



УДК 630*6

ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ ИНТЕГРИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ЛЕСНОГО КОМПЛЕКСА

© *М.А. Хвесик, д-р экон. наук, проф.*

Институт экономики природопользования и устойчивого развития НАН Украины,
бульв. Тараса Шевченко, 60, г. Киев, Украина, 01032
E-mail: khvesyk@mail.ru

А.М. Шубалый, канд. экон. наук, доц.

Луцкий национальный технический университет, ул. Львовская, 75, г. Луцк, Украина, 43018
E-mail: shubalyi@mail.ru

В условиях рыночных отношений важно разработать новые подходы к управлению эффективностью лесного комплекса на всех уровнях хозяйствования на основе интегрированного подхода. Целью исследования являлось обоснование теоретико-методологических аспектов организации системы интегрированного управления эффективностью лесного комплекса в условиях рыночной нестабильности. В основу исследования были положены методы классической теории управления эффективностью, а также системный и интегрированный подходы к организации субъектно-объектных отношений в лесном комплексе. Обоснованы этапы формирования системы управления эффективностью лесного комплекса, которые предусматривают осуществление ряда процедур теоретико-методологического характера: выбор целевых ориентиров, сферы охвата, процессов, методологической базы оценки, информационно-програмного обеспечения. На основе системного подхода сформирована структура системы интегрированного управления лесным комплексом и обоснованы особенности взаимосвязи между ее элементами. Обосновано, что формирование современной системы интегрированного управления эффективностью лесного комплекса должно базироваться на принципиально новой институциональной основе, которая позволит развивать партнерские отношения между государством, постоянными лесопользователями и предпринимательскими структурами. Преодоление институциональных проблем развития лесного комплекса должно происходить путем трансформации институционально-правового механизма функционирования лесного комплекса. Предложена схема функционирования системы интегрированного управления эффективностью лесного комплекса, которая предусматривает привлечение на входе имеющихся ресурсов, использование специфических отраслевых нормативно-методических материалов, формирующих обеспечивающую подсистему, что создаст базис для работы управляющей, функциональной и управляемой подсистем по разработке и реализации совокупности решений и действий по их реализации. Особой сложностью и важностью отличается формирование функциональной подсистемы, которая должна обеспечить оптимальное сочетание принципов, функций, методов, рычагов, инструментов управления эффективностью лесного комплекса. Все это позволит получить на выходе в качестве целевой подсистемы совокупность показателей эффективности,

отражающих степень достижения целевых установок. Неотъемлемым элементом данной системы являются коммуникации прямой и обратной связи с элементами внешней среды, которые также будут осуществлять косвенную оценку достигнутых результатов управления эффективностью лесного комплекса. Разработанная система интегрированного управления позволит максимально результативно использовать ресурсно-производственный потенциал лесного комплекса, повысив при этом эффективность его функционирования.

Ключевые слова: лесной комплекс, система, система управления, эффективность, управление эффективностью, механизм управления, интеграция.

Существующая система управления эффективностью лесного комплекса (ЛК) не срабатывает с достаточным уровнем результативности, поскольку построена на основе командно-административной модели управления лесами и предусматривает чрезмерно унифицированную спецификацию субъектов хозяйствования. Поэтому формирование системы интегрированного управления эффективностью ЛК позволит обеспечить синхронизацию действий субъектов управления на всех уровнях при определении стратегических целей на различных стадиях процесса воспроизводства. Кроме реализации традиционных функций, система интегрированного управления должна обеспечить соблюдение специфических принципов лесопользования (рациональность, неистощимость, комплексность, сбалансированность) и трансформацию экономических механизмов функционирования ЛК (организационно-экономического, институционально-правового и финансового).

Проблемы трансформации системы управления ЛК в последнее время изучали многие отечественные и зарубежные ученые [1, 2, 4–8], которые считают, что формирование системы интегрированного управления эффективностью ЛК является многоаспектным процессом и требует применения целого комплекса институциональных изменений.

Фундаментальное понимание философии управления эффективностью сформировали Д. Нортон и Р. Каплан [3] – авторы концепции системы сбалансированных показателей (BSC). По их мнению, не существует единого правильного способа управления эффективностью. Выбор системы управления эффективностью должен зависеть от условий, в которых существует организация, ее культуры, структуры, технологии, мнения заинтересованных лиц и от того, кто именно участвует в процессе. Организациям, которые хотят повысить эффективность своей деятельности, необходимо решить две важные задачи: во-первых, разработать соответствующие показатели эффективности и инструменты их измерения, во-вторых, создать такую систему, которая мотивировала бы к достижению целевых показателей эффективности.

По нашему мнению, в ЛК также необходимо внедрить новую модель разработки системы сбалансированных показателей управления его эффективностью на основе ключевых идей концепции BSC, ориентируясь на следующие принципы: сконцентрированность на измерении нескольких ключе-

вых показателей; предоставление обобщенной оценки эффективности на основе группировки показателей в единый индекс; разработка показателей для оценки финансовой и операционной эффективности, степени удовлетворенности потребителей и работников; выбор целевых критериев оценки на основе анализа результатов деятельности предыдущего периода, текущего состояния, перспектив будущего развития, связь критериев оценки с основными факторами, которые влияют на деятельность ЛК, разработка критериев на всех организационных уровнях; корректировка критериев оценки в соответствии с изменениями внешней и внутренней среды ЛК.

Процесс функционирования системы управления эффективностью ЛК предусматривает осуществление ряда процедур теоретико-методологического характера, что позволит создать единый механизм принятия решений в этой сфере (рис. 1).

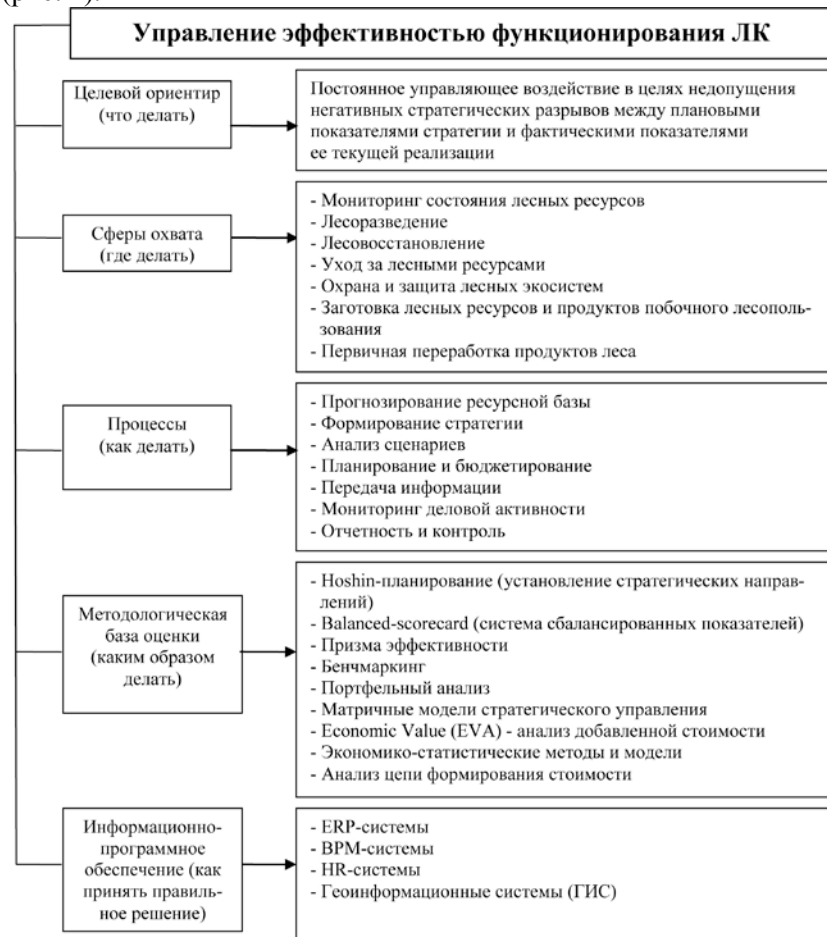


Рис. 1. Теоретические основы формирования системы управления эффективностью ЛК

Прежде всего нужно определить целевые ориентиры или желаемые результаты процесса управления, чтобы сфокусировать внимание субъектов принятия решений на осуществление постоянного управленческого воздействия в целях недопущения негативных стратегических разрывов между плановыми показателями стратегии и фактическими показателями ее текущей реализации, т.е. каждый субъект управления должен знать «что делать», изменяя состояние и характеристики субъекта управления.

В то же время любое управляющее воздействие является наиболее эффективным, если оно направлено на определенную сферу деятельности, дает возможность субъекту принятия решений сконцентрироваться на отдельных направлениях с четко определенными границами управленческих полномочий. Для субъектов управления в ЛК целесообразно сферы полномочий разделять, исходя из специфики технологической цепочки формирования добавленной стоимости, выделив как отдельные сферы мониторинг состояния лесных ресурсов, лесоразведение, лесовосстановление, уход за лесными ресурсами, охрану и защиту лесных экосистем, заготовку лесных ресурсов и продуктов побочного лесопользования, первичную и углубленную переработку продуктов леса. При этом отдельный субъект принятия решений должен знать не только «что делать», но и «где делать» – какой сферой ограничиваются его полномочия.

Как известно, управление – это сложный, многогранный процесс, который реализуется через определенный набор функций и процессов. Соответственно, выполнение определенных функций предполагает осуществление отдельных характерных процессов. В частности, среди основных процессов, связанных с управлением эффективностью функционирования субъектов ЛК, можно выделить прогнозирование ресурсной базы, формирование стратегии, анализ сценариев, планирование и бюджетирование, передачу информации, мониторинг деловой активности, отчетность и контроль. В каждом управленческом звене субъекты принятия решений должны четко понимать смысл всех процессов, которые осуществляются для обоснования управленческих решений, т. е. знать «как делать», чтобы достичь желаемых показателей эффективности.

Но знание только поверхностного содержания управленческих процессов без владения методическими приемами их реализации приведет к декларативности принятия решений без должного методического обоснования. Поэтому неотъемлемой частью формирования системы управления эффективностью должно стать применение адекватных методов обоснования показателей-индикаторов, отражающих конечные итоги реализации управленческих решений. В отечественной науке и практике сегодня все большее распространение получают зарубежные методики обоснования управленческих решений, среди которых можно выделить: hoshin-планирование (установление стратегических направлений); balanced-scorecard (система сбалансированных показателей); призма эффективности; бенчмаркинг портфельный анализ; матрич-

ные модели стратегического управления; Economic Value (EVA) – анализ добавленной стоимости; экономико-статистические методы и модели; анализ цепи формирования стоимости и др. Овладение соответствующим методическим инструментарием позволит субъекту управления знать «каким образом делать», чтобы обосновать определенное управленческое решение.

Но в условиях современного информационного общества менеджеры нередко имеют дело с большими массивами информации, которая постоянно меняется и перед принятием решения требует определенной обработки и уточнения, проведения сравнительного анализа. Решить эти проблемы в условиях дефицита времени и финансовых ресурсов без применения специализированного информационного и программного обеспечения практически невозможно, поэтому важным элементом, который должен быть учтен в процессе формирования системы управления эффективностью, должно стать информационно-аналитическое обеспечение управления. Это предполагает широкое применение в управленческой деятельности таких комплексных систем, как ERP-, BPM-, HR-системы, геоинформационные системы (ГИС), т. е. вооружившись соответствующим информационно-программным обеспечением, субъект управления должен знать «как принять правильное решение» и иметь возможность с его помощью обосновывать эффективность реализации тех или иных сценариев развития событий по итогам принятого решения [5].

Таким образом, процесс формирования системы управления эффективностью опирается на ряд базовых положений, учет которых позволит упорядочить процессы управления и сформировать определенный алгоритм управленческих действий, обеспечит обоснованность управленческих решений на различных уровнях управления в соответствии с выбранными критериями и системой показателей оценки эффективности.

На следующем этапе важно на основе системного подхода сформировать структуру системы интегрированного управления ЛК и обосновать особенности взаимосвязи между ее элементами, дать системную интерпретацию основных подходов к реализации данного процесса. Ведь именно система интегрированного управления позволит максимально результативно использовать ресурсно-производственный потенциал лесного комплекса и при этом не допустить протекания экодеструктивных процессов в эколого-экономических системах.

Предложенный вариант системы интегрированного управления эффективностью ЛК (рис. 2) базируется на классических положениях системного подхода к организации систем управления и предусматривает привлечение на входе имеющихся ресурсов, использование специфических отраслевых нормативно-методических материалов, формирующих обеспечивающую подсистему, которая создает базис для работы управляющей, функциональной и управляемой подсистем по разработке и реализации совокупности решений и действий по их реализации.

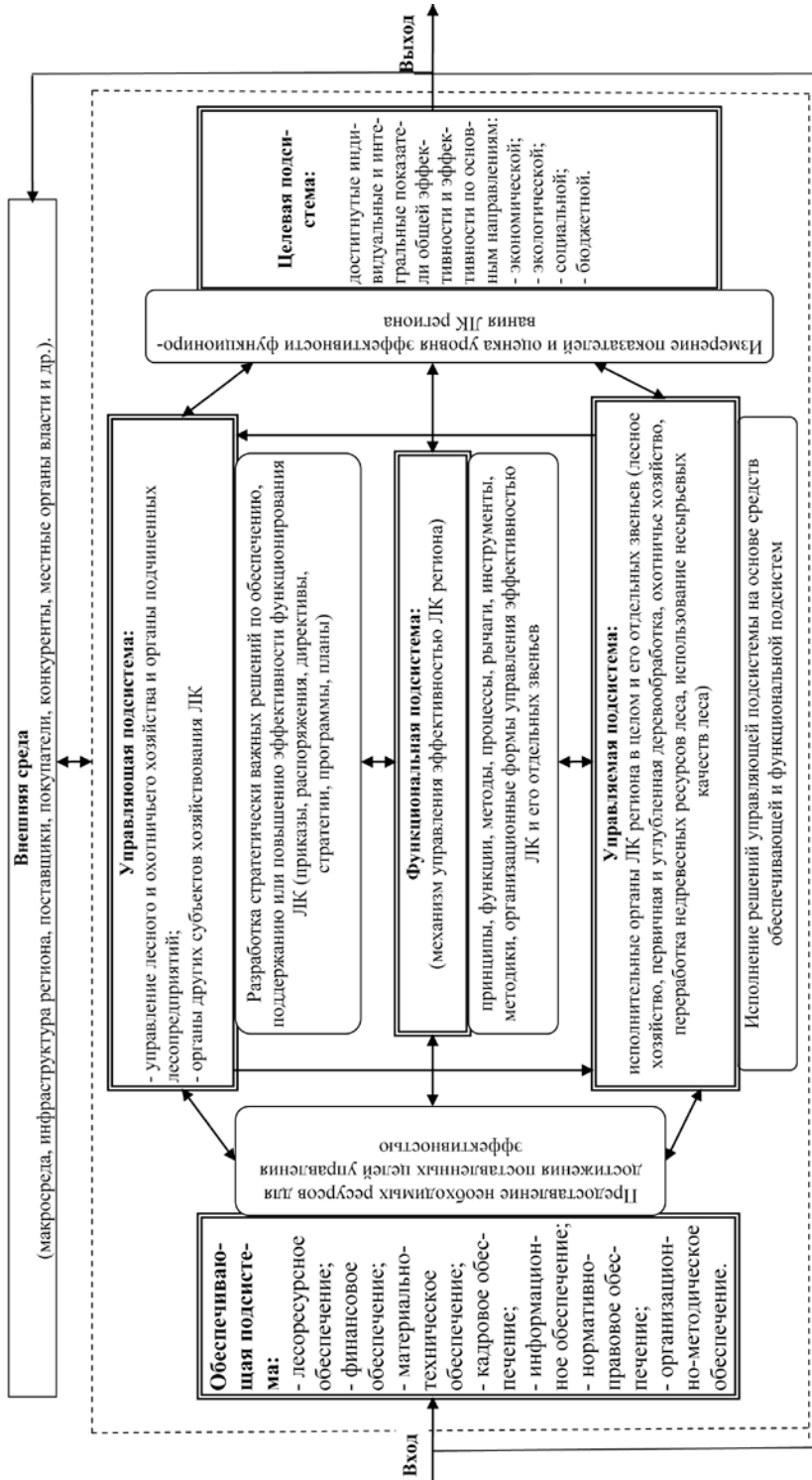


Рис. 2. Система интегрированного управления эффективностью лесного комплекса

Это позволит получить на выходе в качестве целевой подсистемы совокупность показателей эффективности, отражающих степень достижения целевых установок. Неотъемлемым элементом данной системы являются коммуникации прямой и обратной связи с элементами внешней среды, что также будут осуществлять косвенную оценку достигнутых результатов управления эффективностью лесного комплекса.

Система интегрированного управления эффективностью ЛК относится к открытым системам управления, так как важное значение для обеспечения ее стабильного и бесперебойного функционирования имеет поддержание тесной взаимосвязи с внешней средой. Внешняя среда по теории стратегического менеджмента содержит макро- и микросреду.

К макросреде функционирования ЛК относится система институтов государственной власти различных уровней, а также другие институты гражданского общества, которые прямо или косвенно влияют на деятельность ЛК региона. К микросреде, которая осуществляет непосредственное влияние на деятельность субъектов хозяйствования ЛК, традиционно относят рыночную инфраструктуру региона, существующих и потенциальных поставщиков, покупателей, прямых и косвенных конкурентов, местные общины и их органы, общественные организации экологического направления, другие субъекты, которые вступают в хозяйственные отношения с субъектами ЛК.

Особенно важным с позиций обеспечения эффективности работы различных хозяйственных звеньев ЛК региона является налаживание тесных и взаимовыгодных отношений с поставщиками и покупателями. Для этого нужно наладить в регионе прозрачный рынок купли-продажи лесосырья разных степеней переработки по приемлемым для всех субъектов рыночным ценам и устранить возможные проявления монополизма со стороны государственных лесохозяйственных предприятий, которые имеют приоритетное право на получение части заготовленной древесины по себестоимости ее заготовки. С другой стороны, чрезмерная дерегуляция деятельности субъектов малого предпринимательства может привести к дальнейшей тенизации рынка лесопродукции, что создаст неконкурентные условия для деятельности государственных лесохозяйственных предприятий, которые находятся под постоянным контролем соответствующих государственных структур.

Также не следует отвергать усиление конкуренции со стороны товаров-заменителей, поскольку в настоящее время активно развивается рынок пластмасс, являющихся неравнозначными заменителями столярных изделий из дерева. Но эти товары за счет низкой цены, эффективного маркетинга и удачной организации логистических потоков завоевали значительную часть рынка, хотя во многих европейских странах население снова переходит на использование столярных изделий из древесины, которые являются экологически безопасными.

Важное значение для развития ЛК имеет уровень развития рыночной инфраструктуры в соответствующем регионе. Ведь без взаимовыгодного со-

трудничества с финансово-кредитными учреждениями, лизинговыми, маркетинговыми, транспортными, логистическими и оптово-сбытовыми компаниями невозможно сформировать прозрачную рыночную среду, которая будет способствовать эффективному функционированию всех субъектов хозяйствования ЛК и улучшению качества и конкурентоспособности его продукции. К управляющей подсистеме относят управления лесного и охотничьего хозяйства и органы подчиненных ему лесопредприятий, а также органы других субъектов хозяйствования ЛК. Основной задачей управляющей подсистемы должна стать разработка стратегически важных решений по обеспечению, поддержанию или повышению эффективности функционирования ЛК. Эти решения могут формироваться в виде приказов, распоряжений, директив, концепций, стратегий, программ, планов, которые будут направлены для выполнения всем или отдельным звеньям ЛК региона.

К управляемой подсистеме относятся исполнительные органы ЛК в целом и его отдельных звеньев (лесное хозяйство, первичная и углубленная деревообработка, охотничье хозяйство, переработка недревесных ресурсов леса, использование несырьевых качеств леса). Эти структуры должны обеспечить эффективное выполнение решений субъектов управляющей подсистемы на основе совокупности необходимых средств обеспечивающей и функциональной подсистем.

Между управляющей и управляемой подсистемами предусмотрена не только прямая, но и обратная связь, которая дает возможность уточнения и согласования спорных моментов в процессе передачи и принятия к исполнению того или иного решения. Кроме того, возможность обратной связи является характерной чертой демократических систем управления, которые предусматривают активное вовлечение исполнителей в процесс принятия стратегически важных решений.

Обеспечивающая подсистема охватывает всю совокупность необходимых ресурсов, которые есть в наличии и предназначены для обеспечения выполнения решений управляющей подсистемы субъектами управляемой подсистемы. Лесоресурсное обеспечение охватывает все ресурсы леса древесного и недревесного происхождения, а также природные условия, климатообразующие и химико-биологические функции лесов. С экономической точки зрения важна и выгодность размещения, и доступность лесных ресурсов, а также их качественные характеристики.

В рыночных условиях эффективное функционирование ЛК и его структурных звеньев становится невозможным и без надлежащего финансового обеспечения, которое охватывает все входящие и исходящие потоки финансовых ресурсов, которые обслуживают процесс формирования новой добавленной стоимости в лесоресурсной сфере. Финансовое обеспечение следует рассматривать не только в аспекте финансовой устойчивости, ликвидности или платежеспособности отдельного лесопользователя или их совокупности и их возможностей самостоятельно финансировать важные хозяйственные проек-

ты, но и, прежде всего, как отработаны процессы движения денежных средств по итогам финансовых операций.

Практически невозможно решать перспективные задачи эффективного развития ЛК и без надлежащего материально-технического обеспечения. Ведь в настоящее время для многих субъектов хозяйствования преимущественно государственной собственности характерно моральное и физическое старение основных средств. Подавляющее большинство лесозаготовительного и деревообрабатывающего оборудования хотя и является импортным, но оно морально устарело, во многих случаях его мощность не соответствует реальным объемам переработки лесосырья. Это приводит к значительному перерасходу топлива и энергии, что недопустимо в условиях постоянного роста закупочных цен на энергоносители.

Положительные сдвиги в этой сфере имеют преимущественно субъекты хозяйствования негосударственной формы собственности, собственники которых заинтересованы внедрять новейшие инновационные технику и технологии в целях рационального использования лесосырья, экономии топлива и энергии, повышения безопасности труда, обеспечения экологической безопасности и повышения качества продукции. Поэтому, прежде чем ставить высокие задачи повышения эффективности работы ЛК и его структурных звеньев, нужно создать должное и современное материально-техническое обеспечение.

Однако успешная реализация стратегических целей развития ЛК станет невозможной и без создания надлежащего кадрового обеспечения. Ведь любые управленческие решения, даже в условиях полной или частичной автоматизации процесса управления, выполняют люди, которые должны иметь соответствующий уровень подготовки и квалификации. Для этого важно даже в кризисных условиях сохранять высококвалифицированных работников, осуществлять целевое обучение молодых специалистов, проводить на постоянной основе стажировки, повышение квалификации и переквалификацию работников в соответствии с современными требованиями науки и техники в направлении освоения современных информационных технологий и методов управления во всех сферах ЛК.

Кроме того, нужно, чтобы каждый лесопользователь активно осваивал новейшие информационные технологии в практической работе для создания надлежащего информационного обеспечения реализации управленческих решений. Ведь современные информационные системы способны решать многие проблемы и способствовать ускорению и улучшению качества проведения геомониторинга территории в различных целях, совершенствованию системы учета, анализа и отчетности лесопользователей, расширению информационной базы для обоснования управленческих решений, внедрению систем электронного учета движения и инвентаризации лесосырья.

Для совокупности лесопользователей, которые находятся, например, в сфере подчинения областного управления лесного и охотничьего хозяйства,

возможно внедрение интегрированных глобальных информационных систем (ГИС) в сфере учета движения лесосырья и лесопродукции, финансового мониторинга и логистики, позволяющие повысить гибкость и обоснованность, а также значительно ускорить процессы принятия управленческих решений, что может стать дополнительным конкурентным преимуществом этих структур.

Деятельность субъектов хозяйствования ЛК, особенно государственного сектора, должна иметь надлежащее нормативно-правовое и организационно-методическое обеспечение, охватывающее всю совокупность норм и правил, методических подходов к организации процессов лесопользования, в том числе охраны и защиты леса, а также осуществление функций контроля. Следовательно, основная задача обеспечивающей подсистемы заключается в предоставлении необходимых ресурсов для достижения поставленных целей управления эффективностью или сообщении об имеющихся проблемах мобилизации и привлечению этих ресурсов, которые могут помешать их реализации при сохранении дееспособности других подсистем управления эффективностью ЛК.

Особой сложностью и важностью среди всех подсистем управления эффективностью ЛК отличается, по нашему мнению, функциональная подсистема, которая охватывает непосредственно сам механизм управления эффективностью ЛК региона, призванный найти оптимальное сочетание принципов, функций, методов, процессов, рычагов, инструментов, методик, организационно-правовых форм управления эффективностью ЛК и его отдельных звеньев путем применения прогрессивных технологий стратегического управления, которые активно используются лесопользователями ведущих зарубежных стран, но еще не нашли должного применения в странах СНГ. Формирование и отработка этого механизма является одной из важнейших задач построения всей системы интегрированного управления эффективностью ЛК, поскольку по уровню организации взаимосвязей между субъектом и объектом управления можно будет сделать вывод об эффективности управленческих действий на том или ином этапе функционирования системы управления.

По нашему мнению, в целях упорядочения всех процессов в механизме управления эффективностью целесообразно рассматривать его как совокупность отдельных механизмов управления, охватывающих важнейшие направления развития ЛК:

организационно-экономический механизм, который будет определять совокупность методов, подходов к организации процессов управления эффективностью ЛК и его структурных звеньев, подбирать наиболее подходящие организационно-правовые формы управления эффективностью ЛК и определять принципы их взаимодействия в процессе конкурентной борьбы на рынке;

институционально-правовой механизм призван определить место и роль важнейших государственных и рыночных институтов в системе управления эффективностью ЛК, а также стимулировать разработку новых или усовершенствование существующих нормативно-правовых актов в лесоресурсной

сфере для формирования прозрачных правил поведения различных субъектов в ЛК;

механизм экологизации природопользования в ЛК должен быть направлен на реализацию мероприятий по обеспечению экобезопасного лесопользования на основе принципов устойчивого развития с признанием приоритетности решения экологических проблем и соблюдение ресурсно-экологической безопасности;

механизм фискального и финансово-кредитного регулирования предусматривает упорядочение системы налогообложения лесопользователей в направлении преобладания действия стимулирующей функции налогов и сборов над фискальной, а также поиск эффективных форм взаимовыгодного финансирования и кредитования лесопользователей для реализации важных проектов регионального и национального масштабов;

механизм инвестиционного обеспечения инновационного развития ЛК должен быть направлен на упрощение процедур в целях стимулирования потенциальных отечественных и зарубежных инвесторов к различным видам инвестирования в развитие всех направлений деятельности в ЛК с акцентом на внедрение производственно-технических и управленческих инноваций на основе развития государственно-частного партнерства.

Действенность функциональной подсистемы будет зависеть от того, насколько удачно будут сочетаться и взаимодополняться методы, рычаги и инструменты государственного и рыночного регулирования лесопользования в условиях неопределенности рыночной среды функционирования ЛК.

На выходе системы управления эффективностью ЛК должны быть соблюдены целевые показатели работы ЛК и его структурных звеньев, свидетельствующие об эффективности его функционирования в отчетном периоде.

Итак, целевая подсистема управления эффективностью должна содержать систему индивидуальных и интегральных показателей общей эффективности и эффективности по основным направлениям (экономической, экологической, социальной и бюджетной). Основное назначение данной подсистемы заключается в измерении показателей и оценке уровня эффективности функционирования ЛК региона путем сравнения с эталонными, максимальными-минимальными или средними значениями соответствующих показателей.

Таким образом, целевая подсистема предусматривает разработку специальных методических подходов к оценке уровня эффективности функционирования ЛК по различным критериям, которые будут характеризовать отдельный вид эффективности и выбора системы показателей, которые соответствуют каждому критерию. Результаты оценки эффективности через механизм обратной связи могут стать базой для определения целевых ориентиров развития и обоснования выбора определенного набора стратегий деятельности для каждого лесопользователя.

Функционирование системы управления эффективностью ЛК в значительной степени зависит от выбора организационных форм интеграции лесопользователей.

хозяйственных структур. Такая интеграция обусловлена необходимостью наращивания инновационно-инвестиционного потенциала лесохозяйственного и деревообрабатывающего производства в целях централизации финансирования предпринимательских проектов как новых точек роста отдельных лесохозяйственных предприятий. Важной предпосылкой результативного внедрения организационных форм интеграции в лесном комплексе является дифференцированный подход к их выбору с учетом специфики отдельных сегментов лесного комплекса: лесное хозяйство, деревообрабатывающий, лесохимический или целлюлозно-бумажный подкомплекс. Перспективы формирования интегрированных структур в лесном комплексе связаны с дальнейшим развитием углубленной лесопереработки путем вовлечения в этот процесс целлюлозно-бумажных и лесопильно-деревообрабатывающих комбинатов, имеющих стабильные рынки сбыта своей продукции, в том числе и за рубежом.

Как показывает отечественный и зарубежный опыт, значительное распространение получают интегрированные структуры вертикального типа, ведь интеграция по технологическому принципу на основе комплексного использования древесины с ориентацией на выход конкурентоспособной конечной продукции обеспечивает значительный экономический эффект. Учитывая то, что наращивание инвестиционного потенциала ЛК возможно путем корпоратизации, приемлемой формой интеграции в условиях отечественных реалий является холдинг. Холдинги позволят сконцентрировать и мобилизовать значительный капитал на наиболее важных бизнес-направлениях, увеличить уровень капитализации, уменьшить финансовые риски, идентифицировать центры ответственности за выполнение стратегических планов. Исходя из того, что лесной фонд является собственностью народа, стоит создавать государственные холдинги, которые сохранят главенствующую роль государства в определении приоритетов хозяйственного освоения лесоресурсного потенциала.

Таким образом, совершенствование системы управления эффективностью, механизма разработки и выполнения стратегии и стратегических планов в процессе стратегического управления ЛК позволит не только упорядочить и усовершенствовать процесс управления, направив его на повышение эффективности функционирования ЛК, но и повысить уровень обоснованности управленческих решений руководителей и исполнительской дисциплины подчиненных на всех уровнях управления.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Вуец Л.В.* Управление развитием лесного сектора региона : автореф. дис. ... канд. экон. наук. Ижевск, 2010. 20 с.
2. *Иванова Т.Н.* Особенности формирования механизма управления лесопромышленным комплексом // *Вестн. МГТУ.* 2006. Т. 9, № 4. С. 629–632.
3. *Каплан Р., Нортон Д.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2003. 320 с.

4. *Клейнхоф И.А., Иванова Т.Н.* Вопросы совершенствования стратегического управления процессом воспроизводства лесных ресурсов // Вестн. МГУЛ – Лесной вестник. 2000. № 4. С. 46–52.

5. *Колиснык Б.И.* Методологические основы организации системы интегрированного управления эффективностью лесного сектора // Экономист. 2010. № 8. С.14–17.

6. *Корниенко А.М.* Развитие интеграционных процессов в региональных лесопромышленных секторах: автореф. дис. ... канд. экон. наук. СПб., 2009. 24 с.

7. *Мишенин Е.В.* Трансформация эколого-экономических основ воспроизводства лесных ресурсов // Науч. вестн. «Менеджмент природных ресурсов, экологическая и лесная политика». Вып. 14.2. М.: УкрДЛТУ, 2004. С. 66–71.

8. *Хвесик М.А., Шубалий О.М., Василик Н.М.* Комплексне використання лісоресурсного потенціалу: механізм стимулювання, інституціональне та інноваційно-інвестиційне забезпечення: моногр. К.: ТЗОВ ДКС, 2011. 498 с.

Поступила 01.09.12

Organization of Integrated Management of Forest Industry Performance

M.A. Khvesik, Doctor of Economics, Professor

Institute of Environmental Economics and Sustainable Development, National Academy of Sciences of Ukraine, Bulvar Tarasa Shevchenko, 60, 01032 Kiev, Ukraine
E-mail: khvesyk@mail.ru

A.M. Shubalyi, Candidate of Economics, Associate Professor

Lutsk National Technical University, Lvovskaya, 75, 43018 Lutsk, Ukraine
E-mail: shubalyi@mail.ru

In a market economy, it is important to develop new approaches to the management of forest industry performance based on the integrated approach at all levels of economic management. The study aimed to substantiate theoretical and methodological aspects of organization of integrated management of forest industry performance during market instability. The study was based on the methods of the classical theory of performance management, as well as systems and integrated approaches to the organization of the subject-object relations in forest industry. We have justified the steps of forming a system of forest industry performance management, which includes a number of theoretical and methodological procedures: the choice of targets, scope, processes, methodological framework for assessment, information support and software. On the basis of the systems approach, we have formed a structure of integrated management of the forest industry and substantiated the peculiarities of the relationship between its elements. The modern system of integrated management of forest industry performance should be based on a new institutional framework that will promote partnership between the state, permanent forest managers and business structures. Institutional challenges should be overcome through the transformation of the institutional and legal framework of the forest industry. We suggest a scheme describing how the system of integrated management of forest industry performance functions. This scheme involves attracting available resources, use of industry-specific regulatory and guidance materials that form a support sub-system. This will form the basis for the management, functional and manageable sub-systems for the development and implementation of new decisions and measures. Especially challenging and important is the functional sub-system

which should provide an optimal combination of the principles, functions, methods, instruments and tools for management of the forest industry performance. All of this will result in a target subsystem – a set of performance indicators reflecting the degree of target achievement. Integral parts of this system are the direct communication and feedback with the elements of external environment, which will also make an indirect assessment of the achieved results of performance management of the forest industry. The developed system of integrated management will allow us to, in a most efficient way, use the resource and production potential of the forest industry, while increasing the efficiency of its functioning.

Keywords: forest industry, system, control system, performance, performance management, mechanism of management, integration.

REFERENCES

1. Vuets L.V. *Upravlenie razvitiem lesnogo sektora regiona: avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk* [Managing the Development of the Region's Forest Sector: Cand. Econ. Sci. Diss. Abs.]. Izhevsk, 2010. 20 p.
2. Ivanova T.N. Osobennosti formirovaniya mekhanizma upravleniya lesopromyshlennym kompleksom [Formation of the Mechanism of Timber Industry Complex Management]. *Vestnik Murmanskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta*, 2006, vol. 9, no. 4, pp. 629–632.
3. Kaplan R.S., Norton D.P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, 1996 (Russ. ed.: Kaplan R., Norton D. *Sbalansirovannaya sistema pokazateley. Ot strategii k deystviyu*. Moscow, 2003. 320 p).
4. Kleynkhof I.A. Voprosy sovershenstvovaniya strategicheskogo upravleniya protsessom vosproizvodstva lesnykh resursov [Improvement of Strategic Management of Forest Resources Reproduction]. *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo universiteta lesa – Lesnoy vestnik*, 2000, no. 4, pp. 46–52.
5. Kolisnyk B.I. Metodologicheskie osnovy organizatsii sistemy integrirovannogo upravleniya effektivnost'yu lesnogo sektora [Methodological Basis for the Organization of Integrated Management of the Forestry Sector Performance]. *Ekonomist*, 2010, no. 8, pp.14–17.
6. Kornienko A.M. *Razvitie integratsionnykh protsessov v regional'nykh lesopromyshlennykh sektorakh: avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk* [Development of Integration Processes in the Regional Timber Industry Sectors: Cand. Econ. Sci. Diss. Abs.]. St. Petersburg, 2009. 24 p.
7. Mishenin E.V. Transformatsiya ekologo-ekonomicheskikh osnov vosproizvodstva lesnykh resursov [Transformation of Ecological and Economic Foundations of Forest Resources Reproduction]. *Nauchnyy vestnik "Menedzhment prirodnnykh resursov, ekologicheskaya i lesnaya politika"*. Iss. 14.2. Moscow, 2004, pp. 66–71.
8. Khvesik M.A., Shubaliy O.M., Vasilik N.M. *Kompleksne vykorystannja lioresursnogo potencialu: mehanizm stymuljuvannja, instytucional'ne ta innovacijno-investycijne zabezpechennja* [Integrated Use of Forest Resource Potential: The Incentive Mechanism, Institutional and Investment Support]. Kiev, 2011. 498 p.