M.V. Shabalina

About building of the model of balanced scorecard for the forest industry of the thickly wooded region.

The present article suggests an approach to the building of a model of balanced scorecard for the forest industry of the thickly wooded region.

Keywords: balanced scorecard (BSC), regional forest industry, strategic map, adaptation.

Шабалина Марина Вячеславовна – аспирант ГОУ ВПО «Дальневосточная академия государственной службы» (г. Хабаровск).
E-mail: marina-859@mail.ru

О формировании модели сбалансированной системы показателей лесного комплекса многолесного региона

В настоящей статье предлагается подход к формированию модели сбалансированной системы показателей лесного комплекса многолесного региона.

Ключевые слова: сбалансированная система показателей (ССП), лесной комплекс региона, стратегическая карта, адаптация, программно-целевой лес (ПЦЛ).

Процесс формирования оригинальной модели сбалансированной системы показателей (далее – ССП) регионального лесного комплекса (далее – РЛС) состоит из двух основных частей. Первая из них связана с решением вопросов адаптации логики ССП к сфере лесного комплекса региона в контексте его устойчивого развития; вторая – с выделением и обобщением наиболее сильных позиций ранее рассмотренных подходов ее образования (децентрализованного, централизованного) [3].

Переход к сбалансированным показателям стратегического развития РЛК осложняется его особенностями как социально-эколого-экономической системы, в которой имеет место сложное сочетание интересов общества, власти и бизнеса, сплетение целевых установок коммерческого и некоммерческого характеров и несколько отличный от корпоративного управления механизм принятия решений.

В связи с этим, адаптация ССП к особенностям и приоритетам развития лесного сектора экономики многолесного региона предполагает ее усовершенствование по следующим направлениям (табл. 1).

Таблица 1

Направления адаптации ССП к особенностям и приоритетам развития РЛК

№	Классические элементы ССП	Варианты адаптации
1	Базовая стратегия	Адаптивно-развивающая (или адаптивно-наступательная) стратегия устойчивого развития РЛК
2	Стратегические цели	Параметры программно-целевого леса
3	Ключевые аспекты деятельности (перспективы, проекции)	1. Социальная, экологическая (или лесоводственная), экономическая. 2. Фокус на внутреннюю деятельность, фокус на виды деятельности, фокус на взаимоотношения, фокус на будущее
4	Каскадирование	Взаимопонимающее управление
5	Стратегические инициативы (мероприятия)	Стратегические проекты, мегапроект РЛК
6	Ключевые факторы успеха	Добровольная лесная сертификация, технологические процессы, в частности адаптивные и экосовместимые технологии лесозаготовок, качество персонала, состояние и доля рынков сбыта, комплексность использования древесины, степень ее переработки и ассортимент лесной продукции, технологичность производства и т. д.

Вторым шагом на пути к созданию оригинальной модели ССП лесного комплекса региона является определение ее базовых характеристик через сопоставление сильных и слабых позиций ранее рассмотренных децентрализованного и централизованного подходов (табл. 2) [3]. При этом, необходимо исходить из соблюдения требований целесообразности и потенциальной реализуемости модели, учитывая затраты времени, обеспеченность ресурсами и прочее.

Таблица 2

Характеристики оригинальной модели ССП лесного комплекса региона

№	Базовые характеристики	Децентрализованная модель (Фридаг-Шмидт)	Централизованная модель (Каплан-Нортон)
1	Первичность целей участников лесных отношений	+	
2	Отсутствие личных ССП, поскольку это только обременяет и отпугивает партнеров	+	+
3	Отсутствие привязки проектов к какой-либо из перспектив, обладание ими характера общего действия	+	

4	Коллективное (всеми участниками лесных отношений) создание ССП	+	
5	Совместная организация выполнения проектов	+	+
6	Обязательность декомпозиции отраслевой ССП на уровень отдельных партнеров, т. е. формирование ССП работы участников лесных отношений		+
7	Эталонная схема расположения перспектив в виде иерархического подчинения друг другу		+
8	Наличие социальной, лесоводственно-экологической, экономической проекций	+	
9	Отражение итогов реализации стратегии устойчивого развития РЛК в рамках отдельного аспекта деятельности		+

Среди следствий оригинальной модели с такими характеристиками нами выделяются:

1) выработка общих ориентиров деятельности посредством согласования социально-эколого-экономических предпочтений участников лесных отношений;

2) обеспечение ритмичности, слаженности работы всех заинтересованных сторон в силу достигнутого стратегического соответствия РЛК;

3) снижение их конфликтности, сопротивляемости прогрессивным идеям;

4) минимизация давления партнеров на руководство отрасли в случае неисполнения запланированных результатов;

5) простота процедуры создания модели ССП комплекса, сокращение времени ее коммуницирования на нижние организационные уровни и общего времени формирования;

6) стратегически ориентированное и эффективное распределение ресурсов, потенциальная достижимость синергетического эффекта.

На рис. 1 представлено наше видение модели ССП лесного комплекса региона, в которой различают две ее принципиальные составляющие: система стратегических целей, организованных в виде пяти ключевых аспектов деятельности: способы их достижения, принимающие формат стратегических проектов (что соответствует ПЦЛ (программно-целевой лес) как результату при наличии эталонных значений и ПЦЛ как системе мероприятий, обеспечивающих функционирование социально-эколого-экономической системы в целом) [2. С. 185].

ПЦЛ как результат имеет три временных интервала своего измерения:

1. Конечные результаты прошедшего периода, определяемые величинами синергетического и частных эффектов, отображаются в рамках

ракурса «Устойчивое развитие РЛК», выступающего в качестве мерила эффективности его вынужденных трансформаций как объекта интересов всех стратегических партнеров.

2. Социальная, лесоводственно-экологическая, экономическая перспективы характеризуют настоящее и показывают, какие процессы необходимо развивать сегодня с целью реализации запланированных итогов адаптивно-наступательной стратегии лесного сектора регионов.

3. Проекция «Потенциал» составляет основу будущих результатов и направлена на обеспечение высокой эффективности действий инициируемых социально-эколого-экономических процессов.

На наш взгляд, от содержания последней проекции напрямую зависят условия, в которых будут выполняться цели, поставленные в вышеотмеченных аспектах. Только стабильно позитивная ситуация в ее области, последовательное и устойчивое ее улучшение создадут благоприятные предпосылки, без которых стратегическое развитие лесного комплекса будет невозможным.

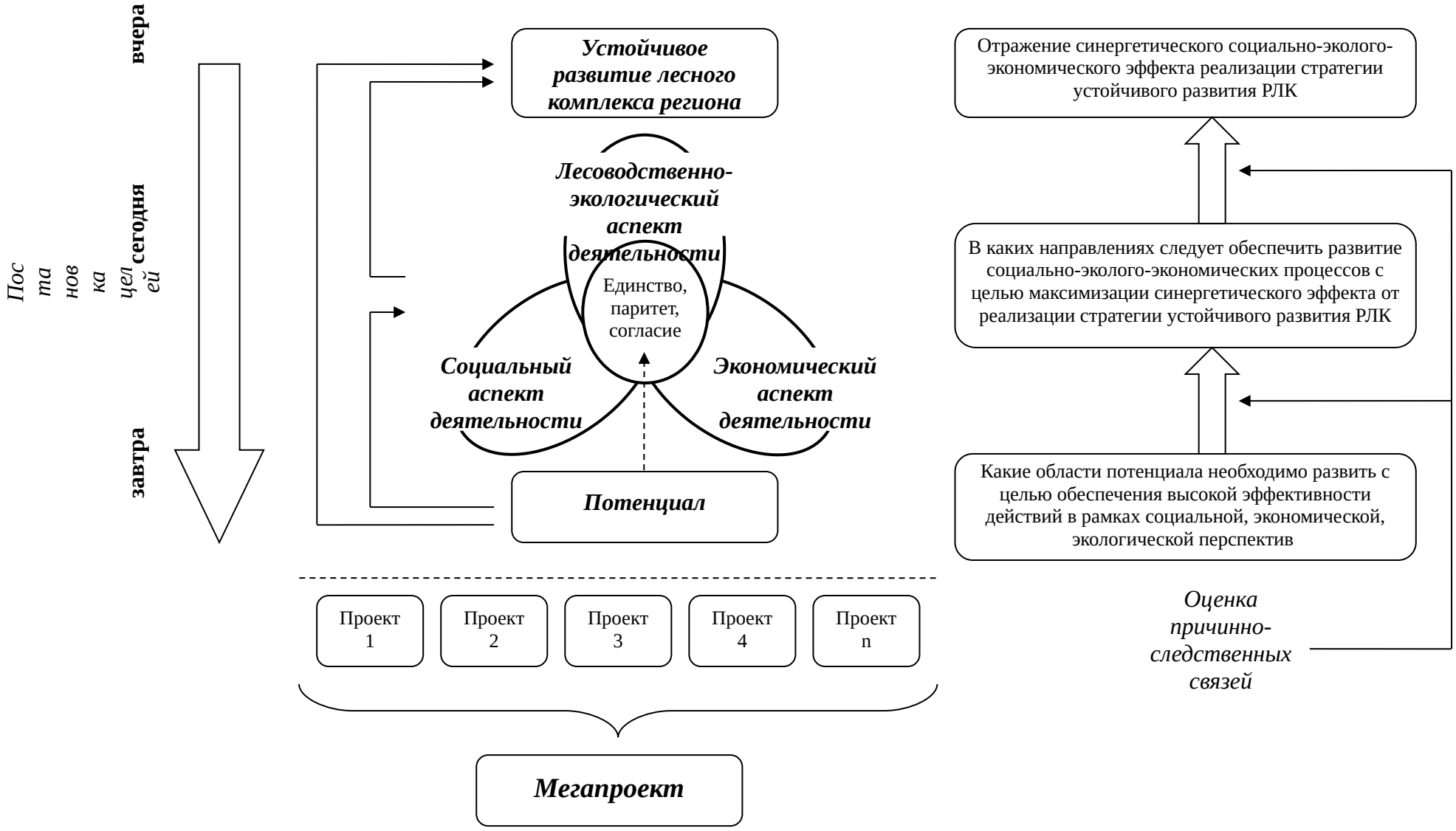

Постановка целей
вчера
сегодня
завтра
Устойчивое развитие лесного комплекса региона
Лесоводственно-экологический аспект деятельности
Единство, паритет, согласие
Социальный аспект деятельности
Экономический аспект деятельности
Потенциал
Проект 1
Проект 2
Проект 3
Проект 4
Проект n
Мегапроект
Отражение синергетического социально-эколого-экономического эффекта реализации стратегии устойчивого развития РЛК
В каких направлениях следует обеспечить развитие социально-эколого-экономических процессов с целью максимизации синергетического эффекта от реализации стратегии устойчивого развития РЛК
Какие области потенциала необходимо развить с целью обеспечения высокой эффективности действий в рамках социальной, экономической, экологической перспектив
Оценка причинно-следственных связей

Рис. 1. Модель ССП стратегии устойчивого развития лесного комплекса многолесного региона

Принципиальным моментом в оригинальной модели ССП РЛК является гармоничное сочетание децентрализованного и централизованного подходов в вопросе акцентирования (в их рамках) внимания на отдельных аспектах деятельности.

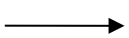
С позиции *децентрализованной модели* социальная, лесоводственно-экологическая, экономическая перспективы принадлежат одному временному срезу («сегодня»). Это означает отсутствие исключительной приоритетности какой-либо из них, наличие равнозначного к ним отношения. Вместе с этим, представление проекций в виде кругов Эйлера показывает, что в секторе их пересечения достигается требуемое взаимопроникновение точек зрения, интересов сообщества, бизнеса и власти, которое, в свою очередь, является платформой максимизации синергетического эффекта от реализации адаптивно-наступательной стратегии РЛК.

С позиции *централизованного подхода* делается акцент на результаты в рамках фокуса на «устойчивое развитие лесного комплекса региона», с целями которого через цепь причинно-следственных связей согласуются все остальные установки ССП.

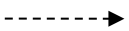
ПЦЛ как система хозяйственных мероприятий представлена совокупностью ряда проектов, объединенных в мегапроект и разрабатываемых на уровне отраслевой системы показателей (что характерно для децентрализованного подхода). В этом случае выполнение основных планово-учетных функций по его управлению возлагается на предварительно сформированный отдел инвестиционных проектов ЛПК МПР, в виду того, что координатором действий здесь выступает государство.

Частью оригинальной модели ССП лесного комплекса региона выступает стратегическая карта его устойчивого развития (рис. 2), демонстрирующая логику достижения максимального социально-эколого-экономического эффекта реализации коэволюционной стратегии. Вместе с этим, она является основой (макетом) построения соответствующих карт для лесной отрасли отдельных регионов.

Она представляет собой вид блок-схемы, в которой стратегические цели представлены в виде отдельных блоков, а причинно-следственные связи (только наиболее важные, второстепенные и очевидные зависимости не отмечаются) между ними – в виде стрелок. Последние имеют следующее графическое изображение:



причинно-следственные связи между стратегическими целями в пределах ракурса;



причинно-следственные связи между стратегическими целями разных ракурсов.

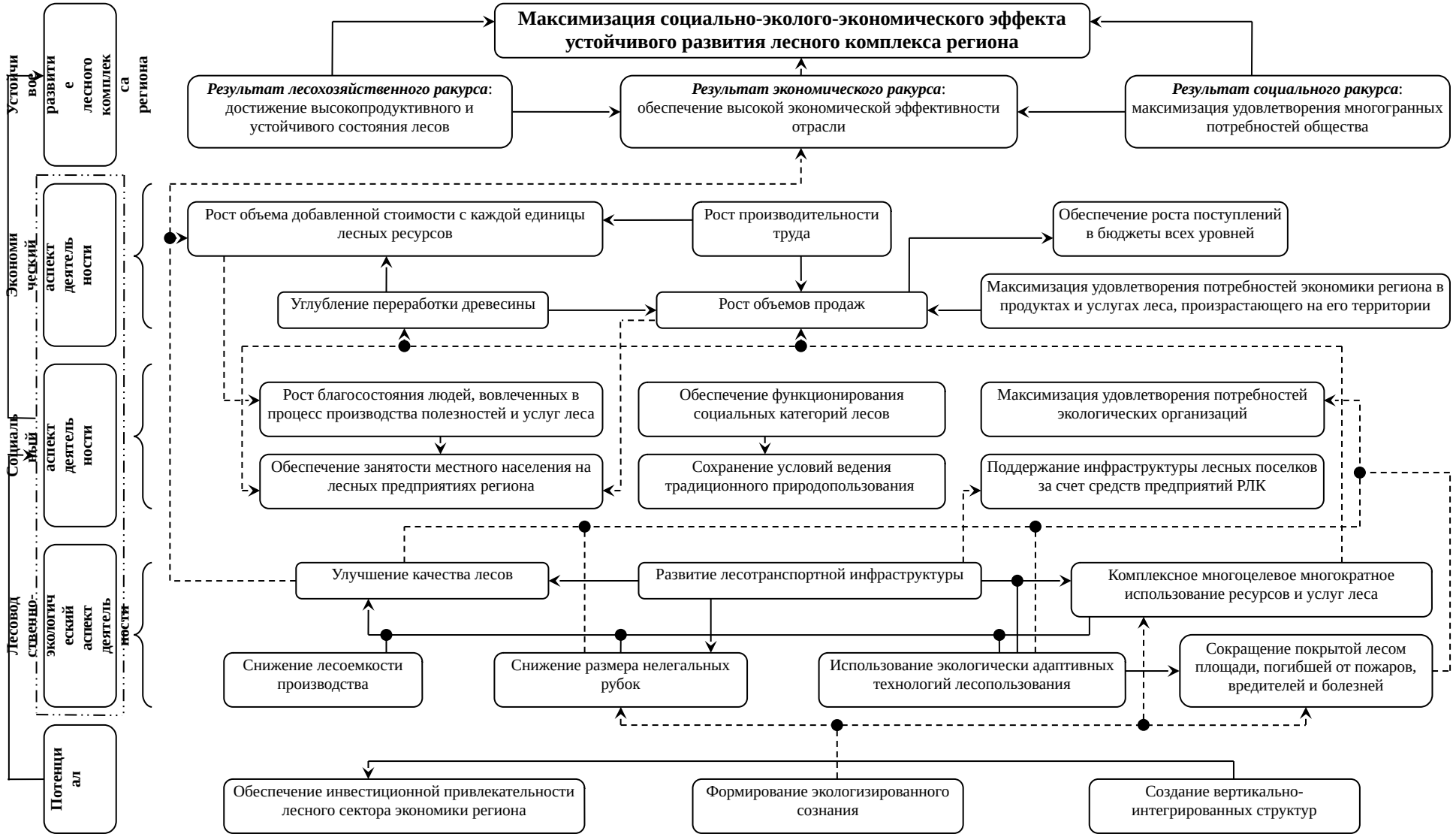


Рис. 2. Авторское видение стратегической карты (причинно-следственной модели) устойчивого развития лесного

комплекса региона

Причинно-следственным отношениям при составлении стратегических карт уделяется серьезное внимание, поскольку несостоятельность теоретических предпосылок, на основании которых разрабатывается стратегия, снижает вероятность получения запланированных результатов [1. С. 22].

Таким образом, приведенная нами оригинальная модель есть формат описания и формализации адаптивно-наступательной стратегии устойчивого развития РЛК, поскольку охватывает все стороны функционирования системы (социальную, экономическую, лесоводственно-экологическую) и включает в себя:

а) ***цель*** как отражение конечных результатов развития отрасли (перспектива «Устойчивое развитие лесного комплекса региона»);

б) ***объект*** – лесной комплекс многолесного региона;

в) ***целереализующую подсистему*** как совокупность социальной, экономической, лесоводственно-экологической подсистем, составляющих основное содержание устойчивого развития РЛК и его конкретной модели – нормативных параметров программно-целевого леса (проекции интервала времени «сегодня»);

г) ***обеспечивающую подсистему*** как комплекс мероприятий, поддерживающих функционирование целереализующей подсистемы (перспектива «Потенциал»);

д) ***мероприятия, действия*** в виде стратегических проектов, объединенных в мегапроект.

Согласно одной из характеристик оригинальной модели ССП РЛК (табл. 2), она должна быть спроецирована на уровень отдельных партнеров, т. е. сформирована ССП работы участников лесных отношений, но без создания их личных ССП.

Основным ***результатом*** наших исследований явилась сформулированная оригинальная модель ССП лесного комплекса региона авторского видения, которая позволяет строить управление им как альянсом важнейших групп влияния (власти, бизнеса и общества) и обеспечивать эффективную реализацию адаптивно-наступательной стратегии его устойчивого развития.

Литература и источники:

1. Каплан, Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П.; пер. с англ. М. Павловой. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 320 с.

2. Резанов, В. К. Адаптивное управление трансформацией и развитием лесопользования / В. К. Резанов. – Владивосток : Дальнаука, 2001. – 351 с.

3. Шабалина, М. В. Сравнительная оценка моделей сбалансированной системы показателей лесного комплекса региона / М. В. Шабалина // Власть и управление на Востоке России. – 2010. – № 2 (21). – С. 213 – 220.