

МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ЛЕСХОЗА НА ОСНОВЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

В современных условиях внешних вызовов и изменений наиболее актуальным инструментом в управлении выступает система стратегического планирования, позволяющая обеспечить устойчивое развитие лесного хозяйства и повышение его доходности за счет рационального использования древесных и недревесных ресурсов леса при соблюдении принципов «зеленой» экономики.

Лесное хозяйство как отрасль играет очень важную роль в решении проблем устойчивого развития, так как обеспечивает воспроизводство лесных ресурсов, а соответственно и природной среды, являющейся основой для существования и развития человека [1]. Поэтому планирование, оценку и реализацию стратегий развития лесхозов необходимо осуществлять с учетом комплексного лесного хозяйства, выполняемых ими экономических, экологических и социальных функций.

В основу механизма реализации стратегии развития лесхоза может быть положена модель сбалансированной системы показателей, адаптированная к условиям ведения лесного хозяйства Беларуси.

В современном понимании сущность стратегического управления сводится к разработке и реализации долгосрочной стратегии развития организации, которая охватывает все подсистемы менеджмента (производство, управление, финансы, маркетинг, персонал и др.) и направлена на комплексное и рациональное использование ресурсов с целью получения максимального эффекта от внутреннего потенциала организации и возможностей рынка.

М.Портер выделяет три основные конкурентные стратегии, ориентированные на защиту организации от влияния внешних угроз [2]: стратегия лидерства на основе издержек, стратегия дифференциации продукции (услуг), стратегия фокусирования.

В лесном хозяйстве, как сырьевой отрасли, перспективным подходом является применение стратегии лидерства на основе издержек в связи с преобладанием на внутреннем рынке покупателей с невысоким уровнем доходов.

Однако, учитывая сочетание бюджетной (лесное хозяйство) и коммерческой (лесозаготовки, деревообработка, лесохозяйственное хозяйство, побочное пользование лесом) видов деятельности особенности

планирования и реализации стратегии лесхоза должны отличаться от принципов работы коммерческих организаций.

Важно обеспечить условия, при которых лесхозы будут стремиться увеличивать свою доходность за счет использования ресурсосберегающих технологий лесовыращивания и рационального природопользования, а не за счет сокращения проводимых лесохозяйственных мероприятий.

Снижает риск наличие дополнительного финансирования расходов на ведение лесного хозяйства из республиканского бюджета, а также проектирование лесохозяйственных мероприятий лесоустроительными организациями (лесоустроительный проект обязателен для лесхоза).

Учитывая данные обстоятельства оценка деятельности лесхоза должна быть комплексной и учитывать экологические и социальные цели его деятельности. Провести такую комплексную оценку стратегии и позволяет модель сбалансированной системы показателей.

Сбалансированная система показателей (Balanced Score Card) – это механизм последовательного доведения до сотрудников стратегии и целей развития организации (лесхоза), а также контроль их достижения через планируемые ключевые показатели эффективности. Сбалансированная система показателей – это система стратегического управления организацией на основе измерения и оценки ее эффективности по набору оптимально подобранных показателей, отражающих все аспекты деятельности организаций лесного хозяйства, как финансовые, так и нефинансовые [3].

Среди моделей или подходов к созданию сбалансированной системы показателей (ССП) выделяются следующие авторские точки зрения: Р. Каплана и Д. Нортон [3]; Х. Фридага и В. Шмидта [4]; Н. Горана, Ж. Роя и М. Веттера [5]; Х. Рамперсада [6].

По нашим исследованиям, учитывая особенности функционирования отечественного лесного комплекса среди рассмотренных моделей ССП для учреждений лесного хозяйства может быть использована модель Р. Каплана и Д. Нортон, которая позволяет сбалансировать экономические, экологические и социальные показатели (индикаторы). В своей модели авторы выделяют четыре основных блока: управление клиентами; управление финансами, управление внутренними бизнес-процессами, управление обучением и развитием [7].

Предлагаемая схема механизма реализации стратегии развития лесхоза с использованием модели ССП представлена на рис. 1.

В рамках механизма реализации стратегии руководителям структурных подразделений лесхоза необходимо запланировать ключевые показатели эффективности работы своих подразделений с учетом стратегических целей устойчивого развития, разработать страте-

гический план развития лесхоза и утвердить в Министерстве лесного хозяйства Республики Беларусь. Предлагаемая система показателей оценки стратегии лесхоза может быть следующей.

Показатели оценки внутренних процессов: процент выполнения плановых заданий по лесному хозяйству, процент использования расчетной лесосеки ($\leq 100\%$), соотношение площади разработанных лесосек к площади созданных лесных культур (не менее 1,0), процент создания лесных культур естественного происхождения, выполнение плановых показателей производства продукции лесопромышленной деятельности, удельный вес рубок главного пользования в общем объеме лесозаготовок; затраты на 1 рубль выпущенной продукции.



Рисунок 1 – Механизм реализации стратегии лесхоза на основе модели ССП

Показатели оценки финансовой системы лесхоза: доля целевого бюджетного финансирования, коэффициент бюджетной эффективности, окупаемость расходов на ведение лесного хозяйства, выполнение плана по прибыли лесопромышленного производства, рентабельность лесозаготовительного, деревообрабатывающего, лесохозяйственного и прочих производств, показатели ликвидности.

Оценка качества работы лесхоза с покупателями (клиентами): доля заказов постоянных клиентов в выручке от реализации продукции, соотношение количества претензий к качеству продукции в анализируемом и прошлом периоде ($K_n < 1$), количество записей в книге жалоб и предложений, оценка степени удовлетворенности клиентов.

Оценка системы управления обучением и развитием персонала: темп роста производительности труда, темп роста заработной платы, удельный вес премиального фонда в общей сумме фонда оплаты труда, соотношение между среднемесячной заработной платой работников лесхоза и аналогичным показателем в отрасли (области, районе), удельный вес работников с магистерской степенью в общей численности руководителей, удельный вес расходов на обучение персонала в выручке.

Формирование и внедрение сбалансированной системы показателей при оценке и реализации стратегии лесхоза должно осуществляться параллельно с процессами автоматизации систем управления подведомственными организациями, что позволит увеличить оперативность принятия управленческих решений, результативность и качество лесного менеджмента за счет применения современной системы стратегического планирования. Методика оценки позволит составлять рейтинг лесхозов по реализации целей устойчивого развития.

ЛИТЕРАТУРА

1. Неверов, А. В. Лесное управление = Forest governance / А.В. Неверов [и др.], под общ. ред. А. В. Неверова. – Минск: Пачатковая школа, 2014. – 400 с.
2. Портер, М. Курс МВА по стратегическому менеджменту / М. Портер, Дж. Самплер, С. Прахалад. – М.: Альпина Паблишер, 2002. – 608 с.
3. Каплан, Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – 2-е изд., испр. и доп. / пер. с англ. М. Павловой. – М.: Олимп-Бизнес, 2008. – 320 с.
4. Фридаг, Х. Сбалансированная система показателей / Х. Фридаг, В. Шмидт ; пер. с нем. М. В. Лапшинова. – М.: Омега-Л, 2006. – 144 с.
5. Рой, Ж. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей / Ж. Рой, В. Магнус, О. Нильс-Горан ; пер. с англ. – М.: Вильямс, 2004. – 304 с.
6. Рамперсад, Х. Универсальная система показателей: Как достигать результатов, сохраняя целостность / Х. Рамперсад ; пер. с англ. – 3-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 352 с.
7. Разработка сбалансировано системы показателей. Практичес-

кое руководство с примерами. – 2-е изд., расшир. / под ред. А.М. Гершуна, Ю. С. Нефедьевой. – М.: Олимп-Бизнес, 2007. – 128 с.

8. Фисенко, А. И. Сбалансированная система показателей: новая парадигма или новый формат известных подходов? / А. И. Фисенко, Е.А. Кулешова // Транспортное дело России. – 2012. – № 4. – С. 137-140.

УДК 630*907.9

И.В. Ермоница, зав. кафедрой «Экономика», канд. экон. наук
(ГГТУ им. П.О. Сухого, г. Гомель)

СОЦИАЛЬНО-ЭКОЛОГО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ТУРИСТИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ЛЕСНОГО ФОНДА БЫХОВСКОГО ЛЕСХОЗА

В лесном фонде ГЛХУ «Быховский лесхоз» Могилевского ГПЛХО расположены ботанические памятники природы (республиканского и местного значения):

– *ботанический памятник природы республиканского значения «Сосны-гиганты Новобоярские»* образован на основании постановления Государственного Комитета по охране природы при Совете Министров БССР от 27.12.1968 г. № 22/1.

Объявлен ботаническим памятником природы республиканского значения «Сосны-гиганты «Новобоярские» Постановлением Министерства природных ресурсов и охраны окружающей среды Республики Беларусь от 26 апреля 2007 года № 40 на площади 3,3 га.

Памятник расположен в кв. 53, выд. 34 Ново-Боярского лесничества.

– памятник природы «Дуб-гигант» объявлен ботаническим памятником природы местного значения Решением Быховского районного исполнительного комитета от 26.09.2007 г. № 9-54.

Согласно Региональной схеме рационального размещения особо охраняемых природных территорий местного значения Могилевской области (далее Региональной схемой) на 2014-2023 гг., памятник природы определен с наименованием «Дуб гигант» и площадью 0,07 га.

На основании Решения Быховского районного исполнительного комитета о преобразовании от 29.05.2020 года № 28-5 ботанический памятник природы местного значения «Дуб-гигант» преобразован в *ботанический памятник природы местного значения «Хомичский дуб-*