

УДК 332.145

О СОЗДАНИИ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЛЕСНОГО КОМПЛЕКСА РЕГИОНА

А.В. АНТОНОВ,
В.Н. ФРОЛОВИЧЕВ

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ
ЕСТЕСТВЕННЫХ НАУК

Рассмотрены вопросы стратегического развития лесных комплексов регионов. Обобщен и развит зарубежный опыт построения системы сбалансированных показателей применительно к лесному комплексу на региональном уровне. Предложена основанная на блоках система показателей лесного комплекса и даны рекомендации по разработке стратегий развития лесных комплексов регионов.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: система сбалансированных показателей, лесной комплекс, лесная стратегия, лесная инфраструктура, инновации.

Большое значение для выработки долгосрочных направлений развития лесных комплексов регионов приобретает их разработка и обоснование в рамках стратегий. Разработка стратегий развития лесных комплексов регионов должна учитывать зарубежный опыт создания документов, определяющих приоритеты в использовании лесосырьевого потенциала, предоставлении лесных товаров и услуг. Особую роль при выработке и обосновании стратегических направлений развития лесных комплексов выполняют показатели. Учитывая зарубежный опыт создания систем показателей крупных компаний для различных сфер деятельности, более пристального внимания заслуживает подход, предложенный в работе [2]. Авторы разработали сбалансированную систему показателей, которая включает четыре составляющих: финансовую, клиентскую, внутреннюю, обучения и развития. Сбалансированность системы показателей обеспечивается за счет достижения равновесия между краткосрочными и долгосрочными целями, финансовыми и нефинансовыми показателями, основными и вспомогательными параметрами, внешними и внутренними факторами деятельности [2].

Развитие структурного подхода [2] применительно к стратегическому развитию лесного комплекса реги-

ABOUT CREATION OF SYSTEM OF BALANCED INDICATORS OF FOREST COMPLEX OF THE REGION

A.V. ANTONOV, V.N. FROLOVICHEV

The article considers issues of strategic development of forest complexes of regions. Compiled and developed foreign experience of building a balanced scorecard system for forest complex at the regional level. Proposed, based on blocks, system of indicators of forest complex and recommendations for developing strategies of forest complexes of regions.

KEYWORDS: balanced scorecard, forest complex, forest strategy, forest infrastructure, innovations.

она нацеливает на создание системы сбалансированных показателей. Ее создание должно осуществляться на принципах системности, гибкости и информатизации. Принцип системности означает разработку системы показателей, раскрывающих состояние и перспективы развития лесного комплекса как совокупности взаимосвязанных производств и отраслей. Принцип гибкости предполагает создание системы показателей, которые могут оперативно корректироваться. Принцип информатизации заключается в разработке программных продуктов, обеспечивающих сбор, обработку, анализ информации на основе системы показателей и использование ее для обоснования управленческих решений.

В настоящее время необходимо на практике реализовать управленческую концепцию стратегического развития лесного комплекса, которая должна ориентировать на многоцелевое пользование лесами при сохранении природно-ресурсного потенциала регионов на основе применения системы показателей. Создание данной системы показателей должно быть направлено на решение стратегических проблем, связанных с неистощительным и рациональным использованием лесами, в сочетании с оперативной деятельностью по организации пользования лесным фондом, осуществ-

влением контроля за реализацией стратегических и оперативных показателей. Большое внимание следует уделять созданию информационно-аналитических центров, которые целесообразно формировать при органах управления лесными комплексами в регионах, принимающих участие в разработке, анализе выполнения и корректировке лесных стратегий.

В связи с этим, при разработке стратегий развития лесных комплексов регионов необходимо использовать систему сбалансированных показателей на основе четырех блоков: «потребители», «процессы», «кадры (обучение и инновации)», «финансы». Система сбалансированных показателей должна применяться для установления показателей устойчивого развития технологически связанных производств лесного комплекса, обеспечения согласованности развития смежных отраслей и транспортно-энергетической инфраструктуры. С помощью такой системы следует оценивать эффективность функционирования лесного комплекса, учитывая изменения, происходящие в потреблении лесных товаров и услуг, технологиях, бизнес-процессах и требованиях, предъявляемых к кадрам. Создание системы сбалансированных показателей лесного комплекса региона необходимо начинать с определения его стратегических целей, установления задач, отражающих стратегическое развитие лесохозяйственной и лесопромышленной деятельности. Типовая блоковая система целей стратегического развития лесного комплекса региона представлена на рис. 1.

Как видно из рис. 1, формирование целей развития лесного комплекса по блокам «потребители», «финансы», «процессы», «кадры (обучение и инновации)» позволит в регионах установить цели участников пользования лесами, процессов, обеспечивающих деятельность в этой области, организации освоения и переработки древесных и недревесных ресурсов. Определение системы целей дает возможность разработать карту задач стратегического развития лесного комплекса, раскрывающую взаимосвязь решений задач разного уровня по выделенным блокам. Типовая карта задач стратегического развития лесного комплекса региона приведена на рис. 2.

Анализ задач стратегического развития лесного комплекса выявил наиболее значимые, которые связаны с организацией планирования и воспроизводства лесных ресурсов, обеспечением многоцелевого пользования лесами, обеспеченностью кадрами, развитием лесных инновационных процессов, эффективностью проводимых мероприятий в лесном комплексе. Схема 2 показывает взаимосвязь задач стратегического развития лесного комплекса не только в рамках блоков, но и между блоками и дает возможность проследить влияние решения задачи одного уровня на задачу другого. Сформулированные задачи по блокам «потребители», «финансы», «процессы», кадры (обучение и

инновации) позволят определить группы показателей, направленных на обоснование стратегического пользования лесами, охраны и защиты их как природного комплекса, развития направлений хозяйствования и производства товаров и услуг, обеспеченность лесного комплекса высококвалифицированными кадрами.

При разработке блока «потребители» необходимо учитывать, что в качестве основных потребителей предоставляемых лесных товаров и услуг выступают население, органы исполнительной власти, общественные и научные организации, бизнес. Это предполагает разработку показателей блока «потребители», отражающих интересы данных групп потребителей и раскрывающих потенциальные возможности лесного комплекса региона. Население региона имеет интерес, связанный с обеспечением доступности пользования лесами, возможностями удовлетворять потребности в древесных и недревесных ресурсах, полезностях и услугах леса, лесных товарах.

Исполнительная власть заинтересована в неистощительном и непрерывном пользовании лесами, выполнении ими природоохранных функций, повышении доходов от пользования лесным фондом, росте конкурентоспособности продукции лесного комплекса. Общественные и научные организации проявляют интерес к сохранению лесов как природного комплекса региона, организации и проведению научно-исследовательских работ на территории лесного фонда. Представители бизнеса рассматривают лес как возможный источник получения доходов от заготовки и переработки древесных и недревесных ресурсов, предоставления услуг и полезностей леса, производства конечных видов лесных товаров.

В связи с этим, в блок «потребители» необходимо включать следующие показатели: размер лесной площади, доступный для пользования предприятиями и населением; объемы лесовосстановления и лесоразведения; объемы абсорбирования лесами парниковых газов; объемы выделения кислорода лесами; количество и размеры лесных площадей, переданных для проведения научных исследований.

Разработка блока «процессы» должна осуществляться путем выделения технологических и бизнес-процессов, функционирующих в лесном комплексе. В качестве основных технологических и бизнес-процессов можно рассматривать: лесовосстановление и лесоразведение; лесозаготовки; побочное пользование лесом; деревообработку; мебельное производство; целлюлозно-бумажное производство; лесохимическое производство. Неотъемлемой частью блока «процессы» должен стать перспективный баланс производства и потребления древесного сырья в регионе, который будет определять объемы древесины, идущей на химическую и химико-механическую переработку. Разработка данного баланса даст возможность оценить необходимость развития производственных

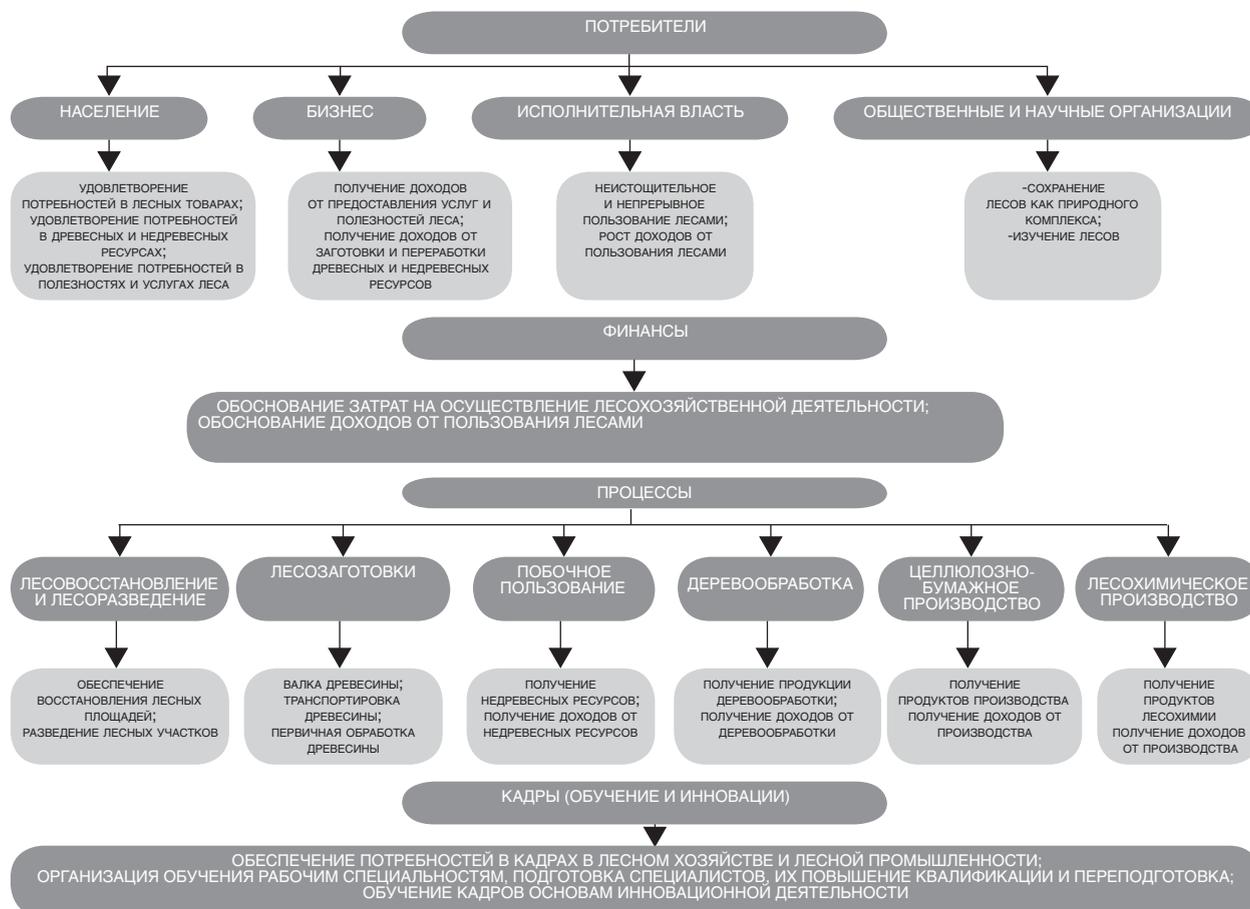


Рис. 1. Система целей развития лесного комплекса региона



Рис. 2. Карта задач стратегического развития лесного комплекса региона

мощностей путем технического перевооружения, модернизации, реконструкции действующих предприятий и нового строительства. Отходы лесозаготовок, деревообрабатывающего, целлюлозно-бумажного и лесохимического производств должны учитываться, оцениваться и планироваться для использования и переработки на основе безотходных и ресурсосберегающих технологий.

Большое значение при разработке стратегий лесных комплексов имеет установление стратегических зон хозяйствования, в рамках которых необходимо определить: размеры покрытой лесом площади, общие запасы древесины; распределение запасов древесины и лесной площади по породному составу и группам возраста; размеры лесопользования, перспективные объемы выпуска основных видов лесопродукции.

Развитие технологических и бизнес-процессов в лесном комплексе региона в основном зависит от развитости лесной инфраструктуры. Развитая лесная инфраструктура является основой для достижения высокого уровня интенсивности ведения хозяйственной деятельности в лесах, предоставления ими многих полезностей и услуг. Стратегическое развитие лесной инфраструктуры следует оценивать по показателям: строительства железных, автомобильных, лесохозяйственных дорог, освоения водных путей для сплава древесины, поддержания перечисленных дорог и водных путей в эксплуатационном состоянии.

Для обоснования перспектив хозяйственного освоения лесов, их охраны и защиты необходимо использовать показатели, характеризующие объемы инвестиций, вкладываемых в лесную инфраструктуру, объемы грузооборотов лесовозных дорог, их строительства и освоения, создания противопожарных барьеров и дорог.

Группа показателей блока «кадры» (обучение и инновации) должна применяться для определения потребности в работниках лесного хозяйства и лесной промышленности по отдельным категориям, выявления их квалификации, практических навыков и умений, внедрения инноваций и обучающих программ.

В блоке «кадры» следует использовать такие показатели как количество постоянных рабочих, лесников, мастеров леса, специалистов, служащих, лесной охраны; специалистов в области лесоинженерного дела, технологии лесозаготовительных работ, деревообработки, мебельного производства, лесохимии, целлюлозно-бумажного производства; численность специалистов с высшим и средним специальным образованием; потребность в подготовке специалистов с высшим и средним специальным образованием по специальностям лесного хозяйства и лесной промышленности.

Особое внимание следует уделять совершенствованию системы мотивации кадров в лесном комплексе, их участию в реализации стратегических направлений

развития лесного сектора. При мотивации кадров необходимо учитывать знания, умения, ответственность, условия их работы, прохождение повышения квалификации. Для разных категорий работников, принимающих активное участие в подготовке и реализации стратегических направлений развития лесного комплекса, необходимо введение стимулов и надбавок к окладам. Показателями активности и степени мотивированности кадров могут служить: количество премированных рабочих, лесников, мастеров леса, инспекторов лесной охраны, специалистов за эффективную работу по реализации стратегии; количество премированных работников информационно-аналитических центров за высокое качество информационного обеспечения выполнения стратегии.

Обоснование потребности в кадрах для лесного комплекса должно подкрепляться показателями, определяющими масштабы и направления подготовки и повышения квалификации работников данной сферы на базе системы программ, связанных с получением практических навыков и умений, внедрением инновационных продуктов и технологий. Необходимо определить количество работников, которые должны иметь практические навыки разработки инновационных программ и проектов.

В блоке «кадры» перспективная инновационная деятельность работников лесного комплекса должна оцениваться с помощью показателей: количества намечаемых к внедрению инноваций на стадиях лесовосстановления, лесоразведения, организации лесоохранной деятельности, технологиях лесозаготовки, деревообработки, мебельного производства, лесохимии, целлюлозно-бумажного производства; количества создаваемых научно-внедренческих зон на технологических стадиях лесного комплекса; количества реализуемых инновационных программ подготовки и переподготовки кадров лесного комплекса и охвата ими численности работников лесного хозяйства и лесной промышленности.

Показатели блока «финансы» должны разрабатываться исходя из необходимости определения затрат на охрану лесов, их защиту, выполнения водоохраных, регулирующих и средозащитных функций, производства важнейших видов лесопродукции и предоставления полезностей и услуг, установления доходов от деятельности лесного комплекса.

В блоке «финансы» для оценки перспектив финансовой деятельности в лесном комплексе региона целесообразно использовать показатели: доходность пользования лесами определяемая путем отношения планируемых доходов бюджетной системы к бюджетным расходам, направляемым на ведение лесного хозяйства; объем платежей в бюджетную систему от пользования лесами в расчете на 1 га земель лесного фонда; объем отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собствен-

ными силами; доля продукции лесного комплекса в общем валовом внутреннем продукте региона.

Важным инструментом, позволяющим успешно функционировать системе сбалансированных показателей лесного комплекса, является контроллинг. Контроллинг в лесном комплексе должен представлять собой [1] систему сбора, обработки, анализа информации о состоянии лесного комплекса и его внешней среды, организационных структур и технических средств, способных обеспечить повышение эффективности принимаемых управленческих решений.

Региональный контроллинг должен отвечать задачам информационно-аналитической поддержки стратегического и тактического развития лесного комплекса. В регионах необходимо создание информационных центров по сбору материалов и информации о состоянии лесного комплекса. Одной из важнейших функций информационных центров должно стать своевременное информирование органов исполнительной власти о состоянии лесного фонда, пожарной безопасности, охране и защите лесов, нарушениях в области использования и воспроизводства лесов. Информационная поддержка на основе данных лесоустройства, государственной лесной инвентаризации, лесного реестра повысит обоснованность вырабатываемых стратегических направлений развития лесного комплекса.

Среди важнейших направлений стратегического развития лесного комплекса, требующих дополнительного обоснования, должно стать развитие лесного комплекса в системе АПК. В этом случае показатели должны отражать в перспективном периоде процессы создания полевых, пастбищезащитных полос на землях сельскохозяйственного назначения, обеспечения доступности лесных массивов для промышленной переработки пищевых лесных ресурсов, возможности производства продукции продовольственного назначения. В стратегиях необходимо обосновать мероприятия по поддержке комплексных форм организации деятельности на основе процессов переработки древесины, производства продукции растениеводства и животноводства.

В контроллинге одной из основных функций является контроль за состоянием лесного комплекса региона. Контрольная функция в регионах должна строиться на зональной основе и охватывать оценку состояния развития стратегических зон хозяйствования в лесах. В группу контрольных показателей необходимо включать индикаторы, отражающие состояние зараженности лесных массивов, загрязненности водных объектов, почвенного покрова, противопожарного обустройства лесного фонда, обеспечение лесами экологической устойчивости региона.

Таким образом, разработанные показатели стратегического развития лесного комплекса региона представляют собой типовую систему сбалансированных

показателей, созданную на основе: обобщения и развития зарубежного опыта создания сбалансированных показателей, включающих четыре их группы: «Потребители», «Финансы», «Процессы», «Кадры (обучение и инновации)», сбалансированность которых состоит в учете ими внутренних и внешних факторов развития комплекса, его финансовых и нефинансовых результатов; использования принципов системности, гибкости, информатизации, позволяющих отбирать в систему взаимосвязанные показатели, характеризующие состояние и перспективы развития лесного комплекса; соблюдения интересов всех групп потребителей полезностей, услуг и лесной продукции, предоставляемых лесами; возможности корректировок показателей путем применения программных информационных продуктов; применения показателей с одной стороны, характеризующих достижение краткосрочных и среднесрочных финансовых показателей лесного комплекса, а с другой – определяющих общественные полезности, предоставляемые лесами; обеспечения сбалансированного по масштабам развития отраслей лесного комплекса и смежных отраслей энергетической и транспортной инфраструктуры; возможности задействования системы вознаграждения работников за достижения в реализации стратегии лесного комплекса региона.

ЛИТЕРАТУРА

1. Антонов А.В., Фроловичев В.Н. Об организации контроллинга в лесном комплексе России // Вестник РАЕН. 2013. Т. 13. № 7. С. 87–90.
2. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. 2-е изд., испр. и доп. / [Пер. с англ. М. Павловой]. М.: Олимп-Бизнес, 2013. 314 с.

Антонов Антон Валерьевич,
д.э.н., профессор, председатель секции межотраслевых
эколого-экономических системных исследований
РАЕН

☎ 117105, г. Москва, Варшавское ш., д. 8
тел.: +7(495) 954-26-11, e-mail: antanton1960@yandex.ru

Фроловичев Владимир Николаевич,
к.э.н., председатель Калужского отделения Секции РАЕН

☎ e-mail: vladimir.2909@yandex.ru