

МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ЛЕСХОЗА НА ОСНОВЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

В. П. Демидовец

К. э. н., доцент, заместитель декана по учебной и научной работе инженерно-экономического факультета, доцент кафедры менеджмента, технологий бизнеса и устойчивого развития УО «Белорусский государственный технологический университет», Минск, Беларусь, e-mail: demvik2010@yahoo.com

Реферат

В современных условиях актуальным инструментом управления является система стратегического планирования, позволяющая обеспечить устойчивое развитие учреждений лесного хозяйства и повышение их доходности за счет оптимизации использования лесосырьевых ресурсов. Неистощительное лесное хозяйство, многоцелевое лесопользование, дальнейшая коммерциализация деятельности лесохозяйственных учреждений и диверсификация источников их финансирования предполагает разработку новых подходов при планировании и оценке стратегии устойчивого развития учреждения лесного хозяйства (лесхоза).

В статье предлагается решение проблемы оценки лесного менеджмента посредством применения сбалансированной системы показателей (ССП), адаптированной к условиям работы лесхозов Беларуси. В рамках исследований разработана система индикаторов, позволяющих осуществить комплексную оценку стратегии лесхоза с учетом экономических, экологических и социальных интересов общества, собственника лесных ресурсов (государства) и сотрудников организации при соблюдении принципов «зеленой» экономики.

Ключевые слова: неистощительное лесное хозяйство, многоцелевое лесопользование, коммерциализация, лесхоз, стратегия, оценка, сбалансированная система показателей.

METHODOLOGICAL ASPECTS OF ASSESSING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT FOR FORESTRY ON THE BASIS BALANCED SCORECARD

V. P. Dzmidavets

Abstract

In modern conditions, a relevant management tool is a strategic planning system that allows to ensure the sustainable development and profitability of forestry enterprises by optimizing the use of forest resources. Sustainable forestry, multi-purpose forest management, further commercialization of the activities of forestry enterprises and diversification of their funding sources require the development of new approaches in planning and evaluating the sustainable development strategy of a forestry enterprise (leshoz).

The article proposes a solution to the problem of assessing forest management through the use of a balanced scorecard (BSC) adapted to the working conditions of the forestry enterprises in Belarus. As part of the research, a system of indicators has been developed that allows for a comprehensive assessment of the strategy of the forestry enterprise, taking into account the economic, environmental and social interests of society, the owner of forest resources (the state) and employees of the organization, while observing the principles of the "green" economy.

Keywords: sustainable forestry, multi-purpose forest management, commercialization, forestry, strategy, assessment, balanced scorecard.

Введение

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

Лес – это не только наше богатство, лесной капитал, но и природная среда, создающая необходимые условия для комфортного проживания и развития человека, устойчивого развития регионов и страны в целом. Лесное хозяйство как отрасль играет очень важную роль в решении проблем устойчивого развития, так как обеспечивает воспроизводство лесных ресурсов, а соответственно и природной среды. Специфика работы лесохозяйственных учреждений (лесхозов) существенно отличается от экономики обычного предприятия. В структуре лесхозов выделяется бюджетная и коммерческая виды деятельности, которые требуют комплексной оценки. Соблюдение принципа устойчивого (неистощительного) природопользования ограничивает размеры заготовки древесины, а соответственно и собственные средства лесхоза, что вынуждает государство частично датировать деятельность данных организаций. Частичное решение проблемы самофинансирования лесхозов возможно за счет дальнейшей коммерциализации лесного хозяйства, многоцелевого лесопользования и диверсификации источников финансирования лесохозяйственных издержек. Однако сохранение дополнительного бюджетного финансирования лесного хозяйства является целесообразным с учетом целей устойчивого развития,

так как создает гарантии безопасности для общества в области сохранения и приумножения природного капитала [1]. Поэтому планирование и оценку стратегий развития лесхозов необходимо осуществлять с учетом комплексного ведения лесного хозяйства, выполняемых ими экономических, экологических и социальных функций. Для проведения комплексной оценки деятельности лесохозяйственных учреждений может быть использована модель сбалансированной системы показателей (ССП), адаптированная к условиям ведения лесного хозяйства Беларуси.

Основные результаты исследований

В основе эффективного управления организацией лежит процесс разработки долгосрочной стратегии развития, ее адаптация к специфике деятельности предприятия, отраслевой среды. В настоящее время многие отечественные организации, в том числе и в лесном секторе, испытывают определенные сложности в обеспечении устойчивого развития бизнеса на рентабельной основе. Главным образом это определяется усилением конкуренции на внутреннем и внешнем рынках сбыта, а также существующими внешними вызовами и угрозами. В данных условиях экспортоориентированность для большинства предприятий и организаций Беларуси является приоритетной задачей не только в целях повышения объема реализации продукции и роста доходности, но и накопления стратегического опыта.

В настоящее время применение инструментов стратегического менеджмента обеспечивает возможность поиска альтернативных направлений развития и предоставляет предприятиям дополнительные конкурентные преимущества, заключающиеся в более быстрой

адаптации лесного бизнеса к требованиям рынка. Реализация основных принципов организации лесного хозяйства (неистощительное и многоцелевое пользование лесом, коммерциализация лесхозов, развитие лесопромышленного предпринимательства и др.) требует применения инновационных технологий лесного менеджмента. Наиболее востребованным инструментом управления сегодня является система стратегического планирования, которая также должна быть адаптирована к особенностям экономики лесного хозяйства и лесной промышленности. Использование при этом модели сбалансированной системы показателей и автоматизация процесса позволят вывести отрасль на новый уровень с точки зрения качества планирования и реализации стратегии устойчивого развития предприятий и организаций лесного сектора экономики.

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, НИОКР и др.) и направлена на комплексное и рациональное использование ресурсов, обеспечивая получение максимального эффекта исходя из имеющегося потенциала организации и возможностей рынка. В организационном плане стратегия представляет собой формулирование руководством долгосрочных намерений (миссии), целей организации, а также выбор наиболее перспективных направлений развития, обеспечивающих укрепление конкурентных позиций и распределение стратегических ресурсов в соответствии с ее целями и требованиями рынка, собственника. Следовательно стратегия – это план действий менеджеров по обеспечению устойчивого развития организации (предприятия).

М. Портер выделяет три основные конкурентные стратегии, ориентированные на защиту организации от влияния внешних угроз [2]:

- стратегия лидерства на основе издержек, заключающаяся в создании ресурсосберегающего производства и предложение стандартной продукции по более низким ценам (применяется на рынках с невысокой покупательской способностью населения);
- стратегия дифференциации – предполагает выпуск продукции высокого качества и в широком ассортименте с уникальными или улучшенными характеристиками и свойствами (используется на рынках с высокой покупательной способностью);
- стратегия фокусирования – ориентирована на производство специализированной продукции под требования целевой группы покупателей (реализуют небольшие компании).

В лесном комплексе конкурентные стратегии формируют в основном коммерческие предприятия лесной промышленности, занятые в сфере заготовки и переработки древесины, а также продуктов побочного пользования лесом. В отношении государственных лесохозяйственных учреждений (лесхозов) действуют другие правила и приоритеты. Стратегия лесхоза предполагает планирование мероприятий по лесовыращиванию и рациональному использованию древесных и недревесных ресурсов леса с учетом лесохозяйственного проекта и размера выделенных средств из республиканского бюджета на финансирование расходов на ведение лесного хозяйства. Тем не менее, несмотря на различия, на стратегию лесхоза также воздействуют рыночные факторы. На внутреннем рынке древесного сырья главным конкурентным фактором является цена и лесхозы, достигнувшие наибольших результатов в ресурсосбережении в процессе ведения лесного хозяйства, смогут предложить покупателям более низкие цены на продукцию лесного хозяйства, продавать больше и увеличивать свои показатели доходности. Таким образом, в лесном хозяйстве, как сырьевой отрасли, конкурентные стратегии также работают (имея свою специфику) и наиболее привлекательным 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, побочное пользование лесом) видов деятельности, особенности планирования и оценки стратегии лесхоза должны отличаться от принципов работы коммерческих организаций. Важно обеспечить такие условия работы, при которых лесхозы будут стремиться увеличивать свою доходность за счет использования ресурсосберегающих технологий лесовыращивания и рационального природопользования, а не за

счет сокращения количества проводимых лесохозяйственных мероприятий. Минимизирует данный риск наличие дополнительного финансирования расходов на ведение лесного хозяйства из республиканского бюджета, а также проектирование лесохозяйственных мероприятий согласно требованиям лесохозяйственного проекта (обязателен для исполнения лесхозом).

Механизм формирования и реализации стратегии развития организации (лесхоза) должен включать следующие основные элементы:

- разработка стратегического плана с рассмотрением различных сценариев развития рынка лесной продукции (STEP-, SWOT-, ABC-анализ и др.);
- внедрение модели сбалансированной системы показателей (BSC) при реализации запланированной стратегии развития организации (лесхоза);
- создание профессиональной службы маркетинга и разработка эффективной маркетинговой стратегии продвижения продукции лесхоза;
- внедрение системы бережливого производства: оптимизация лесохозяйственных, лесопромышленных и управленческих издержек на основе рациональной логистики;
- создание сетевых структур управления и интеграция с другими предприятиями отрасли, а также системное управление проектами развития учреждений лесного хозяйства и коммерческих предприятий лесопромышленного комплекса;
- кадровое обеспечение стратегического процесса и стимулирование работников по результатам достижения ключевых показателей эффективности стратегии развития лесхоза.

Традиционное измерение эффективности деятельности организации, сосредоточенное только на финансовых показателях, полученных из систем бухгалтерского учета, устарело и не дает полной картины состояния дел в организации. Сегодня появилась необходимость в более совершенных и эффективных способах оценки деятельности организации и ее стратегии развития, в том числе обеспечения связи с целями устойчивого развития. Современные подходы в стратегическом менеджменте призывают обращать внимание на такие нефинансовые составляющие, как персонал, бизнес-процессы, инновации, отношения с потребителями, экологические, социальные и другие факторы. Поэтому внедрение модели сбалансированной системы показателей для оценки стратегии лесхоза позволит обеспечить соответствующие взаимосвязи между коммерческими (экономическими), экологическими и социальными интересами общества, собственника лесных ресурсов (государства), покупателей продукции и сотрудников организации (лесхоза).

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. Название системы отражает равновесие, которое сохраняется между краткосрочными и долгосрочными целями, финансовыми и нефинансовыми показателями, основными и вспомогательными параметрами, а также внешними и внутренними факторами деятельности организации [3].

Формирование и внедрение сбалансированной системы показателей при оценке работы государственных лесохозяйственных учреждений (лесхозов) Министерства лесного хозяйства Республики Беларусь должно осуществляться параллельно с процессами автоматизации систем управления подведомственными организациями, что позволит увеличить оперативность принятия управленческих решений, результативность и эффективность ведения лесного хозяйства и качество лесного менеджмента за счет применения современной системы стратегического планирования. Разработка и внедрение данной методики оценки позволит составлять рейтинг лесхозов по реализации целей устойчивого развития.

В настоящее время примеров успешного применения сбалансированной системы показателей на практике не так много, т. к. при внедрении модели приходится сталкиваться с различными проблемами.

Наиболее серьезные проблемы чаще всего касаются неправильной трактовки методологии или организационных моментов, трудоемкость разработки ССП и отсутствие недорогих и эффективных программных продуктов.

Сбалансированная система показателей рассматривается как стратегический инструмент обеспечения устойчивого развития лесного комплекса, направленный на достижение оптимального сочетания социальных, экологических, экономических факторов и должного компромисса между существующими приоритетами.

Среди моделей или подходов к созданию сбалансированной системы показателей 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].

Несмотря на многообразие форм проявления ССП, все они основываются на шести разработанных функциональных стандартах – элементах, соответствие которым обязательно. Среди них: перспективы – компоненты, обеспечивающие декомпозицию стратегии с целью ее реализации; стратегические цели – направления осуществления стратегии; показатели – определенные действия, необходимые для достижения целей; целевые значения – количественные выражения уровня, которому должен соответствовать показатель; стратегическая карта – график, отражающий причинно-следственные связи между отдельными стратегическими целями; стратегические инициативы – проекты или программы, способствующие реализации выбранных ориентиров [3–8].

Принципиальные различия подходов имеют под собой четыре основных критерия: формат участия субъектов лесных отношений в разработке и внедрении стратегии; формат представления самой стратегии; процесс каскадирования (декомпозиции) ССП; очередность этапов построения системы показателей.

Первый подход к построению сбалансированной системы показателей связан с родоначальниками данной концепции Р. Капланом и Д. Нортон. Отправной точкой, согласно их методологии, являются: миссия, базовые ценности, видение и стратегия организации (отрасли), которая описывает ее «программу», а сбалансированная система показателей – ее реализацию. Авторы модели подчеркивают, что «... приведение индивидуальных целей и задач в соответствие с общей концепцией и стратегией ... – процесс длительный и сложный» [3]. В связи с этим предлагают использовать для этих нужд несколько взаимосвязанных механизмов: информационные и образовательные программы, программы постановки целей, взаимосвязь системы вознаграждения со стратегией отрасли.

Процесс образования ССП лесного комплекса в рамках подхода Каплана-Нортон предусматривает выполнение следующих трех этапов:

- 1) формулирование или подтверждение миссии лесного комплекса, ее уточнение на предмет всестороннего отражения направлений устойчивого развития отрасли (социальной, экологической, экономической составляющих);
- 2) разработка ССП организации (лесхоза):
 - определение ключевых аспектов деятельности организации (лесхоза);
 - детализация миссии через определение стратегических (главных) целей-ориентиров, соответствующих показателей и их прогнозных значений для лесхоза;
 - выявление ключевых факторов успеха;
 - разработка системы уточняющих и содействующих реализации ключевых факторов успеха целей и соответствующих им показателей, определение плановых значений на ближайшую и отдаленную перспективы, выявление причинно-следственных связей;
 - формулирование действий, мероприятий, отражающих фокус усилий, которые приведут к достижению промежуточных и стратегических ориентиров, образование проектов или программ действий, их ранжирование по степени значимости;
- 3) декомпозиция (структурирование) ССП организации (лесхоза) на уровень отдельных исполнителей при адаптации ее содержания к их особенностям. Этот этап содействует пониманию исполнителей, как их текущие действия влияют на стратегические цели деятельности организации (лесхоза) и наоборот. Единое понимание общепромышленных ориентиров обязательно с точки зрения устойчивого развития лесной отрасли.

Анализируя процедуру построения ССП в рамках подхода Каплана-Нортон, видно, что формирование общекорпоративной (отраслевой) системы показателей осуществляется, преимущественно, в одностороннем порядке и является обязанностью ведущих сотрудников государственных органов управления лесным комплексом. Прочие заинтересованные лица к участию в данном процессе практически не привлекаются. Свои ССП они создают сами и финансируют за счет своих личных бюджетов. Стратегические проекты разрабатываются в расчете на каждую перспективу и в формате сбалансированной системы показателей не оформляются.

Согласно подходу Фридага-Шмидта, в центре внимания находится интеллектуальный капитал, который в настоящее время приобретает все большую значимость и становится движущей силой развития [4]. На этом фоне личные цели участников лесных отношений становятся отправной точкой ССП отрасли. Совместными усилиями люди определяют общие ориентиры, описывают стратегические цели, области развития потенциалов, содержание тематических программ, обеспечивающих реализацию выбранных направлений. Базовые ценности и личные цели посредством достигнутых договоренностей приводят к установлению взаимопонимания между всеми заинтересованными сторонами. Формулируется единое мнение относительно конечных состояний управляемого объекта. Индивидуальная мотивация постепенно отодвигается на второй план, ее сменяет осознание важности и необходимости совместного, коллективного движения в выполнении поставленных целей.

Третьим подходом, близким по содержанию к модели Р. Каплана и Д. Нортон, является позиция Н. Горана, Ж. Роя и М. Веттера. Принципиально их взгляды различаются только при оценке процесса декомпозиции ССП. По их мнению, разработка планов конкретных действий, формирование стратегических проектов должны осуществляться управленческим персоналом соответствующих подразделений (группой участников лесных отношений, например, ассоциацией лесопромышленников) и проводится уже после утверждения корпоративной (отраслевой) ССП [5], что обусловлено лучшим пониманием ими специфики работы отрасли.

Четвертый подход к построению ССП связан с именем Х. Рамперсада [6], который разработал и предложил миру новую целостную концепцию управления развитием и переменами, называемую универсальной системой показателей (Total Performance Scorecard). Ее можно определить как систематический процесс непрерывного, последовательного и регулярного совершенствования, развития и обучения, направленный на устойчивый рост результатов деятельности сотрудников и организации. Точкой отсчета в модели считаются цели личности и восприятие человеком своей собственной индивидуальности. «Действительно, если целям личности придается первоочередное значение, сотрудничество людей будет более осознанным, они будут лояльны и преданны организации, что, в свою очередь, усилит их мотивацию и вселит чувство удовольствия и вдохновения от выполняемой работы» [6]. Этот этап автор считает жизненно необходимым «... для достижения устойчивого организационного и стратегического развития» [6], поскольку способствует максимизации уровня ответственности и преданности персонала.

При этом, заметим, что по этому вопросу Х. Рамперсад продвинулся несколько дальше, чем Х. Фридаг и В. Шмидт. Если последние не настаивают на создании личной ССП, то в концепции Х. Рамперсада она занимает одно из ведущих мест. Этапы разработки и формат представления отраслевой ССП идентичен варианту Р. Каплана и Д. Нортон.

По нашим исследованиям, учитывая особенности функционирования отечественного лесного комплекса, среди рассмотренных моделей ССП для учреждений лесного хозяйства может быть использована централизованная модель (Каплан-Нортон), для предприятий концерна «Беллесбумпром» – ассоциативная модель ССП (Рамперсад), для частных независимых компаний лесного комплекса – децентрализованная модель ССП.

Успешные организации в своих моделях сбалансированной системы показателей учитывают и оценивают, как правило, четыре основные перспективы:

- управление клиентами;
- управление финансами,
- внутренние бизнес-процессы,
- обучение и развитие [7].

Для построения системы стратегического управления необходимо декомпозировать (разбить, структурировать) стратегию на конкретные стратегические цели, детально отображающие различные стратегические аспекты деятельности организации. Для графического отображения взаимосвязи стратегических целей и перспектив организации применяют стратегическую карту. Достижение стратегических целей предполагает реализацию соответствующих стратегических мероприятий, обоснованных в стратегическом плане развития организации. Целевые значения показателей целесообразно прогнозировать на длительный период времени [8].

Оптимальным соотношением числа целевых значений показателей стратегии рекомендуется следующее [3–8]: финансы – 4-5 показателей (22 %); клиенты – 4-5 показателей (22 %); внутренние бизнес-процессы – 8-10 показателей (34%); обучение и развитие – 4-5 показателей (22%). Как можно увидеть из соотношения, около 80 % показателей должны быть нефинансовыми. Если говорить об оптимальном количестве показателей управленческого контроля, то для этого существуют некие стандарты с разбивкой по уровням: верхний уровень (для отрасли в целом) – 15–20 показателей; уровень организации – 10–15 показателей; уровень отделов – 5–10 показателей; персональный уровень – 1–5 показателей.

В настоящее время стратегические планы развития лесхозов не разрабатываются и стратегия (стратегические цели) четко не прописаны в бизнес-планах. Поэтому внедрение методики потребует на перспективу совершенствования системы планирования и управления предприятиями лесного хозяйства, кадрового менеджмента, проведения дополнительных исследований для обоснования целевых значений ключевых показателей эффективности работы отрасли в целом и лесхозов в частности. Руководству отрасли необходимо будет разработать и утвердить единые подходы применения методики для проведения оценки стратегии устойчивого развития лесхозов, государственных производственных лесохозяйственных объединений (ГПЛХО) и Министерства лесного хозяйства Республики Беларусь в целом. Единая система сбалансированных показателей позволит составлять рейтинг лесхозов по уровню выполнения целей устойчивого развития, что повысит инвестиционную привлекательность лесной отрасли в обозримой перспективе. Для внедрения системы требуется обновление используемого программного обеспечения для автоматизированного контроля результатов. Поэтому практическая реализация предлагаемой модели ССП потребует дополнительных научных исследований для дальнейшей адаптации модели к особенностям работы предприятий лесного хозяйства, а также инвестиций в информационные технологии в целях автоматизации процесса оценки, контроля изменений целевых показателей эффективности и принятия экономически обоснованных управленческих решений по реализации стратегии развития лесного хозяйства в соответствии с целями устойчивого природопользования и принципами «зеленой» экономики.

Заключение

Система сбалансированных показателей позволяет заполнить существующий во многих организациях пробел несогласованности действий между разработанной стратегией и ее использованием в планировании и оценке эффективности достигаемых результатов деятельности. Использование модели ССП при оценке стратегии развития лесхоза позволяет сбалансировать выполнение стратегических целей с учетом экономических, экологических и социальных интересов собственника лесных ресурсов (государства) и сотрудников организации (лесхоза). При проведении оценки может быть использована универсальная система индикаторов, позволяющих осуществить оценку стратегии развития лесхоза и составить рейтинг лесхозов в структуре Министерства лесного хозяйства Республики Беларусь по критериям качества лесного менеджмента и устойчивого ведения лесного хозяйства. Нужно осознавать, что любые изменения в стратегии потребуют соответствующих изменений в системе ССП. Вследствие этого необходимо будет постоянно управлять процессом изменения стратегии и совершенствовать систему сбалансированных показателей с учетом принципов «зеленой» экономики.

Список цитированных источников

1. Лесное управление = Forest governance / А. В. Неверов [и др.], под общ. ред. А. В. Неверова. – Минск : Печатковская 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. пер. с англ. М. Павловой. – 2-е изд., испр. и доп. – 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: пер. с англ. / Ж. Рой, В. Магнус, О. Нильс-Горан; – М.: Вильямс, 2004. – 304 с.
6. Рамперсад, Х. Универсальная система показателей: Как достигать результатов, сохраняя целостность: пер. с англ. / Х. Рамперсад – 3-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 352 с.
7. Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое 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.

References

1. Lesnoe upravlenie = Forest governance / A. V. Neverov [i dr.], pod obshch. red. A. V. Neverova. – Minsk : Pachatkovaya shkola, 2014. – 400 s.
2. Porter, M. Kurs MBA po strategicheskomu menedzhmentu / M. Porter, Dzh. Sampler, S. Prahahad. – M. : Al'pina Publisher, 2002. – 608 s.
3. Kaplan, R. S. Sbalansirovannaya sistema pokazatelej. Ot strategii k dejstviyu / R. S. Kaplan, D. P. Norton. per. s angl. M. Pavlovoj. – 2-e izd., ispr. i dop. – M.: Olimp-Biznes, 2008. – 320 s.
4. Fridag, H. Sbalansirovannaya sistema pokazatelej / H. Fridag, V. SHmidt ; per. s nem. M. V. Lapshinova. – M. : Omega-L, 2006. – 144 s.
5. Roj, ZH. Ocenka effektivnosti deyatel'nosti kompanii. Prakticheskoe rukovodstvo po ispol'zovaniyu sbalansirovannoj sistemy pokazatelej: per. s angl. / ZH. Roj, V. Magnus, O. Nil's-Goran; – M.: Vil'yams, 2004. – 304 s.
6. Rampersad, H. Universal'naya sistema pokazatelej: Kak dostigat' rezul'tatov, sohranyaya celostnost': per. s angl. / H. Rampersad – 3-e izd. – M. : Al'pina Biznes Buks, 2006. – 352 s.
7. Razrabotka sbalansirovano sistemy pokazatelej. Prakticheskoe rukovodstvo s primerami. – 2-e izd., rasshir. / pod red. A. M. Gershuna, Yu. S. Nefed'evoy. – M. : Olimp-Biznes, 2007. – 128 s.
8. Fisenko, A. I. Sbalansirovannaya sistema pokazatelej: novaya paradigma ili novyj format izvestnyh podhodov? / A. I. Fisenko, E. A. Kuleshova // Transportnoe delo Rossii. – 2012. – № 4. – S. 137–140.

Материал поступил 09.02.2023, одобрен 05.03.2023, принят к публикации 06.03.2023