



**Экономический
и Социальный Совет**

Distr.: General
12 March 2024
Russian
Original: English



**Продовольственная и
сельскохозяйственная
организация Объединенных
Наций**

**Европейская экономическая
комиссия**

**Продовольственная и
сельскохозяйственная организация**

Комитет по лесам и лесной отрасли

**Европейская комиссия по лесному
хозяйству**

**Совместная рабочая группа ЕЭК/ФАО
по вопросам статистики, экономики
и управления в лесном секторе**

**Сорок пятая сессия
Женева, 22–24 мая 2024 года
Пункт 4 предварительной повестки дня
Представление информации о проделанной
и текущей работе**

**Практическое руководство по созданию национальных
лесных информационных систем**

**Картирование организационного контекста
и определение бизнес-целей и целей, связанных
с информационными технологиями**

Документ представлен секретариатом

Резюме

Настоящий документ, подготовленный секретариатом в рамках проекта «Укрепление сотрудничества и национального потенциала в отдельных странах ЕЭК ООН в интересах обеспечения устойчивого лесопользования», содержит практическое руководство по созданию национальных лесных информационных систем. В нем описываются первые стадии анализа, а именно: а) институциональное картирование, б) понимание организационного контекста, с) определение бизнес-целей и d) определение целей, связанных с информационными технологиями.

Настоящий документ представляется Рабочей группе для информации.



I. Введение

1. Разработка эффективной, обоснованной политики и обеспечение надлежащего управления требуют наличия инструментов для получения и представления информации, мониторинга результатов и внесения необходимых коррективов. Информационные системы являются неотъемлемой частью современных методов управления лесами. Информационные системы лесного сектора должны соответствовать стратегиям лесопользования, институциональному ландшафту, а также организационному, финансовому и общему административному потенциалу. Лесные информационные системы (ЛИС) представляют собой передовую инновационную разработку, которая существенно повышает эффективность управления информацией о лесах и приносит много пользы директивным органам, всем заинтересованным сторонам, имеющим отношение к лесному сектору, и обществу в целом. Большое значение для успешной разработки и внедрения лесных информационных систем имеют предварительный анализ и стратегические действия.
2. Секретариат подготовил настоящее руководство по созданию национальных лесных информационных систем в рамках проекта Комитета по лесам и лесной отрасли Европейской экономической комиссии (ЕЭК ООН) «Укрепление сотрудничества и национального потенциала в отдельных странах ЕЭК ООН в интересах обеспечения устойчивого лесопользования». Руководство предназначено для национальных аналитиков, директивных органов и специалистов лесного хозяйства, желающих глубже понять потребности, возможности и ограничения, связанные с разработкой/совершенствованием лесных информационных систем для нужд лесного сектора и в интересах обеспечения устойчивого лесопользования. Оно служит для пользователей ориентиром в процессе проведения стратегического анализа.
3. Это руководство также послужило основным учебным материалом для участников рабочего совещания по наращиванию потенциала, проведенного в октябре 2023 года в Бишкеке, Кыргызстан, для стран Кавказа и Центральной Азии.
4. Настоящее практическое руководство охватывает все стадии анализа. Работа на этих стадиях позволяет определить потенциальные рамки программы создания лесной информационной системы в лесном секторе¹. В ходе этого процесса делается попытка определить возможные цели, заинтересованные стороны, методы и средства, а также трудности, которые могут возникнуть при реализации этой программы в будущем.
5. Меры, предлагаемые на каждой стадии, не посвящены техническим деталям реализации. Анализ представляет собой скорее коммуникационное мероприятие для заинтересованных сторон высокого уровня с тем, чтобы заручиться поддержкой и предложить новые идеи путем сопоставления различных точек зрения и потребностей.
6. По этой причине потенциальные пользователи должны в идеале иметь достаточно широкое представление о лесном секторе своей страны/организации/компании с точки зрения политики и оперативного управления, а также об управлении лесной информацией. Также полезно быть знакомым с практическими аспектами и возможностями применения информационных технологий (ИТ).
7. Настоящее руководство дополняет Руководящие принципы создания лесных информационных систем, которые были также разработаны в рамках проекта ЕЭК ООН «Укрепление сотрудничества и национального потенциала в отдельных странах ЕЭК ООН в интересах обеспечения устойчивого лесопользования».

¹ Настоящее руководство посвящено созданию информационной системы лесного сектора; однако предлагаемая методология, этапы и меры могут быть применены и другими учреждениями, организациями или компаниями как в лесном секторе, так и за его пределами.

II. Стадии анализа

8. Различные системы стратегического планирования помогают структурировать работу по определению целей и действий, осуществлению контроля и распространению результатов. Все они основываются на многоуровневом подходе, от общего к конкретному.

9. Сначала 1) анализируются внешние условия, затем 2) определяются потребности в действиях и возможности для их осуществления, после чего 3) устанавливаются ключевые показатели эффективности (КПЭ) и 4) проводится анализ затрат и выгод, и, наконец, 5) разрабатываются отдельные проекты и осуществляется их реализация. Общая стратегия создания информационной системы может быть разработана и реализована на разных уровнях. Поэтому системы планирования и реализации подлежат соответствующей адаптации.

10. Основное внимание в настоящем руководстве уделяется следующим элементам подхода к осуществлению управления информационными технологиями (ИТ) в рамках лесных информационных систем (ЛИС):

- a) институциональное картирование;
- b) понимание организационного контекста (картирование основных видов деятельности лесного сектора и выявление наиболее важных заинтересованных сторон);
- c) определение бизнес-целей;
- d) определение целей, связанных с ИТ;
- e) выявление и оценка критически важных ИТ-процессов;
- f) оценка имеющихся и требуемых критически важных ИТ-ресурсов;
- g) определение ключевых показателей эффективности;
- h) определение стратегических действий.

A. Стадия А: Институциональное картирование

11. **Цель работы:** Улучшение понимания заинтересованных сторон, содействие эффективному взаимодействию в контексте лесных информационных систем, управление отношениями с заинтересованными сторонами и, в конечном счете, улучшение результатов проекта.

12. **Что такое заинтересованная сторона?** Заинтересованными сторонами являются организации и социальные группы любого размера или отдельные лица, действующие на различных уровнях и в различных секторах (внутреннем, местном, региональном, национальном, международном, частном и государственном). Эти субъекты имеют большой и конкретный интерес к определенным ресурсам и могут оказывать влияние на решения, касающиеся управления ресурсами, или быть затронутыми ими.

13. **Что такое анализ заинтересованных сторон?** Анализ заинтересованных сторон — это процесс систематического выявления, категоризации, картирования и анализа информации с целью определения того:

- a) какие группы заинтересованы в проекте и/или оказывают на него влияние;
- b) какие группы обычно включаются или исключаются;
- c) нужно ли включать каждую группу;
- d) какие опасения разделяют различные группы в отношении проекта;
- e) поддерживают ли группы проект или выступают против него, принесет ли он им выгоду или же причинит им вред.

14. **Что подлежит анализу?** Процесс выявления и анализа ключевых заинтересованных сторон в рамках анализа ЛИС позволяет пользователям узнать их интересы, позиции, функции и роли, а также степень их вовлеченности и способность или неспособность повлиять на изменение политики.

15. Картирование помогает руководителям и организациям (например, государственным учреждениям или лесохозяйственным предприятиям) лучше понять, кто является их ключевыми заинтересованными сторонами, каковы их интересы и озабоченности, а также как можно эффективно взаимодействовать с ними или управлять ими.

16. Картирование позволяет выявить потенциальные области сотрудничества или конфликты интересов, что дает возможность разработать соответствующие стратегии для удовлетворения потребностей и ожиданий заинтересованных сторон. Картирование заинтересованных сторон также помогает определить приоритеты в работе с ними и обеспечить инклюзивность и прозрачность процессов коммуникации и принятия решений.

17. **Каковы этапы процесса картирования заинтересованных сторон?** Этапы процесса картирования заинтересованных сторон являются следующими:

- a) Этап 1. Составление плана анализа;
- b) Этап 2. Определение заинтересованных сторон;
- c) Этап 3. Сбор информации;
- d) Этап 4. Заполнение рабочего листа по заинтересованным сторонам;
- e) Этап 5. Анализ рабочего листа по заинтересованным сторонам;
- f) Этап 6. Применение результатов.

18. **Этап 1. Составление плана анализа.** Определение цели и сферы охвата анализа заинтересованных сторон является важнейшим аспектом этого предварительного этапа, предшествующего собственно исследованию. Это включает:

- a) определение целей, которых хотят достичь пользователи;
- b) определение заинтересованных сторон, которых необходимо привлечь;
- c) определение информации, требуемой от каждой заинтересованной стороны;
- d) определение предполагаемых пользователей информации;
- e) определение того, как будет использоваться информация в интересах проекта.

19. **Этап 2. Определение заинтересованных сторон.** Первым шагом в процессе определения заинтересованных сторон является составление списка групп, которые, как известно, имеют влияние и/или интерес в том, что касается политики и деятельности лесного сектора. Этот список служит отправной точкой для дальнейшего расширения и анализа выявленных заинтересованных сторон. Чтобы получить полное представление о заинтересованных сторонах, которые участвуют в деятельности лесного сектора или которых она затрагивает, необходимо провести обзор литературы. Это включает осуществление в Интернете и печатных изданиях поиска различных источников, например юридических документов, веб-сайтов, научных статей, справок о компаниях, публикаций в СМИ, докладов государственных и неправительственных организаций (НПО). Благодаря этому процессу можно выявить и проанализировать широкий круг заинтересованных сторон.

20. В начале процесса определения заинтересованных сторон важно составить полный список всех субъектов, которые могут быть потенциально заинтересованы в лесных информационных системах. При составлении этого списка не следует ограничиваться уже существующими знаниями и предположениями об участии этих сторон в потенциальных будущих проектах, связанных с внедрением ЛИС.

21. На стадиях анализа и взаимодействия с заинтересованными сторонами будет иметься возможность подтвердить релевантность интересов каждой группы. Заинтересованные стороны можно разделить на следующие группы: государственные структуры, частный сектор, доноры, гражданское общество, международные организации, местные НПО, международные НПО, научные круги, местные лидеры или влиятельные лица и другие.

22. Практическое замечание: Заинтересованные стороны также разнообразны как и услуги, источником которых являются леса. Состав и структура заинтересованных сторон варьируются от региона к региону, при этом они также подвержены изменениям. Поэтому любой представленный здесь анализ заинтересованных сторон следует рассматривать в качестве отображающего реальную ситуацию на отдельно взятый конкретный момент времени. В частности, это касается отношений между заинтересованными сторонами, которые также могут меняться. Поэтому примеры, используемые в настоящем документе, не являются простым шаблоном, а служат лишь иллюстрациями, которые могут меняться в зависимости от местных условий.

23. **Этап 3. Сбор информации.** Первоначальные списки, составленные в процессе определения заинтересованных сторон, опираются на вторичные источники. Для сбора же более полной информации важно обратиться непосредственно к участникам проекта. Существует три основных метода прямого сбора информации среди заинтересованных сторон: 1) электронная связь, например, электронная почта или онлайн-опросы, 2) собеседования, проводимые очно или по телефону, и 3) семинары с целевыми группами, состоящими из нескольких заинтересованных сторон. Эти методы позволяют собрать более подробную и точную информацию об интересах, позициях и озабоченностях заинтересованных сторон, а также установить более прочные отношения с ключевыми заинтересованными сторонами.

24. Цели анализа должны быть уточнены до контактов с заинтересованными сторонами и четко доведены до их сведения перед проведением собеседований. Цели помогают выявить и определить те интересы, которые должны быть представлены в процессе сотрудничества, и те, которые можно оставить без внимания, учитывая, что заинтересованные стороны придут на собеседование со своими собственными предубеждениями (Golder and Gawler 2005).

25. При проведении собеседований можно использовать стандартный вопросник, основанный на категориях рабочего листа по заинтересованным сторонам. Конкретный тип вопросов для собеседования должен соответствовать контексту проекта или политики, а также культурному контексту опрашиваемых заинтересованных сторон. Например, вопросы могут быть посвящены позиции заинтересованных сторон по рассматриваемому вопросу, включению или исключению, союзам, конфликтам или другим актуальным темам.

26. Для обеспечения последовательности собеседования рекомендуется разработать стандартный протокол собеседования, который может включать рекомендации в отношении постановки вопросов, записи ответов (например, в виде заметок или звукозаписи) и другую необходимую информацию. Использование последовательного протокола собеседования облегчит анализ и сравнение ответов различных заинтересованных сторон.

27. Помимо сбора информации от известных заинтересованных сторон, проведение бесед на этапе информационно-разъяснительной работы может стать полезным способом выявления дополнительных групп, которые могут быть заинтересованы в проекте или политике или которые могут быть затронуты ими. В ходе собеседований заинтересованным сторонам можно предложить назвать другие группы, которые могут не входить в первоначальный список заинтересованных сторон, но которые могут иметь заслуживающие внимание интересы или озабоченности. Это поможет расширить список заинтересованных сторон и обеспечить охват всех соответствующих групп процессом анализа заинтересованных сторон.

28. **Этап 4. Заполнение рабочего листа по заинтересованным сторонам.** При заполнении рабочего листа по заинтересованным сторонам следует руководствоваться следующими указаниями.

a) **Какова основная причина интереса заинтересованной стороны к ЛИС?** Опишите какое отношение имеют группы заинтересованных сторон к обработке информации о лесах, их использованию и соответствующей политике. Например, в силу опыта или знаний в данной области, в качестве одного из ключевых лиц, принимающих решения, или ввиду того, что потенциально могут быть непосредственно затронуты созданием ЛИС. Произведите оценку интереса заинтересованной стороны по пятибалльной шкале, от «1» до «5». Если степень интереса заинтересованной стороны является высокой, ей присваивается числовое значение «5», если низкой — «1».

b) **В какой степени группа заинтересованных сторон имеет отношение к разработке ЛИС?** Произведите оценку для каждой группы по пятибалльной шкале, от «1» до «5», числовое значение «5» присваивается в случае самой высокой степени. В этой колонке можно ответить на следующие вопросы: Какова текущая роль заинтересованной стороны? Какова потенциальная роль заинтересованной стороны в разработке будущей ЛИС? Каков потенциальный вклад заинтересованной стороны в разработку ЛИС?

c) **В какой степени группа вовлечена в процесс выработки политики?** Оценка производится по пятибалльной шкале, от «1» до «5», числовое значение «5» присваивается в случае самой высокой степени; кроме того, при необходимости, дается письменное разъяснение с учетом участия данной группы в принятии решений по вопросам политики и выработке политики как в прошлом, так и в настоящее время.

d) **Поддерживает ли группа заинтересованных сторон разработку ЛИС или выступает против нее?** Можно выделить следующие типы заинтересованных сторон: сторонник, умеренный сторонник, нейтральная сторона, умеренный противник и противник.

e) **Принесет ли разработанная ЛИС выгоду группе заинтересованных сторон или же причинит ей вред?** Возможные варианты: выгода, вред, ни то, ни другое; следует объяснить, как будут затронуты группы.

f) **Какие существуют союзы с другими заинтересованными сторонами?** Необходимо указать и описать любое сотрудничество между соответствующими заинтересованными сторонами.

g) **Какие существуют конфликты с другими заинтересованными сторонами?** Необходимо описать любые конфликты между группами заинтересованных сторон.

29. Практическое замечание: для семинара можно (следует) подготовить большую бумажную версию шаблона рабочего листа по заинтересованным сторонам, в которую участники будут вносить свои комментарии. Это будет полезно для анализа организационного контекста.

30. **Этап 5. Анализ рабочего листа по заинтересованным сторонам.** После сбора информации о как можно большем количестве заинтересованных сторон специалист по оценке должен проанализировать собранные данные с помощью рабочего листа по заинтересованным сторонам. Цель этого анализа состоит в том, чтобы лучше понять интересы, влияние, позиции, релевантность, партнерства и конфликты применительно к каждой группе заинтересованных сторон.

31. Используемая в рабочем листе пятибалльная шкала, от «1» до «5», служит простым средством для присвоения числового значения целому ряду критериев, исходя из мнения специалиста по оценке о характеристиках группы заинтересованных сторон. Однако мнения могут быть разными. Поэтому, с тем чтобы оценка была более точной, рекомендуется пытаться получить информацию и отзывы у как можно большего числа субъектов.

32. Кроме того, вопрос «*Какова основная причина интереса заинтересованной стороны к ЛИС?*» используется для получения четкого представления об основных сферах интересов каждой заинтересованной стороны (или группы заинтересованных сторон). Ответы на этот вопрос помогают понять, с какими звеньями производственно-

сбытовой цепочки они связаны, и каковой может быть их вероятная позиция относительно изменений в элементах производственно-сбытовой цепочки.

33. Цель вопроса о степени, в которой заинтересованная сторона имеет отношение к разработке ЛИС, состоит в том, чтобы проанализировать, насколько важны те или иные заинтересованные стороны для разработки этих систем. Важно получить ясное представление о том, что означает для участников этого процесса «иметь отношение», и прийти к общему пониманию. Это может оказаться не такой уж простой задачей, поскольку на мнения могут оказывать влияние социальные факторы и индивидуальные интересы.

34. Степень вовлеченности группы в процесс выработки политики зависит не только от формальной структуры управления, но и от предполагаемого фактического влияния на принятие решений.

35. Оценка каждой группы необходима и для получения представления о том, поддерживает она проект или политику по созданию ЛИС или выступает против них. Помимо их разбивки категории сторонников, умеренных сторонников, нейтральных сторон, умеренных противников или противников, важно выяснить причины их позиции. Может так случиться, что в группе будут существовать внутренние разногласия, что следует описать и, по возможности, объяснить.

36. Помимо предполагаемого влияния и позиции по отношению к проекту или политике, рекомендуется провести дополнительный анализ для выяснения того, получит ли группа заинтересованных сторон выгоду от проекта или же он причинит ей вред. В частности, необходимо проанализировать реальный или потенциальный вред, а также финансовые или иные выгоды.

37. Последний вопрос касается понимание того, какие союзы существуют с другими заинтересованными сторонами. Такая форма связей может способствовать сотрудничеству и обеспечению поддержки в интересах осуществления проекта или политики, но при этом также могут формироваться союзы для противодействия им. Поэтому, если существуют (или потенциально могут возникнуть) конфликты с другими заинтересованными сторонами, их необходимо описать.

38. **Этап 6. Применение результатов.** Анализ должен быть задокументирован в виде диаграмм с приложенными пояснениями/описаниями. Другой подход заключается в классификации заинтересованных сторон с учетом их власти (влияния) и интересов. Можно также визуализировать векторы влияния для демонстрации того, как заинтересованные стороны могут влиять друг на друга.

39. Практическое замечание: Имена или названия заинтересованных сторон, которые были определены ранее, теперь следует указать на диаграмме, подобной той, что описана в этом разделе. В месте проведения семинара должен иметься большой лист бумаги с четырьмя озаглавленными квадрантами. Если ранее использовались самоклеящиеся листочки с заметками, их теперь можно легко перенести на аналитическую диаграмму. При необходимости векторы влияния могут быть нарисованы маркерами прямо на диаграмме.

В. Стадия В: Понимание организационного контекста

40. **Цель работы:** Цель работы на этой стадии состоит в том, чтобы проанализировать, как организован лесной сектор, какие взаимосвязи и взаимозависимости существуют между различными заинтересованными сторонами и как они способствуют созданию добавленной стоимости в лесном секторе. Полученные результаты будут в дальнейшем использованы для определения потребностей в улучшениях и возможностей для их осуществления посредством создания ЛИС.

41. **Что такое анализ производственно-сбытовой цепочки?** Анализ производственно-сбытовой цепочки — это часто используемый, особенно в рамках крупномасштабных программ, метод для понимания связей между видами

деятельности и субъектами в ходе всего цикла движения продукта: от его производства до потребления. В данном случае под производственно-сбытовой цепочкой понимается совокупность действий, посредством которых субъекты увеличивают стоимость продукции или услуг. «В основе анализа производственно-сбытовой цепочки лежит простой элемент. Образ цепочки используется в качестве метафоры связности. Он подчеркивает тот факт, что товары и услуги в своем большинстве являются результатом комплекса последовательных действий» (Humphrey and Navas-Alemán 2010).

42. Почему анализ производственно-сбытовой цепочки важен для разработки ЛИС? ЛИС всегда является элементом более крупной сети деятельности, где существуют взаимосвязи и ограничения, которые подлежат учету, равно как и возможности, которые можно использовать. Картирование производственно-сбытовой цепочки, в которую будет интегрирована ЛИС, помогает определить i) имеющиеся компоненты, ii) субъектов, iii) виды деятельности и iv) связи — как вертикальные, так и горизонтальные, и таким образом облегчает последующее структурированное обсуждение этих возможностей, ограничений и возможных оптимальных решений (Stein and Barron 2017).

43. Какие методы используются при анализе производственно-сбытовой цепочки? Для исследования производственно-сбытовых цепочек обычно используются следующие методы:

- a) кабинетные исследования;
- b) собеседования;
- c) обсуждения в фокус-группах;
- d) обследования;
- e) анализ документов; и
- f) партисипативные наблюдения.

44. Поскольку какого-либо единого, универсально применимого метода для изучения производственно-сбытовых цепочек не существует, обычно используется их комбинация. Однако анализ должен быть сосредоточен на организационном контексте, а не на деталях отдельных элементов структуры производственно-сбытовой цепочки и/или их эффективности.

45. Каковы этапы анализа организационного контекста? Этапы анализа организационного контекста являются следующими:

- a) Этап 1. Определение видов деятельности в лесном секторе и стоящих за ними бизнес-целей;
- b) Этап 2. Определение субъектов, связанных с деятельностью лесного сектора;
- c) Этап 3. Установление связи между субъектами и соотнесение субъектов с видами деятельности;
- d) Этап 4. Добавление контекстуальных замечаний.

46. Если масштаб программы цифровой трансформации ограничивается одним участком производственно-сбытовых цепочки или одной организацией, анализ организационного контекста может быть упрощен.

47. Этап 1. Определение видов деятельности в лесном секторе и стоящих за ними бизнес-целей. Первым шагом является коллективное обсуждение осуществляемых в лесном секторе (или в его части, в зависимости от сферы охвата анализа) видов деятельности, которые необходимы для его функционирования. Составьте список этих видов деятельности. Практическое замечание: названия видов деятельности следует написать на самоклеящихся листочках и разместить на белой доске.

48. Вместе с видами деятельности следует указать для каждого из них бизнес-цели. Бизнес-цели представляют собой измеримые результаты, которые должны быть достигнуты посредством осуществления конкретной деятельности в интересах реализации более долгосрочной стратегии. Практическое замечание: бизнес-цели следует написать на самоклеящиеся листочках и разместить рядом с соответствующими видами деятельности.

49. **Этап 2. Определение субъектов, связанных с деятельностью лесного сектора.** Путем использования результатов институционального картирования следует определить ключевых субъектов, вовлеченных в деятельность лесного сектора. Вполне вероятно, что появятся дополнительные виды деятельности и бизнес-цели. В этом случае результаты Этапа 1 также подлежат обновлению. Практическое замечание: названия субъектов следует написать на самоклеящиеся листочках и разместить рядом с соответствующими видами деятельности/бизнес-целями.

50. **Этап 3. Установление связи между субъектами и соотнесение субъектов с видами деятельности.** После определения необходимых субъектов следует проанализировать существующие между ними взаимосвязи и взаимозависимости. Основное внимание следует уделить тем связям, которые важны для понимания функционирования лесного сектора и управления им. Связи, которые имеют второстепенное значение, следует опустить. Важно добавить описание того, как и почему связаны два субъекта.

51. С практической точки зрения обычно целесообразно представлять связи между институциональными заинтересованными сторонами в виде диаграммы. Фактически применяемый подход следует привести в соответствие с содержанием и целями анализа. Практическое замечание: самоклеящиеся листочки со сделанными на предыдущих этапах заметками следует сгруппировать по признаку наличия соответствующей связи, оставив достаточно места для рисования стрелок, показывающих связи, и размещения других заметок. Затем следует нарисовать соответствующие стрелки, показывающие связи. В случае ошибок или необходимости улучшения размещения объектов, стрелки следует стереть и начать анализ заново.

52. **Этап 4. Добавление контекстуальных замечаний.** Добавление контекстуальных замечаний в рамках разработки и внедрения лесных информационных систем является одним из важнейших элементов в анализе организационного контекста. В контекстуальных замечаниях содержится соответствующая информация и соображения о субъектах, видах деятельности и связях, выявленных на предыдущих этапах. Эти замечания помогают понять более широкий контекст, в котором функционирует лесной сектор, что позволяет улучшить процесс принятия решения и разработать эффективные системы.

53. Практическое замечание: для эффективного добавления контекстуальных замечаний необходимо провести собеседования, обследования и исследования с целью сбора всеобъемлющей информации о лесном секторе и соответствующих субъектах. Это включает социально-экономические факторы, экологические соображения, нормативно-правовую базу, технологический прогресс и любые другие важные контекстуальные детали. Кроме того, для получения полной картины во внимание следует принять мнения и ожидания заинтересованных сторон.

С. Стадия С: Определение бизнес-целей программы создания лесной информационной системы

54. **Цель работы:** Цель работы на этой стадии состоит в том, чтобы лучше определить и понять ключевые бизнес-цели и задачи, которые должны быть выполнены благодаря внедрению ЛИС, а также получить представление о том, как ЛИС может поддерживать процесс принятия решений и создания стоимости в лесном секторе (или в части сектора, в зависимости от сферы охвата анализа).

55. Каковы бизнес-цели программы ЛИС? Бизнес-цели программы/стратегии развития ЛИС принципиально отличаются от бизнес-целей лесного сектора, и нужно

проявлять осторожность, чтобы не смешивать эти два понятия. Если бизнес-цели лесного сектора являются мотивацией для деятельности заинтересованных сторон лесного сектора, то бизнес-цели программы ЛИС описывают, как успешное выполнение программы развития ЛИС должно повлиять на лесной сектор (или его часть).

56. Например, если предположить, что закрепленной в законодательном порядке обязанностью государственного агентства лесного хозяйства является коммуникация с гражданами по связанным с лесами вопросам, то *бизнес-цель агентства* будет состоять в *представлении общественности всеобъемлющей информации о лесных ресурсах страны*. Эта бизнес-цель будет реализована путем размещения данных о лесах в Интернете. При анализе возможных точек приложения усилий по линии ЛИС одной из *бизнес-целей программы ЛИС* может стать *повышение качества и расширение масштабов коммуникации агентства с общественностью*.

57. Для чего определять бизнес-цели программы ЛИС? Цель анализа производственно-сбытовой цепочки и ее картирования состоит в том, чтобы лучше понять существующую систему для разработки стратегий ее улучшения. Бизнес-цели программы ЛИС в значительной степени зависят от целей политики, но крайне важно определить наиболее важные бизнес-цели программы ЛИС в ходе структурированного обсуждения на основе результатов анализа производственно-сбытовой цепочки и оценок членов аналитической группы (руководящего комитета). Ресурсы, имеющиеся для разработки ЛИС, обычно ограничены, поэтому следует очень внимательно относиться к определению и выбору бизнес-целей программы ЛИС, чтобы достигнуть максимально оптимального соотношения затрат и результатов.

58. **Как следует определять точки приложения усилий для осуществления программы ЛИС?** Существует множество форм приложения усилий в производственно-сбытовой цепочке, которые могут служить основой для определения конкретных бизнес-целей. Соответствующие действия можно подразделить, например, на следующие четыре категории (Humphrey and Navas-Alemán 2010):

a) **Укрепление самого слабого звена.** Эти действия направлены на решение проблемы слабых звеньев в цепочке. Эффективность цепочки в целом зависит от эффективности каждого из ее звеньев. Первым шагом является диагностика воздействия конкретного звена цепочки на ее общую эффективность.

b) **Улучшение потоков знаний и ресурсов.** В производственно-сбытовых цепочках можно часто столкнуться с проблемой слабых потоков знаний. Знания либо плохо передаются, либо не передаются вовсе. Это приводит к упущенным возможностям или неэффективности функционирования производственно-сбытовой цепочки. Благодаря уделению особого внимания этим потокам можно решить проблему дефицита знаний в одной точке цепочки за счет усилий с привлечением различных субъектов в других точках цепочки.

c) **Улучшение связей. Эффективность производственно-сбытовой цепочки зависит от готовности субъектов обмениваться информацией и сотрудничать.** Плохие связи, например отсутствие доверия между участвующими сторонами, приводят к высоким операционным издержкам или неудачным операциям. Принятие различных мер в рамках производственно-сбытовой цепочки, в том числе в целях укрепления доверия, введения показателей репутации организации/компании и создания учреждения для управления рисками, позволяет тем или иным образом решать эти проблемы. Хотя на практике улучшение связей тесно связано со второй целью, а именно с улучшением потоков знаний и ресурсов, аналитически они отличаются друг от друга.

d) **Создание новых или альтернативных звеньев в цепочке.** Если общая эффективность производственно-сбытовой цепочки зависит от функционирования каждого из звеньев, то благодаря принятию различных мер в рамках этой цепочки могут быть выявлены альтернативные связи.

59. Потенциал производственно-сбытовых цепочек используется далеко не в полной мере, что можно исправить путем улучшения потоков знаний и ресурсов,

совершенствования отношений и установления связей, а также посредством повышения потенциала на отдельных участках цепочки. Для раскрытия этого потенциала может потребоваться внешнее вмешательство. Другими словами, стратегии по улучшению функционирования лесного сектора должны быть направлены как на связи, так и на его активы.

60. Каковы этапы процесса определения бизнес-целей программы развития ЛИС? Этапами процесса определения бизнес-целей программы развития ЛИС являются:

- a) Этап 1. Партисипативный анализ;
- b) Этап 2. Подтверждение сделанных выводов;
- c) Этап 3. Определение решений.

61. **Этап 1. Партисипативный анализ.** На этом этапе задача состоит в том, чтобы определить возможные точки приложения усилий путем использования типологии действий, описанную во введении, и попытаться количественно оценить ожидаемые выгоды, которые могут быть получены благодаря каждому из этих действий. Они должны быть отмечены на карте производственно-сбытовой цепочки (контекста), составленной на предыдущей стадии.

62. Необходимо ответить на вопрос, какие виды деятельности, осуществляемые в лесном секторе, можно улучшить/изменить с помощью информационных технологий, чтобы это имело положительные последствия для сектора. Практическое замечание: этот этап можно организовать путем проведения обсуждений в отдельных дискуссионных группах, которые будут записывать свои предложения относительно необходимых мер вместе с их обоснованием и размещать их на карте производственно-сбытовой цепочки.

63. **Этап 2. Подтверждение сделанных выводов.** После коллективного обсуждения возможных точек приложения усилий необходимо обобщить и обсудить сделанные выводы. Предложения следует оценить с точки зрения их релевантности, срочности, затрат и ожидаемых выгод. Следует обеспечить согласованность всех предлагаемых бизнес-целей программы развития ЛИС.

64. **Этап 3. Определение решений.** На этом последнем этапе необходимо выбрать из предложенных точек приложения усилий те, которые будут сочтены наиболее подходящими для текущей ситуации. Они должны быть соотнесены с определенной для каждой из них бизнес-целью. Какого-либо единого подхода к определению и расстановке решений по степени важности не существует.

65. Необходимо учитывать различные факторы, в том числе: политические приоритеты, правовые обязательства, существующие стратегии и меры политики, затратоэффективность, имеющиеся ресурсы (как финансовые, так и людские), организационные обстоятельства и т. д.

66. Для программы развития ЛИС с более ограниченной сферой охвата возможно определение лишь одной или нескольких точек приложения усилий с ограниченным количеством бизнес-целей. Все определенные решения должны быть перечислены и расставлены по степени важности с указанием соответствующих бизнес-целей, которые должны быть достигнуты в рамках программы развития ЛИС.

67. Следующие стадии работы, предусмотренные руководством, представлены в документе ECE/TIM/EFC/WP.2/2024/6.

Приложение

Справочная литература

Golder, B., and Gawler, M. 2005, October. Cross-Cutting Tool: Stakeholder Analysis. WWF. Имеется по адресу: https://awsassets.panda.org/downloads/1_1_stakeholder_analysis_11_01_05.pdf [accessed 9 May 2023].

ADDIN ZOTERO_BIBL {«uncited»:[],«omitted»:[],«custom»:[]} CSL_BIBLIOGRAPHY
Humphrey, J., and Navas-Alemán, L. 2010. Value Chains, Donor Interventions and Poverty Reduction: A Review of Donor Practice. IDS Research Reports 2010(63): 1–106. doi:10.1111/j.2040-0217.2010.00063_2.x.

Stein, C., and Barron, J. 2017. Mapping actors along value chains: integrating visual network research and participatory statistics into value chain analysis. International Water Management Institute (IWMI). CGIAR Research Program on Water, Land and Ecosystems (WLE). doi:10.5337/2017.216.
