданы продукты, услуги и предложения. На последнем слое «ресурсы» представляется информация из категории «знаю как» – о необходимых к мобилизации активах, для разработки указанных систем: технологии, интеллектуальные ресурсы, навыки и компетенции, оборудование, финансы и партнерские сети.

Рассмотрим процесс сбора, синтеза и интеграции данных в рамках перечисленных слоев дорожной карты. Опишем этапы разработки дорожной карты (табл. 3).

*Таблица 3*

Этапы составления дорожной карты

Этап	Содержание
Уточнение целей дорожной карты	Делается акцент на охвате, желаемом эффекте от реализации стратегии и зоны фокусировки
Формирование будущей картины	Исследуются тенденции рынка, возможности и вызовы конкурентов, согласовываются позиции участников и их видения картины
Анализ текущих ресурсов и потенциальных возможностей	Проводится изучение актуальной база активов, оценивается их степень достаточности при реализации возможностей, происходит выявление преград, неудовлетворенные потребности, затем происходит описание последовательности этапов реализации стратегии
Обнаружение траекторий инновационного развития	Происходит изучение траекторий развития, определение способов устранения преград для реализации целей организации, усиливаются стимулы, закрепляются промежуточные цели и направления развития
Передача дорожной карты	Результаты дорожной карты, включая обоснование выбора технологий и ориентиров инвестирования, преобразовываются в формат, который готов для осуществления в стратегических целях
Подтверждение надежности результатов дорожной карты и внесение правок	Верифицируются элементы дорожной карты, данные о трендах и идеи стейкхолдеров обновляются, в то время как стратегические цели и ориентиры корректируются

Дорожная карта представляется как пространство, где информация собирается, компонуется и переосмысливается



поэтапно, параллельно с этим выявляются закономерности и недостатки. Гибкость карты дает возможность менять вектор, степень детализации анализа, направить ресурсы и работу учитывая точки зрения и знания игроков. Дорожная карта в зависимости от масштаба, целей, охвата и области исследования может создаваться в границах единственного мероприятия, либо в несколько этапов исходя из возможностей специалистов [10].

На практике существует множество подходов к процессу разработки дорожной карты. Большая часть предполагает следующие этапы: генерирование картины будущего, изучение ресурсов и возможностей, а также выявление альтернативных траекторий развития. Чаще всего сперва происходит уточнение целей дорожной карты, после чего следуют перечисленные этапы.

Рассмотрим также принципы адаптивной разработки дорожной карты с точки зрения методических рекомендаций:

- определяются направленность исследования и сфера охвата, основываясь на потребностях заказчиков дорожной карты;

- обеспечивается необходимый объем ресурсов, в частности информационный, для детализации дополнительных этапов;

- применяются итеративный и адаптивный подходы к выявлению охвата, корректировке и структуризации данных;

- отслеживаются области, которые систематически требуют углубленного анализа;

- оцениваются релевантность и достаточность контента.

Исходя из того, что шаблон дорожной карты способен обеспечить эффективную обработку и организацию данных, основываясь на нем можно разработать более гибкую, масштабируемую и широкую структуру для изучения динамики рынка. Это способствует осознанию возможностей и ограничений в рассмотренной архитектуре, методы ее совершенствования и адаптации для конкретных отраслей рынка.

*Выводы.* В статье рассмотрены способы разработки дорожной карты и система сбалансированных показателей адаптивной стратегии. Основное внимание отведено специфике дорожных карт как стратегического инструмента развития. Данный подход практикуют организации и форсайт разработчики разной направленности. Причин ошибочности и ограниченности в оценке результатов форсайт исследований множество, однако рекомендация по совершенствованию разработки дорожной карты

существует немного. Рассмотрен функционал дорожной карты и основные этапы разработки. В процессе очередного повторения операций по разработке дорожной карты приходит осознание необходимости внесения изменений охвата и фокуса исследования, согласно существующим ресурсам, с целью повышения точности и достоверности результатов.

Рассмотрены принципы адаптивной разработки дорожной карты, но на практике они требуют уточнения и тестирования, а также выявить необходимые дополнительные категории для оценки качества. При разработке дорожной карты не стоит пренебрегать возможностями новых цифровых инструментов, которые в значительной степени способны улучшить сбор информации и мнений заказчиков, а также интеграцию данных с другими форсайт исследованиями.

#### *Список использованных источников*

1. (2021) Agile Roadmapping: An Adaptive Approach to Technology Foresight. ForesightandSTIGovernance, 15(2), 65–81. DOI: 10.17323/2500-2597.2021.2.65.81

2. Сутягин В.Ю., Турлачева М.А. Сбалансированная система показателей как эффективный инструмент реализации стратегии развития предприятия // Социально-экономические явления и процессы. 2012. №5-6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sbalansirovannaya-sistema-pokazateley-kak-effektivnyy-instrument-realizatsii-strategii-razvitiya-predpriyatiya>

3. Зверева Е.В., Беляева М.В. Интегрированная модель сбалансированной системы показателей как инструмент реализации адаптивной стратегии устойчивого развития лесного комплекса региона // УЭКС. 2012. №6 (42). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/integrirovannaya-model-sbalansirovannoy-sistemy-pokazateley-kak-instrument-realizatsii-adaptivnoy-strategii-ustoychivogo-razvitiya>

4. Нортон Д. П., Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. / Д. П.Нортон, Р.С. Каплан. Изд.: Олимп-Бизнес, 3-е изд., испр. и доп., 2017. – 320 с.

5. Система сбалансированных показателей: как перейти от стратегии к действию [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.uplab.ru/blog/balanced-scorecard/>

6. Великанова Н.П., Карасев О.И. Метод дорожных карт в стратегическом планировании развития образования // Университетское управление: практика и анализ. 2014. № 4-5 (92-

93). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metod-dorozhnyh-kart-v-strategicheskom-planirovanii-razvitiya-obrazovaniya>

7. Никитчук Т.А. Сбалансированная система показателей: история, особенности, целевая направленность // Журнал прикладных исследований. 2019. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sbalansirovannaya-sistema-pokazateley-istoriya-osobennosti-tselevaya-napravlennost>

8. Баев И.А., Глазкова Ю.С. Дорожные карты инструмент инновационного планирования на предприятия // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. 2010. №39 (215). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/dorozhnye-karty-instrument-innovatsionnogo-planirovaniya-na-predpriyatiya>

9. Логинов М.П. Дорожные карты: понятие, сущность, классификация // Проблемы управления. 2017. №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/dorozhnye-karty-ponyatie-suschnost-klassifikatsiya>

10. Дорожная карта: подробное объяснение с примерами и шаблонами [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.uplab.ru/blog/dorozhnaya-karta/>

**УДК339.56**

**DOI**

## **АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТАМОЖЕННЫХ ПЕРЕВОЗЧИКОВ, ТАМОЖЕННЫХ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ В ЕАЭС**

**РАЗБЕЙКО Н.В.,  
старший преподаватель  
ГОУ ВПО «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ  
УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ  
СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ  
НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика**

Рассматривается современное состояние грузоперевозок ЕАЭС, статус и количество таможенных перевозчиков, таможенных представителей по странам. Стратегия развития таможенной службы в Российской Федерации до 2030 года предполагает развитие системы общественных связей в таможенной сфере, что требует внедрения новых форматов взаимодействия.

*Ключевые слова:* ЕАЭС, таможенный перевозчик, таможенный представитель.