

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«УЖГОРОДСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

М. Пітюлич, М. Повідайчик, М. Попик, Р. Шулла

**РЕГІОНАЛЬНІ ІНТЕГРАЦІЙНІ СТРУКТУРИ:  
СУЧАСНИЙ СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

Монографія

Ужгород – 2019

УДК 332.122: 33.012.8 – 045.45

**Рецензенти:**

**Мікловда В.П.**, член-кореспондент НАНУ, доктор економічних наук, професор, заслужений працівник освіти України, завідувач кафедри економіки і підприємництва ДВНЗ «Ужгородський національний університет»;

**Папп В.В.**, доктор економічних наук, професор, проректор з науково-педагогічної роботи Мукачівського державного університету.

Рекомендовано до друку

Вченою радою ДВНЗ «Ужгородський національний університет»  
(протокол № \_\_\_ від \_\_ \_\_\_\_\_ 2019 р.)

Пітюлич М.М., Повідайчик М.М., Попик М.М., Шулла Р.С.  
Регіональні інтеграційні структури: сучасний стан і перспективи розвитку:  
монографія. Ужгород: видавництво ПП «АУТДОР-ШАРК», 2019. 200 с.

У монографії узагальнено науково-теоретичні, методичні і прикладні засади формування інтеграційних структур у лісопромисловому комплексі регіону. Досліджено типи і форми інтеграції лісопромислових підприємств та обґрунтовано доцільність створення вертикально інтегрованої структури холдингового типу. Розроблено методичний підхід до оцінки ефективності формування інтеграційних структур, який базується на теорії трансакційних витрат і запропоновано механізм формування холдингу у лісопромисловому комплексі. Подано практичні рекомендації з удосконалення системи управління інтеграційними структурами на засадах контролінгу та визначено стратегічні напрями їхнього розвитку.

Монографію адресовано фахівцям-економістам, студентам, аспірантам, викладачам, науковцям.

ISBN

© Пітюлич М.М., Повідайчик М.М., Попик М.М., Шулла Р.С., 2019

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	23
РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРАЦІЙНИХ СТРУКТУР У ЛІСОПРОМИСЛОВОМУ КОМПЛЕКСІ РЕГІОНУ .....	30
1.1. Інтеграційні процеси як основа реформування лісопромислового комплексу .....	30
1.2. Економічна сутність поняття «інтеграція» ...	56
1.3. Класифікація інтеграційних структур у лісопромисловому комплексі регіону .....	73
Висновки до першого розділу .....	97
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ РОЗВИТКУ ЛІСОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ РЕГІОНУ .....	100
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємств лісопромислового комплексу в Закарпатській області .....	100
2.2. Методичні підходи до оцінки ефективності інтеграційних структур у лісопромисловому комплексі регіону .....	117
2.3. Аналіз очікуваних результатів діяльності інтеграційних структур у регіональному лісопромисловому комплексі .....	152
Висновки до другого розділу .....	161
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ІНТЕГРАЦІЙНИХ СТРУКТУР У ЛІСОПРОМИСЛОВОМУ КОМПЛЕКСІ РЕГІОНУ .....	163
3.1. Механізм формування холдингу у лісопромисловому комплексі регіону .....	163
3.2. Розвиток системи управління регіональними інтеграційними структурами на засадах контролінгу .....	179
3.3. Стратегічні напрями розвитку інтеграційних структур у лісопромисловому комплексі в умовах євроінтеграції .....	194
Висновки до третього розділу .....	203
ВИСНОВКИ .....	207
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	211
ДОДАТКИ .....	229

## ВСТУП

На сьогоднішній день проблема реформування економіки України як на національному, так і регіональному рівнях є складною і суперечливою. В умовах реалізації реформи децентралізації відбувається послаблення впливу держави на соціально-економічні процеси розвитку окремих регіонів. За таких обставин важливим завданням є відновлення втрачених і формування нових, відповідних сучасним реаліям, системних інтеграційних зв'язків, насамперед на рівні регіональних промислових комплексів. Посиленню процесів інтеграції сприяє лібералізація зовнішньоекономічної діяльності, активне функціонування вітчизняного бізнесу на світовому ринку, євроінтеграційні процеси тощо.

Інтеграційні структури (ІС) довели свою ефективність у практиці діяльності як вітчизняних, так і зарубіжних країн, і вважаються основою сучасної економіки. Великі корпорації та їх об'єднання забезпечують технологічний прогрес, економічне зростання і соціальну захищеність громадян. Особливо вагомі їх позиції в природоексплуатуючих галузях економіки, зокрема лісовій сфері, яка є однією з пріоритетних для Закарпатської області.

Лісопромисловий комплекс (ЛПК) здійснює безпосередній вплив на розвиток національної і регіональної економіки, оскільки забезпечує своєю продукцією всі галузі господарювання. Багатогранність застосування, широкий асортимент і постійно зростаюча потреба в лісопродукції зумовлюють збільшення обсягів її виробництва, особливо у ресурсозабезпечених регіонах України, яким є Закарпатська область. Одним із напрямів розвитку і вдосконалення системи управління, координації і регулювання діяльності регіонального лісопромислового комплексу є вибір оптимальних організаційних форм діяльності суб'єктів господарювання шляхом створення інтеграційних структур, які охоплюють повний технологічний цикл від лісозаготівлі до реалізації кінцевої продукції. Ці структури можуть слугувати ефективною заміною зруйнованих економічних зв'язків і сприятимуть розвитку економіки регіону.

Вплив інтеграційних процесів на розвиток економічних систем активно досліджується вітчизняними й зарубіжними науковцями. Так, теоретико-методологічні аспекти проблеми інтеграції представлено в роботах К. Ерроу, Д. Норта, А. Мазаракі, Д. Росса, К. Румянцева, Р. Коуза, Т. Фролової, Д. Хейя, Ф. Шерера, М. Ярчук. Вагомий внесок у дослідження особливостей формування ІС у вітчизняній промисловості здійснили В. Андрійчук, Ю. Барташевська, П. Гайдуцький, В. Дикань, Т. Дудар, Т. Колодяжна, Т. Камінська, Д. Малащук, В. Микитенко, Ю. Нестерчук, А. Оксак, В. Хаустова, І. Яненкова, О. Шубалий та ін. Окремі аспекти

інтеграційних процесів на регіональному рівні вивчають А. Корнієнко, М. Лендел, Б. Мільнер, В. Мікловда, М. Пітюлич, Д. Симонов, С. Слава, В. Ярема, І. Яскал та ін. Загальні аспекти функціонування ЛПК знайшли своє відображення в працях Я. Бойка, А. Гранберга, А. Івануси, Л. Митро, Н. Попадинця, Т. Трубченко, О. Шаблія, Р. Шулли та ін. У той же час у вітчизняних наукових джерелах відсутні цілісні дослідження впливу інституційних перетворень на характер та інтенсивність інтеграційних процесів у динаміці розвитку регіональних економічних систем, зокрема лісопромислового комплексу, що зумовило вибір теми наукової праці.

Метою дослідження є обґрунтування науково-теоретичних, методичних і прикладних засад формування інтеграційних структур у лісопромислового комплексу, здатних внести значний вклад у економіку регіону за рахунок її стійкого і поступального розвитку.

У першому розділі монографії, який підготували Попик М. і Пітюлич М., розкрито науково-теоретичні засади формування інтеграційних структур у лісопромислового комплексу регіону. Другий розділ (автори Попик М. і Шулла Р.) охарактеризовано діяльність підприємств лісопромислового комплексу в Закарпатській області; розкрито методичні підходи до оцінки ефективності інтеграційних структур у лісопромислового комплексу регіону; здійснено аналіз очікуваних результатів діяльності інтеграційних структур у регіональному лісопромислового комплексу. У третьому розділі (автори Попик М. і Повідайчик М.) визначено перспективні напрями розвитку інтеграційних структур у лісопромислового комплексу регіону.

# РОЗДІЛ 1

## НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРАЦІЙНИХ СТРУКТУР У ЛІСОПРОМИСЛОВОМУ КОМПЛЕКСІ РЕГІОНУ

### 1.1. Інтеграційні процеси як основа реформування лісопромислового комплексу

Економіка держави в цілому становить багаторівневу систему, в якій чітко виділяються три рівні. Макрорівень відображає процеси загальноекономічного зростання чи спаду, інфляції, зайнятості, інвестиційної активності тощо. На мезорівні здійснюється взаємодія різних галузей, виробничих комплексів і регіонів. Мікрорівень характеризується специфікою функціонування господарюючих суб'єктів – підприємств, організацій, домогосподарств. При цьому жоден з рівнів не може розглядатися як окрема пріоритетна ланка, а стан кожної суттєво впливає на соціально-економічний розвиток країни. Між зазначеними рівнями діють різноспрямовані зв'язки, існування яких визначає поведінку економіки в цілому.

Міжрівневі зв'язки чітко простежуються при розгляді інституційних аспектів. Як правило, більшість основних соціально-економічних інститутів має багаторівневий характер і, будучи спрямованими на один рівень, проектується на інші (наприклад ієрархія, інтеграція та ін.). Як засвідчують дослідження розвитку вітчизняної економіки останніх десятиліть, відбувається її масштабна деінституціалізація, яка зруйнувала певні зв'язки підприємств з іншими суб'єктами і призвела до значного послаблення галузевої структуризації. Більшість галузей, які залишилися без координуючих структур, перетворилися на роздрібнені сукупності підприємств, конкуренція між якими за підвищення якості чи зниження витрат трансформується у боротьбу за регіональні привілеї.

Однак, як зазначають дослідники, в кожному конкретний період ключова роль факторів економічної динаміки належить конкретно одному з рівнів. Так, підвищення ролі розвитку регіональних економік на сучасному етапі зумовлює пошук нових підходів до організації господарювання на мезорівні. Значною мірою цей процес впливає на посилення територіального аспекту господарської діяльності і зумовлений необхідністю розвитку ефективних форм управління економічними районами і територіями (Симоненко, 1997; Суховірський, 2000; Мезенцев, 2005; Гапоненко & Полянський, 1999).

Систематизуючи весь комплекс завдань, пов'язаних з інституційним розвитком регіональної економіки, можна, на нашу думку, визначити два основні напрями їх вирішення. Перший напрям торкається інтересів

українських регіонів, територіально близьких стосовно один до одного. Мова йде про нову форму координації економічного, політичного, екологічного і соціального розвитку – регіональної асоціативної інтеграції. Другий напрям пов'язаний з пошуком раціональних форм галузевої і територіальної організації виробництва, тобто зі створенням ефективних систем інтегрованого виробництва в регіоні (Яскал, 2007; Яскал, 2010).

Проблема реорганізації є особливо актуальною для лісопромислового комплексу регіону (Антонечко, 2008; Івануса, 2003; Карпук, 2004, Шаблій, 1973). Значення ЛПК в економіці України і регіонів визначається, зокрема, тим, що в сучасних умовах немає такої сфери господарювання, де деревина і продукція її переробки не відігравали б істотної ролі. Основний продукт лісу – деревина, яка використовується переважно для створення засобів виробництва, зокрема, предметів праці (круглий ліс, пиломатеріали, фанера, деревні плити, метиловий спирт тощо) і предметів споживання (меблі, папір, оцтова кислота). Продукція ЛПК використовується в машинобудуванні, легкій промисловості, на транспорті, у зв'язку, в будівництві. В той же час ЛПК характеризується величезним незадіяним потенціалом, ефективно і раціональне застосування якого може сприяти розвитку економіки регіонів і країни в цілому.

На сьогоднішній день немає однозначного визначення поняття «лісопромисловий комплекс», а найбільш значимі розробки з цього питання датуються 60-80-ми роками ХХ ст. (Г. Бененсон, П. Васильєв, П. Веркерк Р. Джонсон, А. Калліо, Ю. Туніца, А. Шац, М. Патерсон та ін.). Варто відзначити, що з багатьох аспектів, пов'язаних з удосконаленням структури й організації виробництва в ЛПК, однозначності так і не досягнуто. Зокрема, практика не володіє надійними критеріями формування об'єктивних організаційно-економічних і технологічних структур у масштабі країни чи її окремих регіонів (Jonsson, Rinaldi, & San-Miguel-Ayanz, 2015; Kallio, Moiseyev, & Solberg, 2006; Verkerk, Anttila, Eggers, Lindner, & Asikainen, 2011).

Лісопромисловий комплекс як нова виробничо-управлінська ланка в лісовій індустрії розпочав своє функціонування ще в радянські часи (60-і роки ХХ ст.), що було пов'язано значною мірою з розвитком електрифікації, машинобудування, з корінними змінами характеру і масштабів створюваних об'єктів, методів їх розробки, посиленням інтенсифікації виробничих процесів. Було створено всі об'єктивні передумови для якісно нової постановки багатьох проблем, пов'язаних з організацією і функціонуванням підприємств лісової індустрії. Саме в той час на сторінках періодичної преси дедалі частіше стали з'являтися такі нові терміни, як «комплексні лісові підприємства», «лісопромислові

комплекси», «лісовий комплекс» та ін. Варто відзначити, що ідея організації комплексного господарювання в лісовій галузі в ті роки стала визначальною. Це, на нашу думку, зумовлює здійснення ретроспективного аналізу сутності поняття «лісопромисловий комплекс».

Поширеним є тлумачення, що ЛПК – це група підприємств, «пов'язаних між собою спільною сировинно-енергетичною базою і єдиними економічними вимогами до діяльності в межах певного регіону/району. Це завершений виробничий цикл, який координується єдиним центром організаційно-господарського управління – починаючи від вирубки лісів і завершуючи виробництвом готової продукції» (Трубченко, 2002). Деякі дослідники пропонують розглядати складові ЛПК (виробництва та ін.) як самостійні підприємства, інші – як цехи об'єднаного підприємства, треті – як об'єднання підприємств лісозаготівельно-деревообробного і целюлозно-деревообробного профілю. Ці визначення по-різному трактують питання розміщення виробництва ЛПК, його галузевої структури (наприклад з включенням лісового господарства і без нього), єдиного центру управління, технологіко-організаційних принципів побудови виробництва (Лицур & Данилишин, 2010; Пила, 1990; Пироженко, 1994; Попадинець, 2011).

Вчені Н. Воевода і Н. Бурдіна (1994) визначають ЛПК як єдину, економічно обґрунтовану систему підприємств, які організуються для комплексного вивчення, використання і відтворення лісових ресурсів певного району на основі комбінування виробництва, спеціалізації і кооперування. Складовими такої системи вчені вбачають деревообробні комбінати, спеціалізовані підприємства, лісотранспортну мережу, лісові господарства, пов'язані спільною раціональною схемою постачання деревини і збуту продукції.

На нашу думку, можна не погодитися з позицією авторів у кількох аспектах. По-перше, діяльність підприємств може не обмежуватися окремим регіоном, використання лісових ресурсів можливе на національному чи міжнародному рівнях залежно від лісового потенціалу і ринкових потреб. По-друге, наявність єдиної збутової мережі не є обов'язковою, оскільки вона може бути передана іншим компаніям в рамках аутсорсингу. По-третє, діяльність лісопромислових підприємств може бути пов'язана з непрофільними підприємствами інших галузей.

Аналіз наукової літератури засвідчує, що в цілому проблема визначення ЛПК та його структури залишається недостатньо розробленою.

Так, у 80-х роках минулого століття також застосовувався термін «лісовий комплекс», який автори трактували по-різному – одні вказували, що він становить підсистему лісопромислового комплексу, інші, навпаки, що ЛПК є частиною лісового комплексу. «Лісовий комплекс – це єдина



система, яка включає лісове господарство, лісозаготівельну, деревообробну, целюлозно-паперову, лісохімічну і гідролізну промисловість. Первинними елементами цього комплексу є підприємства, комбінати, які організаційно і технологічно взаємодіють на певній території» (Воєвода & Петров, 1987).

На наш погляд, виокремлення такої первинної ознаки при визначенні лісового комплексу як «належність до певної території», є не зовсім правильним, оскільки в такому разі його варто визначати як територіальний комплекс: «територіальний комплекс – це виробниче (науково-виробниче) організаційно-економічне і виробничо-технологічне об'єднання підприємств, виробничих одиниць та інших елементів лісового профілю, які функціонують на території, що має єдине управління» (Воєвода & Петров, 1987, с. 65). На нашу думку, відмінність між поняттям «територіальний комплекс» (лісовий) і «лісовий комплекс» слід вбачати в тому, що в другому випадку територія перестає бути визначальним чинником.

Однак включення саме в лісовий комплекс (а не лісопромисловий) лісового господарства та інших виробництв, пов'язаних із заготівлею, переробкою і обробкою лісу, на нашу думку, є цілком виправданим. Лісове господарство і лісова промисловість сьогодні – це дві галузі матеріального виробництва, пов'язані єдиною сировиною (деревиною), але при цьому різноспрямовані за своєю суттю, цілями, завданнями та джерелами фінансування.

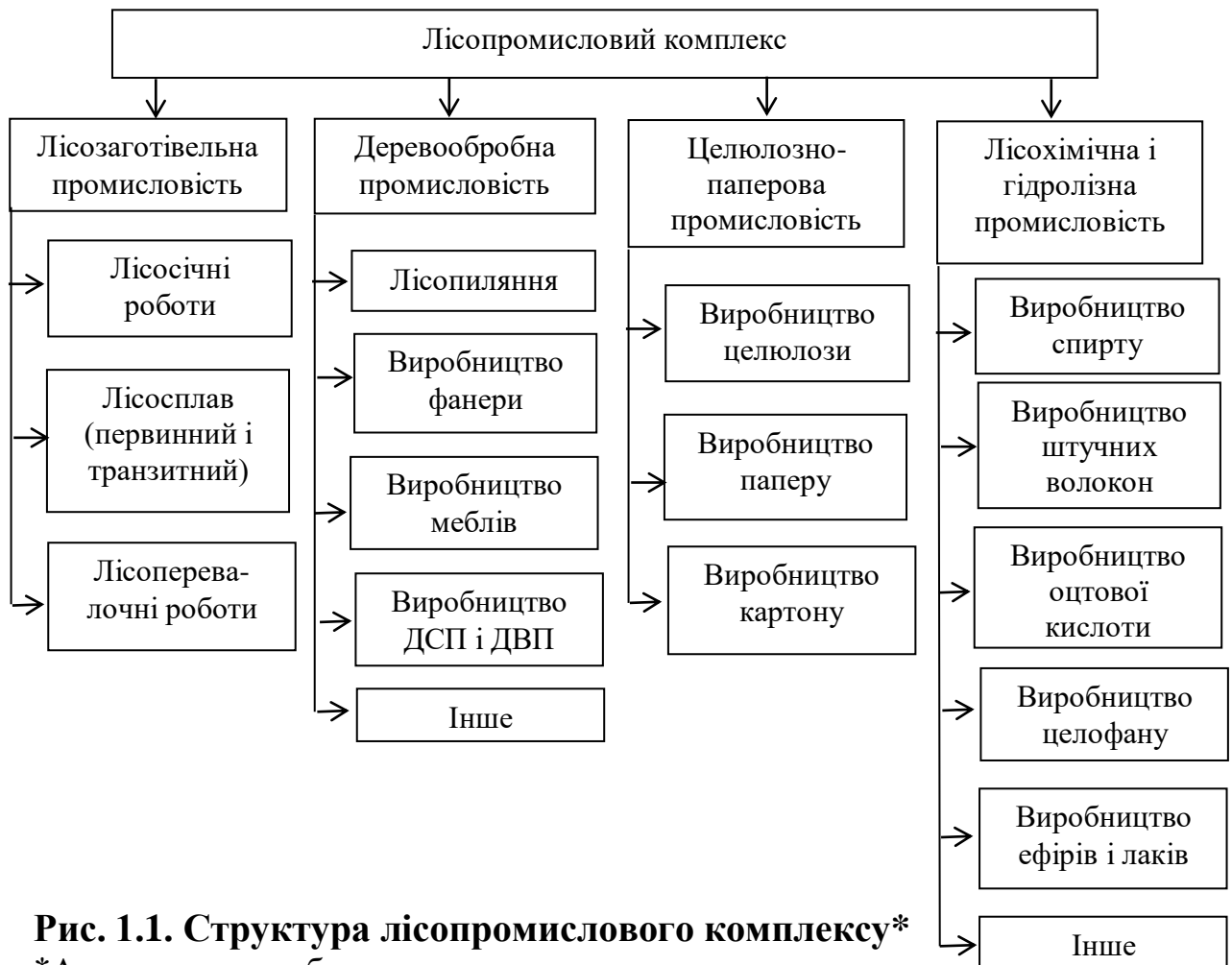
На лісове господарство покладено здійснення заходів, які включають: лісовпорядкування, охорону лісів від пожеж і захист від шкідників і хвороб, лісовідновлення, різні види догляду за лісом, збереження біорізноманіття, підготовку і передачу лісового фонду для лісокористування, контроль та низку інших функцій. Майже всі перелічені заходи не мають аналогів в інших управлінських та виробничих сферах і специфічні по виконанню, причому ця сфера функціонує на дотаціях держави через інститут лісгоспів. У той же час лісова промисловість орієнтована на отримання доходу від використання лісових ресурсів, а її успішний розвиток більшою мірою залежить від господарюючих суб'єктів. При цьому ці дві сфери тісно взаємопов'язані – лісове господарство не може розвиватися без лісової промисловості.

Отже, з огляду на різні підходи до управління лісовим господарством і лісовою промисловістю, а також власні дослідження, буде виправданим вважати поняття «лісовий комплекс» більш широким, ніж «лісопромисловий комплекс», за рахунок віднесення до нього лісового господарства. При цьому лісопромисловий комплекс включатиме в себе кілька технологічно пов'язаних між собою галузей – лісозаготівельну,

деревообробну, целюлозно-паперову, лісохімічну і гідролізну промисловість (рис. 1.1).

Слід зазначити, що сучасні тлумачення поняття лісопромислового комплексу є суперечливими. Як зазначає О. Шаблій, ЛПК – це економічно доцільна виробничо-територіальна єдність лісових галузей (від вирощування і експлуатації лісу до переробки деревини), яка розвивається в плановому порядку, внаслідок територіального поділу праці, дії закономірності комплексності, сприятливої комбінації природних, економічних та історичних передумов (Шаблій, 1973).

«Лісопромисловий комплекс – це група підприємств, орієнтованих на заготівлю, обробку та переробку деревини, до складу якої належать галузі, які використовують одну й ту ж сировину, але відрізняються одна від одної технологією виробництва і призначенням продукції» (Пила, 1990). При цьому вказується, що лісопромисловий комплекс включає в себе лісове господарство, лісозаготівельну, деревообробну, целюлозно-паперову та лісохімічну промисловість, заперечуючи тим самим очевидне твердження, що лісове господарство не орієнтоване на виробництво лісопродукції.



**Рис. 1.1. Структура лісопромислового комплексу\***

\*Авторська розробка

Цілком доречно виникає питання про поняття «лісова галузь», оскільки воно пов'язане з термінами лісопромислового і лісового комплексу. В економічній науці галузь визначається як сукупність підприємств і організацій, для яких характерна єдність продукції, яка виробляється, технології, основних фондів і професійних навичок працівників. За участі в створенні суспільного продукту і національного доходу виділяють: галузі матеріального виробництва (промисловість, сільське господарство, лісове господарство, будівництво, транспорт та ін.) і галузі невиробничої сфери (наука, освіта, культура, мистецтво тощо). У свою чергу, лісова галузь включає в себе кілька взаємопов'язаних між собою підгалузей (в нашому випадку – лісове господарство і лісову промисловість). Виходячи з цього, можна зробити висновок, що поняття «лісовий комплекс» і «лісова галузь» – це тотожні поняття, а лісопромисловий комплекс – лише їх частина. Причому «комплекс», володіючи властивостями об'єднання елементів в єдине ціле, цілком відображає системний характер галузі. «Система – це низка взаємодіючих елементів, які знаходяться у відношеннях і зв'язках один з одним і становлять цілісне утворення» (*Великий тлумачний словник української мови*). При цьому «цілісність і єдність не є передумовою формування системи, а самі виступають наслідком відношень елементів системи» (Львов, 2001, с. 251). Відмінність поняття «комплекс» від поняття «система» слід вбачати в характері взаємозв'язків – якщо в першому випадку мова швидше йде про випадкову сукупність елементів, що утворюють єдине ціле, то в другому визначенні акцент робиться на існуючих відношеннях і зв'язках. Таким чином, не всяка організаційна ланка є економічною системою (системою управління), а тільки така, яка володіє сукупністю системоутворюючих ознак в їх єдності і взаємозв'язку. Будь-якій системі притаманні: інтегративна якість, що виявляється в наявності функціональних зв'язків між елементами системи; певний склад компонентів системи; наявність достатнього ресурсного забезпечення для відтворення цілісності; механізм зворотного зв'язку (Петров, 1998).

Звідси випливає, що на перший план висуваються не елементи визначення мети системи управління, а їх єдність з ресурсним забезпеченням, що повною мірою проявляється в лісопромисловому комплексі, як на галузевому, так і на міжгалузевому рівнях (включаючи національний та міжнародний рівні).

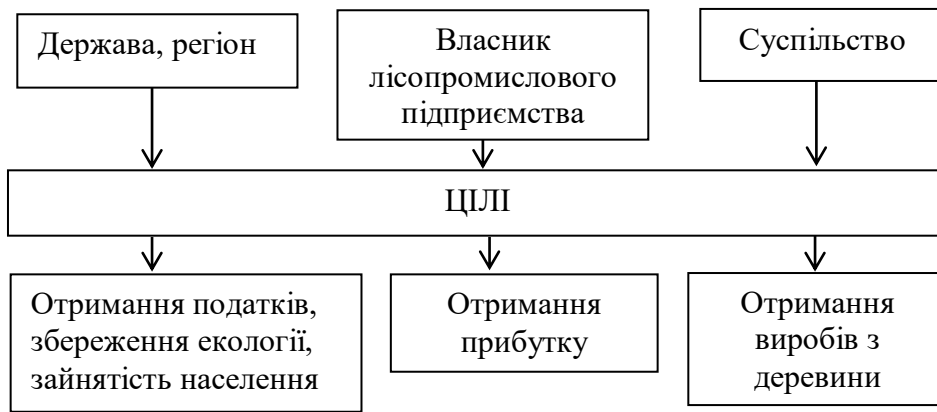
Виявлена специфіка характерна практично для всіх наявних сьогодні комплексів – агропромислового, паливно-енергетичного, нафтогазового, машинобудівного та ін., ефективність функціонування яких залежить від характеру взаємозв'язків підгалузей, які входять до їхнього складу.

Безумовно, що основним критерієм при визначенні ЛПК є вимога єдності сировинної бази, комплексного використання сировини різними галузями. Однак, на нашу думку, сучасне розуміння лісопромислового комплексу не повинно обмежуватися переліком галузей. Необхідно враховувати також його цільове значення для регіону, держави і суспільства в цілому, культивуючи не тільки економічну, а й екологічну складову, яка супроводжує всі розробки, програми та пропозиції, спрямовані на розвиток лісової галузі. Так, наприклад, окремі підприємства ЛПК, особливо целюлозно-паперові, відрізняються вкрай негативним впливом на навколишнє природне середовище. Зокрема, інтенсивні шкідливі викиди у водойми позбавляють можливості використовувати їх для нормальної життєдіяльності населення. Як засвідчує багаторічна практика, витрати на природоохоронну діяльність у зоні функціонування лісопромислових об'єктів приблизно однакові з витратами на забезпечення технологічної діяльності з переробки деревини.

Отже, під ЛПК будемо розуміти систему взаємопов'язаних виробництв, орієнтованих на заготівлю, обробку та переробку деревини, в складі якої знаходяться галузі, що використовують одну й ту ж сировину, але відрізняються за технологією виробництва і призначенням продукції, а також підрозділи інших галузей народного господарства і промисловості, основна діяльність яких пов'язана з досягненням кінцевої мети у сфері використання і відтворення лісових ресурсів, з урахуванням досягнення найвищої ефективності для всіх суб'єктів лісогосподарської діяльності – держави, регіонів, підприємств, суспільства.

Найвищу ефективність у цьому разі будемо розуміти як взаємовигідну реалізацію поставлених цілей кожним з вищеназваних суб'єктів, причому цілі, на нашу думку, можуть мати як кількісний, так і якісний характер, на відміну від думки В. Петрова (1998), який зазначає, що ліс можна розглядати «як джерело отримання прибутку для власників лісу, джерело отримання податків для держави, джерело різних корисних речей для населення». При цьому «в економіці, яка базується на приватній власності, головною спільною ціллю держави є надання певного рівня суспільних благ і збір податків в обсязі, достатньому для виконання цього завдання» (рис. 1.2).

До об'єктів формування лісопромислових комплексів відносимо сукупність підприємств, організацій та установ, які спеціалізуються на виконанні функцій, пов'язаних із заготівлею, переробкою і спеціальним використанням деревної сировини та інших компонентів лісу, і забезпечують умови ефективного функціонування всіх елементів, що діють у цій галузі як одне ціле.



**Рис. 1.2. Суб'єкти лісогосподарської діяльності та їхні цілі\***

\*Авторська розробка за (Петров, 1998)

В економіці країни ЛПК займає порівняно незначне місце: питома вага лісової промисловості в обсязі промислового виробництва України становить близько 4,5%. Попри це, лісопромисловий сектор є невід'ємною ланкою вітчизняної економіки. Запас деревини в лісах оцінюється в межах 1,8 мільярда м<sup>3</sup>. Середня щорічна зміна запасу дорівнює 4,0 м<sup>3</sup> на га і коливається від 5,0 м<sup>3</sup> в Карпатах до 2,5 м<sup>3</sup> у Степовій зоні. Лісистість території України одна з найнижчих у Європі (8 місце серед країн Європи, не враховуючи Росії) і становить 16,1%, що на 4% менше від оптимального рівня (20-22%). Для порівняння: лісистість Польщі становить 29%, Німеччини – 30%, Італії – 33%, Швеції – 61%, Фінляндії – 65% (Попадинець, 2014).

Обсяги заготівлі деревини в країні є досить стабільними і протягом останнього десятиліття становили 13-22 млн. м<sup>3</sup>. При цьому 80% деревини заготовлюється підприємствами Державного агентства лісових ресурсів України (Держлісагентства), решта лісозаготівельних організацій – це підприємства різних відомств, у користування яким надано лісовий фонд, а також підрядні колективи, що проводять заготівлю лісу за договорами, або так звані посередницькі структури.

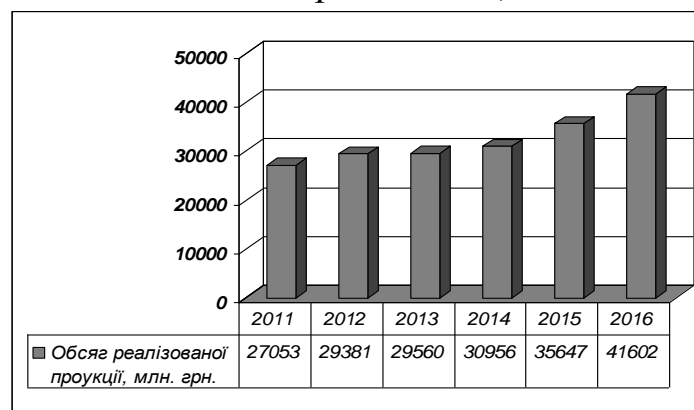
Подальша переробка лісової продукції здійснюється в деревообробній, целюлозно-паперовій, меблевій і лісохімічній промисловостях, де на сьогоднішній день функціонує більше 8 тисяч підприємств, з яких понад 500 є великими та середніми. Із загальної їх кількості до виробництв з деревини та виробів з неї належить 60%, у тому числі до лісопильного і стругального виробництва – майже 25%, і виробництва теслярських і столярних виробів – 30,7%. Більшість їх функціонує у виробництві меблів – 29,7%, решта 10,3% – у целюлозно-паперовому виробництві. До лісохімічного належить 0,9%. З урахуванням малих підприємств та приватних виробників загальна чисельність

працівників у цих галузях – понад 160 тис. осіб (*Промисловість України у 2011-2015 роках: Статистичний збірник, 2016*).

У 2016 році було вироблено 17,4 млн. м<sup>3</sup> деревини, з яких лише частина, приблизно 10 млн. м<sup>3</sup>, залишилася в Україні для подальшої обробки (Додаток А). Відповідно до оцінок експертів, потреба в деревині вітчизняних виробників становить 20 млн. м<sup>3</sup> на рік, що свідчить про існування значного незадоволеного попиту на внутрішньому ринку. Потужності галузі завантажені лише на 35%. Як наслідок дії цих двох факторів для лісової та деревообробної промисловості, спостерігається ситуація незадоволеного попиту та неоптимального використання виробничих потужностей галузі (*Промисловість України у 2011-2015 роках: Статистичний збірник, 2016; Виробництво промислової продукції за видами, (2016 р.): Статистичний збірник, 2016*).

Меблева галузь, за оцінками різних дослідників, налічує від 700 до 800 вітчизняних виробників, а також близько 200 іноземних. Найвідоміші з них – «Меркс», «Енран», «Прогрес», «Екмі», «Венето», «Аматі», «Рода», «Діваль», «Євротех», «Ліга-Нова» та ін. Більшість вітчизняних торгових марок було створено зусиллями самих компаній.

Проведений аналіз галузі за 2011-2016 рр. показав тенденції до збільшення обсягів реалізованої меблевої продукції (з 2,7 млрд. грн. у 2011 р. до 4,2 млрд. грн. у 2016 р.) (рис. 1.3). За досліджуваний період потреби внутрішнього ринку компенсувались за рахунок зростання імпорту продукції в 1,3 раза (з 355,1 млн. дол. США у 2011 р. до 454,4 млн. дол. США у 2016 р.) (*Промисловість України у 2011-2015 роках: Статистичний збірник, 2016; Виробництво промислової продукції за видами, (2016 р.): Статистичний збірник, 2016*).



**Рис. 1.3. Обсяг реалізованої продукції (виробництво меблів та іншої продукції, 2016 р., млн. грн.)\***

\*Сформовано авторами за (*Промисловість України у 2011-2015 роках: Статистичний збірник, 2016; Виробництво промислової продукції за видами, (2016 р.): Статистичний збірник, 2016*)

Зауважимо, що найефективніше зараз працюють великі меблеві підприємства з максимальним асортиментом і сучасним маркетингом, а невеликі поступово зникають з ринку. За даними Української асоціації меблярів, у меблевій галузі функціонує близько 8 тис. меблевих магазинів і компаній, які спеціалізуються на збиранні меблів, 4,5 тис. підприємств виготовляють меблеву продукцію, при цьому майже 300 з них займають від 50% до 60% обсягу ринку вітчизняної продукції.

Ефективність деревообробного комплексу значною мірою визначає розвиток целюлозно-паперової промисловості. Це зумовлюється низкою чинників. По-перше, на підприємствах галузі можна переробити деревину будь-яких порід, включаючи листяну і низькоякісну, а також деревні відходи, що має особливе значення у зв'язку з розвитком нових технологій, створенням лісопереробки найближчого майбутнього, так званої біоіндустрії. По-друге, продукція галузі має стійкий попит на внутрішніх і зовнішніх ринках більшості країн світу. По-третє, практика зарубіжних країн свідчить, що найбільший прибуток у розрахунку на 1 куб. м. переробленої деревини досягається саме в целюлозно-паперовій промисловості. Крім того, розвиненість ринку паперової маси, паперу та картону, зокрема обсяги споживання продукції целюлозно-паперової промисловості виступають індикатором соціального рівня суспільства (до прикладу, в Бельгії середньодушове споживання продукції целюлозно-паперової промисловості в 11 разів вище, ніж в Україні) (Дейнека, Якубовський, & Шелудько, 2014).

На внутрішньому ринку паперової маси, паперу та картону України діє близько сотні вітчизняних підприємств, а разом з переробниками, трейдерами, посередниками, науковими, монтажними та спеціалізованими торговельними організаціями їх налічується понад 300, де працює близько 30 тис. осіб. Загальна потужність паперо- та картоноробних машин в Україні становить близько 1 млн. т. паперу і картону на рік. При асортименті продукції понад 150 видів целюлозно-паперова промисловість України задовольняє потреби держави і населення менш ніж на 60% (Дейнека, Якубовський, & Шелудько, 2014).

Лідерами серед вітчизняних підприємств на ринку паперової маси, паперу та картону є ПАТ «Київський картонно-паперовий комбінат», ПАТ «Корюківська ФТП», ПАТ «Жидачівський целюлозно-паперовий комбінат», ПАТ «Луцький картонно-рубероїдний комбінат» та ПАТ «Ізмаїльський целюлозно-картонний комбінат»; серед найбільш успішно працюючих підприємств – ПАТ «Малинська паперова фабрика Вайдманн», ПАТ «Кохавинська паперова фабрика». Хоча галузь займає у структурі ВВП менш ніж 1%, проте за останні роки демонструє певну стабільність.

Підприємства лісохімічної галузі України переробляють деревину хвойних, листяних порід дерев, використовують також кору, гілки дерев, живицю, хвою тощо. Тому у своєму розміщенні орієнтуються на лісопромислові райони. Вони виробляють метиловий спирт, каніфоль, камфору, скипидар, оцтову кислоту, деревне вугілля тощо. В Україні налічується 7 центрів лісохімії: Великий Бичків, Перечин, Свалява на Закарпатті, Вигода в Івано-Франківській, Славута в Хмельницькій, Коростень у Житомирській, Клевань у Рівненській областях.

Гідролізна промисловість порівняно нова. На підприємствах цієї галузі методом гідролізу деревини (тирси) і нехарчової сировини (кукурудзяних качанів без зерна, соломи, костриці, соняшникового лушпиння) виробляють етиловий і метиловий спирти, білкові дріжджі, кристалічний цукор (глюкозу та ін.). Основними підприємствами галузі є гідролізно-дріжджові заводи в Верхньодніпровську (Дніпропетровська область) та Запоріжжі. Окремі цехи і виробництва є в Одесі, Вознесенську (Миколаївська область), Кропивницькому, Вінниці.

Виходячи з результатів теоретичних досліджень, а також реального стану функціонування ЛПК, зазначимо, що основними ознаками включення елементів до складу лісопромислового комплексу можна вважати однорідність продукції, яка виробляється, від сировини, технологічні та інші характеристики. Однак поряд з названими елементами до складу комплексів в деяких випадках (як зазначалося нами раніше) доцільним є тимчасове включення підрозділів інших галузей економіки (наприклад хімічної, машинобудівної), які беруть участь у реалізації проміжних і кінцевих цілей розвитку лісопромислового комплексу, але для яких така участь не є пріоритетним видом діяльності. На відміну від основного складу (ядра), сукупність цих підрозділів може не бути безпосереднім об'єктом управління в рамках підсистеми. Основний акцент у взаємодії ядра і «периферійних» підрозділів повинен бути зроблений на оптимізації прямих і зворотних зв'язків у часі, просторі, обміні матеріальними та іншими потоками.

При цьому, як зазначають вчені, розміщення в місцях видобутку сировини і її переробки всіх наступних підрозділів лісової і транспортно-технологічної послідовності є необов'язковим. У районах видобутку сировини доцільно розміщувати ті переробні виробництва, які сприяють зниженню транспортних витрат, концентрації різноманітних відходів і не пов'язані із залученням трудових ресурсів у великих кількостях (Дейнека, 2009; Лищур, 2010; Судук & Благун, 2012).

Відповідно, ієрархічна система комплексів може бути представлена в такому вигляді (табл. 1.1).



Таблиця 1.1

**Місце лісопромислового комплексу в загальній системі комплексів**

<b>Ранг</b>	<b>Об'єкт</b>	<b>Примітка</b>
Надсистема 1 рангу	Народногосподарський комплекс (метасистема)	
Надсистема 2 рангу	Територіально-виробничий комплекс (макросистема)	
Система	Лісопромисловий комплекс	
	Лісозаготівельний комплекс	Лісове господарство і лісозаготівля
	Переробний комплекс	Механічна, хімічна, біологічна переробка
	Транспортний комплекс	Водний, автомобільний, залізничний транспорт
Підсистема 2 рангу	Лісове господарство. Лісозаготівля Механічна переробка. Хімічна переробка. Біологічна переробка. Водний транспорт. Автомобільний транспорт. Залізничний транспорт.	

\*Сформовано авторами за (Гордієнко, Кулініч, & Петренко, 2011; Семенов, 2008)

Вчена Т. Трубченко (2004) пропонує своєрідну класифікацію типів ЛПК, в основу якої покладено певні фактори:

1. За виробничо-технологічною структурою (складом виробництва) розрізняють такі ЛПК:

1) повного профілю, з наявністю всіх підсистем 1 рангу, в тому числі:  
а) з наявністю всіх підсистем 2 рангу в пропорційному розвитку; б) з наявністю всіх підсистем 2 рангу, але з певними диспропорціями; в) характеризуються відсутністю деяких підсистем 2 рангу;

2) неповного профілю (з відсутністю в їх складі однієї або двох підсистем 1 рангу), в тому числі: а) включають тільки лісовідновлення та лісозаготівельне виробництво; б) з наявністю в їх складі тільки сукупності виробництв з переробки деревини; в) які включають лісовідновлення, лісозаготівлю і транспортну систему при відсутності переробки деревини; г) які включають переробні виробництва і транспортну систему при відсутності в них лісогосподарського і лісозаготівельного виробництва; д) в складі лісового господарства, лісозаготівлі і переробки деревини організовано транспортні зв'язки із зовнішніми для ЛПК системами.

2. Відповідно до просторової організації ЛПК виділяють такі комплекси:

1) моноцентричного типу з розміщенням переробних виробництв на одному промисловому майданчику або на кількох близько розташованих, пов'язаних між собою засобами внутрішнього транспорту;

2) біцентричного типу, з розміщенням переробних виробництв (підприємств) на двох майданчиках з роздільними зовнішніми транспортними зв'язками;

3) поліцентричного типу, представлені багатьма окремо розміщеними спеціалізованими і комбінованими підприємствами з переробки деревини (як у межах сировинної бази комплексу, так і поза ним).

3. З позиції внутрішньої економічної організації виділяють такі типи ЛПК:

- 1) підприємство (мікрокомплекс);
- 2) об'єднання (мезокомплекс);
- 3) система об'єднань (макрокомплекс);
- 4) регіональний ЛПК (мегакомплекс).

4. Зовнішня економічна організація передбачає можливість створення таких типів ЛПК:

1) замкнених систем, які становлять строго пропорційні об'єднання всіх складових виробництва, що реалізують тільки кінцеву продукцію переробки;

2) відкритих систем, у тому числі: а) ЛПК, які допускають відвантаження лісу-сирцю стороннім організаціям у будь-якому обсязі; б) ЛПК, які не передбачають відвантаження лісу-сирцю стороннім заготівельникам, але реалізують сировину (лісоматеріали) іншим організаціям в істотних обсягах; в) ЛПК, які припускають як відвантаження лісу-сирцю, так і реалізацію деревної сировини стороннім організаціям.

У наукових працях Т. Трубченко (2004) підкреслюється принципова значущість динамічного підходу до формування різноманітних господарських комплексів: «... комплексам різних типів повинні бути властиві різні системи і форми економічних відносин і зв'язків (як зовнішніх, так і внутрішніх), відмінні системи і форми управління, економічні характеристики виробництва. Низка комплексів знаходяться в генетичних, стадійно-тимчасових зв'язках один з одним, трансформуючись у певних умовах з одного в інший (наприклад, комплекси неповного профілю в комплекси повного профілю, відкриті системи – в замкнуті та ін)».

Зауважимо, що твердження про стадійно-тимчасові зв'язки і можливості трансформації комплексів актуальне і на сьогоднішній день. Однак конкретних кількісних чи якісних показників для віднесення ЛПК до того чи іншого типу не розроблено, а це становить певну перешкоду для реалізації теоретичних положень у практичній діяльності.

Варто відзначити, що формування структури лісопромислового виробництва і його організація пов'язані з впливом значного кола різноманітних факторів. При цьому їхня роль в умовах динамічного розвитку ринкової економіки змінюється і вони діють не кожен сам по собі, а у взаємозв'язку, динаміці, з урахуванням територіальної і галузевої специфіки. Щодо функціонування лісопромислового комплексу, то основними факторами, які визначають характер його розвитку і ефективність, визначено такі:

- динамічна зміна кон'юнктури ринку;
- темпи і характер науково-технічного прогресу;
- розвиток територіального поділу праці між економічними районами і зонами за рахунок поглиблення спеціалізації і комплексного розвитку господарства;
- раціональне і комплексне використання сировинних, паливно-енергетичних і трудових ресурсів;
- вдосконалення міжрегіональних і внутрішньорегіональних, міжгалузевих і внутрішньогалузевих виробничо-економічних та інших зв'язків;
- забезпечення відкритості національної економіки і розширення міжнаціональних господарських зв'язків;
- лісозабезпеченість, наявність сировинної бази, її кількісні і якісні характеристики;
- забезпеченість трудовими ресурсами;
- вимоги охорони навколишнього середовища;
- соціально-економічні умови (Повідайчик, Ярема, & Шулла, 2014; Шулла, 2014).

Динамічний розвиток ринкової системи господарювання на рубежі ХХ-ХХІ ст., що супроводжується гострою конкурентною боротьбою, процесами приватизації, укрупненням виробничих структур, проникненням на світові ринки і активізацією процесів транс націоналізації, обумовлює необхідність вдосконалення існуючих підходів до формування лісопромислових комплексів.

Виходячи з цього, нами пропонується рівневий підхід до формування лісопромислового комплексу (рис. 1.4).

На кожному рівні формування ЛПК є своя специфіка, яка виражається в постановці завдань, застосуванні організаційних методів і форм управління. При цьому варто погодитися з думкою І. Родіонової (2002), яка вважає, що дослідження світового промислового виробництва має визначатися не тільки територіальним аспектом, а й рівнем поділу праці в промисловості.



**Рис. 1.4. Рівні формування лісопромислового комплексу\***

\*Авторська розробка

З точки зору галузевої складової та з урахуванням взаємозумовленості громадського і технічного поділу праці з розміщенням виробництва конкретного виду продукції в певному районі країни відбуваються процеси диверсифікації структури промисловості, тоді як при виборі країни для виробництва певного продукту з урахуванням міжнародного промислового поділу праці утворюються галузеві та міжгалузеві комплекси (агропромисловий, лісопромисловий та ін.).

Наочно систему взаємозв'язків елементів лісопромислового комплексу на сучасному етапі розвитку можна уявити як перерозподіл матеріальних, інформаційних, фінансових, трудових, сервісних потоків у певному часовому періоді між підприємствами, галузями, регіонами і країнами (Додаток Б), що зумовлює певну специфіку і складність у вибудовуванні ефективних підходів до управління лісопромисловим комплексом. Слід зазначити, що первинним елементом у зазначеній системі взаємозв'язків є підприємство як суб'єкт господарювання, тому при формуванні взаємодії підприємств на різних рівнях (галузевому, міжгалузевому, регіональному, міжрегіональному, національному, міжнародному) актуалізується тенденція створення різноманітних економічних альянсів від простих форм співпраці у вигляді договорів про спільну діяльність до формування транснаціональних корпорацій. Таким чином, тенденцію до інтеграції, на наш погляд, слід вважати цілком закономірним економічним явищем при дослідженні питань формування

та розвитку лісопромислового комплексу, хоча подібні тенденції характерні для багатьох галузей економіки країни.

У контексті інституційних перетворень у народному господарстві вченими зазначається, що «інтеграція суб'єктів господарювання в межах економічних районів виступає проявом природно-історичного розвитку організаційних форм управління». При цьому можна виділити певну динаміку їхнього формування:

1. Від диференціації об'єктів до функціональної концентрації спеціалізованих виробництв.
2. Від функціональної концентрації спеціалізованих виробництв до їх інтеграції.
3. Від інтеграції функціонально концентрованих виробництв до інтеграції функціональних сфер діяльності.
4. Від інтеграції функціональних сфер діяльності до системної функціональності народногосподарського комплексу регіону (Кожемяко, 2010; Кондратюк, 2003; Львов, 2001).

На наш погляд, вирішення проблеми оптимального поєднання галузевого і територіального управління економікою сприятиме забезпеченню збалансованості, прискорення впровадження у виробництво досягнень науково-технічного прогресу, підвищення ефективності господарювання. В об'єднанні галузевого і територіального управління ЛПК приховані достатні резерви підвищення ефективності насамперед за рахунок маневрування ресурсами виробництва в часі, просторі, організації, тобто «поряд зі зниженням питомих суспільно необхідних витрат у зв'язку з концентрацією спеціалізованих виробництв, територіальне і організаційне зближення виробничих систем стає потужним фактором економічного зростання» (Львов, 2001).

Так, наприклад, якщо на одному підприємстві виробничий процес простоює через те, що немає техніки для виконання роботи, а на іншому, розташованому поруч, така ж техніка не працює через відсутність роботи, то об'єднання зусиль може принести відчутний економічний ефект.

Досліджуючи розвиток ЛПК з часів незалежності нашої країни, зауважимо, що питання створення інтегрованих об'єднань як організаційно-господарської форми діяльності лісопромислового комплексу виникло на початку 90-х років і було зумовлено такими чинниками:

- в результаті приватизації була зруйнована галузева структура управління промисловістю;
- фінансова нестабільність перешкоджала значним інвестиціям в економіку;
- окрім проблеми ефективного управління, на передній план виступили проблеми фінансування, пов'язані з неплатоспроможністю споживачів

продукції, скороченням до мінімуму (або припиненням) бюджетного фінансування, нестачею обігових коштів;

- в умовах низької інвестиційної активності припинилося фінансування наукових і дослідницьких розробок, настав розпад виробничого потенціалу більшості підприємств;
- через розрив коопераційних зв'язків порушилася цілісність технологічних ланцюжків, знизився рівень конкурентоспроможності не тільки продукції, але і самих підприємств;
- загострилася конкуренція на внутрішньому ринку. Спад виробництва, зростання цін на енергоносії, транспортування, матеріали – всі ці фактори обернулися втратою ринку (як вітчизняного, так і світового) (Воронин & Шегельман, 2003; Шегельман, 2005; Шегельман, 2006; Ширяев, 2002).

У цих умовах підприємства були змушені почати процеси реформування, щоб пристосуватися до вимог ринку, що найчастіше відбувалося за рахунок реструктуризації, пов'язаної зі зниженням витрат, скороченням чисельності робочої сили, енергоспоживання, ліквідації частини неефективних виробництв.

Однак на етапі середньострокового і довгострокового планування істотно зростає роль інвестицій, що спричинено глибокими структурними і відтворювальними диспропорціями, які залишилися від планового господарства (підвищена енергоємність виробництва, економічно неефективне розміщення підприємств, нераціональне використання земельних ресурсів, висока частка неконкурентоспроможної продукції). На корпоративному рівні необхідність великих інвестицій пов'язана з переходом від захисної реструктуризації до стратегічної, що включає в себе перехід до нових продуктів, ринків, управлінських технологій, структур власності та корпоративного управління. Інакше кажучи, робота в таких умовах вимагає не тільки інтенсифікації виробництва, технічного і технологічного переозброєння, а й серйозної реорганізації підприємств, пошуку ефективних важелів управління.

Необхідно відзначити, що розглядаючи проблеми виведення лісової галузі з кризи, слід розмежовувати поняття «реформування», «реструктуризація», «реорганізація», хоча в деяких джерелах їх трактування часто збігається. Так, останнім часом часто змішуються поняття «реформування» і «реструктуризація». Формально реформою можна назвати нововведення будь-якого змісту, як правило, прогресивної спрямованості, тобто реформування – це поступове цілеспрямоване перетворення існуючої системи. Також існують і офіційні тлумачення цього терміну. Так, зокрема, термін «реформування підприємств» трактується в офіційному документі як «зміна принципів дії підприємств, спрямоване на їх реструктуризацію ... » (Трубченко, 2002). А «мета

реформи підприємства... може бути досягнута шляхом його реструктуризації» (Шапиро & Мазур, 2000). Отже, реструктуризація виступає основним засобом реформування підприємств, але не є тотожним поняттям.

Під реструктуризацією розуміється «процес комплексної зміни методів функціонування підприємства відповідно до умов ринку і стратегії його розвитку» (Николаев, 2005, с. 24). Метою реструктуризації промислового підприємства є така зміна його структурних компонентів і їх зв'язків, яка дозволяє стабільно функціонувати в ринкових умовах.

Реорганізацією називають процес радикальної зміни структурної компоненти в формі злиття, поглинання, поділу, виокремлення, перетворення (Николаев, 2005).

Отже, поняття реформування підприємства є більш широким, ніж реструктуризація і реорганізація. З огляду на різні підходи і основні відмінності між поняттями «реформування» і «реструктуризація», дамо їх визначення стосовно лісопромислового комплексу.

Під реформуванням лісопромислового комплексу будемо мати на увазі зміну діяльності підприємств ЛПК, спрямовану на підвищення ефективності лісокористування на основі сталого управління лісовим фондом. Реформування лісової галузі в цілому повинно включати підвищення ролі лісового господарства як важливої галузі матеріального виробництва в економіці країни; реформування системи фінансування лісогосподарських підприємств; вдосконалення виробничої структури лісопромислового комплексу та ін.

Основними завданнями реформування, за оцінкою фахівців, повинні стати підвищення прибутковості лісової галузі для держави, забезпечення екологічної безпеки країни в існуючих економічних умовах, а також підвищення продуктивності і екологічної цінності лісів. У цьому разі реформування ЛПК повинно проходити, на нашу думку, при активній підтримці державних органів влади.

Під реструктуризацією лісопромислового комплексу будемо розуміти процес комплексної зміни методів функціонування та управління підприємств ЛПК на основі адаптації до умов і потреб ринку з урахуванням принципів сталого розвитку (Коваль, Блажкевич, & Волочков, 2011; Голян, 2006; Синякевич, 2000; Шевченко, Варениця, Данилова, Луцевич, & Якуба, 2001). При цьому цілі реструктуризації ЛПК на державному рівні, регіональному, а також на рівні суб'єктів господарювання, на нашу думку, будуть відрізнятися (Додаток В).

Варто підкреслити, що процес реформування ЛПК, що базується на реструктуризації та реорганізації, повинен бути заснований не тільки на процесах консолідації або розукрупнення, але і на пошуку внутрішніх резервів для ефективного функціонування підприємств ЛПК.

З урахуванням географічної віддаленості лісозаготівельної бази від кінцевого споживача і ринків збуту, потреби вирішення соціальних, екологічних і економічних завдань виникає необхідність централізованого управління всіма гілками заготівельного, виробничого і збутового процесу. Це завдання можна вирішити шляхом створення масштабних корпоративних структур на основі інтеграції, здатних забезпечити потік кадрів, технологій й інших ресурсів та контролювати внутрішні ціни з метою забезпечення конкурентоспроможності кінцевої продукції. Такі структури здатні розвивати життєздатні виробництва, спираючись на внутрішні ресурси і зберігаючи здатність до розширеного відтворення в несприятливих умовах. При цьому держава повинна виконувати контролюючу і регулюючу роль в розвитку ЛПК. І як абсолютно слушно зауважують вчені, «в міру формування сучасного корпоративного сектора інтегровані господарські структури стають здатними взяти на себе функції організації діяльності, застосовуючи як ринкові, так і неринкові механізми координації виробничо-господарської діяльності. Економічна поведінка таких структур, а також поведінка організацій, що входять в ці структури, з одного боку, базується на законах ринкових відносин, а з іншого боку – великі інтегровані структури корпоративного сектора починають виступати стратегічними партнерами держави у здійсненні реформ» (Пилипенко, 2008).

Отже, розвиток підприємств лісопромислового комплексу, їх взаємодія і конкуренція в ринковій економіці об'єктивно приводять до необхідності об'єднання окремих підприємств. На рис. 1.5 подано основні фактори інтеграції підприємств ЛПК (Дибач, 2009; Замазій, 2003; Князева & Маслій, 2015; Кузьмін & Шуляр, 2003; Попик, 2017).





**Рис. 1.5. Фактори, які зумовлюють інтеграційні процеси в ЛПК\***

\*Авторська розробка

Зауважимо, що, окрім традиційних факторів інтеграції підприємств, в останні роки стали діяти й інші фактори, серед яких глобалізація ринків у більшості сфер економіки; незбалансованість потужностей підприємств на різних етапах процесу отримання кінцевого продукту (переважно в сировинних галузях); об'єктивна необхідність заперечення пануючого на окремих ринках принципу «один регіон – один господарюючий суб'єкт» (Миллер & Вукович, 2010).

Таким чином, реструктуризація, реорганізація та інтеграція лісопромислових підприємств є основою подальшого реформування лісопромислового комплексу регіону.

Одним з перспективних напрямів розвитку економіки та підвищення її конкурентоспроможності сьогодні є кластерна форма організації підприємств (Ільчук, Хоменко, & Лисенко, 2013; Кузьмін & Жеруха, 2010;

Лендел & Жулканич, 2015; Макаренко, 2012; Николаев, 2005, с. 29; Повідайчик & Ярема, 2012; Похильченко, 2008; Різак, 2015; Семенов, 2006).

В економічній літературі дослідники визначають і характеризують кластер по-різному. Регіональний або міжрегіональний кластер – це «комплекс взаємопов'язаних секторів економіки, який включає базову (профілюючу для регіону) галузь, галузі-постачальники і галузі-споживачі її продукту, а також виробників відповідного обладнання і послуг, в першу чергу науково-освітніх та високотехнологічних» (Войнаренко 2001, с. 26). При цьому критерієм для виділення базової галузі кластера є її здатність виробляти продукцію, конкурентоспроможну на світовому ринку. Зазначається, що кластер у цілому повинен володіти такими ознаками:

- його частка на ринку відповідної продукції (національному і світовому) перевищує середню частку економіки регіону (ВРП) на цьому ринку;
- темп приросту продукції кластера перевищує середній темп приросту ВРП;
- конкурентоспроможність кластера з урахуванням питомих витрат і якості продукції не поступається відповідним секторам економіки інших країн і регіонів;
- стійке кооперування галузей, що входять у кластер, формування на цій основі агломераційних процесів, вертикально інтегрованих компаній і мережевих форм організацій;
- розвиток інформаційних та маркетингових зв'язків між підприємствами кластера на основі сучасних технологій, формування в рамках міжрегіональної економічної інтеграції відсутніх ланок ланцюжка створення вартості, загальних стандартів виробництва, поставок і управління, активний розвиток кластерних брендів.

Дійсно, досвід найбільш розвинених країн, які досягли успіхів у посиленні своєї конкурентоспроможності (США, Фінляндії, Німеччини, Італії, Японії, Франції та ін.) засвідчує, що конкурентні переваги досягаються і утримуються шляхом боротьби за інноваційність у виробництві, з акцентом на актуальних для виробництва сферах знань. Інноваційність виробництва трансформується в політику формування конкурентоспроможних промислових кластерів, що увійшла в національні програми економічного розвитку багатьох країн. Кластерна політика, заснована на інноваціях, спирається на ефективну взаємодію промислових підприємств, сфери науки і освіти з безпосередньою участю системи державної підтримки, що приводить до конкурентоспроможності підприємств на глобальному ринку (Повідайчик, Кубіній, Попович, & Максимчук, 2013).

Найважливіший аспект формування стійкої конкурентоспроможності регіональних галузевих систем, у т. ч. лісопромислового комплексу – це розвиток промислових кластерів, під якими І. Мельман (2006) розуміє «мережеву структуру з особливістю географічної локалізації, при якій підприємства, що входять в основний технологічний ланцюжок створення доданої вартості, пов'язані загальними економічними інтересами і певною корпоративною культурою взаємодії, доповнюють один одного з метою посилення конкурентних переваг і взаємодіють з постачальниками, споживачами, науковими, освітніми та громадськими організаціями за допомогою обміну товарами, технологіями, інформацією, послугами та ін.». Так, М. Ніколаєв (2005) підкреслює: «Кластерний підхід передбачає, що в умовах розвитку ринкової економіки переважаюче значення слід віддати не галузі або компанії як об'єкту економічного управління, а території, що приводить до підвищення її конкурентоспроможності».

Не заперечуючи актуальності кластерного підходу, зазначимо, що він не завжди може бути ефективним. Так, наприклад, можливий дисбаланс між сировинним і виробничим потенціалом підприємств у регіонах. Кластерний підхід, на нашу думку, звужує рамки можливостей розвитку лісопромислового комплексу в цілому, оскільки формування кластера передбачає наявність певного потенціалу в регіоні: сировинного, інноваційного, інвестиційного, промислового, наукового, кадрового і т. д., що не завжди є можливим. Наприклад, недостатньо лісисті регіони або регіони зі знизеним інноваційним або промисловим потенціалом залишаються поза сферою інтересів інвесторів. Також слід враховувати і об'єктивні передумови формування кластерів, до яких можна віднести більш вигідні географічні та природно-кліматичні умови одних регіонів порівняно з іншими, що, безсумнівно, відбивається на ціні лісопродукції.

Отже, сьогодні одним з перспективних підходів до розвитку лісопромислового комплексу є формування інтеграційних структур, які об'єднують виробництва за технологічним ланцюжком. Це зумовлено не тільки основними тенденціями ринкового попиту на лісопродукцію з глибоким ступенем переробки, а й основним завданням, сформульованим на національному рівні, – ефективна інтеграція в світову економіку, посилення позицій вітчизняних виробників на внутрішньому і зовнішньому ринках на основі підвищення конкурентоспроможності підприємств і продукції галузі.

## **1.2. Економічна сутність поняття «інтеграція»**

Як було зазначено в попередньому підрозділі, в сучасних умовах господарювання низька ступінь кооперації і втрата виробничих зв'язків у лісопромисловому комплексі (на різних рівнях) ставлять під загрозу його подальше функціонування і розвиток. Це актуалізує проблему інтеграції

суб'єктів підприємницької діяльності (СПД) у ЛПК та формування великих інтеграційних структур, які володіють потужним потенціалом і, в той же час набуваючи гнучкості малого підприємства, оперативно реагують на внутрішні і зовнішні зміни.

Науково-теоретичні аспекти проблеми інтеграції представлено в роботах К. Ерроу, Д. Норта, А. Мазаракі, Д. Росса, К. Румянцева, Р. Коуза, Д. Хейя, Ф. Шерера, М. Ярчук. Вагомий внесок у дослідження галузевих особливостей інтеграційних процесів здійснили В. Андрійчук, Ю. Барташевська, П. Гайдуцький, В. Дикань, Т. Дудар, Д. Малащук, В. Микитенко, Ю. Нестерчук, П. Саблук, Г. Черевко та ін. При цьому залишається мало дослідженим питання інтеграції СПД у лісопромисловому комплексі.

Термін «інтеграція» (від лат. «integratio» – поповнення, відновлення) вперше з'явився в науковому обігу на початку 30-х років минулого століття для визначення міжнародних економічних процесів і в загальному розумінні означає об'єднання будь-яких елементів (частин) в єдине ціле.

Як зазначає Економічна енциклопедія, під інтеграцією слід розуміти поступове зближення та об'єднання економічних суб'єктів у процесі їх взаємодії (взаємовпливу, взаємопроникнення, взаємозбагачення та ін.) (Мочерний, 2000). На думку В. Андрійчука (2002), інтеграція означає організаційне поєднання технологічно пов'язаних між собою різнорідних видів діяльності з притаманними їм функціями з метою виробництва кінцевого продукту і доведення його до споживача, а також досягнення на цій основі вищих економічних результатів.

Вітчизняні вчені Г. Головченко (2009), В. Кондратюк (2007) у загальному розумінні трактують інтеграцію як процес, що означає стан об'єднання окремих елементів системи в єдине ціле та процес взаємного пристосування, розширення економічного й виробничого співробітництва.

Досліджуючи поняття промислової інтеграції, більш повне тлумачення подає В. Камінська (2012, с. 17), яка розуміє її як об'єднання, злиття, інколи поглинання ресурсів, які наявні на підприємстві або можуть бути використані іншими суб'єктами господарювання з метою досягнення спільної мети (отримання позитивного синергетичного ефекту).

С. Слабінська (2008) зауважує, що промислова інтеграція є процесом зближення і поєднання галузей промисловості, що веде до органічного синтезу цих важливих сфер суспільного виробництва і праці, їх гармонійної соціально-економічної єдності. Промислова інтеграція в широкому значенні характеризується як багатосторонній процес, завдяки якому забезпечується виробництво необхідної для суспільства кількості предметів і продукції на основі поєднання діяльності промислових підприємств та інших тісно пов'язаних із ними галузей.

Нам імпонує думка І. Ялдіна (2010, с. 35), який тлумачить промислову інтеграцію як форму організації виробництва, що дає змогу, завдяки збалансованості нововведень, синхронізації бізнес-процесів на підґрунті їхньої технологічної зумовленості й додатковості переваг спеціалізації та диференціації виробництва, панувати на ринку.

Поняття інтеграції підприємств у лісопромисловому комплексі має певні особливості. Як вже було зазначено в попередньому підрозділі, з системної точки зору ЛПК включає сукупність елементів (підприємств), поєднаних між собою матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками. При цьому специфічною ознакою означеної системи є взаємодія окремих суб'єктів підприємницької діяльності (СПД) комплексу в рамках єдиного технологічного ланцюжка по створенню кінцевої продукції з деревини. Виходячи із зазначеного та розглянутих визначень, поняття інтеграції суб'єктів ЛПК будемо розуміти як об'єднання підприємств в єдину динамічну систему, яка передбачає безперервність технологічного процесу від лісозаготівлі до реалізації кінцевої продукції з метою підвищення ефективності їхньої діяльності.

Дослідження процесів інтеграції суб'єктів господарювання різних сфер дозволяє виділити певні рівні, на яких вона здійснюється (Попик, 2017).

Перший рівень – макроекономічна інтеграція, яка на міждержавному рівні передбачає узгодження цілей соціально-економічного розвитку країн; відповідно звідси повинна формуватися узгоджена структурна, науково-технічна, інвестиційна, соціальна та зовнішньоекономічна політика, що забезпечує найбільш повну реалізацію поставлених цілей. Розвиток інтеграційних процесів на макрорівні є результатом зростання міжнародного руху товарів і засобів їх виробництва, що становить основу для створення більш надійних виробничо-збутових зв'язків між країнами.

До основних передумов активізації інтеграційних процесів на цьому рівні можна віднести: наближеність рівнів економічного розвитку і ступеня ринкової близькості країн, які інтегруються; наявність спільних кордонів та історично сформованих економічних зв'язків; спільні риси економічних та інших проблем, які постають перед країнами у сфері регулювання економіки, фінансування, політичного співробітництва та ін. (Дэниелс & Фадеба, 1994).

Основною формою організації інтеграційних процесів на макрорівні є транснаціональні корпорації, найбільш характерними рисами яких є: наявність системи міжнародного виробництва, яка контролюється з єдиного центру; висока інтенсивність внутрішньої корпоративної торгівлі; відносна незалежність у прийнятті операційних рішень; глобальна структура зайнятості та інтернаціональна мобільність менеджерів; розробка, передача і використання передових технологій в рамках

замкнутої корпоративної структури; гнучкість і ефективність (особливо в галузі наукоємного виробництва, обслуговування).

Другий рівень – міжрегіональна інтеграція, основними організаційними формами якої виступають асоціації та спілки. Її специфікою, на наш погляд, є те, що в основі інтеграції лежать переважно старі економічні зв'язки кооперації, які були повністю або частково зруйновані. Друга особливість полягає в тому, що, зважаючи на вищесказане, відновлення цих зв'язків і формування нових повинно здійснюватися на принципово новій якісній основі.

Третій рівень – мікроекономічна інтеграція, основними учасниками якої є окремі підприємства і організації, які об'єднуються одне з одним у різні форми організаційно-економічних відносин у процесі виробництва товарів і послуг (Дэниелс & Фадеба, 1994).

Об'єднання підприємств сприяє мобілізації виробничого потенціалу галузі. При об'єднанні з'являються додаткові конкурентні переваги окремих підприємств, що дозволяє реалізувати основні стратегічні цілі: зайняти лідируючі позиції, формувати правила гри, витіснити конкурентів, підняти рівень капіталізації.

Об'єднання можуть використовувати різні типи і форми інтеграції (рис. 1.6).



**Рис. 1.6. Типи і форми інтеграції підприємств\***

\*Сформовано авторами за (Кондратюк, 2007; Камінська & Ходаківський, 2012)

Варто відзначити, що типи інтеграційних структур та їх форми є взаємопов'язаними, оскільки підприємство може одночасно належати до різних класифікаційних ознак, наприклад, за організаційно-правовою

формою бути холдингом, а за масштабом – регіональним підприємством. Кожен вид має свої переваги та недоліки, які проявляються по-різному, залежно від особливостей оточуючого середовища та сфери функціонування підприємства.

Розглянемо детальніше наведену класифікацію. Вертикальна інтеграція – це об'єднання в єдиний технологічний процес усіх або основних ланок виробництва й обороту продукції. Вона здійснюється впродовж виробничого циклу – від видобутку сировини до доставки готової продукції споживачу.

Цілями вертикальної інтеграції є:

- контроль за всіма економічними процесами від постачання матеріалів і комплектуючих до забезпечення збуту готової продукції;
- обмеження конкуренції шляхом монополізації постачання сировини та напівфабрикатів, а також каналів розподілу;
- підвищення якості та зниження витрат; швидке пристосування до змін технологій за рахунок планомірного регулювання напрямів і масштабів виробничої діяльності (Камінська & Ходаківський, 2012).

Головною перевагою використання вертикальної інтеграції підприємства є можливість скоротити операційні витрати та збільшити його прибутки. Головним недоліком є обмеження, які вона накладає на конкуренцію.

Вертикальна інтеграція може відбуватися в таких напрямках:

1. Виробничий – тут має місце об'єднання підприємства-виробника сировини з переробними підприємствами, які здійснюють виробництво продукції і подальшу промислову переробку.
2. Маркетинговий – має на меті прискорення збуту виробленої продукції, а також об'єднання з підприємствами-постачальниками, що забезпечує постачання необхідними засобами виробництва.
3. Комплексний – тут поєднуються попередні два напрями.

Вертикально інтегровані процеси можна класифікувати за трьома групами:

- а) інтеграція «вниз» (спрямована від виробника до постачальників);
- б) виробнича інтеграція «вгору» (спрямована від початкових етапів виробництва до кінцевих);
- в) позавиробнича інтеграція «вгору», що включає сферу розподілу.

Горизонтальна інтеграція – це об'єднання підприємств, які випускають однорідну продукцію і використовують схожі технології для налагодження тісної взаємодії між ними. Як правило, це об'єднання підприємств, які є конкурентами в одній галузі. Горизонтальна інтеграція забезпечує поглиблення спеціалізації окремих ланок єдиного технологічного ланцюга з метою збільшення і підвищення якості продукції, зміцнення та стабілізації економічного становища, підвищення

ефективності виробництва. Метою горизонтальної інтеграції є отримання доходу від економії за рахунок масштабів діяльності і захист від конкуренції.

Основними напрямками такої інтеграції є:

- виробничий – передбачає кооперацію партнерів;
- фінансово-кредитний – акумуляція вільних коштів її учасників та надання окремим із них кредитних послуг;
- освітній – об'єднання виробників, завданням яких є освоєння прогресивних технологій, форм організації та управління виробництвом, вивчення новітніх досягнень науки та стану продуктових ринків;
- соціальний – спрямований на задоволення соціальних потреб виробників.

Виділяють такі види горизонтальної інтеграції:

1. Інтеграція Y-типу – це об'єднання підприємств однієї галузі, що виробляють однакову продукцію або здійснюють одні й ті ж стадії виробництва.

2. Інтеграція X-типу – це об'єднання взаємодоповнюючих, схожих за масштабами збуту підприємств або напрямів діяльності.

3. Інтеграція K-типу – це приєднання підприємства або додаткового напрямку без зміни основного напрямку діяльності.

4. Інтеграція H-типу – це конгломератне злиття, тобто об'єднання технологічно не взаємопов'язаних підприємств, без будь-якої виробничої спільності (наприклад, підприємство однієї галузі об'єднується з підприємством іншої галузі, що не є ні постачальником, ні споживачем, ні конкурентом) (Камінська & Ходаківський, 2012).

Проаналізувавши зазначені типи інтеграційних процесів (вертикальна та горизонтальна інтеграція), можемо зробити висновок, що особливістю вертикально побудованих об'єднань, на відміну від горизонтальних, є охоплення всього виробничого процесу, безперервність технологічного процесу, контроль за якістю продукції, тим самим досягається зростання ефективності виробництва (Додаток Г).

Інтеграцію можна здійснювати у жорсткій або м'якій формі. Жорстка інтеграція – це підпорядкування слабшої компанії сильнішій шляхом поглинання. В рамках цієї форми інтеграції в основу взаємодії покладені майнові відносини, а також відбувається повна або часткова централізація функцій управління. М'яка форма інтеграції зберігає принцип фінансової незалежності. Це інтеграція шляхом узгодження інтересів. Здійснюється за допомогою взаємного обміну акціями, участі в прибутках, загальних проектах.



Особливості сучасного етапу розвитку економіки підштовхують підприємства різних організаційно-правових форм до об'єднання для вирішення конкретних завдань і досягнення визначених цілей, серед яких переважають цілі фінансового характеру.

За організаційно-правовими формами виділяють такі інтеграційні об'єднання як: картель, синдикат, трест, консорціум, холдинг, концерн, фінансово-промислова група (Додаток Д) .

За організаційними формами виділяють такі форми інтеграції:

- повна інтеграція – це інтеграція, що здійснюється на основі засобів виробництва, що належать одному власнику;
- контрактна інтеграція – це інтеграція підприємств та організацій на основі контракту;
- акціонерна інтеграція – створюється на акціонерній основі;
- кооперативна інтеграція базується на створенні кооперативів відповідного профілю;
- партнерська інтеграція – основою є усна домовленість або документальне оформлення;
- громадська інтеграція – переважають риси неформального громадського об'єднання (Камінська & Ходаківський, 2012; Устенко & Зінов'єва, 2008; Пилипенко, 2008; Коваленко, 2009).

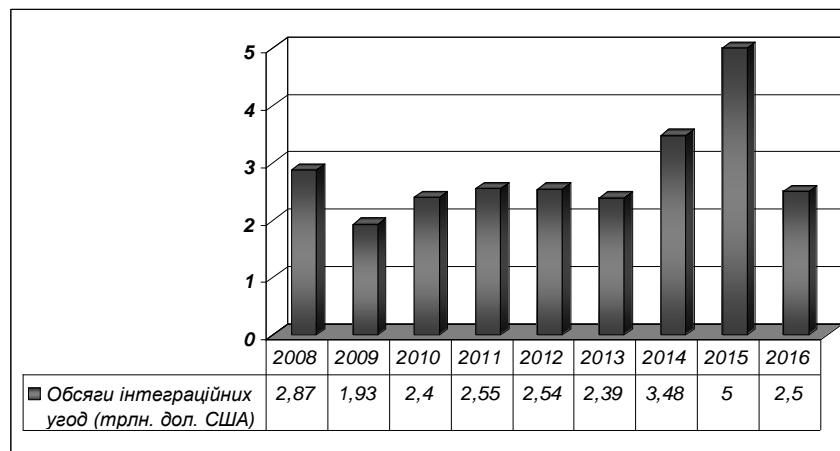
Розглянута класифікація інтеграції в промисловості відображає можливі варіанти композиції інтегрованих утворень з урахуванням специфічних властивостей їх складових.

Протягом ХХ ст. проблеми економічної інтеграції викликали активний науковий і громадський інтерес. Багато економістів вважали цей процес одним з важливих напрямів економічного зростання (конкуренція на ринку забезпечувала перехід компанії в руки ефективніших керівників), у той же час інші стверджували, що в злитті, поглинанні чи об'єднанні підприємств немає особливих переваг (інтеграційні процеси здійснювалися для забезпечення стійких монопольних позицій компанії, яка розширялася). Все це викликало активні суперечки про роль інтеграційних процесів (ІІ) у сучасній економіці та дискусії щодо оптимальних форм державного регулювання зазначених процесів.

Незважаючи на різні думки стосовно переваг та недоліків ІІ, аналіз розвитку світової економіки з кінця ХІХ століття дозволяє виділити певні етапи інтеграційних процесів із середньою періодичністю в 15-20 років (Додаток Е). Ці етапи вирізняються своїми масштабами, а з розвитком економіки стають більш суттєвими. Конкурентне середовище, а саме його зміни, диверсифікація, глобалізація, науково-технічний та технологічний прогрес, лібералізація ринків – будь-який з цих чинників перманентно впливає на функціонування підприємства, змушує безперервно шукати

можливості для інвестування, розробляти стратегії для боротьби з конкурентами та слідувати тактиці зменшення витрат. Усі відомі у світі хвилі інтеграційних процесів, починаючи з 1890-х років, пов'язані саме з цими факторами (Попик, 2017а; Хаустова & Колодяжна, 2011; Оксак, 2016).

Негативну роль у розвитку ІІІ відіграла світова економічна криза. За період 2008-2016 рр. динаміка злиттів та поглинань мала стрибкоподібний характер, але все ж не досягла значень передкризового періоду розвитку глобалізованої економіки. Тривала криза Єврозони та загроза «фінансового обвалу» у США, а також спад у темпах зростання країн, що розвиваються, утримували компанії від активних дій щодо укладання інтеграційних угод (Яненкова & Зельдіс, 2016; Максименко, 2013). Лише у 2014 році починається активне нарощування злиттів та поглинань у світовій економіці, розширення інвестиційних вкладень у різні галузі. За оцінками окремих агентств обсяг угод у 2014 р. становив 3,5 трлн. дол. США. У 2015 році обсяг таких угод був вищий на 43,6%, ніж у 2014 році, й наразі є найвищим з часів різкого зростання кількості угод, що спостерігалось перед глобальною фінансово-економічною кризою. За даними агентства Dealogic, кількість угод у 2015 р. сягнула 48124, сума яких за рік становила 5,0 трлн. дол. США (Лемківський, 2016, с. 11) (рис. 1.7).



**Рис. 1.7. Обсяги інтеграційних угод у світі (трлн. дол. США, 2008-2016 рр.)\***

\*Сформовано авторами на основі систематизації та доповнення (Максименко, 2013; Лемківський, 2016)

Аналізуючи розвиток ІІІ в історичному аспекті, дослідники доходять висновку, що процеси злиття та поглинання – стратегія ризиківана, складна і практично незворотна. Деякі з них зазначають, що немає суттєвої вигоди в тому, щоб здійснювати інтеграцію. При цьому менеджерів звинувачували в тому, що мотивами злиттів є їхня заробітна плата, яка залежить від розмірів компанії (Meeks, 1977; Rumelt, 1974). Тим

не менше, причини такої динаміки вбачаються абсолютно не в підвищенні ефективності діяльності об'єднаних компаній. Низка зарубіжних дослідників до цього часу вважають, що в будь-якій сфері горизонтальної, вертикальної чи диверсифікованої інтеграції певні злиття пояснюються надлишковим оптимізмом менеджменту і переоціненням наслідків у довгостроковому періоді (Heather, 2002).

Історично і логічно першими формами інтеграції підприємств визначено об'єднання горизонтального характеру. В економіко-теоретичному сенсі це зумовлено первинністю процесів концентрації капіталу і експансією його найбільших представників. Окрім цього, горизонтальна інтеграція забезпечувала зростання виробництва і зниження витрат за рахунок ефекту масштабу, що формувало умови для майбутнього розвитку і посилення власних позицій на ринку. Горизонтальна інтеграція не передбачає до того ж зміни характеру управління, підготовки управлінських кадрів тощо.

Така стратегічна орієнтація посилювалася і діями конкурентів: оскільки досягнуті на основі низьких витрат конкурентні переваги були для них легко доступними, лідеру не залишалось інших варіантів дій, як інтегруватися далі.

Горизонтальна інтеграція тісно пов'язана з економічним циклом. На стадії економічного підйому у компаній з'являється сильна експансійна спокуса, прагнення використовувати загальногосподарську кон'юнктуру з метою посилення своєї ринкової позиції і забезпечення стійкого розвитку на майбутні періоди рецесії. Кризовий стан економіки також посилює прагнення до горизонтальної інтеграції: слабкі підпорядковуються сильним, маючи надію зберегти бізнес шляхом трансформації, сильні збільшують ринкову вартість за мінімальних витрат.

Однак такий підхід до оцінки місця і ролі горизонтальних тенденцій, попри їхню очевидну економічну логіку, потребує доповнення галузевого характеру.

Базові галузі економіки (в промисловості – це добувні та орієнтовані на обробку сировини сфери, більшість підгалузей машинобудування, сільського господарства), як правило, розвиваються еволюційно, різкі зміни в технологіях відбуваються рідко, тому підприємства в принципі впевнені у збереженні свого виробництва в незмінному вигляді достатньо тривалий період. Навіть технологічні зміни часто стають легко вирішуваними в рамках існуючих структур і не супроводжуються суттєвими змінами характеру ринкових відносин, не потребують принципових інтеграційних змін.

Особливості технологічних змін посилюють існуючі в цих галузях інтеграційні, зокрема – горизонтальні тенденції, а співіснування старих і нових технологій допомагає як успішно перебудовуватися, так і

зберігатися колишнім структурам. Наприклад, сортиментна заготівля лісу з принципово новою системою машин змінює економічний масштаб ефективного розміру підприємств і об'єктивно вимагає посилення інтеграційних тенденцій; здійснення ж заготівлі за допомогою колишніх технологій дозволяє співіснувати великій кількості малих підприємств (Рорук & Pityulych, 2018).

Що стосується високотехнологічних галузей, то тут ситуація розвивається по-іншому. Яскравим прикладом є зміни в комп'ютерній індустрії, які відбулися на рубежі 80-90-х років ХХ століття (Гроув, 2004; Еванс, 2004).

На відміну від інших галузей промисловості, комп'ютерна індустрія спочатку була організована за вертикальним принципом. Початком суттєвих змін характеру інтеграційних тенденцій стала розробка мікропроцесора. З його появою потужність персонального комп'ютера збільшилася на порядок, а сам мікропроцесор став використовуватися в усіх персональних комп'ютерах, що привело до їх масового виробництва. Саме це зумовило зміни в структурі комп'ютерної індустрії, які досить швидко, протягом десятиліття (80-ті – початок 90-х років), набули горизонтального характеру. Компанії стали спеціалізуватися – вертикалі розпадалися на горизонтальні складові, всередині яких відбувалася досить швидко консолідація: виробництво процесорів (Intel, Motorola), випуск комп'ютерів (IBM, Dell, Hewlett-Packard, Compaq), створення операційних систем (DOS і Windows, UNIX) і прикладних програм (Word, Excel). Що стосується розповсюдження та продажу цих продуктів, то цим займалися дилери, супермаркети, роздрібні та Інтернет-магазини, розсилка поштою та ін.

Трансформація виробництва комп'ютерної техніки, панування горизонтальної інтеграції змінили характер конкуренції: суб'єкти кожного горизонтального сектора стали боротися за більшу частку ринку, конкурувати масштабом виробництва. Масштаб виробництва та маркетинг – два фактори успішного функціонування горизонтальних структур.

Як зазначає Е. Гроув, «існує загальна тенденція переходу до горизонтальної структури в різних галузях промисловості і комерції. Оскільки бізнес стає все більш конкурентним, компанії змушені відступати до своїх «фортець» і спеціалізуватися, щоб стати кращими в тому сегменті, який вони в підсумку займуть. ... Завдяки пануванню функціональної спеціалізації горизонтальна індустрія зазвичай буває більш прибутковою, ніж вертикальна. Простіше кажучи, бути кращим в декількох сферах важче, ніж в одній» (Гроув, 2004, с. 54).

Безперечність такого підходу обґрунтовується існуванням і розвитком не тільки вертикально інтегрованих, але й диверсифікованих

структур. Однак базові галузі економіки «починали» з горизонтальної інтеграції і успішно дотримуються її до цього часу, вдало поєднуючи з вертикальною і диверсифікованою в окремих сферах і на певних етапах розвитку.

Більше того, висловлена думку взагалі ставить під сумнів ефективність вертикальної інтеграції як такої, що в принципі викликає заперечення. Адже особливий характер перехідної вітчизняної економіки робить вертикальну інтеграцію особливо значущою. Зауважимо, що і бізнес, і владні структури України спрямовані саме на створення вертикально інтегрованих структур. Така орієнтація зумовлена як власне їх перевагою, так і специфікою перехідної економіки. Варто зазначити, що найважливішою історичною причиною вертикально орієнтованих тенденцій є галузевий характер корпоративної організації радянської економіки. Невипадково ще до початку масової приватизації з метою прискорення формування ефективних вертикально інтегрованих комплексів було вирішено створити в деяких галузях холдингові компанії. Однак процес приватизації, а також природне прагнення керівників підприємств до самостійності і безпосереднього присвоєння результатів ринкових перетворень призвели до розриву налагоджених адміністративних, технологічних і організаційних зв'язків. Практична відсутність ринкової інфраструктури, інформаційний вакуум ринкового простору створили умови для виникнення значної кількості посередників, які спекулювали на відсутності досвіду функціонування самостійних підприємств. Позбутися надмірного посередництва можна було тільки шляхом зміцнення вертикальних зв'язків і прямої вертикальної інтеграції підприємств різного ступеня взаємозалежності.

В Україні розвиток інтеграційних процесів характеризується проходженням складного шляху від рейдерства (початок 1990-х р.) до цивілізованих методів ведення бізнесу (кінець XX ст. – початок XXI ст.).

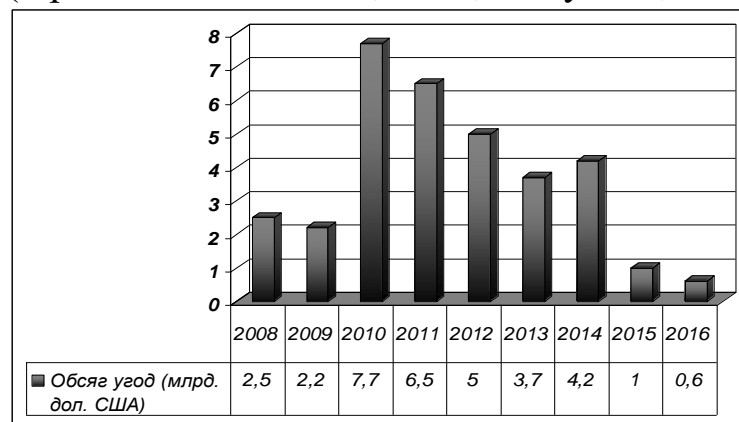
Період 1993-1998 рр. відзначався масовою приватизацією державного майна і появою специфічного типу рейдерства (купівля акцій у трудового колективу за заниженими цінами). В цей час формувалася база для подальших інтеграційних угод.

- 1998-2003 рр. – відбувався перерозподіл власності після кризи 1998 р. Спостерігалось зародження ринку злиттів і поглинань та підвищення уваги інвесторів до окремих галузей.
- 2003-2005 рр. – період економічного зростання. Відбувається активний розвиток ІІІ і підвищення частки участі держави у цих процесах.
- 2005-2007 рр. Відбувається зростання активності злиттів і поглинань.

- 2007-2010 рр. Світова економічна криза. Скорочуються обсяги світових інтеграційних угод. Спостерігається різке зниження інтересу до інтеграційної діяльності.
- 2010-2013 рр. Нові тенденції на ринку злиттів і поглинань з урахуванням кризових явищ та їх наслідків.
- 2013 р. – по сьогоднішній день. Політична нестабільність, конфлікт на сході України спричинили суттєве уповільнення інтеграційних процесів та підвищення загального рівня недовіри до фінансового сектора (Тушева, Невдачина, & Гарапко, 2016, с. 180).

Зважаючи на окреслені етапи та їхню характеристику, динаміку вітчизняного ринку злиттів і поглинань можна охарактеризувати як нестійку і нестабільну, яка тільки починає становлення і набуває основних ознак та характеристик інтеграційних процесів (рис. 1.8).

Інтеграційні процеси в Україні загалом відповідають світовим тенденціям. Однак вони мають певні особливості, які формуються під впливом низки проблем, серед яких: невпорядкованість та непрозорість бізнесу (неоптимізована структура бізнесу, недостатня документальна урегульованість ІІ); порушення у сфері корпоративного права та вимог антимонопольного законодавства; «договірні» проблеми, нерозвиненість фондового ринку (Фролова & Отченаш, 2014; Федулова, 2004).



**Рис. 1.8. Обсяги інтеграційних угод в Україні (млрд. дол. США, 2008-2016 рр.)\***

\*Сформовано авторами за (Оксак, 2016)

Головні тенденції, які визначають інтеграційні процеси в Україні, – оптимізація структури і позбавлення від збиткових напрямів, концентрація. Найбільша кількість інтегрованих об'єднань, як уже було зазначено раніше, – вертикально інтегровані холдинги, переважна більшість яких створена в аграрному секторі та металургії.

Зокрема, вертикально інтегрованими підприємствами в аграрному секторі є: «Ukrlandfarming», «Миронівський хлібопродукт» (спеціалізація птахівництво, рослинництво, виробництво цукру і насіння, молочне і

м'ясне тваринництво та ін.), «KERNEL» (займається виробництвом і продажем соняшникової олії, виробництвом цукру, наданням послуг елеваторів і терміналів), «Астарт-Київ», «Галс Агро» (вирощування цукрових буряків, виробництво цукру, рослинництво, молочне тваринництво), «Sintal Agriculture» (рослинництво, виробництво цукру), «Дружба-Нова», «Індустріальна молочна компанія» (молочне тваринництво, виробництво цукру), «АПК-Інвест» (м'ясне тваринництво, виробництво напівфабрикатів, комбікормів), «Мілкленд-Україна» (рослинництво, виробництво молочної продукції, молочне тваринництво).

Вертикальна інтеграція аграрних компаній проявляється в їх проникненні у сферу перероблення аграрної продукції. Наприклад, виробники цукрових буряків використовують різні форми інтеграції з її переробниками (цукровими заводами), виробники молока – з молокозаводами, виробники птиці – з птахокомбінатами, виробники м'яса – з м'ясокомбінатами тощо. Переваги такої форми інтеграції полягають у зниженні ризиків операційної діяльності, формуванні додаткової вартості, недоліки – у високій вартості переробки (Оксак, 2016).

Деякі аграрні компанії сформовано шляхом поглинання спеціалізованих аграрних підприємств та подальшої операційної структуризації виробництва (горизонтальна інтеграція). Найбільшими з таких об'єднань є: «Мрія-Агрохолдинг», Нібулон, «Сварог Вест Груп», «AgroGeneration», «Агротрейд» (займаються виробництвом насіння і зберіганням зернових, овочівництвом, садівництвом), HarvEast Holding, Agroton Public Limited (спеціалізація: рослинництво, молочне тваринництво, виробництво насіння, комбікормів), «KSG Agro S.A.» (м'ясне тваринництво, овочівництво, рослинництво, садівництво, виготовлення насіння).

Переважаючим способом формування великих організаційних структур в Україні є їх інтеграція, наслідками якої є створення холдингів. Найбільш потужними металургійними холдингами є: «ІСД» (створений 1995 р. шляхом інтеграції металургійних активів ПАТ «Алчевський металургійний комбінат», ПАТ «Алчевськкокс», ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат ім. Ф.Е.Дзержинського», «ISD-Dunaferr» (Угорщина), «ISD-Huta Chęstochowa» (Польща)); «Метайнвест» (2006 р., сформований на базі Північного гірничо-збагачувального комбінату, Інгулецького гірничо-збагачувального комбінату, Центрального гірничо-збагачувального комбінату, «Краснодонвугілля», «United Coal Company», Металургійного комбінату «Азовсталь», Маріупольського металургійного комбінату ім. Ілліча, Єнакіївського металургійного заводу, Харцизького трубного заводу, Авдіївського коксохімічного заводу, компанії «Інкор і Ко»); «Євраз Україна» (2007 р., створений на базі ПАТ «Євраз – ДМЗ ім.

Петровського», ПАТ «Євраз Суха Балка», ПАТ «Євраз Баглейкокс») та ін. (Оксак, 2016).

Отже, вітчизняні тенденції інтеграційних процесів у промисловому комплексі засвідчують про значну активізацію цієї діяльності, яка регулюється державою. Державне регулювання ПІ передбачає певний вплив на стан концентрації в економіці шляхом об'єднання статутних капіталів і зміни права власності.

В Україні державне регулювання інтеграційних процесів здійснюють Верховна Рада України, Антимонопольний комітет України, Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку та ін.

Основними законами, які прийняті Верховною Радою України з метою регулювання ПІ, є такі: Закон України «Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні» від 30.10.1996 р. № 448/96-ВР; Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 р. № 2210-III; Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців» від 15.05.2003 р. № 755-IV; Закон України «Про цінні папери та фондовий ринок» від 23.02.2006 р. № 3480-IV; Закон України «Про акціонерні товариства» від 17.09.2008 р. № 514-VI; Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI.

Розпорядженнями Антимонопольного комітету України затверджено: Положення про порядок подання заяв до Антимонопольного комітету України про попереднє отримання дозволу на концентрацію від 19.02.2002 р. №33-р.; Методика визначення монопольного (домінуючого) становища суб'єктів господарювання 05.03.2002 р. № 49-р.; «Положення про порядок подання заяв до органів Антимонопольного комітету України про надання дозволу на узгоджені дії суб'єктів господарювання» від 12.02.2002 р. № 26-р.

Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку затвердила: Порядок здійснення емісії та реєстрації випуску акцій акціонерних товариств, які створюються шляхом злиття, поділу, виділу чи перетворення або до яких здійснюється приєднання від 09.04.2013 р. № 520.

Серед саморегульвних організацій найбільший вплив на досліджувані процеси здійснюють галузеві асоціації виробників та Союз промисловців і підприємців.

Таким чином, однією з визначальних тенденцій організаційних перетворень у світовій економіці є формування великих інтеграційних структур, які стають основними суб'єктами діяльності на всіх рівнях. Світова та вітчизняна практика засвідчує високу активність підприємств і компаній у процесах інтеграції. Однак, якщо за рубежем до цих процесів долучаються підприємства майже всіх сфер економічної діяльності, то в



Україні зазначена тенденція спостерігається тільки в окремих галузях економіки.

Активізація інтеграційних процесів у вітчизняній промисловості потребує формування адекватних інтеграційних механізмів, які б забезпечували високі кінцеві результати діяльності. Структура й моделі інтегрованих формувань мають створюватися з урахуванням різних умов господарювання, регіональних особливостей виробництва, форм власності учасників об'єднання та ін.

### **1.3. Класифікація інтеграційних структур у лісопромисловому комплексі регіону**

На сьогоднішній день вітчизняні підприємства різних галузей господарювання, в тому числі й ЛПК, починають звертатися до ідеї багатостороннього об'єднання в боротьбі за конкурентну перевагу на динамічному ринковому просторі. Така тенденція пояснюється тим, що гарантувати можливість довгострокового розвитку підприємству може тільки певний набір конкурентних переваг, елементами якого є активний маркетинг, оптимальні логістичні потоки, сильні позиції у відносинах з постачальниками і покупцями. Структура ж більшості підприємств, потенційних учасників інтеграційних процесів, не є адаптованою для самостійної комерційно-господарської діяльності. Це пов'язано з тим, що в рамках їхніх структур практично відсутні елементи, які відповідають за масштабне, довгострокове ринкове позиціонування, зміст і розвиток яких можуть дозволити собі тільки великі об'єднання – картель, синдикат, трест, консорціум, холдинг, концерн, фінансово-промислова група (Додаток Д).

Забезпечити можливість такої довготривалої стратегії дій, підкріпленої відповідною організаційною структурою, підприємства можуть за рахунок стратегічного партнерства з іншими в рамках одного технологічного ланцюга. Однією з форм цього партнерства є входження в систему вертикально інтегрованої структури. Сутність цього процесу полягає в трансформації відносин між розрізненими підприємствами з метою створення єдиного виробничо-збутового комплексу, за допомогою запровадження системи централізованого управління у сфері ринкового позиціонування, планування, постачання і координації діяльності всіх суб'єктів, які входять у структуру такого об'єднання. Він (процес) супроводжується чітким визначенням економічної, функціональної спеціалізації окремих бізнес-одиниць комплексу, їх професійного спрямування на виконання певних виробничих функцій (Холл, 2001).

Слід зазначити, що вертикальна інтеграція має місце в таких випадках:

1. Підрозділ інтегрованого підприємства, який виробляє сировину, зобов'язаний постачати її на переробку всередині фірми і не може продавати поза нею, а переробне підприємство всередині цього утворення може закуповувати сировину лише в його межах.

2. Підрозділ об'єднаного підприємства, який спеціалізується на переробці сировини, повністю забезпечує її внутрішнє постачання для подальшого використання іншими підрозділами.

3. Підрозділ підприємства, який виробляє кінцеву продукцію, в повному обсязі закуповує сировину від підрозділу, який її переробляє і є в складі об'єднаного підприємства. Тільки частина сировини, якої не достає, може закуповуватися на зовнішньому ринку (Шиткіна, 2006; Депафиліс, 2007; Ефременко, 2005).

Особливо актуальною є проблема інтеграційних процесів для регіональної економіки, оскільки промислові комплекси як сукупність підприємств, поєднаних між собою інформаційними, фінансовими та матеріальними потоками в рамках єдиного технологічного ланцюжка створення кінцевого продукту, зазвичай мають чітко виражений регіональний характер просторового розміщення.

Необхідно зауважити, що під інтеграцією може розумітися не тільки процес об'єднання вже існуючих на ринку підприємств (об'єднання, поглинання одного підприємства іншим): інтеграційні процеси в широкому розумінні включають також інтеграцію в існуюче підприємство (або об'єднання підприємств) нових стадій технологічного процесу (попередніх або наступних) з відповідною розбудовою необхідної виробничої інфраструктури (Zäpfel, 2000, с. 141). У лісопромисловому комплексі, наприклад, підприємства меблевого виробництва інтегрують у технологічний процес операції лісопильного виробництва, або ж підприємства лісопильного виробництва інтегрують у свій технологічний процес операції лісозаготівельного виробництва з відповідною розбудовою необхідної виробничої інфраструктури.

При вертикальній інтеграції альтернативою ринку служить один з підрозділів підприємства, створення якого обумовлено економією витрат порівняно з ринковими трансакціями. З цього можна зробити висновок, що в якості основної ознаки вертикально інтегрованого підприємства виступатиме об'єднання виробників, які діють на послідовних стадіях однієї виробничої вертикалі, тобто в рамках повної інтеграції, коли об'єднуються всі «входи» або «виходи» (в той час як при вузькій інтеграції відбувається купівля підприємством лише частини вхідних елементів, а виробництво інших відбувається власними силами).

Отже, вертикально інтегрованою лісопромисловою структурою є складна організаційна структура з єдиним центром управління і замкнутим процесом виробництва лісопродукції, яка об'єднує

підприємства, що послідовно беруть участь у заготівлі, переробці, виробництві і продажу готових лісопродуктів на різних стадіях єдиного технологічного циклу і взаємопов'язані між собою матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками. Зазначені потоки, проходячи через центр управління (керуюче підприємство), передбачають впорядкування грошових і матеріальних засобів і сприяють ефективному використанню змісту різноспрямованих інформаційних потоків.

У лісопромисловому комплексі вертикально інтегровані структури можуть забезпечити певні додаткові переваги:

- можливість створення повністю замкнутої виробничої структури з автономними джерелами сировини і цільовими ринками збуту;
- оптимізацію замкнутої структури на всіх етапах виробництва за рахунок побудови основних переробних підприємств безпосередньо поруч з джерелами сировини (лісовим масивом), що дозволить ліквідувати кілька проміжних етапів і скоротити транспортні витрати;
- оптимізацію використання сировинної бази і продукції переробки на кожному етапі виробництва;
- оптимізацію структури продукції;
- оптимізацію використання обладнання і збалансованість дорожнього будівництва;
- можливість здійснення кількох етапів побудови замкнутої структури одночасно, без зайвих втрат часу;
- можливість чіткого оперативного управління загальним комплексом виробництва за рахунок налагодженого збору і аналізу інформації (Можаяев, 2002; Попик, 2017b).

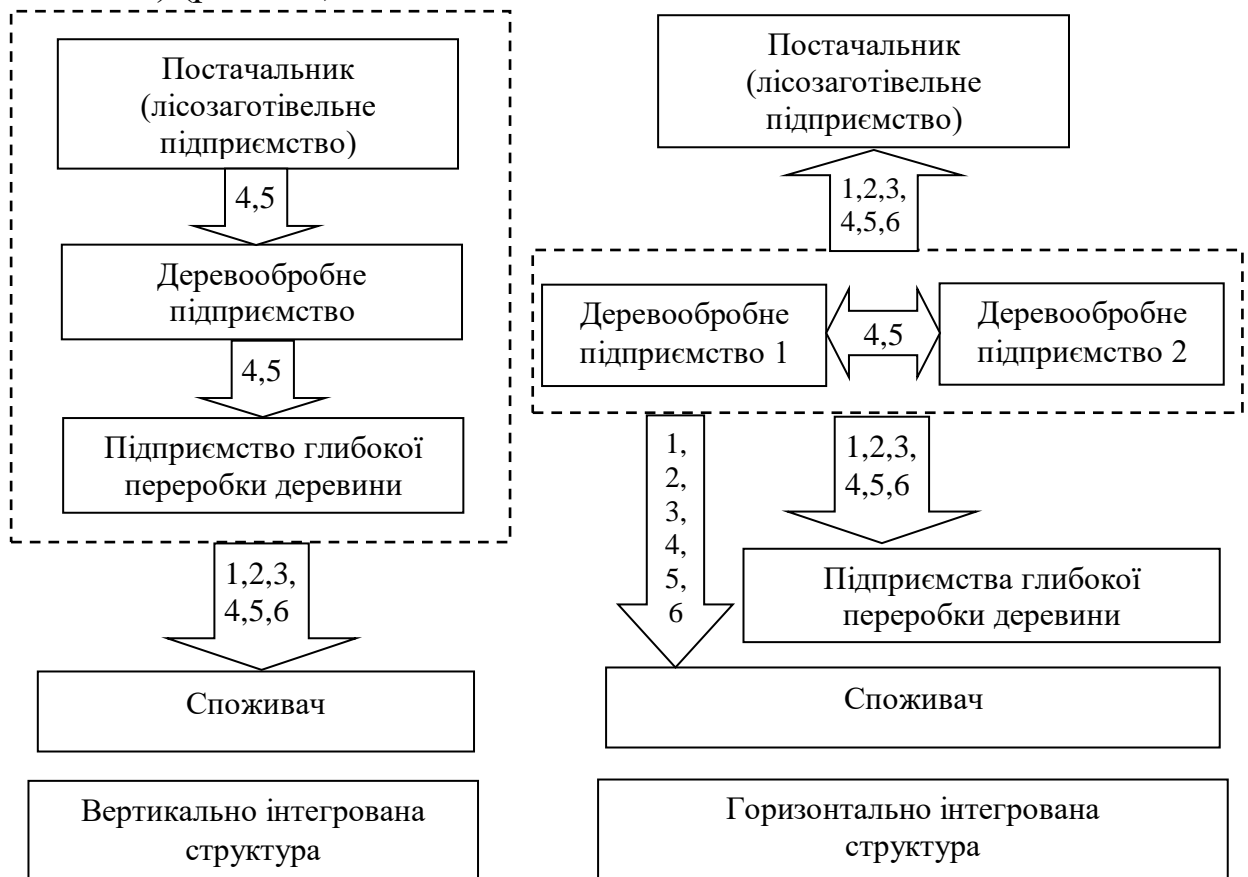
Значна увага вертикальній інтеграції приділяється у неокласичній та інституційній теоріях. Представники першого підходу досліджують феномен вертикальної інтеграції в аспекті об'єднання монополій на галузевому ринку і вважають, що це приведе до виграшу як споживачів, так і нових галузевих утворень. Останні знайдуть зниження витрат, а перші зможуть купувати продукцію за менш високими цінами. Опоненти ж бачать у вертикальній інтеграції процес збільшення бар'єрів для входу нових підприємств на певний галузевий ринок і, як наслідок, звуження сфери досконалої конкуренції. В рамках неокласичної теорії вертикальна інтеграція досліджується з позиції ефективності розподілу ресурсів у суспільстві, також вивчається її вплив на зростання добробуту, зниження цін і збільшення обсягів виробництва в результаті усунення ефекту «подвійної маржиналізації». Особливий інтерес до вертикальної інтеграції прослідковується в інституційній теорії. На відміну від неокласичної, в якості одиниці аналізу використовується трансакція, а не товари і послуги,

а підприємство розглядається не як виробнича одиниця, а як «керована» структура (Уильямсон, 1995).

Доцільність створення вертикально інтегрованої структури визначається не стільки завдяки технології, як зауважують вчені, а у зв'язку з появою більш дешевого способу управління зсередини. Необхідність прийняття рішення про формування вертикально інтегрованої структури багато дослідників пояснюють прагненням підприємства знизити транзакційні витрати або витрати «ринкових транзакцій» (Коуз, 1993).

При цьому Д. Норт (1997) визначає такі їх види: 1) витрати «пошуку»: прийнятної ціни; якісної інформації про наявні товари і послуги; інформації про продавців; якісної інформації про покупців; 2) витрати для ведення переговорів; 3) витрати для укладання угод; 4) витрати моніторингу; 5) витрати на примушення іншої сторони до виконання умов контракту; 6) витрати на захист прав власності.

У вертикально інтегрованої компанії, порівняно з горизонтально інтегрованою, транзакційні витрати будуть меншими у зв'язку зі скороченням кількості транзакцій (1 – транзакції пошуку, 2 – ведення переговорів, 3 – укладання угод, 4 – моніторингу, 5 – примусу, 6 – захисту прав власності) (рис. 1.9).



**Рис. 1.9. Розподіл транзакцій на вертикально і горизонтально інтегрованих лісопромислових підприємствах\***

\*Сформовано авторами на основі систематизації та доповнення (Норт, 1997)

Частина з наведених трансакційних витрат виникають до моменту укладення договору, а інші – після його укладення. За критерієм частоти виникнення витрат можна виокремити поточні (регулярні) і разові трансакційні витрати.

На горизонтально інтегрованому підприємстві загальна кількість очікуваних трансакцій становить 20, а на вертикально інтегрованому – 10. Звідси можна зробити висновок, що вертикальна інтеграція має більшу адаптивність для спільного функціонування, веде до зменшення витрат, згладжує конфлікти, що виникають на різних стадіях циклу, за допомогою механізмів внутрішнього управління, тобто зумовлює гармонізацію відносин та інтересів у процесі прийняття рішень. Головні підприємства в результаті утворення інтегрованих систем мають можливість забезпечити себе стійким постачанням деревини за прогнозованими цінами і не відчувати труднощів при коливанні цін на ринку сировини. Лісозаготівельні (дочірні) підприємства отримують можливість мати постійний ринок збуту основного обсягу деревини.

З огляду на те, що досягнення конкурентоспроможності вітчизняного ЛПК є можливим за умови розвитку виробництва продукції глибокої переробки, що є пріоритетним напрямом державної політики на сучасному етапі, вертикальна інтеграція набуває першочергового значення. Це пов'язано перш за все з тим, що саме великі корпоративні структури сприятимуть розвитку ринку готової продукції, а не сировини, оскільки дрібні, розрізнені підприємства не зможуть витримати тягар витрат на маркетинг, технічне і технологічне обладнання.

Однак слід зауважити, що скорочення трансакцій у вертикальній структурі можливе тільки в тому разі, якщо умови виконання контракту контролюються головною організацією (керуючим центром) через механізм майнового контролю або за допомогою системи участі в статутному капіталі в акціонерній формі або у формі прямого вкладення капіталу, тобто коли відносини будуються не на договірній основі («м'яка інтеграція»), а шляхом централізації управління в головній компанії («жорстка інтеграція») (Шихвердиев, Гусятников, & Беликов, 2001).

При виборі певної форми інтеграції підприємств лісопромислового комплексу слід враховувати можливості залучення в інтеграційну структуру різногалузевих підприємств, їх територіальну роз'єднаність, віддаленість сировинних баз від виробничих ділянок, особливості логістичної інфраструктури.

Все це вказує на необхідність збереження юридичної і господарської самостійності підприємств, що входять до вертикального об'єднання. Всі перелічені вище вимоги повною мірою можуть бути реалізовані в холдинговій структурі. Можна погодитися з думкою В. Петухова (1999), який зазначає, що «організаційно-правова форма концерну з її занадто

жорстким впливом на все, що входить до його складу, більш доцільна в тих випадках, коли вертикальною інтеграцією охоплюється група компактно розташованих підприємств. У разі ж переважання інтеграції горизонтального типу або при значному територіальному розкиді підприємств більший організаційний та економічний ефект може дати об'єднання у вигляді холдингу, при якому до його складу входять корпоративні структури, які володіють власним правовим статусом, значною економічною та юридичною самостійністю».

На нашу думку, межа між холдингом і концерном досить умовна. Так, П. Забелін (1998) зазначає, що в концерні «фактичне панування над членами об'єднання може бути досягнуто шляхом утворення холдинг-підприємства (товариства), яке володіє контрольним пакетом акцій концерну і здійснює тільки функції управління і керівництва».

З позицій неінституціоналізму при обґрунтуванні і виборі організаційної форми підприємства актуальним стає питання визначення величини трансакційних витрат. Так, на думку Р. Коуза. (1993), «міркування економії трансакційних витрат є вирішальними при виборі організаційної форми і розмірів підприємства». Розвиваючи трансакційний підхід, вчені підкреслювали переваги кооперації, коли, спільно використовуючи будь-який ресурс у складі одної «команди», можна досягти кращих результатів, ніж діючи поодиночі, але при цьому необхідний жорсткий контроль, оскільки можлива опортуністична поведінка з боку менеджменту. Однак закріплення за центральним агентом (у холдингу – головне підприємство) права на остаточний дохід створює потужний стимул до ефективного управління підприємством, а також спонукає організувати дієвий контроль за роботою інших.

Схожу думку висловлює вітчизняний дослідник О. Шубалий (2015, с. 347), який відзначає переваги створення деревообробної холдингової компанії у лісозабезпеченому регіоні. Вчений зауважує, що наразі у сфері вітчизняного лісового господарства функціонують державні лісгосподарські підприємства, які є комплексними, оскільки займаються лісгосподарською діяльністю, а також здійснюють первинну переробку деревини та інших ресурсів лісу. Але сьогодні надзвичайно важливо сформувати організаційно-економічне підґрунтя для логічного завершення процесу трансформації системи управління лісовим сектором на регіональному рівні з дотриманням, насамперед, інтересів держави і трудових колективів підприємств ЛПК, а також створення конкурентного ринку продукції поглибленої переробки. Побудова дієвої системи управління регіональним ЛПК потребує організаційно-економічних перетворень, що передбачають реорганізацію існуючих господарських структур і створення нових інтегрованих суб'єктів господарювання (холдингов), які функціонуватимуть на ринкових засадах.

Основними напрямками діяльності лісопромислового холдингу є: первинна та поглиблена переробка деревини, використання корисних властивостей лісів у цілях оздоровлення і рекреації, переробка відходів лісового господарства і деревообробки, координація діяльності господарських товариств, акції яких передано до статутного фонду компанії та її дочірніх підприємств, участь у реалізації масштабних проектів у сфері ресурсо- та енергозбереження, а також гарантування енергетичної та екологічної безпеки регіону і країни в цілому та ін.

Про ефективність діяльності холдингових компаній ЛПК і позитивний вплив їхньої діяльності на регіональний розвиток зауважують також Г. Запотилько, А. Карпук, Б. Колісник, О. Максимець, В. Павлов, Д. Симонов, В. Ткачик та ін. (Мельник, 2013; Колісник, 2008; Карпук, 2011; Максимець & Бедзик, 2014; Попик & Пітюлич, 2017с). Таким чином, можна зробити висновок, що найбільш оптимальною формою вертикальної інтеграції лісопромислових підприємств у сучасних умовах є холдинг.

Поняття холдингу в українському законодавстві визначено Законом України «Про холдингові компанії в Україні» від 15 березня 2006 р. Згідно з ним, «холдингова компанія – це відкрите акціонерне товариство, яке володіє, користується та розпоряджається холдинговими корпоративними пакетами акцій (часток, паїв) двох або більше корпоративних підприємств» (Закон України «Про холдингові компанії в Україні» від 15 березня 2006 р. №3528-IV, 2006 ).

Класична холдингова компанія, як правило, складається з головної (материнської) і дочірніх підприємств. Дочірні компанії мають статус самостійної юридичної особи й організовані за типом товариств з обмеженою відповідальністю, тобто в разі банкрутства або неплатоспроможності вони відповідають за своїми зобов'язаннями тільки майном своєї компанії. Нерідко дочірні компанії є власниками контрольних пакетів акцій підлеглих їм підрозділів. При цьому як сама холдингова компанія, так і її філії можуть мати статус акціонерного товариства відкритого типу (рис. 1.10).

У віданні головної холдингової компанії знаходяться питання, які стосуються стратегічного управління – вироблення рекомендацій, розпоряджень і директив, участь у наглядовій раді дочірніх підприємств. Холдингові компанії мають право вето, використовують різноманітні способи керівництва за допомогою економічних і фінансово-кредитних важелів. Тактичні питання діяльності компанії вирішують дочірні підприємства, які мають певну самостійність у прийнятті рішень, що стосуються їх оперативної діяльності.



**Рис. 1.10. Координація технологічно відосблених секторів вартісного ланцюжка ЛПК на основі концепції ієрархічно орієнтованого управління\***

\*Авторська розробка

За характером діяльності холдингові компанії поділяться на чисті холдинги, тобто компанії, які займаються винятково контрольно-управлінською діяльністю, і змішані холдинги, у віданні яких, окрім функцій контролю та управління, знаходяться також питання ведення виробничої діяльності (Кньш, 1998).

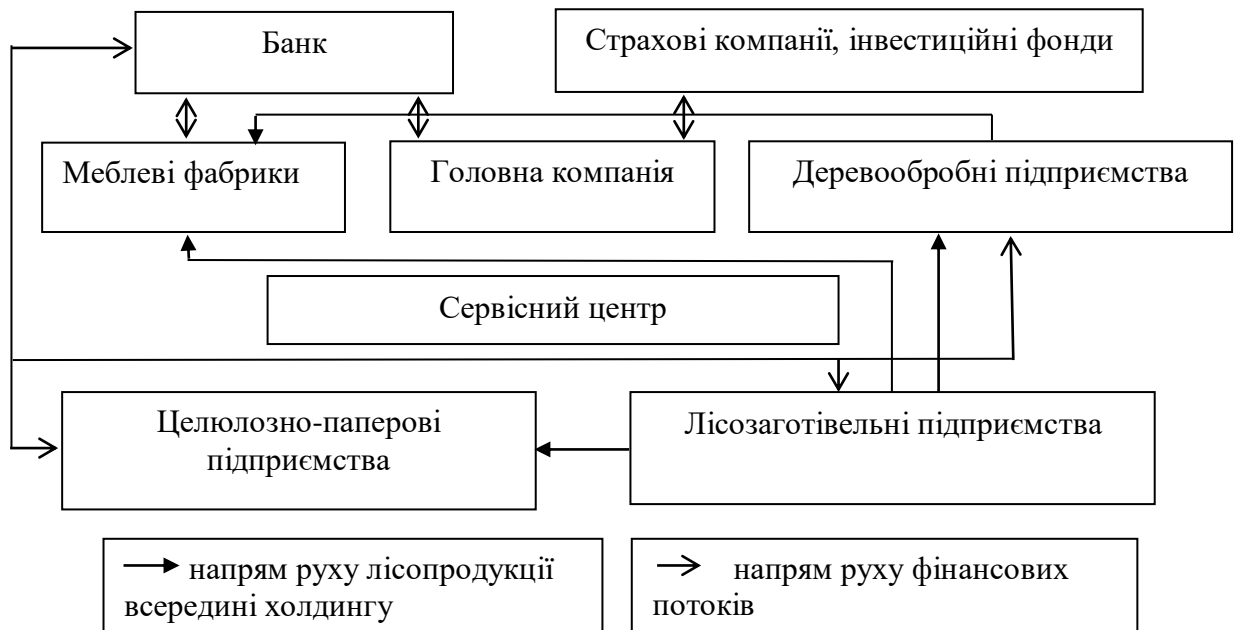
Основними цілями створення чистих холдингів є: гнучке реагування на коливання кон'юнктури; можливість оперативного маневру капіталовкладеннями; полегшення фіскального тягаря (перерозподіл надприбутків, переведення у вкладення, які не обкладаються податком або оподатковуються за зниженими ставками, в інші підприємства, що входять у холдинг); диверсифікація; збалансована діяльність на основі визначення загальних цілей; збереження оперативного управління і господарської самостійності холдингу (Антонов, 1999; Воевода & Петров, 1987).

Для змішаного холдингу, який за своєю суттю є фінансово-промисловою групою, характерна участь банківських установ в управлінні і залучення коштів страхових, інвестиційних компаній або інноваційних фондів (рис. 1.11). Істотною перевагою такого холдингу є можливість маневрування фінансовими ресурсами.

Участь банківського капіталу стала одним з дійсно ефективних способів формування структур холдингового типу. Класичний варіант



холдингу з великим банком вже сьогодні дає реальну можливість вирішувати такі завдання, як дефіцит оборотних коштів, усунення неплатежів, інвестування в найбільш ефективні проекти.



**Рис. 1.11. Схема змішаного холдингу в лісопромисловому комплексі\***

\*Авторська розробка

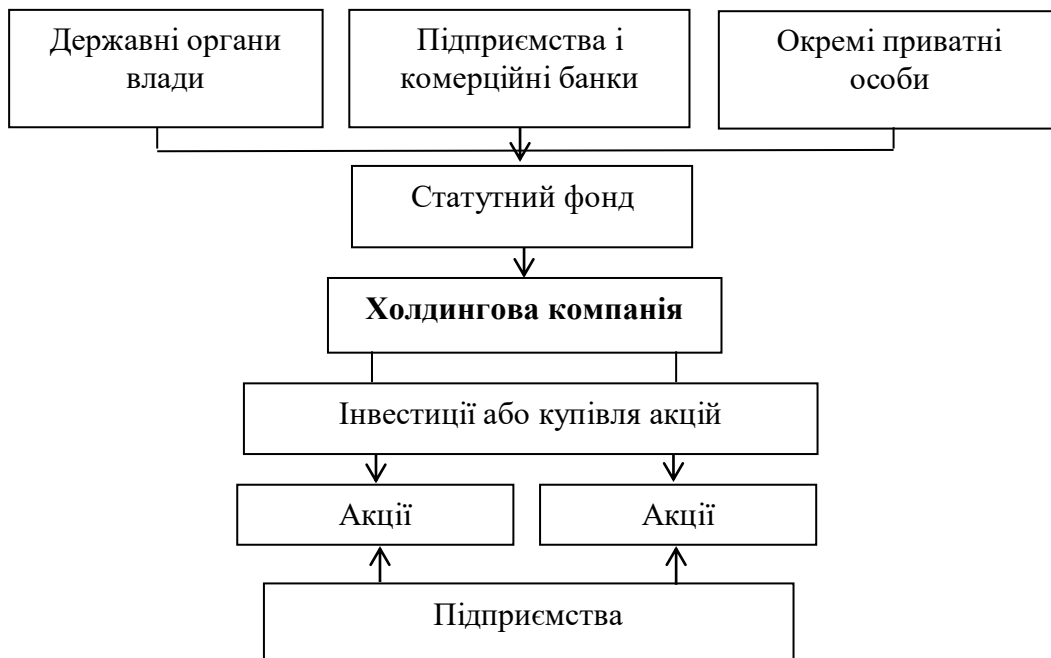
Цілком виправданою є теза, що в подальшому основою розвитку лісопромислового комплексу можуть стати саме змішані типи холдингових компаній, що обумовлено нерозвиненістю вітчизняного фондового ринку – акціонерного капіталу, фондових бірж та ін. з одного боку, і необхідністю пошуку зовнішніх інвестицій для розвитку лісопромислових компаній, з іншого. Це дозволить піднести організаційну основу лісопромислового комплексу на новий щабель інтеграції і розвитку виробництва. Процес утворення холдингу відбуватиметься більш швидко, оскільки основна складова – виробнича – вже практично буде розроблена.

Основою, ядром ІС можуть виступати підприємства кінцевого випуску продукції: целюлозно-паперові комбінати, підприємства з виробництва столярних виробів і меблів. Об'єднавшись, вони можуть впорядкувати виробничий цикл, забезпечити стабільну і ритмічну роботу всіх підприємств, які входять до складу групи. Загальний консолідований баланс передбачає проведення єдиної фінансової політики, дозволяє вирішити низку складних завдань, у тому числі ліквідувати численних посередників.

Інший шлях розвитку холдингових компаній у ЛПК – це створення холдингу за участю держави, регіональних чи муніципальних органів влади. Створення таких компаній зазвичай продиктовано необхідністю

виведення підприємств з-під прямого втручання державного апарату, структурної перебудови економіки регіону, компенсації низької рентабельності одних підприємств за рахунок інших (банкрутство окремих підприємств не загрожує економічній структурі в цілому), а також прагненням до концентрації державної власності і зменшення кількості об'єктів управління (рис. 1.12).

Варто відзначити, що існують неоднозначні оцінки діяльності державних підприємств. Так, наприклад, теоретики неоінституціоналізму оцінюють наслідки державної форми власності дуже критично, підкреслюючи притаманну їм зайву політизацію і підпорядкування різного роду неекономічним цілям. Незважаючи на це, як зауважує американський економіст Л. Де Олесі, «державна форма власності може бути найбільш ефективною формою організації, коли мова заходить про виробництво суспільних благ (наприклад, про безпеку країни або про підтримку екологічної рівноваги)» (Шубалий, 2015, с. 675).



**Рис. 1.12. Схема варіанту формування холдингу за участю держави\***

\*Сформовано авторами на основі систематизації та доповнення (Трубченко, 2002)

На підтримку розвитку інтегрованих структур з державною участю можна навести результати дослідження впливу структури (різних механізмів участі держави в управлінні підприємствами) на сукупну продуктивність факторів за допомогою регресійного аналізу, де науковцями робиться висновок, що ефективність використання ресурсів найбільшими підприємствами, державний пакет акцій яких передано до

холдингової компанії, вища, ніж у підприємств, на яких застосовуються інші механізми участі держави в управлінні. Тобто «підвищення частки державного холдингу в капіталі підприємств на 1% веде до зростання обсягу випуску в середньому на 0,64% при незмінності всіх інших факторів (тобто витрат праці, капіталу та ін.)» (Кузнєцов & Муравьев, 2000).

На нашу думку, участь держави в розвитку лісопромислових холдингів сприятиме формуванню стабільності, відкритості, фінансової стійкості, конкурентоспроможності підприємств як на національному, так і міжнародному ринках. Основні очікування підприємства від держави в цьому разі будуть пов'язані з певною підтримкою у вирішенні господарських, соціальних, екологічних питань здійснення лісопромислової діяльності. Ініціатива формування подібних структур з боку держави повинна підкріплюватися певними механізмами, зокрема наданням митних пільг, зниженням податків, скасуванням мит на ввезення імпортного обладнання і техніки та ін.

Доповнюючи зазначену позицію, О. Шубалий (2015, с. 342), зауважує, що створення регіональної холдингової лісопромислової компанії має низку переваг:

- можливість чіткої структуризації та окреслення державних інтересів у ЛПК на регіональному рівні;
- забезпечення контролю за господарською діяльністю підприємств, які входять до холдингу;
- вироблення і реалізація стратегії виробничо-господарської діяльності на довгострокову перспективу, що відповідає державній політиці розвитку лісоресурсної сфери;
- перерозподіл ресурсів для вирівнювання та забезпечення поступального розвитку всіх підприємств, які входять до холдингу;
- сприятливі умови для залучення приватних інвестицій у розвиток галузі та стимулювання продуктивності праці персоналу через можливість відчуження у перспективі частини акцій, які належать державі.

Також вчений наголошує на перевагах, які отримає регіон і місцеві громади в результаті створення лісопромислового холдингу:

- недопущення тінізації регіонального ринку деревини;
- підвищення рівня соціально-економічного розвитку відповідних адміністративних районів та області в цілому;
- посилення конкурентної боротьби на регіональному ринку лісопродукції, що сприятиме зниженню цін та підвищенню якості продукції;

- перспективи створення нових робочих місць та залучення громадян до сезонних робіт на підприємствах холдингу;
- можливість реалізації важливих соціальних проектів місцевого значення (Шубалий, 2015, с. 343).

На сьогоднішній день розрізняють також інші способи створення холдингової компанії, які актуальні й для підприємств лісопромислового комплексу:

1. Перетворення підприємства з виділенням в його складі підрозділів, самостійних юридичних осіб.
2. Об'єднання пакетів акцій юридично самостійних підприємств.
3. Створення нових акціонерних товариств (Трубченко, 2002, с. 115).

Перший спосіб створення холдингу передбачає виокремлення з материнської компанії окремого підрозділу або розчленування всієї фірми на кілька самостійних компаній, основна мета якого – уникнути недоліків великого бізнесу (слабкий контроль, елементи бюрократизації, слабка керованість та ін). Інша, не менш важлива мета, – забезпечення доступу кожного підприємства, яке з'явилося в результаті цієї реструктуризації, на ринок капіталу.

Другий спосіб створення холдингів – об'єднання самостійних підприємств – передбачає здійснення диверсифікованої виробничої діяльності як основного способу зниження підприємницького ризику. Об'єднання дрібних і середніх фірм навколо великої (один з варіантів) здійснюється завдяки мережі майнових і контрактних відносин. У результаті головна фірма володіє контрольним пакетом акцій інших фірм. Групування підприємств – найбільш дороговартісний спосіб. Це обумовлено тим, що власних коштів у підприємств для поповнення капіталу, як правило, недостатньо і це поповнення можливе, якщо є підтримка великих фінансово-кредитних інститутів, здатних акумулювати значні кошти і спрямовувати їх на фінансування інвестиційних проектів. Причому фінансування цього процесу може здійснюватися через фінансові компанії (банки); за рахунок позикових коштів (компанія отримує кредит для купівлі акцій; кредит погашається після встановлення контролю над поглиненою компанією за її рахунок) або за допомогою обміну акцій.

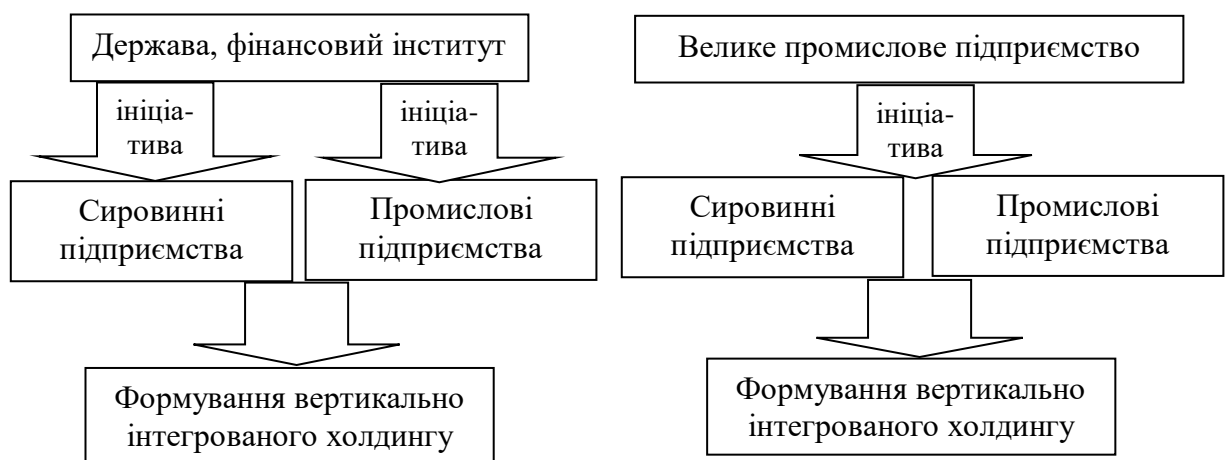
Третій спосіб – створення нових акціонерних товариств за рахунок трастового управління. Трастовий фонд (інвестиційна, фінансова компанія) формує великі (близькі до контрольних або контрольні) пакети акцій підприємств, що дає йому право здійснення фінансового контролю. Це може відбуватися шляхом передачі наявного у власності держави пакета акцій в довгострокове управління, надання кредиту підприємству під заставу його акцій або зосередження акцій приватних осіб, переданих у довірче управління на основі договору.

На сучасному етапі основними ініціаторами створення холдингових структур можуть виступати як фінансові інвестиційні інститути і виробничі об'єднання, так і держава/регіон (рис. 1.13):

1. Ініціатором створення інтегрованої корпоративної структури є банк або кілька банків. У цьому разі створюється фінансово-промислова група, яка може офіційно зареєструвати свій статус з метою використання пільг для ФПГ.

2. Ініціаторами об'єднання є самі виробничі підприємства. У цьому разі створюється вертикально і горизонтально інтегрована структура.

3. Інтегрована корпоративна структура створюється державою для вирішення стратегічно важливих проблем, що стосуються економічної та політичної безпеки країни.



**Рис. 1.13. Підходи до формування вертикально інтегрованого холдингу\***

\*Авторська розробка

Варто відзначити, що низка дослідників бачать перспективи в появі нової форми – інституціоналізації партнерства держави і приватного сектора у вигляді розвитку «інфраструктурних монополій» зі збереженням державної власності (Кузнєцов & Мурав'єв, 2000, с 35). Доктрина такого партнерства була прийнята ще в 1992 р. у Великобританії в якості офіційної економічної політики у сфері державної власності. Механізм інвестування коштів приватних компаній в об'єкти інфраструктури при збереженні їх у державній власності активно використовується більш ніж у 100 країнах світу.

Якщо холдинг буде створюватися другим способом, то в якості головної промислової компанії можуть виступати розвинені лісопромислові підприємства з виробництва лісопродукції глибокої переробки (меблеве, деревностружкове виробництво, виробництво плит, підприємства целюлозно-паперової промисловості та ін.). В будь-якому разі можна стверджувати, що процеси вертикальної інтеграції

сприятимуть перетворенню провідних вітчизняних лісопромислових підприємств у глобальні лісопромислові компанії.

Зауважимо, що при будь-якому способі створення холдингової компанії існують певні ризики. Ефективність її функціонування залежить не лише від продуманої політики менеджменту і маркетингу, але й від певних регіональних факторів: можливостей інвестицій у галузь, географічного розташування регіону, специфіки його ресурсного потенціалу, активної участі влади та ін. (табл. 1.2). Отже, можна стверджувати про регіональність рішень, пов'язаних з політикою щодо лісу, і необхідність державного регулювання ЛПК з урахуванням підтримки ринкових форм господарювання.

Таблиця 1.2

### Чинники формування і розвитку регіонального лісопромислового холдингу

Фактори	Показники
Адміністративно-правовий	Нормативно-правове забезпечення діяльності підприємств ЛПК; лобіювання інтересів підприємств на різних рівнях влади; створення умов для ведення бізнесу в країні/регіоні; необхідність розробки програм різного рівня з розвитку ЛПК
Виробничо-технологічний	Розвиток технології виробництва лісопродукції (в т.ч. безвідходної); модернізація обладнання; створення системи контролю якості; оновлення структури виробництва
Інфраструктурний	Наявність розвинутої транспортної мережі та сервісних послуг
Кадровий	Наявність кваліфікованих кадрів; можливість підвищення кваліфікації і освітнього рівня працівників ЛПК
Ресурсний, природно-кліматичний	Якість і запаси природного складу лісового фонду; сезонність лісозаготівлі внаслідок кліматичних особливостей
Ринковий	Стан регіонального, національного попиту на лісопродукцію; залежність підприємств від умов автономних постачальників; рівень конкурентоздатності продукції; інтенсивність і характер конкуренції на ринку лісопродукції різної стадії переробки
Фінансовий	Рівень фінансової стійкості підприємств; співвідношення власного і позикового капіталу; структура витрат; автоматизація і комп'ютеризація підприємств
Управлінський	Здатність менеджерів швидко і гнучко реагувати на зміни в бізнес-середовищі; рівень делегування повноважень між структурними підрозділами підприємства; обґрунтованість і рівномірність розподілу функціональних обов'язків
Інвестиційний	Створення умов для інвесторів; вкладення інвестицій у

\*Авторська розробка

Слід зазначити, що холдингові структури досить стійкі і життєздатні в ринкових умовах, оскільки великі промислові підприємства, корпорації можуть ефективно використовувати такі способи адаптації до критичних змін зовнішнього середовища, як диверсифікація продукції, робіт, послуг, розширення ринкових зв'язків, оптимізація структури основних виробничих фондів, зміна організаційно-правових форм діяльності підприємств та ін. (Корчагіна, 2005). Тут «економічно стійкими вважаються підприємства, які в умовах невизначеності, нестабільності ринку найбільшою мірою забезпечують ефективну організацію науково-відтворювальної діяльності» (Корчагіна, 2002). У зв'язку з цим можна підкреслити, що «діяльність господарської системи буде економічно стійкою, якщо вона відповідає сформованому результуючому вектору цілей, а можливі несприятливі ситуації нейтралізуються адекватною відповіддю системи за рахунок створених нею запасів і резервів» (Трубченко, 2002). При цьому «стійкість будь-якої системи характеризується наявністю механізмів саморегуляції», тобто стійкість підприємства визначається гнучкістю його структури. З позиції економічної кібернетики «підприємство як господарська система є економічно стійким, якщо воно здатне знайти оптимальне співвідношення між усіма її елементами, встановити зв'язки між ними, які дозволяють максимально довго підтримувати життєво важливі параметри на заданому рівні, ефективно протидіяти негативному впливу зовнішнього середовища» (Трубченко, 2002).

З цього можна зробити висновок, що стійкість характеризує стан об'єкта стосовно зовнішніх впливів, тобто стійкість – зовнішній прояв внутрішньої структури об'єкта.

Очевидно, що сталий економічний розвиток регіонів можна досягти тільки при економічній стійкості таких їх структурних елементів, як галузі, підприємства й організації. Ефективно діюче підприємство формує адекватний механізм «зростання» системи, що, в свою чергу, підвищує потенціал її самоорганізації, розширює сферу економічної стійкості господарської системи.

Все це повною мірою може бути реалізовано в холдинговій структурі. Так, дочірні фірми, розраховуючи отримати адекватний розподіл фінансових ресурсів материнською компанією, будуть прагнути до того, щоб їх внесок у загальний результат був більш помітним. Не виключена і конкуренція між односпрямованими підприємствами, що входять у холдинг (наприклад, між деревообробними підприємствами), що, в

кінцевому підсумку, буде стимулювати їх до самоорганізації та самовдосконалення. У разі появи неефективних виробничих ланок холдингова структура, уникаючи руйнування всієї системи, зможе вчасно від них позбутися, спрямувавши ресурси на підтримку ефективних підприємств, які розвиваються. При цьому вертикально інтегрований лісопромисловий холдинг, забезпечуючи випуск якісної конкурентоспроможної лісопродукції і вирішуючи одночасно соціальні та екологічні завдання, сприятиме розвитку економіки регіону і буде спрямовувати діяльність на виконання пріоритетної мети, поставленої державою в рамках лісової політики.

Таким чином, окремі межі стійкості холдингової структури, до яких відносять організаційну, виробничо-технічну, фінансову, комерційну, інноваційну та соціальну стійкість, будуть, безперечно, впливати на розвиток регіону в цілому (Додаток Ж). При цьому створення холдингових компаній може вирішити такі завдання:

- збереження існуючих та відновлення розірваних технологічних, кооперативних зв'язків між підприємствами;
- підтримка внутрішньої керованості підприємств на основі загальних цілей;
- збереження оперативного управління і господарської самостійності на рівні підприємства та більш гнучке реагування на коливання кон'юнктури ринку;
- залучення позикового капіталу і перерозподіл інвестиційних ресурсів, їх концентрація на найбільш ефективних напрямках і проектах;
- зниження витрат виробництва і реалізації продукції завдяки великим масштабам виробництва, що дозволяє диференціювати ціни, знижувати ризик, пов'язаний з коливаннями ринкової кон'юнктури;
- економія на торгових, маркетингових та інших послугах;
- використання єдиної податкової і фінансово-кредитної політики;
- посилення економічного регулювання і координації діяльності підприємств з боку регіональних органів влади;
- збільшення експортного потенціалу і підвищення стійкості і регулювання економічних процесів (Попик, Пітюлич, & Чакій, 2018a; Daems, 1978; Jones, 2005; Kumar, 1992; Muscat, 2016).

Слід зазначити, що поряд з перевагами холдингова форма організації має і низку недоліків: небезпека появи монополізму в процесі злиття і поглинання; тенденція до політизації, бюрократизації, зловживання контрольно-управлінськими функціями; штучна підтримка нерентабельних підприємств за рахунок рентабельних; неможливість достатньо чіткого простеження перерозподілу фондів між підприємствами в складі холдингу.



Незважаючи на це, розвиток холдингових структур у лісопромисловому комплексі є характерним процесом практично для всіх розвинених лісових країн світу (табл. 1.3) (Ла Порта, Лопес-де-Силанес, & Шлейфер, 2005; Eicke, 2008).

Таблиця 1.3

**Досвід організації холдингових структур у лісопромислових  
комплексах зарубіжних країн**

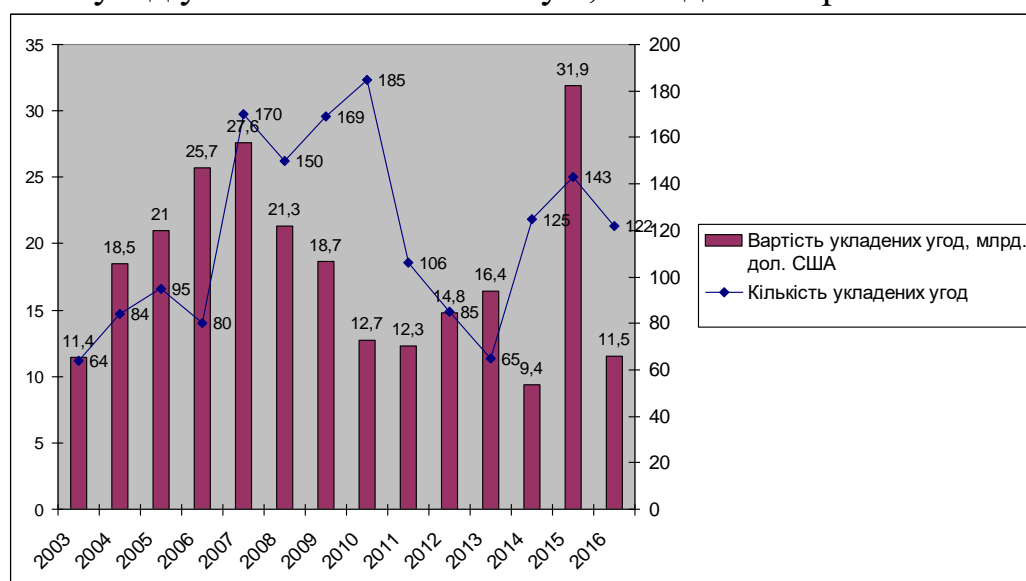
Країна	Роль держави	Специфіка інтеграції	Найбільші холдингові компанії ЛПК
США	Розвиток науково-технічного партнерства; надання податкових кредитів і пільгове оподаткування компаній, які реалізують програми НДДКР; залучення початкового капіталу	Концентрація підприємств в одному регіоні і максимальне використання наукового, природного, кадрового й інтеграційного потенціалу	«International paper»; «Georgia-Pacific»; «Waerhauzer»; «Union Camp»; «Gorgia Pacific»
Канада	Надання пільг для експорту товарів; залучення інвестиційних ресурсів; надання податкових кредитів і пільгове оподаткування компаній, які реалізують програми НДДКР	Інтеграція малих і середніх підприємств навколо целюлозно-паперової промисловості у вигляді вертикально інтегрованих структур. Близькість до лісозаготівельних підприємств. Лісозаготівля здійснюється переважно великими підприємствами ЛПК, перш за все державними, на основі орендних угод	Neenah Paper; «Abitibi Consolidated» и «Domtar»; «Cascades» и «Tembec»; «Canfor»; «West Frazer Timber» и «Catalyst Paper Corporation»; «International paper».
Швеція	Фінансування НДДКР на розробку нових видів продукції деревини, розвиток будівництва з деревини; спрямування інвестицій на	Процес консолідації не інтенсивний і не зачіпає такі сфери, як: виробництво вікон, дверей, предметів інтер'єру, плитових матеріалів. У цих умовах домінують великі	Myresjohus, Alvsbyhus, Ijaltevadhus; Rott-neros; Stora Enso; Assi-Doman и Sodra; SCA; «Kronoholding»;

	раціоналізацію і оптимізацію виробництва, зокрема на підвищення екологічності виробництва	компанії, де субпідрядники, як правило, розміщуються без основного виробництва і співпрацюють з ними на постійній основі. Більшість учасників – це малі і середні підприємства. Розвиток інтеграції на вертикальній основі (близькість ресурсної бази, ефективна організація виробництва, висока якість продукції, ефективна система постачання готової продукції)	Holmen и Korsnas; Marbodal, Ikea, Ballingslov; державна лісова компанія Sveaskog AB.
Фінляндія	Взаємодія наукових інститутів та інших народногосподарських галузей; інвестиції в розвиток людського потенціалу	Високий рівень централізації і концентрації капіталу і виробництва. Розподіл сировинних баз у різних країнах світу. Взаємодія великих, середніх і малих підприємств на основі інтеграції. Розвинуті «сімейні» корпорації	«Стора Енсо», «Мется-Серла»; «УПМ Кюммене»; «Аль-стрем»; «Старкйоханн»; «Іску»; «Аско»; «Мартела»; «Сотка»; «Крунукалусте».
Італія	Надання пільг на експорт товарів; залучення інвестиційних ресурсів; сприяння модернізації виробництва, інноваційна діяльність; регулювання ринку праці	Концентрація малих і середніх підприємств у визначеній місцевості. Розвиток корпорацій з державною участю. Гнучке і рівноправне співробітництво підприємств. Інтеграція підприємств на основі спеціалізації.	Меблево-інтер'єрні корпорації, зокрема, Фабрика TEMPOR, SAMOZZI та ін.

\*Сформовано авторами на основі систематизації та доповнення (Ла Порта, Лопес-де-Силанес, & Шлейфер, 2005)

Отже, лісопромисловий комплекс займає щонайменше важливіше місце в економіці таких розвинутих країн, як США, Канада, Швеція, Фінляндія, Італія, Австрія й ін. У світовому лісопромисловому виробництві відбувається постійний процес спеціалізації окремих країн на випуску тієї чи іншої продукції на високому якісному рівні, що дозволяє цим країнам монополізувати виробництво окремих видів лісоматеріалів, напівфабрикатів і готових виробів. Тому між країнами, навіть із високорозвиненим лісопромисловим виробництвом, неминуче відбувається постійний міждержавний обмін (Максимець, 2014; Forest, Paper and Packaging Deals: Insights Quarterly, 2016).

Основні показники, які характеризують кількість і вартість укладених інтеграційних угод у світовій лісовій галузі, наведено на рис. 1.14.



**Рис. 1.14. Кількість та вартість укладених інтеграційних угод у лісовій галузі світу (2003-2016 рр.)\***

\*(Forest, Paper and Packaging Deals: Insights Quarterly, 2016)

Дані рисунка 1.14 засвідчують нестабільну тенденцію у сфері інтеграційних світових процесів у ЛПК. Попри це, міжнародні злиття і поглинання, особливо за участю транснаціональних корпорацій, які витрачають величезні кошти на купівлю компаній, в тому числі в інших країнах, – це на сьогодні безумовний аспект глобалізації. Такі угоди стали формою прямих іноземних інвестицій і за обсягами залучених коштів вони значно випереджають інвестиції у нові підприємства (Максимець, 2014).

Щодо створення інтеграційних структур у вітчизняному лісопромисловому середовищі, зокрема на рівні регіонів, то їхня економічна політика повинна формулюватися виходячи з твердження, що ізольовані економіки вичерпали свій потенціал і необхідною є структурна перебудова. Входження на ринок міжнародних монополій можливе тільки

шляхом розвитку внутрішнього ринку, на якому сформовані і функціонують свої структури, адекватні за потужністю зарубіжним. Як вже було зазначено, такими структурами на регіональному рівні стають холдинги, спрямовані на розвиток окремих регіонів і територій. Регіональний холдинг – це підсистема єдиної національної соціоекологічної виробничої системи на регіональному рівні, якій притаманний достатній потенціал для самостійного розвитку. Дворівнева мотивуюча модель управління регіональним холдингом представляє собою, по-перше, вертикальні зв'язки за галузевим принципом, які впливають на галузеву структуру регіонального холдингу, по-друге, горизонтальні зв'язки всередині регіону, сформовані вертикальною регіональною системою управління, яка адекватна ринковій структурі холдингу (Капитоненко, 1994).

Регіональні холдингові структури повинні створюватися на основі спільності території, в розвитку якої вони, безперечно, зацікавлені. При їх формуванні акцент повинен робитися на виробничу діяльність. Ні пріоритетні райони чи міста, ні визначальні галузі чи вільні економічні зони, а кожен район, місто чи їх міжрегіональні об'єднання можуть бути потенційним центром формування холдингу. Регіональні холдинги повинні використовувати особливості природних, трудових, майнових ресурсів території у такий спосіб, щоб забезпечити основу для їхнього розвитку.

Узагальнюючи вищевикладене, основними мотивами створення холдингів з позиції регіональних органів управління є такі:

- можливість вирішення соціальних проблем на регіональному рівні за рахунок внутрішньорегіональних джерел (включаючи збереження робочих місць);
- забезпечення формування і реалізації цілеспрямованої структурної політики на регіональному рівні;
- виробництво продукції в інтересах вирішення проблем населення і активізація економіки;
- поповнення доходів регіональних і муніципальних бюджетів;
- розробка і реалізація регіональної науково-технічної політики за рахунок внутрішніх регіональних ресурсів і залучення додаткових фінансових ресурсів у регіони (включаючи зарубіжні інвестиції) (Попик & Пітюлич, 2017; Дяченко, 2011; Лендел & Хаустова, 2009; Мельник, 2013).

Безперечно, зазначені мотиви є визначальними при створенні регіонального холдингу. Однак специфіка цього процесу зумовлюється кожною окремо взятою територією та особливостями функціонування в її

межах лісопромислового комплексу, що буде досліджено в наступному розділі роботи.

### **Висновки до першого розділу.**

1. У результаті проведеного дослідження встановлено, що лісопромисловий комплекс – це система взаємопов'язаних виробництв, орієнтованих на заготівлю, обробку та переробку деревини, в складі якої знаходяться галузі, що використовують одну й ту ж сировину, але відрізняються за технологією виробництва і призначенням продукції, а також підрозділи інших галузей народного господарства і промисловості, основна діяльність яких пов'язана з досягненням кінцевої мети у сфері використання і відтворення лісових ресурсів, з урахуванням досягнення найвищої ефективності для всіх суб'єктів лісогосподарської діяльності – держави, регіонів, підприємств, суспільства.

2. Обґрунтовано, що основою реформування ЛПК є реструктуризація, зокрема інтеграція підприємств. Визначальними цілями інтеграції підприємств ЛПК на регіональному рівні є: забезпечення стійкого, економічно ефективного функціонування і розвитку ЛПК, забезпечення інвестиційної привабливості підприємств ЛПК, сприяння реалізації програм розвитку на основі власних і залучених фінансових ресурсів; забезпечення соціального захисту працівників ЛПК, збереження існуючих і створення нових робочих місць; підтримка конкурентоспроможних підприємств ЛПК, які забезпечують задоволення реального платоспроможного попиту; перехід діяльності підприємств ЛПК на принципи сталого розвитку, екологізація виробництва.

3. Під час дослідження з'ясовано, що інтеграція суб'єктів лісопромислового комплексу – це процес об'єднання підприємств ЛПК в єдину динамічну систему, яка передбачає безперервність технологічного процесу від лісозаготівлі до реалізації кінцевої продукції з метою підвищення ефективності їхньої діяльності.

4. За типом розрізняють вертикальну і горизонтальну інтеграцію. Вертикальна інтеграція – це об'єднання в єдиний технологічний процес усіх або основних ланок виробництва й обороту продукції. Вона здійснюється «вздовж» виробничого циклу – від видобутку сировини до доставки готової продукції споживачу. Горизонтальна інтеграція – це об'єднання підприємств, які випускають однорідну продукцію і використовують схожі технології для налагодження тісної взаємодії між ними. Як правило, це об'єднання підприємств, які є конкурентами в одній галузі.

5. На підставі наукових праць та досвіду функціонування ЛПК встановлено, що одним із напрямів розвитку комплексу, а як наслідок – регіону, є створення інтеграційної структури – лісопромислового

холдингу. Лісопромисловий холдинг – це складна система з єдиним центром управління (материнська компанія) і замкнутим процесом виробництва лісопродукції, яка об'єднує підприємства (дочірні компанії), що послідовно беруть участь у заготівлі, переробці, виробництві і продажі готових лісопродуктів на різних стадіях єдиного технологічного циклу, а отже, взаємопов'язані між собою матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками.

6. За результатами роботи встановлено, що основними перевагами створення регіонального холдингу для розвитку ЛПК є такі: можливість створення повністю замкнутої виробничої структури з автономними джерелами сировини і цільовими ринками збуту; оптимізація замкнутої структури на всіх етапах виробництва за рахунок будівництва основних переробних підприємств безпосередньо поруч з джерелами сировини (лісовим масивом), що дозволить ліквідувати кілька проміжних етапів і скоротити транспортні витрати; оптимізація використання сировинної бази і продукції переробки на кожному етапі виробництва; оптимізація структури продукції; оптимізація використання обладнання і збалансованість дорожнього будівництва; можливість здійснення кількох етапів побудови замкнутої структури одночасно, без зайвих втрат часу; можливість чіткого оперативного управління загальним комплексом виробництва за рахунок налагодженого збору й аналізу інформації.

7. Основними перевагами, які матиме регіон і місцеві громади в результаті створення лісопромислового холдингу, є: недопущення тінізації регіонального ринку деревини; підвищення рівня соціально-економічного розвитку відповідних адміністративних районів та області в цілому; посилення конкурентної боротьби на регіональному ринку лісопродукції, що сприятиме зниженню цін та підвищенню якості продукції; виробництво продукції в інтересах вирішення проблем населення і активізація економіки; можливість вирішення соціальних проблем на регіональному рівні за рахунок внутрішньорегіональних джерел (включаючи збереження робочих місць); можливість реалізації важливих соціальних проектів місцевого значення; забезпечення формування і реалізації цілеспрямованої структурної політики на регіональному рівні; поповнення доходів регіональних і муніципальних бюджетів; розробка і реалізація регіональної науково-технічної політики за рахунок внутрішніх регіональних можливостей і залучення додаткових фінансових ресурсів у регіони (включаючи зарубіжні інвестиції).

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ РОЗВИТКУ ЛІСОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ РЕГІОНУ

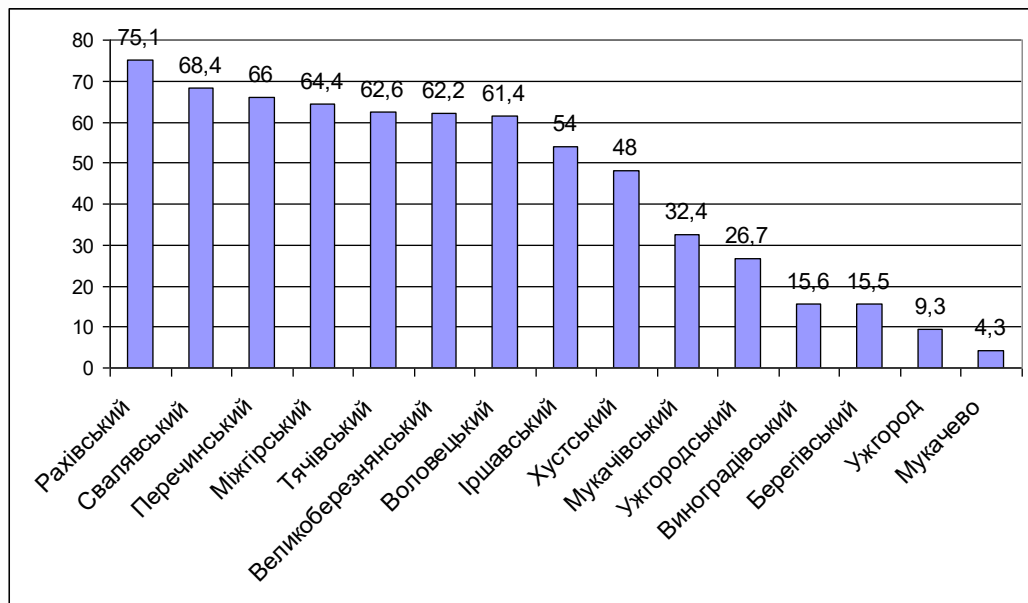
#### 2.1. Загальна характеристика діяльності підприємств лісопромислового комплексу в Закарпатській області.

Лісогосподарський комплекс регіону функціонує як сукупність таких базових підсистем: лісозаготівлі, лісопереробки, виробництва кінцевих виробів з деревини. Якщо на перших двох стадіях виробляється продукція, яка є переважно вхідним матеріалом для промислового використання, то продукція деревообробки призначена насамперед для споживання кінцевими покупцями. Пов'язаність зазначених підсистем через технологічні ланцюги зумовлює пряму кореляцію їхніх обсягів діяльності.

Безперечно, розвиток лісопромислового виробництва в Закарпатській області пов'язаний з наявністю значного лісоресурсного потенціалу. Ліси в регіоні займають площу 695,8 тис. га, а загальний запас деревини становить 207,5 млн. куб. м. Лісистість області становить 51,2%. За лісистістю і запасами деревини Закарпатська область займає перше місце в країні, а за площею лісового фонду входить до першої п'ятірки серед областей України. На душу населення Закарпаття припадає 0,55 га лісів і 165 куб. м. деревини. Для України в цілому ці показники становлять відповідно 0,17 га та 16,4 куб. м. (Структура лісових господарств Закарпатської області, 2018).

Найбільшим рівнем лісистості в регіоні характеризуються Рахівський, Свалявський, Воловецький, Міжгірський, Тячівський, Великоберезнянський райони, а найменшим – Березівський і Виноградівський райони (рис. 2.1).

Веденням лісового господарства в області займаються 18 державних лісогосподарських підприємств Закарпатського обласного управління лісового та мисливського господарства Держлісагенції України; 8 державних спеціалізованих лісових господарств: «Закарпатагроліс», Карпатський біосферний заповідник, національні природні парки Ужанський і «Синевир», філія №1, «Іршавський лісгосп», ДП «Агроспецсервіс», Ужгородський військовий лісгосп, Липчанське навчально-виробниче лісництво.



**Рис. 2.1. Ранжування адміністративно-територіальних одиниць регіону за рівнем лісистості, %\***

\*Сформовано автором за (Сахарнацька, 2016)

Лісозаготівля є найтрудомісткішою галуззю лісопромислового комплексу, незважаючи на те, що за останні роки зріс рівень механізації основних лісозаготівельних робіт (до цього часу основні операції виконувалися вручну). Пояснюється це тим, що не всі лісозаготівельні підприємства можуть забезпечити себе механічним обладнанням або не мають можливості застосовувати важку техніку. Особливо це стосується гірських територій регіону, які і є основним джерелом лісозаготівлі (80%).

Подальша переробка сировини лісової продукції відбувається в деревообробній, целюлозно-паперовій, меблевій і лісохімічній галузях.

На сьогоднішній день у регіоні функціонує 271 підприємство, яке провадить лісовиробничу діяльність. Зокрема, у сфері лісозаготівлі працюють ТДВ «Перечинський лісокомбінат», ТОВ «Люкс Вуд», ТОВ «МІМ», ТОВ «ВГСМ», ТОВ «Карпати», ТОВ «Євро-ліс», ТОВ «Нумінатор» та ін. Лісопильним та стругальним виробництвом займаються: ТОВ «ЕВК», ТОВ «Крок вуд», ТОВ «Свалявський ЛПК», ТОВ «Добро-буд», ТОВ «Палет», ТОВ «Ествуд», ТДВ «Міжгірський ЛК», ТОВ «Старвуд Закарпаття», ТОВ «Лісоіндустрія». Виробництво меблів є одним із видів діяльності ТОВ «Меблева фабрика Турянки», ТОВ «ЕНО Меблі ЛТД», ЗАТ «Мукачівський лісокомбінат» та ін.

Досліджуючи лісопромисловий комплекс Закарпатської області з позиції просторово-функціонального підходу, зауважимо, що кожний район у тій чи іншій мірі реалізує лісопромислову діяльність. Проте можна виокремити райони та міста з високим рівнем розвитку лісового господарства та лісозаготівель, деревообробної промисловості та



меблевого виробництва, середнім і низьким (використовувалися показники податкових надходжень і наявних інструментів підтримки окремих підгалузей ЛПК) (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Райони Закарпатської області за рівнем розвитку ЛПК**

№ з.п.	Район, місто	Лісове господарство та лісозаготівля	Оброблення деревини	Виробництво меблів
		Рівень розвитку		
<b>Високий</b>				
1.	Тячівський	Високий	Високий	Високий
2.	Ужгородський	Високий	Високий	Високий
3.	м. Ужгород	Середній	Високий	Високий
4.	Мукачівський	Низький	Високий	Високий
5.	Перечинський	Низький	Високий	Високий
<b>Середній</b>				
6.	м. Берегово	Середній	Середній	Середній
7.	м. Мукачево	Середній	Середній	Середній
8.	м. Хуст	Середній	Середній	Середній
9.	Великобerezнянський	Середній	Середній	Середній
10.	Виноградівський	Середній	Середній	Середній
11.	Рахівський	Середній	Середній	Середній
12.	Свалявський	Середній	Середній	Середній
13.	Іршавський	Середній	Середній	Низький
14.	Міжгірський	Середній	Середній	Низький
<b>Низький</b>				
15.	Воловецький	Середній	Низький	Низький
16.	м. Чоп	Низький	Низький	Низький
17.	Берегівський	Низький	Низький	Низький
18.	Хустський	Низький	Низький	Низький

\*Сформовано автором за (Мікловда, Слава, Машіка, & Рябак, 2015)

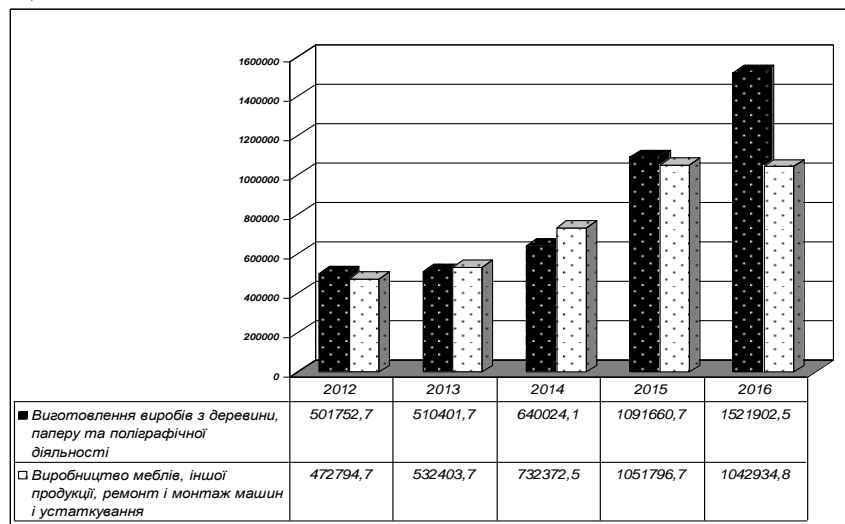
Наведені дані засвідчують, що в лісопромисловому комплексі на сьогоднішній день існує ще значний потенціал щодо поліпшення економічних показників діяльності. Територіально-функціональний підхід до структурування лісопромислового комплексу регіону дозволяє ідентифікувати проблемні сегменти в територіальному та функціональному вимірі, що в свою чергу є передумовою для виявлення чинників, які впливають на економічні параметри функціонування окремих складових.

Для підприємств лісопромислового комплексу одним із головних чинників територіального розміщення є віддаленість від зон лісозаготівлі. Високий рівень логістичних витрат створює передумови для формування

довготривалих коопераційних зв'язків між підприємствами технологічного ланцюжка «лісозаготівля – оброблення деревини – виробництво меблів».

Розглянемо більш детально економічні показники діяльності ЛПК Закарпатської області.

Так, обсяг реалізованої промислової продукції у сфері виготовлення виробів з деревини, паперу та поліграфічної діяльності за період 2012-2016 рр. зріс із 501752,7 тис. грн. до 1521902, 5 тис. грн., що становить 203,3%. Варто зауважити, що значний вплив на приріст обсягів реалізованої промислової продукції міг мати інфляційний фактор. У сфері виробництва меблів показник обсягу реалізованої продукції містить також інформацію щодо виробництва іншої продукції. Але, незважаючи на це, на нашу думку, доцільно розглянути динаміку цього показника. За період 2012-2016 рр. обсяг реалізованої продукції меблевого виробництва та ін. виробів зріс з 472794,7 тис. грн. до 1042934,8 тис. грн., що становить 120,6% (рис. 2.2).



**Рис. 2.2. Обсяг реалізованої промислової продукції ЛПК Закарпатської області за період 2012-2016 рр. (тис. грн.)\***

\*Сформовано авторами за (Статистичний щорічник Закарпаття за 2016 рік, 2017; Статистичний збірник «Промисловість Закарпаття», 2017; Статистичний збірник «Промислове виробництво області за 2016 рік», 2017)

За даними рис. 2.2 спостерігається стійке зростання показника реалізації промислової продукції за період 2012-2016 рр.

Більш інформативними при аналізі динаміки діяльності лісогосподарського комплексу є натуральні показники, які дозволяють елімінувати вплив цінового фактору (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Обсяги оброблення деревини та виробництва виробів з деревини  
(2012-2016 рр.)**

Показник	2012	2013	2014	2015	2016
Деревина, вздовж розпиляна чи розколена, розділена на частини чи лущена, завтовшки більше 6 мм, шпали з деревини для залізничних чи трамвайних колій, не прострочені, тис. м <sup>3</sup>	148,9	154,3	174,4	182,3	182
Деревина хвойних порід у вигляді погонажу, профільованого уздовж будь-якого з ребер чи площин, включаючи планки та фризи для паркетного покриття підлоги незібрані, тонн	359	372	1437	2138	1368
Деревина листяних порід у вигляді погонажу, профільованого вздовж будь-якого з ребер чи площин, включаючи планки та фризи для паркетного покриття підлоги, незібрані, тонн	6564	10267	9710	17178	8239
Фанера клеєна, панелі фанеровані та матеріали шаруваті подібні, з деревини, інші, м <sup>3</sup>	6335	6896	7214	5894	-
Вікна та їх рами, двері балконні та їх рами, двері та їх коробки та пороги, з деревини, м <sup>2</sup>	3240	4305	2134	6224	7243
Вироби столярні та конструкції будівельні, з деревини (крім вікон, дверей балконних та їх рам, дверей та їх коробок та порогів, паркету, опалубки для бетонних буд. робіт, гонта і дранки покрівельних), м <sup>3</sup>	2880	3491	4767	5857	7870

\*Сформовано авторами за (Статистичний збірник «Промисловість Закарпаття», 2017)

Як засвідчують дані таблиці 2.2, на сьогоднішній день продукція оброблення деревини та виробництво продукції з деревини характеризується в розрізі таких груп:

- вироблення деревини, вздовж розпиляної чи розколеної, розділеної на частини чи лущеної, завтовшки більше 6 мм, шпал з деревини для залізничних чи трамвайних колій та ін. Обсяг виробництва цього виду продукції за період 2012-2016 рр. зріс з 148,9 тис. м<sup>3</sup> до 182 тис. м<sup>3</sup>, що становить 22,2%;
- деревина хвойних порід у вигляді погонажу, профільованого уздовж будь-якого з ребер чи площин, включаючи планки та фризи для паркетного покриття підлоги, незібрані. Обсяг виробництва продукції цієї групи за період 2012-2016 рр. зріс з 359 т до 1368 т, що становить 281%;

- деревина листяних порід у вигляді погонажу, профільованого вздовж будь-якого з ребер чи площин, включаючи планки та фризи для паркетного покриття підлоги, незібрані. Обсяг виробництва продукції цієї групи за період 2012-2016 рр. зріс з 6564 т до 8239 т, що становить 25,5%;
- фанера клеєна, панелі фанеровані та матеріали шаруваті подібні, з деревини, інші. Обсяг виробництва продукції зазначеної групи за період 2012 -2016 рр. знизився з 6335 м<sup>3</sup> до 5894 м<sup>3</sup>, або на 6,9%;
- вікна та їх рами, двері балконні та їх рами, двері та їх коробки та пороги, з деревини. Обсяг виробництва продукції цієї групи за період 2012-2016 рр. зріс з 3240 м<sup>2</sup> до 7243 м<sup>2</sup>, що становить 123,5%;
- виробни столярні та конструкції будівельні, з деревини (крім вікон, дверей балконних та їх рам, дверей та їх коробок та порогів, паркету, опалубки для бетонних будівельних робіт, гонта і дранки покрівельних). Обсяг виробництва такого виду продукції за період 2012-2016 рр. зріс з 2880 тис. м<sup>3</sup> до 7870 тис. м<sup>3</sup>, або на 173,2% (*Статистичний збірник «Промисловість Закарпаття», 2017*).

Таким чином, обсяги виробництва деревини та виробів з неї у всіх шести групах, окрім виробництва фанери, демонструють позитивну динаміку.

У сфері виробництва меблів виділяють такі групи продукції:

- меблі для сидіння, переважно з дерев'яним каркасом. Їхнє виробництво за період 2012-2016 рр. знизилося з 703, 7 тис. шт. до 474,6 тис. шт., що становить 32,5%;
- меблі кухонні. Обсяг виробництва за період 2012-2016 рр. зріс з 19 тис. шт. до 56,3 тис. шт., що становить 196,3%;
- меблі для спалень, їдалень, віталень, дерев'яні. Обсяг виробництва цього виду продукції за період 2012-2016 рр. зріс з 62 тис. шт. до 178,6 тис. шт., що становить 188% (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

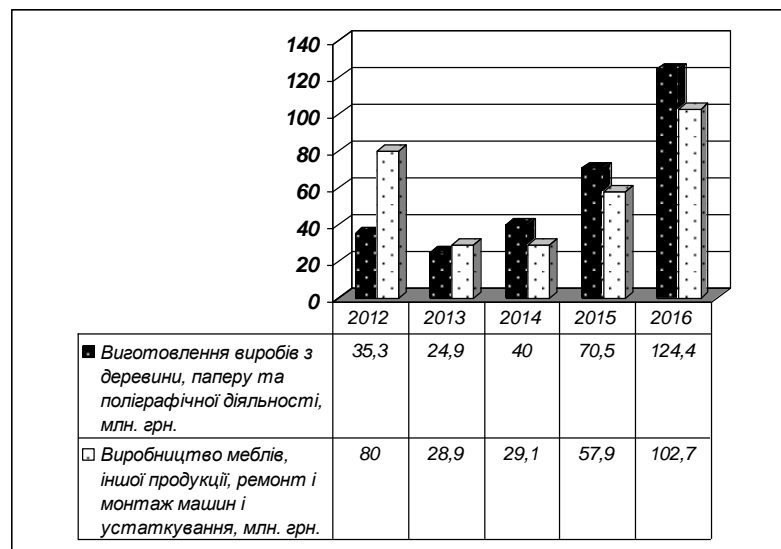
**Обсяг виробництва меблів (2012-2016 рр., тис.шт.)**

Показник	2012	2013	2014	2015	2016
Меблі для сидіння, переважно з дерев'яним каркасом	703,7	815, 2	1030,4	797,1	474,6
Меблі кухонні	19	12,9	28,8	49,1	56,3
Меблі для спалень, їдалень, віталень, дерев'яні	62	67,4	84	224	178,6

\*Сформовано автором за (*Статистичний збірник «Промисловість Закарпаття», 2017*)

Згідно з даними таблиці 2.3, у досліджуваній сфері спостерігається позитивна динаміка обсягів виробництва, окрім групи меблів для сидіння, де відбулося значне падіння (32,5%).

Ключовим фактором зростання обсягів виробництва на підприємствах лісопромислового комплексу є рівень капітальних інвестицій. Так, у сфері виготовлення виробів з деревини, паперу та поліграфічної продукції зазначений показник за період 2012-2016 рр. зріс з 35,3 млн. грн. до 124,4 млн. грн., що становить 71,6%. У галузі виробництва меблів та ін. продукції капітальні інвестиції зросли з 80 млн. грн. у 2012 р. до 102,7 млн. грн. у 2016 р. (22,1%) (рис. 2.3) (*Статистичний збірник «Промисловість Закарпаття», 2017*).

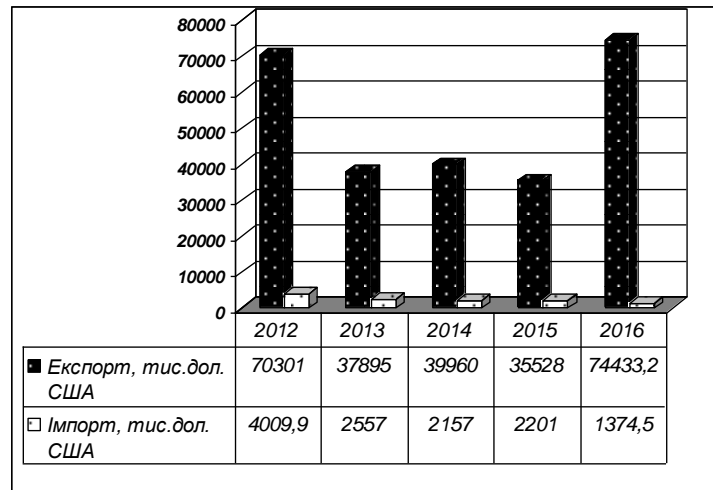


**Рис. 2.3. Капітальні інвестиції за видами промислової діяльності (2012-2016 рр., млн. грн.)\***

\*Сформовано авторами за (*Статистичний збірник «Промисловість Закарпаття», 2017*)

В умовах глобалізації важливим чинником економічного зростання лісогосподарського комплексу є динаміка зовнішньоекономічних відносин, яка виражається через показники експортно-імпортних операцій. Експорт виробів з деревини, паперу та поліграфічної діяльності за період 2012-2016 рр. зріс із 70301 тис. дол. США до 74433,2 тис. дол. США, що становить 5,6% (рис. 2.4). За цей же період імпорт зазначеної продукції зменшився з 4009,9 тис. дол. США до 1374,5 тис. дол. США, або на 65,7%.

Суттєвий вплив на динаміку експортно-імпортних операцій за досліджуваній період мав чинник девальвації. Незважаючи на знецінення вітчизняної грошової одиниці в три рази, експорт товарів у доларовому еквіваленті був незначним, а це засвідчує про очевидне зростання натуральних обсягів експорту продукції ЛПК.



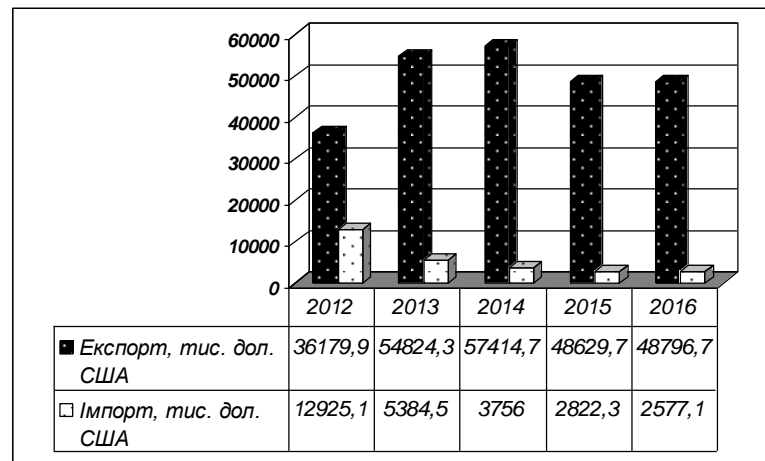
**Рис. 2.4. Експорт та імпорт товарів (виготовлення виробів з деревини, паперу та поліграфічної діяльності, 2012-2016 рр., тис. дол. США)\***

\*Сформовано автором за (Статистичний збірник «Промисловість Закарпаття», 2017)

На відміну від експортних показників, обсяги імпорту у вартісному вимірі мають прямий кореляційний зв'язок з обсягами імпорту в натуральному вимірі (чинник девальвації немає негативного впливу на інформативність вартісних показників). Девальвація призвела до зниження попиту на імпорتنу продукцію з деревини на внутрішньому ринку, що в масштабах держави має позитивний вплив на товарний і платіжний баланс.

У сфері виробництва меблів показники експорту демонструють позитивну динаміку. Зокрема, за період з 2012 р. по 2016 р. експортні показники зросли з 36179,9 тис. дол. США до 48796,7 тис. дол. США (+34,8%) (рис. 2.5).

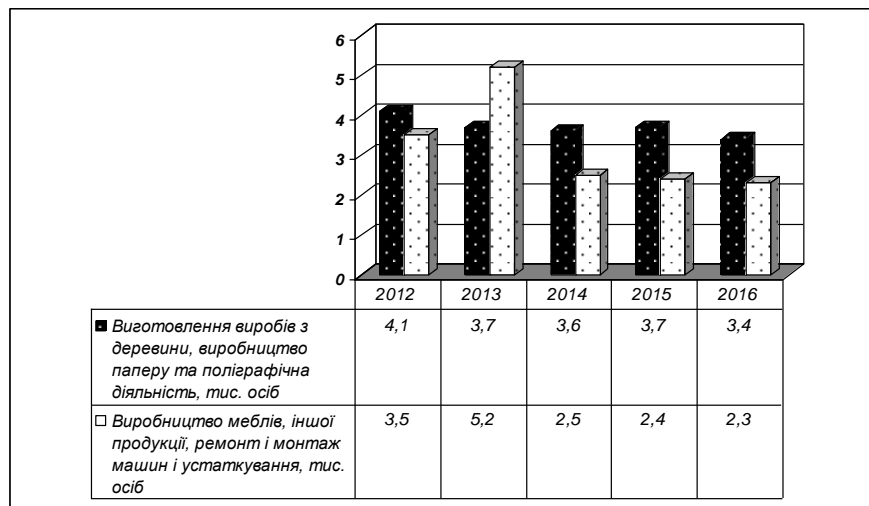
На відміну від експорту, обсяг імпорту меблів продемонстрував значне падіння. Так, цей показник знизився в 5 разів – з 12925,1 тис. дол. США до 2577,1 тис. дол. США. Основним чинником, який вплинув на динаміку експорту та імпорту меблів, є девальвація національної грошової одиниці, яка, з одного боку, здешевила собівартість продукції вітчизняних товаровиробників, покращивши їхні ринкові позиції на міжнародному ринку, а з іншого – створила протекціоністський бар'єр для ввезення на митну територію України продукцію зарубіжних виробників.



**Рис. 2.5. Експорт та імпорт товарів (виробництво меблів, 2012-2016 рр., тис. дол. США)\***

\*Сформовано авторами за (Статистичний щорічник Закарпаття за 2016 рік, 2017; Статистичний збірник «Промисловість Закарпаття», 2017)

Лісопромисловий комплекс займає надзвичайно важливе місце у вирішенні проблеми зайнятості населення Закарпатської області (рис. 2.6).



**Рис. 2.6. Середньооблікова кількість штатних працівників на підприємствах ЛПК (2012-2016 рр., тис. осіб)\***

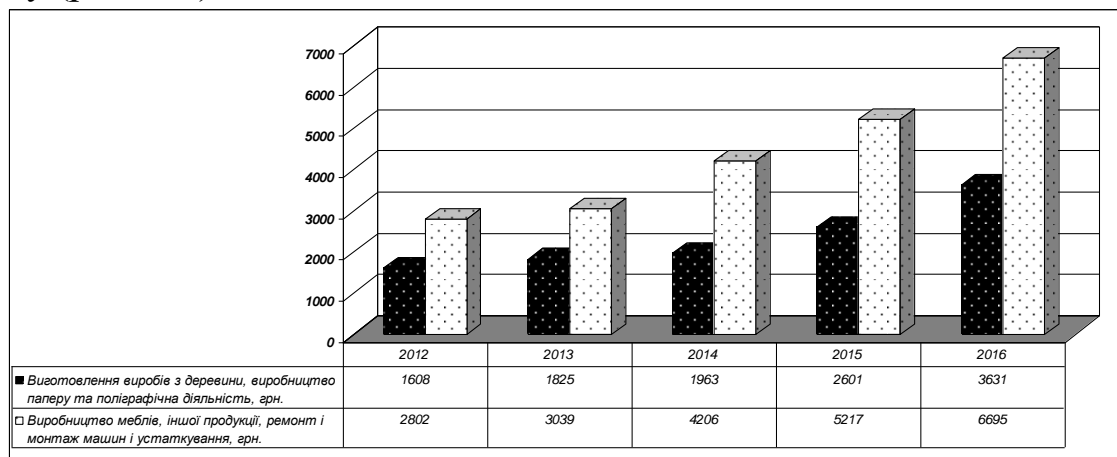
\*Сформовано автором за (Статистичний збірник «Праця у Закарпатській області», 2017)

Очевидно, що потенціал ЛПК у сфері зайнятості використовується не повною мірою. На зайнятість у ЛПК впливає низка чинників: загальноринкова кон'юнктура на внутрішньому і зовнішньому ринках, інвестиційне середовище, кваліфікація персоналу на регіональному рівні, доступність сировинних ресурсів та якість транспортної інфраструктури, вартість робочої сили та ін.

За період з 2012-2016 рр. у сфері виготовлення виробів з деревини, паперу та поліграфічної діяльності спостерігається негативна динаміка

зайнятості: зниження середньооблікової кількості штатних працівників становить 0,7 тис. осіб (17,1%). Також негативна динаміка виявляється у сфері виробництва меблів та іншої продукції, де кількість зайнятих осіб зменшилася з 3,5 тис. осіб у 2012 р. до 2,3 тис. осіб у 2016 р. (на 34,3%).

На відміну від динаміки зайнятості у ЛПК регіону показники середньої заробітної плати працівників цієї сфери засвідчують позитивну динаміку (рис. 2.7).



**Рис. 2.7. Середньомісячна номінальна заробітна плата штатних працівників на підприємствах ЛПК (2012-2016 рр., грн.)\***

\*Сформовано автором за (Статистичний збірник «Праця у Закарпатській області», 2017)

Так, у сфері виготовлення виробів з деревини, паперу та поліграфічної діяльності середньомісячна номінальна зарплата штатних працівників зросла з 1608 грн. у 2012 р. до 3631 грн. у 2016 р. (на 139,4%), а у сфері виробництва меблів та ін. продукції – з 2802 грн. у 2012 р. до 6695 грн. у 2016 р. (у 2,4 рази). Необхідно зазначити, що таке стрімке зростання заробітної плати працівників ЛПК регіону відбувалося не за рахунок чинника продуктивності праці, а насамперед через негативний вплив інфляційних процесів у економіці країни в цілому. Окрім того, значний вплив на зростання зарплат має підвищення мобільності робочої сили, що відповідно приводить до прямої конкуренції вітчизняних підприємств ЛПК з підприємствами ближнього зарубіжжя.

Основним індикатором економічної ефективності діяльності підприємств лісогосподарського комплексу є показник фінансових результатів до оподаткування. Так, у сфері виготовлення виробів з деревини, паперу та поліграфічної діяльності фінансовий результат до оподаткування за період з 2012 р. по 2016 р. збільшився з –6710,6 тис. грн. до +51866,7 тис. грн. (табл. 2.4).



Таблиця 2.4

**Фінансовий результат діяльності підприємств з виготовлення  
деревини, виробництва паперу та поліграфічної діяльності  
(2012-2016 рр., тис. грн.)**

Рік	Фінансовий результат (сальдо)	Частка прибуткових підприємств, %	Фінансовий результат	Частка збиткових підприємств, %	Фінансовий результат
2012	-6710,6	67,5	15591,2	32,5	22301,8
2013	-32152,2	68	15828,7	32	47980,9
2014	-47682,5	72,3	28930,5	27,7	76613
2015	17348,5	79,9	85741,7	20,1	68393,2
2016	51866,7	80,0	85285,1	20,0	33418,4

\*Сформовано авторами за (Статистичний збірник «Промисловість Закарпаття», 2017; Статистичний збірник «Промислове виробництво області за 2016 рік», 2017)

Серед чинників позитивної динаміки фінансових результатів можна виділити, насамперед, зростання обсягів виробництва і реалізації промислової продукції ЛПК, що через механізм операційного важеля мало позитивний вплив на фінансові результати підприємств. Опосередкованим підтвердженням позитивної дії ефекту операційного важеля може також слугувати динаміка показника кількості прибуткових підприємств. Так, за період 2012-2016 рр. частка прибуткових підприємств у загальній кількості підприємств ЛПК зросла з 67,5% до 80% (на 12,5 в.п.).

У сфері виробництва меблів та ін. продукції фінансовий результат до оподаткування за період з 2012 р. по 2016 р. збільшився з 36559,5 тис. грн. до 110018,7 тис. грн. (зріс у 3 рази) (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Фінансовий результат діяльності підприємств з виготовлення  
меблів (2012-2016 рр., тис. грн.)**

Рік	Фінансовий результат (сальдо)	Частка прибуткових підприємств, %	Фінансовий результат	Частка збиткових підприємств, %	Фінансовий результат
2012	36559,5	59,2	46052,4	40,8	9492,9
2013	50335,8	69	55310,4	31	4974,6
2014	159777,8	73,2	172957,9	26,8	13180,1
2015	142150,5	74,6	154671,6	25,4	12521,1
2016	110018,7	66,0	118348,7	34,0	8330,0

\*Сформовано автором за (Статистичний збірник «Промисловість Закарпаття», 2017; Статистичний збірник «Промислове виробництво області за 2016 рік», 2017)

Частка прибуткових підприємств за досліджуваний період зросла з 59,2% до 66% (на 6,8 в.п.). Чинником такого зростання, аналогічно до сфери виготовлення деревини, стала позитивна динаміка обсягів діяльності і, відповідно, залежний від неї ефект операційного важеля.

У лісопромисловому комплексі регіону у сфері виготовлення виробів з деревини, виробництва паперу та поліграфічної діяльності налічується 217 підприємств різного розміру (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Кількість підприємств за їх розмірами у сфері виготовлення  
деревини, виробництва паперу та поліграфічної діяльності  
(2012-2016 рр., од.)**

Рік	К-сть підпр.	У тому числі, великі підприємства	Середні	% від загальної кількості підприємств відповідного виду діяльності	Малі	% від загальної кількості підприємств відповідного виду діяльності	З них мікропідприємств	% від загальної кількості підприємств відповідного виду діяльності
2012	233	0	21	9	212	91	159	68,2
2013	266	0	21	7,9	245	92,1	200	75,2
2014	260	0	19	7,3	241	92,7	198	76,2
2015	280	0	21	7,5	259	92,5	219	78,2
2016	217	0	21	9,7	196	90,3	148	68,2

\*Сформовано автором за (Статистичний збірник «Промисловість Закарпаття», 2017)

Згідно з даними таблиці 2.6, в загальній кількості досліджуваних підприємств превалює частка малих підприємств (90,3%), з яких частка мікропідприємств становить 68,2%. Частка середніх підприємств становить 9,7%. За період з 2012-2016 рр. кількість малих підприємств зменшилася на 37,2%, а кількість середніх підприємств залишилася незмінною.

У сфері виготовлення меблів кількість підприємств станом на 2016 р. становить 54 (табл. 2.7).

Згідно з даними таблиці 2.7, у загальній кількості досліджуваних підприємств також превалює частка малих підприємств (85,2%), з яких 40 є мікропідприємствами (74,1%). Частка середніх підприємств становить 14,8%. За період з 2012-2016 рр. кількість малих підприємств зменшилася на 28,1%, а кількість середніх – на 11,1%.

Таблиця 2.7

**Кількість підприємств за їх розмірами у сфері виробництва  
меблів (2012-2016 рр., од.)**

Рік	К-сть підприємств	В тому числі, великі підприємства	Середні	% від загальної кількості підприємств відповідного виду діяльності	Малі	% від загальної кількості підприємств відповідного виду діяльності	З них мікропідприємств	% від загальної кількості підприємств відповідного виду діяльності
2012	73	0	9	12,3	64	87,7	52	71,2
2013	72	0	8	11,1	64	88,9	56	77,8
2014	71	0	7	9,9	64	90,1	56	78,9
2015	72	0	7	9,7	65	90,3	56	77,8
2016	54	0	8	14,8	46	85,2	40	74,1

\*Сформовано авторами за (Статистичний збірник «Промисловість Закарпаття», 2017)

Як засвідчують таблиці 2.6 і 2.7, в сфері регіонального лісопромислового комплексу спостерігається низький рівень концентрації та інтегрованості бізнес-середовища, про що свідчить висока частка малих і відсутність великих підприємств. З одного боку, така ситуація у сфері регіонального ЛПК має позитивні аспекти (мобільність бізнесу, його гнучкість та адаптивність до ринкових умов), а з іншого – характеризується низкою негативних аспектів. Це, зокрема, відсутність можливості мінімізації витрат за рахунок ефектів масштабу, висока частка непродуктивних трансакційних витрат, які супроводжують процеси обміну (між підприємствами, комплексами), недостатність ресурсів на проведення ефективної політики у сфері інновацій і розробок.

Як зазначає дослідник В. Шихалєв (2007), економічна оцінка ефективності підприємств, виокремлених за масштабами обсягу заготівлі деревини, є неоднозначною щодо переваг великих підприємств. Концентрація ресурсів за обсягом не приводить до зростання продуктивності без структурування капіталу і координації управління. Дослідник зауважує, що за величиною прибутку з 1 м<sup>3</sup> заготовленої деревини лідирують великі підприємства, тоді як за рентабельністю найбільш ефективними є середні. При цьому зростання обсягів лісозаготівлі деревини малими підприємствами супроводжується погіршенням їх економічних показників у середньостроковому періоді.

Уповільнення темпів зростання розмірів підприємств (як і їхньої кількості) засвідчує про обмеження можливого екстенсивного розвитку процесів концентрації виробництва навіть у такому ресурсозабезпеченому

регіоні, як Закарпатська область. За останні роки коефіцієнт зростання переробки значно перевищує зростання середнього розміру підприємств. Це пов'язують із політикою адміністрації регіону, спрямованою на збільшення частки переробки деревини. Оцінка ефективності діяльності підприємств, виділених за величиною доданої вартості основних фондів, також засвідчує перевагу великих підприємств.

Продуктовий зріз аналізу концентрації лісозаготівельного виробництва дозволив зробити висновок про більшу ефективність поліпродуктових підприємств. Тобто розвиток глибокої переробки збільшує ресурсний потенціал комплексу і дозволяє не тільки компенсувати великі витрати лісозаготівель у поліпродуктових підприємствах, а й забезпечити більший прибуток від реалізації всієї продукції, включаючи й продукти переробки.

Щодо розвитку інтеграційних процесів у Закарпатській області, то ця проблема не є новою. Так, ще в 1959 році було створено об'єднання «Закарпатліс» на базі 107 підприємств і артілей різного підпорядкування. У 1960 році до складу об'єднання були приєднані і лісгоспи. На базі цих підприємств були створені 14 лісокомбінатів, сім спеціалізованих меблевих, три лісохімічних підприємства, ремонтно-механічний завод, ремонтно-будівельне управління. Пізніше до його складу були включені конструкторсько-технологічне бюро та торгова фірма «Меблі». Зазначене об'єднання в свій час засвідчило свою ефективність (див. Додаток 3). Однак з різних причин у 2006 році «Закарпатліс» припинив свою діяльність.

Щодо сучасного стану розвитку інтеграційних структур, то тут робляться деякі спроби такої діяльності. Так, навколо підприємства «Максіфлекс» (м. Ужгород) створено міні-кластер із п'яти постачальників, двох виробників та трьох покупців продукції у ланцюжку виробництва FSC сертифікованого шпону (Матьовка, 2016). На ТОВ «ЕНО Меблі ЛТД» (м. Мукачево) здійснюються два напрями діяльності – лісозаготівля і виробництво меблів; ТзОВ «Атлант» (м. Хуст) передбачає лісозаготівлю, а також виробництво вікон і дверей. Попри це, Закарпатська область має незначний досвід формування ІС, а їхнє створення уповільнюється низкою проблем, які притаманні лісогосподарському комплексу (табл. 2.8).

*Таблиця 2.8*

#### **Актуальні проблеми лісопромислового комплексу**

Сфера	Суть проблеми	Можливі напрями вирішення проблеми
Інвестиційна політика	Високі інвестиційні ризики; недоступність і недостатня якість	Страхування ризиків; забезпечення фінансової прозорості діяльності компаній; подолання бюрократії; будівництво чи модернізація

	інформації для інвесторів; бюрократичні бар'єри; низький рівень інвестиційної привабливості підприємств	підприємств целюлозно-паперової промисло-вості; застосування методів оцінки повних економічних результатів інвестиційних проектів; створення сприятливих умов для інвесторів; залучення місцевих органів влади до реалізації інвестиційних проектів
Інноваційна політика	Зношеність основних засобів; застарілі технології переробки деревини	Впровадження лізингових операцій; викорис-тання економічно виправданих технологій заготівлі, переробки, виробництва продукції
Кадрова політика	Недостатність трудових ресурсів; низька кваліфікація робітників; недостатній рівень менеджменту	Підвищення якості роботи; збільшення заробітної плати робітників; організація системи підвищення кваліфікації працівників; використання наукового потенціалу регіону
Структура виробництва і експорту	Сировинна спрямованість експорту; нелегальний експорт; високі експортні тарифи	Відміна митних ставок на лісопродукцію глибокої переробки; відміна мита на імпортоване виробниче обладнання, яке не має вітчизняних аналогів; введення акредитації і ліцензування лісоекспортерів
Структурна політика	Неефективна структура підприємств; низький рівень захисту прав власників; неузгодженість цінової політики підприємств	Створення асоціацій, союзів працівників лісопромислового комплексу; створення вертикально інтегрованих структур
Екологічна політика	Низька зацікавленість у підвищенні екологічності виробництва; невідповідність виробництва і якості продукції міжнародним стандартам	Розробка і впровадження екологічних програм і природоохоронних заходів; впровадження системи сертифікації лісового фонду і лісопромислових підприємств відповідно до міжнародних стандартів.

\*Сформовано авторами за (Трубченко, 2002)

З метою вирішення зазначених проблем і активізації інтеграційних процесів на рівні держави та регіону необхідним є розроблення механізму стимулювання означеної діяльності, який би передбачав: фінансово-

кредитне стимулювання поглибленої переробки, фіскальне стимулювання виробництв з високою доданою вартістю, інвестиційне стимулювання, стимулювання впровадження міжнародних стандартів, стимулювання використання екобезпечної діяльності. При цьому повинні бути запроваджені прозорі «правила гри» на лісовому ринку, державна фінансова допомога, антимонопольне регулювання, міжнародні екостандарти, створено нові організаційні форми господарювання. Все це повинно супроводжуватися розробкою стратегічних планів і програм розвитку ЛПК, закріпленням за відповідними органами функцій з контролю лісопереробки, формуванням регіональними/місцевими органами влади систем економічних стимулів для розвитку лісопромислового комплексу (Шубалий, 2016, с. 122).

Отже, стимулювання з боку регіональних органів влади створення інтегрованих підприємств у лісопромисловому комплексі сприятиме підвищенню ефективності функціонування ЛПК регіону в цілому, підвищенню якості продукції і розширенню її асортименту, зростанню конкурентних позицій на міжнародній арені, що в кінцевому підсумку матиме позитивний ефект для макроекономічної ситуації в Закарпатській області.

## **2.2. Методичні підходи до оцінки ефективності інтеграційних структур у лісопромисловому комплексі регіону**

Оцінка ефективності функціонування інтеграційних структур у ЛПК спрямована на те, щоб ідентифікувати, як управлінські рішення вплинуть на реалізацію технічних, технологічних і структурних заходів, на фактичне зростання обсягів продукції ЛПК, її якість і конкурентоспроможність, розширення ринків, продуктивність праці, створення нових робочих місць, доходи працівників і акціонерів тощо.

Поглиблену увагу вивченню проблеми ефективності приділяли відомі науковці, серед яких Дж. Долан, Дж. Ерроу, К. Мак-Коннелл, У. Петті, Дж. Сакс, П. Самуельсон, А. Сміт, В. Андрійчук, О. Біттер, О. Варченко, С. Кваша, А. Даниленко, Б. Пасхавер, П. Саблук, П. Хейне та ін. Дослідженням критеріїв та методичних підходів до оцінки ефективності функціонування різних за масштабами та галузевою належністю підприємницьких структур займаються такі вітчизняні і зарубіжні вчені, як: А. Борисов, Т. Безрукова, С. Вахтьоров, А. Гончарук, В. Грузінов, Б. Колісник, В. Прядко, О. Сарахман та ін. Незважаючи на те, що зазначене питання широко висвітлюється в науковій літературі, практично не розроблено методичних підходів до оцінки ефективності функціонування інтеграційних структур у ЛПК.

В економічній енциклопедії ефективність визначається як здатність приносити ефект, результативність процесу, проекту тощо, яка

визначається як відношення ефекту, результату до витрат, що забезпечили цей результат (Гаврилишин, 2000, с. 508).

Існують різні методичні підходи для визначення ефективності економічних систем. Більшість з них мають узагальнюючий характер і можуть бути застосовані в різних галузях промисловості. Розглянемо найбільш поширені з них.

Заслуговує на увагу класифікація показників оцінки ефективності економічної діяльності промислового підприємства авторів Т. Безрукової, А. Борисова та І. Шаніна (2012), яка може бути адаптована до оцінювання ефективності діяльності ІС. Дослідники зауважують, що підвищення ефективності діяльності компанії може досягатися за рахунок поліпшення використання основних фондів, прискорення оборотності оборотних коштів, зростання продуктивності праці. З цієї позиції для вивчення ефективності використовують індикатори: «ресурси», «витрати», «результат», «ефект». Тут під ресурсами розуміються матеріальні (як основні, так і оборотні) витрати, а під власне витратами – використання трудових ресурсів. В якості індикаторів ефективності пропонується використовувати питому вагу наявних і перекваліфікованих робітничих кадрів, продуктивність і інтенсивність праці, трудомісткість продукції та ін. (Рорук, 2017d). На наш погляд, така система індикаторів видається адекватною і може бути використана для аналізу ефективності функціонування інтеграційної структури у ЛПК за умови розроблення відповідної економіко-математичної моделі.

Вчений О. Сарахман (2001) поділяє систему показників вимірювання ефективності управління суб'єкта господарювання на сім підсистем, які характеризують: результати виробництва (ефект господарської діяльності), у т.ч. обсяг товарів та послуг, що є предметами споживання, об'єкти соціальної інфраструктури, а також фінансові результати, що забезпечують виконання функцій регіонального управління; обсяг регіональних ресурсів; обсяги витрат на виготовлення продукції і надання послуг (виробничі витрати); відношення результатів виробництва до виробничих витрат у регіоні; відношення результатів поточного періоду до результатів попереднього періоду; відношення результатів, одержаних у регіоні, до середніх результатів, що одержані в сукупності регіонів; відношення результатів, розрахованих на душу населення, до відповідних результатів, що використовуються як нормативні показники соціального та економічного забезпечення в країнах розвиненої економіки.

Деякий інший методичний підхід пропонує вчений В. Прядко (2003), суть якого передбачає поєднання трьох систем показників: системи збалансованих показників (СЗП); показників доданої вартості, перерахованих на основі відповідного коефіцієнту дисконтування до теперішньої вартості; функціонально-вартісного аналізу. СЗП (або BSC –

Balanced Scorecard) охоплює зв'язки між монетарними та немонетарними показниками, стратегічним та операційним рівнями управління, минулими та майбутніми результатами, а також між внутрішнім і зовнішнім середовищем організації.

Така система передбачає можливість розроблення кількісних показників з точки зору чотирьох головних перспектив (функціональних площин) діяльності організацій: фінансова перспектива, перспектива маркетингу, перспектива бізнес-процесів, перспектива навчання і розвитку. Таким чином, СЗП дає абсолютно новий інструмент управління, який переводить бачення розвитку організації та її стратегію в набір взаємопов'язаних збалансованих показників, що оцінюють критичні фактори не лише поточного, а й майбутнього розвитку організації. Методологія побудови системи збалансованих показників може бути описана такою послідовністю управлінських дій: визначення мети організації, можливостей та обмежень, показників для вимірювання стратегічного розвитку (досягнення мети), ідентифікація показників, передбачення результатів, узгодження мети і результатів, подальше планування. Головним недоліком СЗП є те, що в ній відсутній кінцевий орієнтир, тобто базовий показник, за яким вимірюється ефективність функціонування системи (Колісник, 2011).

Аналіз особливостей функціонування підприємств ЛПК регіону (Повідайчик, Шулла, & Повідайчик, 2015а), а також поширених наукових і методичних підходів та їхніх недоліків щодо оцінки ефективності функціонування ІС у ЛПК (Шихалев, 2007; Шубалий, 2016; Повідайчик, Шулла, & Повідайчик, 2015; Попик, Шулла, & Повідайчик, 2016) дозволив зробити висновок, що найбільш поширеним у практиці оцінювання ефективності інтеграційних об'єднань є підхід, який базується на теорії трансакційних витрат (ТАВ). Зауважимо, що цей підхід може бути застосований на мікро- і мезорівні. Методичний підхід на мікрорівні забезпечує інформаційну підтримку менеджменту окремого підприємства при прийнятті рішення щодо доцільності інтеграції. Підхід на мезорівні слугує інструментом для експертної оцінки ефективності інтеграції певної сукупності підприємств (Трубченко, 2002; Коуз, 1993; Норт, 1997; Петухов, 1999; Яркаев, 2008).

Необхідно зазначити, що на сьогоднішній день серед науковців не існує одностайної думки щодо сутності терміну «трансакційні витрати». У вузькій інтерпретації ТАВ включають тільки витрати адміністративної сфери підприємств (витрати інформаційно-комунікаційного процесу у відносинах з контрагентами), а в широкій інтерпретації до складу ТАВ додатково включаються ще й витрати фізичного процесу обміну (логістичні витрати).



На нашу думку, більш доцільним є використання вузької інтерпретації, оскільки в цьому випадку термін ТАВ є не збірним поняттям, а характеризує специфічний об'єкт наукового пізнання: вартісний вимір ресурсів, спожитих під час проведення трансакцій.

Отже, відмінності в інтерпретації ТАВ виникають як результат різного тлумачення поняття трансакції: від кількості економічних процесів, які включаються до поняття «трансакція» (тільки інформаційно-комунікаційний процес, або додатково і логістичний процес), залежить змістова наповненість терміну ТАВ.

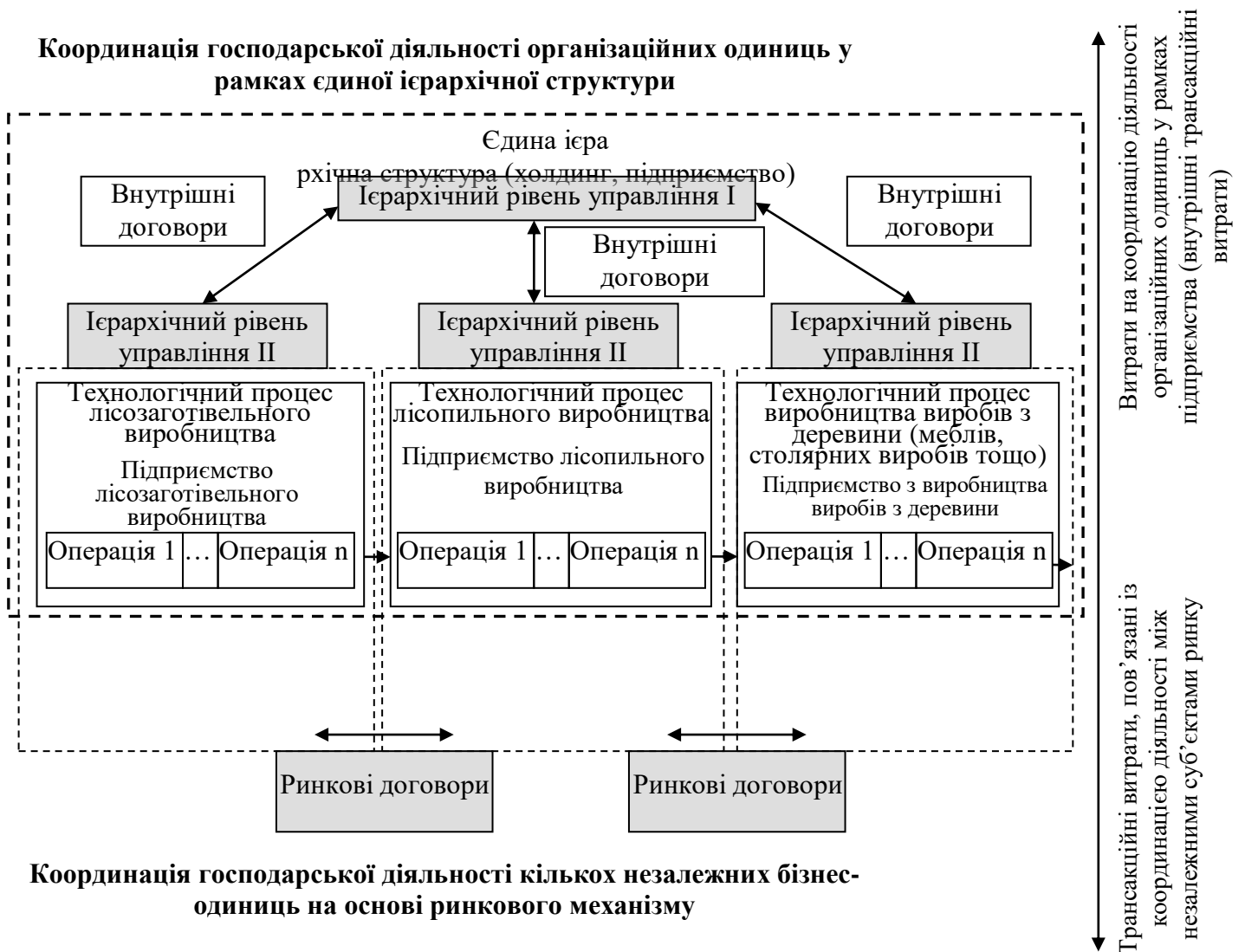
Так, відомі вчені-інституціоналісти зазначають, що при дослідженні проблеми ТАВ «У центрі уваги повинен знаходитися не сам процес обміну активами між спеціалізованими ринковими агентами, а від нього логічно відмежований процес передачі прав власності. При цьому останній можна інтерпретувати як трансакцію... Трансакція – це процес вияснення і узгодження умов ринкового обміну активами» (Архієреєв, 2002; Власенко, 2011; Садовська, 2009; Шепеленко, 2008; Picot, Dietl, & Franck, 2002).

В якості прикладу визначення поняття «трансакція» можна навести таке: «Трансакція – це процес, який повинен забезпечити підготовку і виконання процесу обміну активами у формі передачі прав власності на них... Трансакції включають у себе всі процеси з вияснення, узгодження та (примусу) виконання умов договору щодо обміну активами у формі передачі прав власності на них між ринковими агентами, які в свою чергу діють у межах чинних інституціональних рамок» (Норт, 1997).

Залежно від рівня цих витрат партнери трансакцій можуть обирати різні форми координації своїх відносин: від координації через ринкові механізми до координації в рамках єдиної ієрархічної структури (рис. 2.8).

Координація діяльності через ринок відбувається на основі ринкових договорів (договорів купівлі-продажу, постачання), а координація в рамках єдиної ієрархічної структури здійснюється на основі внутрішніх договорів (трудових договорів, внутрішніх регламентів). При цьому в першому випадку превалюють трансакційні витрати, а в другому – організаційні витрати.

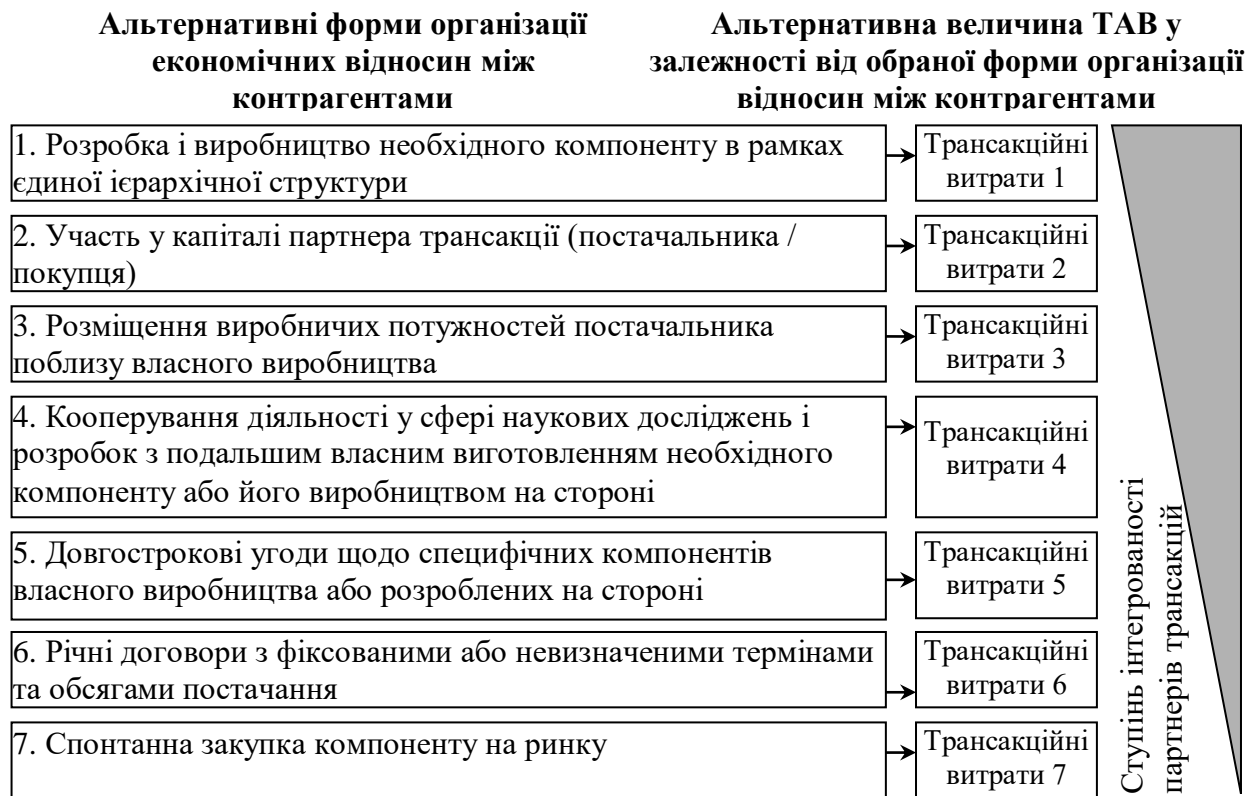
Організаційні витрати можна також інтерпретувати як внутрішні ТАВ: в рамках єдиної ієрархічної структури координується взаємодія двох внутрішніх організаційних одиниць, на відміну від ринкової (зовнішньої) координації, де відбувається узгодження взаємодії двох незалежних бізнес-одиниць ринкового середовища.



**Рис. 2.8. Координація господарської діяльності в рамках єдиної ієрархічної структури або на основі ринкового механізму (на прикладі ЛПК)\***

\*Авторська розробка

Відповідно при переході від першої форми координації до другої зовнішні трансакційні витрати трансформуються у внутрішні. При вертикальних інтеграційних процесах ТАВ набувають специфічного значення, виходячи з обраної форми організації економічних відносин в рамках вартісного ланцюжка (рис. 2.9).



**Рис. 2.9. Залежність ТАВ від альтернативних форм організації економічних відносин у рамках вартісного ланцюжка\***

\*Авторська розробка

Як видно з рис. 2.9, ступінь інтегрованості суб'єктів ринку зростає від форми координації через ринок до форми координації в рамках єдиної ієрархічної структури.

Отже, поняття «трансакція» включає в себе, насамперед, дії координаційного характеру, які є передумовою для подальшого процесу обміну активами. При цьому деякі автори пропонують і сам процес фізичного обміну розглядати як складовий елемент процесу трансакції. Але, на нашу думку, це не є доцільним, оскільки ускладнює процес виокремлення й ідентифікації трансакційних витрат.

Розмежування понять трансакції і ринкового обміну можливе, насамперед, на основі об'єктного критерію (рис. 2.10).



**Рис. 2.10. Характеристика поняття трансакції\***

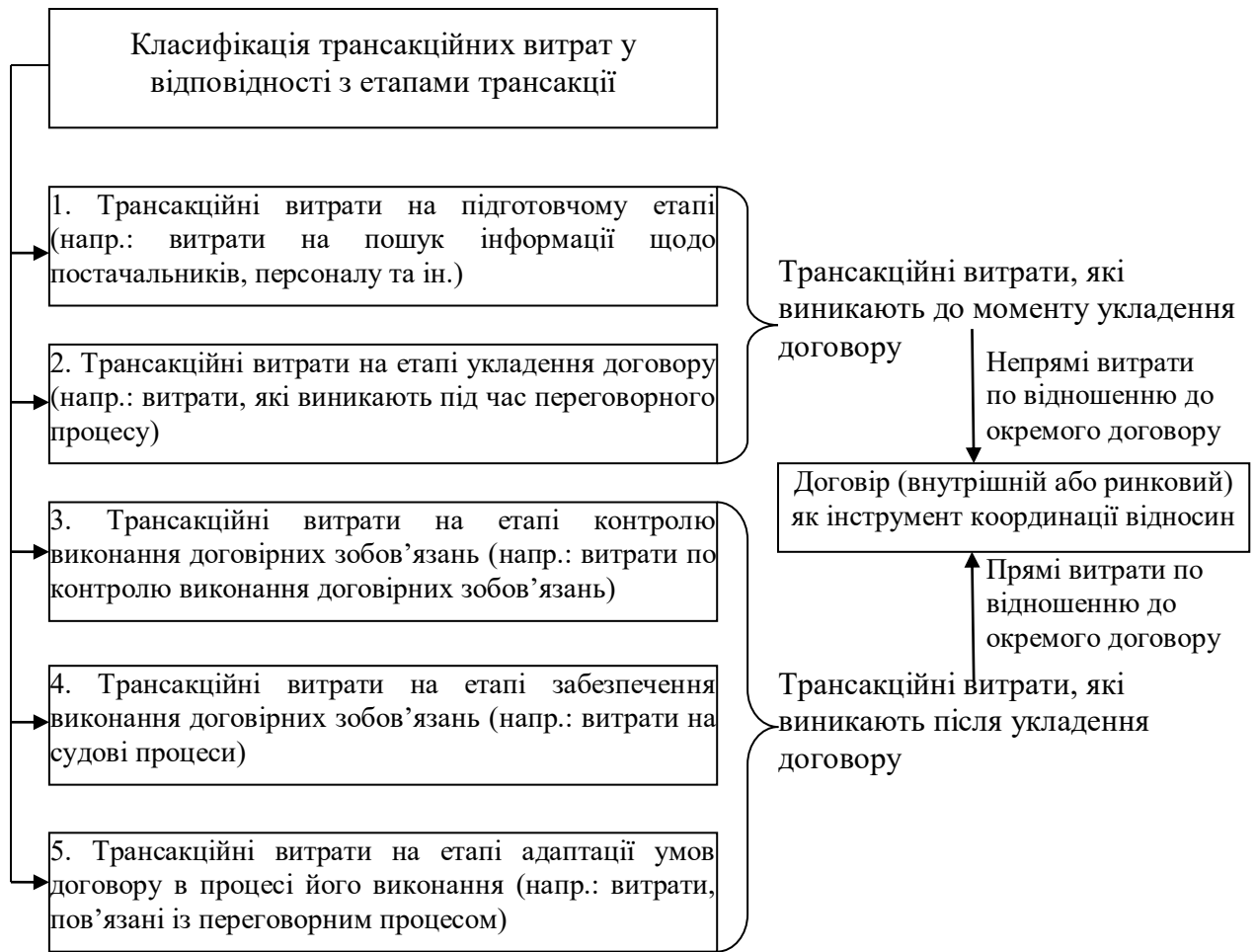
\*Авторська розробка

Як видно з рис. 2.10, поняття трансакції стосується не самого матеріального процесу обміну, а процесу його підготовки і супроводження. Якщо об'єктом процесу обміну є грошові ресурси, продукція, послуги, то об'єктом трансакційного процесу є ринковий договір як інструмент координації діяльності ринкових агентів у процесі передачі прав власності. Трансакційний процес є передумовою для ефективної реалізації процесу обміну. Процес обміну включає в себе, насамперед, операції матеріального характеру (логістичні операції, фінансові операції), а трансакційний процес включає в себе, перш за все, операції адміністративного характеру.

Для виявлення сутності поняття «трансакційні витрати» доцільно розглянути концепцію Е. Козиола (1997): автор вивчає підприємство як певний центр економічних дій. При цьому під час виконання будь-якої економічної дії (постачання, виробництво, збут, управління та ін.) споживаються ресурси підприємства. В свою чергу вартісний вимір спожитих ресурсів в економіці позначається терміном «витрати».

Виходячи з цього, двома базовими критеріями для класифікації витрат є вид спожитих ресурсів та процес (операція), під час виконання якої споживаються ресурси (Kosiol, 1997).

Отже, поняття «трансакційні витрати» виражає вартісний вимір спожитих ресурсів під час здійснення трансакції. Оскільки процес трансакції складається з окремих етапів (підпроцесів), то і ТАВ можуть бути згруповані відповідно до зазначених етапів.



**Рис. 2.11. Класифікація трансакційних витрат відповідно до етапів процесу трансакції\***

\*Авторська розробка

Необхідно зауважити, що наведені на рис. 2.11 групи ТАВ можуть виникати як в умовах ринкової координації відносин (через ринкові договори), так і в умовах координації відносин у рамках єдиної ієрархічної структури, трансформуючись у внутрішні витрати організаційного процесу.

Не всі ТАВ обов'язково приводять до укладення договору: витрати 1-го та 2-го етапу трансакції досить часто мають непродуктивний характер. Тому ці витрати є непрямими по відношенню до конкретного договору як результату трансакційного процесу: ці витрати не зумовлюються конкретним договором, оскільки укладення останнього може і не відбутись, а витрати виникнуть. Витрати 1-го та 2-го етапу мають чітко виражений характер дискреційних витрат, подібно до витрат на дослідження і розробку. На відміну від цього, витрати наступних етапів процесу трансакції є прямими по відношенню до конкретного договору, оскільки виникають тільки в процесі виконання вже укладеного договору.

На основі часового критерію всі ТАВ можна розділити на фактичні і планові. Необхідно зазначити, що при прийнятті управлінських рішень релевантними можуть бути тільки планові (прогнозні) витрати. Фактичні витрати можуть слугувати основою для подальшого визначення планових витрат, але не можуть автоматично сприйматись в якості критерію для прийняття управлінських рішень.

Також ТАВ можуть класифікуватись відповідно до критерію їх поведінки по відношенню до певного чинника (фактора). Серед чинників витрат, на нашу думку, доцільно виділити обсяг діяльності в рамках укладеного договору. Відповідно до зазначеного чинника серед ТАВ можна виокремити групу змінних та постійних трансакційних витрат. Так, деякі ТАВ, які виникають на етапі контролю виконання договірних зобов'язань (витрати по контролю якості поставленої продукції), можуть проявляти прямо пропорційну залежність по відношенню до обсягу поставок. Решта ж ТАВ може бути віднесена до групи дискреційних або постійних витрат.

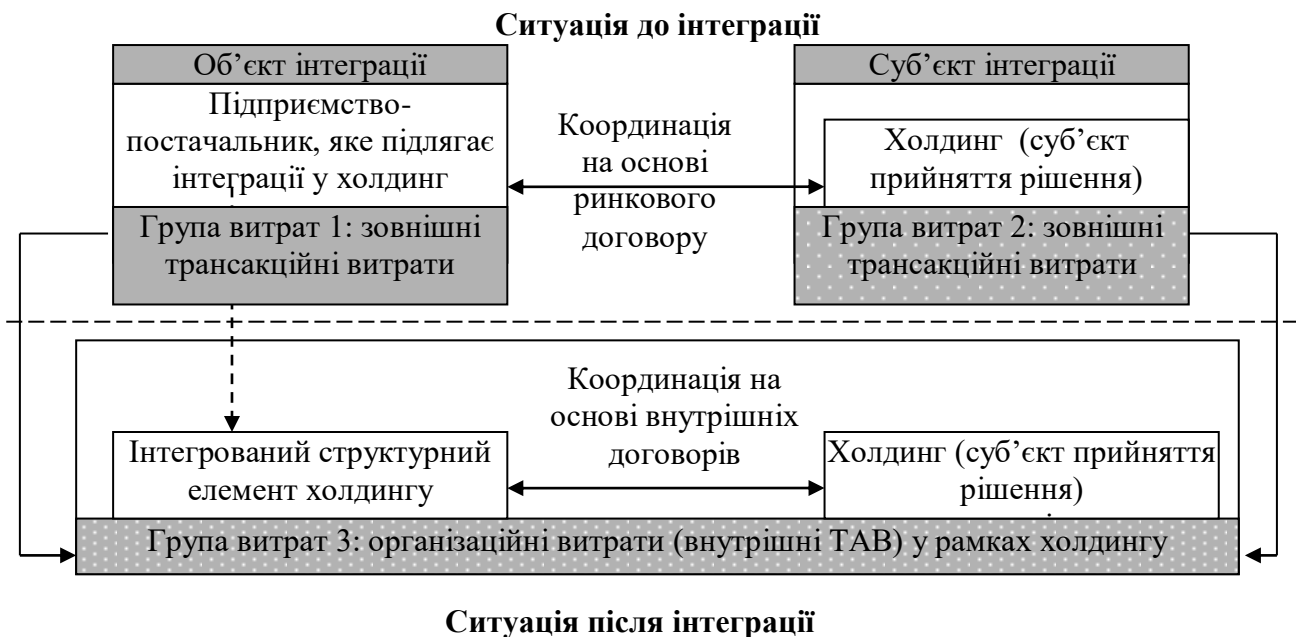
Будь-яке управлінське рішення стосується певного часового періоду, щодо якого воно приймається. В економічній науці за часовим аспектом управлінські рішення доцільно поділяти на оперативні (стосуються короткострокового періоду – до 1 року), тактичні (охоплюють період у кілька років) та стратегічні (довгострокові рішення з відкритим часовим діапазоном планування). Доцільність такого часового структурування впливає з необхідності використання різних цільових критеріїв при прийнятті оперативних, тактичних та стратегічних управлінських рішень: якщо в оперативних рішеннях в якості цільового критерію доцільно використовувати статичні показники витрат, доходів та прибутку, то в тактичних і частково стратегічних рішеннях у зв'язку з необхідністю врахування фактору «вартості грошей у часі» доцільніше при оцінці управлінських альтернатив спиратись на динамічні показники дисконтованих грошових потоків (видатків, надходжень, чистих грошових надходжень). Оскільки інтеграційні управлінські рішення є за характером структурними рішеннями і відповідно стосуються середньо- та довгострокової перспективи, то і пов'язані з ними трансакційні витрати доцільно розділяти на 2 підгрупи: готівкові та безготівкові витрати. Готівкові ТАВ характеризуються незначним часовим лагом між моментом споживання (використання) ресурсу в процесі трансакції та моментом здійснення видатків на його заміщення. Натомість безготівкові витрати характеризуються значним часовим лагом. До безготівкових витрат належать насамперед амортизаційні витрати.

Наступним критерієм класифікації трансакційних витрат є критерій їх релевантності: релевантні витрати залежать від конкретної управлінської альтернативи, а нерелевантні – не залежать.

Важливим при визначенні релевантних трансакційних витрат є конкретні умови, в яких приймається управлінське рішення. Зокрема, можна виділити такі ситуації: ситуація, коли координація в рамках ієрархічної структури заміщається координацією через ринок (перехід від власного виробництва до закупівлі продукції або послуги на стороні – ситуація дезінтеграції); ситуація, коли координація через ринок заміщається координацією в рамках ієрархічної структури (перехід від закупівлі продукції або послуги на стороні до її власного виробництва – ситуація інтеграції).

При переході від форми координації відносин через ринкові договори до форми координації в рамках ієрархічної структури релевантними можуть бути тільки майбутні трансакційні витрати, які виникнуть у рамках відповідних договірних відносин з контрагентом.

На рис. 2.12 зображено трансакційні витрати, які є релевантними при прийнятті інтеграційних рішень на мікрорівні на прикладі інтеграції попередньої технологічної стадії в структуру холдингового типу.



**Рис. 2.12. Трансформація зовнішніх трансакційних витрат у внутрішні в процесі вертикальної інтеграції підприємства-постачальника у холдинг\***

\*Авторська розробка

Із рис. 2.12 видно, що суб'єктом прийняття управлінського рішення щодо інтеграції (у формі поглинання через участь у капіталі) виступає холдингова компанія, яка є головним органом управління. В цій ситуації при прийнятті управлінського рішення щодо інтеграції підприємства-

постачальника в об'єднання холдингового типу релевантними є такі трансакційні витрати:

- група витрат 2: зовнішні трансакційні витрати холдингу (готівкові), які виникнуть у відносинах із постачальником у майбутньому (альтернатива «координації діяльності через ринок»);
- група витрат 3: внутрішні трансакційні витрати холдингу (готівкові), які виникнуть при поглинанні підприємства-постачальника (альтернатива «координації діяльності в рамках єдиної ієрархічної структури»).

При цьому група трансакційних витрат 2 включає тільки зовнішні трансакційні витрати 3-го, 4-го та 5-го етапів процесу трансакції з підприємством-постачальником, а група трансакційних витрат 3 включає елементи трансакційних витрат усіх 5-ти етапів трансакції, які виникнуть у процесі інтеграції підприємства постачальника у холдингову структуру.

Зазначені витрати є вхідною інформацією для відповідних економіко-математичних моделей при прийнятті інтеграційних рішень.

Німецький вчений Д. Адам (1997) пропонує застосувати економіко-математичну модель при прийнятті тактичного управлінського рішення щодо закупівлі компоненту на стороні або його виробництва власними силами. При цьому в разі переходу від закупівлі до власного виробництва передбачається інтеграція у структуру підприємства попередньої технологічної стадії з відповідною розбудовою необхідної виробничої інфраструктури.

Розглянемо модифіковану економіко-математичну модель, яка, на відміну від моделі Д. Адама:

- враховує специфіку управлінського рішення в умовах інтеграції в структуру холдингу підприємства-виробника компонентів (окремо в моделі враховується сума інвестицій в акціонерний капітал та інвестицій в реорганізацію виробничої інфраструктури та перекваліфікацію персоналу інтегрованого підприємства);
- враховує в якості критеріїв, окрім технологічних витрат, також і трансакційні витрати (Adam, 1997).

Пропонована економіко-математична модель, яка належить до групи динамічних інвестиційних моделей із середньостроковим горизонтом планування, має такий вигляд:

$$C_0 = -A_0 + \sum_{t=1}^n (M_t \cdot (Q_t - K_t) - F_t - R_t - (V_t - U_t)) \cdot (1+i)^{-t}, \quad (2.1)$$

де  $C_0$  – показник економії витрат, перерахований на основі відповідного коефіцієнту дисконтування до теперішньої вартості;

$M_t$  – обсяги закупівлі компонентів (сировини, матеріалів) у  $t$ -му періоді;



$Q_t$  – вартість закупівлі одиниці компоненту (сировини, матеріалів) у  $t$ -му періоді;

$V_t$  – готівкові трансакційні витрати, які виникають під час виконання договірних зобов'язань між суб'єктами ринку у  $t$ -му періоді;

$A_0$  – початкові інвестиції в активи підприємства, яке підлягає інтеграції у структуру холдингу (інвестиції в акціонерний капітал);

$K_t$  – маржинальна собівартість виробництва одиниці компоненту (сировини, матеріалів) у  $t$ -му періоді;

$F_t$  – постійні виробничі витрати (готівкові) у  $t$ -му періоді;

$R_t$  – інвестиційні видатки, пов'язані з реорганізацією виробничої інфраструктури та перекваліфікацією персоналу об'єкта інтеграції у  $t$ -му періоді;

$U_t$  – внутрішні трансакційні витрати (готівкові) на координацію діяльності в рамках єдиної ієрархічної структури управління у  $t$ -му періоді;

$i$  – ставка дисконтування.

Оскільки показник маржинальної собівартості продукції ( $K_t$ ) в середньо- та довгостроковій перспективі під впливом ефекту кривої досвіду має тенденцію до зниження, то пропонується така методика його розрахунку:

$$K_t = K_0 \left( \frac{M_t}{\sum_{j=1}^t M_j} \right)^b + K_e \quad (2.2)$$

де  $K_0$  – маржинальна собівартість виробництва одиниці компоненту (сировини, матеріалів) у початковому періоді;

$K_e$  – складова маржинальної собівартості виробництва одиниці компоненту (сировини, матеріалів), яка не підпадає під вплив ефекту кривої досвіду;

$b$  – показник, який характеризує вплив ефекту кривої досвіду на зниження маржинальної собівартості виробництва одиниці компоненту (сировини, матеріалів).

Запропонований мікроекономічний підхід дозволяє комплексно оцінити економічний ефект інтеграції на основі врахування структурних змін як у технологічній, так і в адміністративній сфері підприємств.

На мезорівні управлінські рішення щодо доцільності інтеграційних процесів можуть прийматися органами місцевої влади виходячи з цільових критеріїв макро- і регіонального рівня.

Альтернативним інструментом щодо оцінки інтеграційних процесів на мезорівні може слугувати підхід, який базується на теорії трансакційних витрат (Коуз, 1993; Picot, Dietl, & Franck, 2002).

Зазначений підхід дозволяє оцінити економічний ефект на регіональному рівні внаслідок зміни інституційних форм організації бізнесу в рамках вертикальних інтеграційних процесів у сфері ЛПК.

Оцінка потенційної економії ТАВ дозволяє визначити вплив інтеграційних процесів на регіональні макроекономічні показники. Ключовими економічними показниками на цьому рівні є валовий та чистий регіональний продукт (*Методологічні положення оновленої версії системи національних рахунків 2008 року: Статистичний збірник, 2013*).

ВРП є складовим елементом ВВП і виражає вартість кінцевої продукції, товарів, робіт і послуг, створених у конкретному регіоні протягом певного проміжку часу (зазвичай року). Тому методичні підходи до розрахунку ВВП придатні і для розрахунку ВРП (Уразов, Саух, & Вікарчук, 2013).

ВВП країни може бути визначений за допомогою таких методів: на основі розрахунку валової доданої вартості, на основі розрахунку видатків або доходів економічних суб'єктів країни (Голов, 2014).

Виходячи з цілей роботи, доцільно, на нашу думку, розглядати насамперед метод розрахунку валової доданої вартості, оскільки він ґрунтується на оцінці результатів діяльності підприємств (суб'єктів підприємницької діяльності) і не потребує аналізу інформації щодо доходів і витрат інших суб'єктів економічних відносин (домогосподарств, держави). ВВП у цьому разі може бути розрахований на основі агрегування доданої вартості, створеної окремими СПД:

$$\text{ВВП} = \sum_i \text{ДВ}_i, \quad (2.3)$$

де  $\text{ДВ}_i$  – сума доданої вартості, створеної в рамках операційної діяльності  $i$ -м СПД.

Поняття доданої вартості відрізняється за інтерпретацією в літературі з мікро- та макроекономіки (*Методологічні положення оновленої версії системи національних рахунків 2008 року: Статистичний збірник, 2013*).

В дослідженнях з мікроекономіки під доданою вартістю розуміють різницю між вартістю створеної продукції та вартістю спожитих при її виробництві ресурсів, придбаних від інших суб'єктів підприємницької діяльності.

У дослідженнях з макроекономіки, зокрема в системі національних рахунків, трапляється термін «додана вартість», який використовується при розрахунку таких макроекономічних показників, як ВВП, національний дохід та інші. Зокрема, в основі розрахунку ВВП лежить показник валової доданої вартості, який виражає різницю між валовим випуском та проміжним споживанням, скоригованих на суму непрямих

податків та субвенцій (*Методологічні положення оновленої версії системи національних рахунків 2008 року: Статистичний збірник, 2013*):

$$\text{ВВП} = \text{ВДВ} + \text{НП} - \text{С}; \text{ВДВ} = \text{ВВ} - \text{ПС}, \quad (2.4)$$

де ВДВ – валова додана вартість, ВВ – валовий випуск, ПС – проміжне споживання, НП – непрямі податки, С – субвенції.

Показник ВВП не враховує поточне споживання основного капіталу. Вирахування зі складу ВВП суми поточного споживання (амортизації) основного капіталу дозволяє визначити показник чистого внутрішнього продукту (ЧВП) (Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», (2013):

$$\text{ЧВП} = \text{ЧДВ} + \text{НП} - \text{С}; \text{ЧДВ} = \text{ВВ} - \text{ПС} - \text{А}, \quad (2.5)$$

де ВДВ – валова додана вартість, ВВ – валовий випуск, ПС – проміжне споживання, А – амортизація, НП – непрямі податки, С – субвенції.

Показник валового випуску включає вартість реалізованої продукції (послуг), зміну вартості залишків готової продукції, напівфабрикатів власного виробництва, незавершеного виробництва та приріст вартості новостворених або модернізованих для виробничих потреб об'єктів основних засобів (Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», (2013). При цьому оцінка всіх складових елементів показника валового випуску здійснюється в цінах виробників (без непрямих податків).

У свою чергу, проміжне споживання – це витрати на товари та послуги (сировину, паливо, електроенергію, поточний ремонт, послуги транспорту тощо), які були використані статистичними одиницями для виробничих потреб (Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», (2013). Оскільки субвенції не є елементом доданої вартості, створеної підприємством, то із подальшого мікроекономічного аналізу їх буде виключено.

Як вже зазначалось, всі складові вище наведеної формули розрахунку ВВП (ЧВП) формуються на основі сумування економічних показників окремих статистичних одиниць народногосподарського комплексу країни. Такий підхід є вигідним у ситуації, коли існує потреба у визначенні вкладу у ВВП країни або регіону результатів діяльності окремих статистичних одиниць (підприємств) або певної сукупності статистичних одиниць (об'єднань підприємств).

Із наведеного вище випливає, що ВРП, створений у регіональному ЛПК, складається із сукупності створених доданих вартостей суб'єктами регіонального ЛПК:

$$\text{ВРП}_{\text{ЛПК}} = \sum_i \text{ДВ}_i, \quad (2.6)$$

де  $\text{ВРП}_{\text{ЛПК}}$  – валовий регіональний продукт ЛПК;  $\text{ДВ}_i$  – додана вартість, створена в рамках операційної діяльності  $i$ -м СПД у сфері ЛПК конкретного регіону.

Тому з метою визначення вкладу окремих підприємств або об'єднань підприємств у створення внутрішнього регіонального продукту доцільним є більш детальний аналіз методики формування доданої вартості на мікрорівні.

Необхідно зазначити, що підприємства будь-якої галузі народно-господарського комплексу країни, поряд із операційною діяльністю, можуть здійснювати також іншу діяльність (наприклад, інвестиційну та фінансову), не пов'язану безпосередньо із основною місією підприємства, генеруючи таким чином додану вартість у рамках зазначених видів діяльності. Але в розрахунок створеної доданої вартості у сфері ЛПК повинна включатись тільки та частина доданої вартості, яка створена саме в рамках операційної діяльності суб'єктами регіонального ЛПК.

Аналогічно до показника прибутку розрахунок показника доданої вартості ґрунтується на аналізі матеріального трансформаційного процесу підприємств (і відповідних показників витрат і доходів), а не фінансового трансформаційного процесу (показників грошових потоків у формі надходжень і видатків).

Розрахунок доданої вартості на мікрорівні здійснюється на основі інформації з фінансової звітності СПД, а саме на основі форми №2 «Звіт про фінансові результати» (за необхідності – також і форми №1 «Баланс»), в якій визначається ключовий результативний показник: фінансовий результат від операційної діяльності підприємства (операційний прибуток/збиток) (Каверина, 2016).

Якщо прибуток відображає різницю між вартістю реалізованої продукції та вартістю всіх ресурсів, спожитих при її виробництві і реалізації (в т.ч. людська праця, податки, платежі по соціальному страхуванню персоналу), то відповідно до методу вирахувань при розрахунку доданої вартості необхідно брати до уваги тільки вартість спожитих факторів виробництва, які були придбані в інших суб'єктів підприємницької діяльності (СПД) (*Методологічні положення оновленої версії системи національних рахунків 2008 року: Статистичний збірник*, 2013).

Прибуток підприємства не підлягає капіталізації в активі балансу і відображається як показник звітного періоду. Натомість складові

елементи доданої вартості можуть капіталізуватися в залишках готової продукції, напівфабрикатів та деяких інших статтях активу балансу (витрати на оплату праці, податки, що включаються до собівартості продукції).

Отже, різниця між прибутком та доданою вартістю виражається в сумі витрат на оплату праці, відсотків за користування позиковим капіталом, а також у сумі витрат прямих податків, зборів та страхових платежів на користь держави, здійснених СПД при виробництві і реалізації продукції (складові елементи для розрахунку доданої вартості адитивним методом).

У розділі 1 «Звіту про фінансові результати» формується інформація про результати діяльності підприємства на основі порівняння доходів від реалізації продукції, з одного боку, та собівартості реалізованої продукції і витрат періоду, з іншого боку. При цьому класифікація витрат здійснюється за функціональним принципом (виробнича собівартість продукції, збутові, адміністративні та інші операційні витрати). Натомість у розділі 3 зазначеної форми звітності операційні витрати класифікуються за елементами. При цьому інформація про витрати в розрізі елементів включає тільки операційні витрати, які є так званими «первинними витратами» (Seicht, 2001).

Відповідно до принципів групування операційних витрат (Додаток К), наведених у Звіті про фінансові результати, методика розрахунку фінансових результатів (ФР) від операційної діяльності відображається за допомогою формули (Каверина, 2016):

$$\text{ФР} = \text{Д} - \text{СВ} - \text{АВ} - \text{ЗВ} + \text{ІД} - \text{ІВ}, \quad (2.7)$$

де: Д – чистий дохід від реалізації продукції; СВ – собівартість реалізованої продукції; АВ – адміністративні витрати; ЗВ – збутові витрати; ІД – інші операційні доходи; ІВ – інші операційні витрати.

Функціональна класифікація витрат, наведена у структурі формули (2.7), не дозволяє виявити ту складову витрат, яка виражає вартість спожитих факторів виробництва, придбаних від інших СПД. Тому формула (2.7) не повною мірою придатна для розрахунку на її основі показника доданої вартості.

Показник доданої вартості можна розрахувати на основі формули фінансових результатів, якщо останню модифікувати з виокремленням так званих «первинних витрат», які виникли у звітному періоді (Seicht, 2001). Первинні витрати виражають вартість спожитих в операційній діяльності підприємства факторів виробництва, безпосередньо придбаних на ринку ресурсів. Згідно з цим підходом при розрахунку фінансових результатів операційної діяльності первинні витрати звітного періоду класифікуються

за елементами (Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід), форма № 2).

$$\Phi P = D - (MB + AB + 3П + CC + InB + \Delta Z - KI) + ID, \quad (2.8)$$

де  $\Delta Z$  – зміна залишків продукції, напівфабрикатів, незавершеного виробництва за звітний період ( $\Delta Z = Z_0 - Z_1$ ),  $MB$  – матеріальні витрати;  $AB$  – амортизаційні витрати;  $3П$  – витрати на оплату праці;  $CC$  – витрати на соціальне страхування;  $InB$  – інші операційні витрати;  $KI$  – операційні витрати інвестиційного характеру, капіталізовані за звітний період в активі балансу (витрати на створення, модернізацію основних засобів, витрати по створенню нематеріальних активів та ін.).

Фінансовий результат від операційної діяльності, розрахований на основі формул (2.7) та (2.8), повинен бути однаковим (Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід), форма № 2).

При визначенні доданої вартості підприємства, створеної в рамках його діяльності у сфері ЛПК, недоцільно до її складу включати показник  $ID$  (інші операційні доходи), оскільки він містить доходні статті, які безпосередньо не пов'язані з реалізацією продукції підприємства (доходи від реалізації іноземної валюти, доходи від реалізації інших оборотних активів, доходи від операційної оренди активів, доходи від операційної курсової різниці за операціями в іноземній валюті та ін.) (Heinen, 1983).

У цілому за структурою формула (2.8) є придатною для розрахунку на її основі показника доданої вартості ( $DВ$ ) методом вирахувань:

$$DВ = D - (PВ_{СПД} + \Delta Z - KI); PВ_{СПД} = MB + AB + InB, \quad (2.9)$$

де  $PВ_{СПД}$  – первинні витрати СПД, що відображають вартість проміжного споживання.

Але класифікація витрат за елементами, наведена у Звіті про фінансові результати, не є достатньою для розрахунку на її основі показника доданої вартості. Проблемним елементом є стаття «Інші операційні витрати», яка не дозволяє безпосередньо виявити вартість спожитих сторонніх послуг та інших складових елементів, що не включаються до доданої вартості (Heinen, 1983). З аналогічних міркувань також непридатними для цього є облікові дані нижчого рівня агрегування – інформація про витрати по рахунку 84 «Інші операційні витрати». Окрім сторонніх послуг, до складу інших операційних витрат включаються, зокрема, витрати на відрядження, суми податків, зборів (обов'язкових платежів), крім податку на прибуток, втрати від курсових різниць, знецінення запасів, псування цінностей, списання та уцінки активів, суми фінансових санкцій тощо (Heinen, 1983). Інформація по рахунку 84 є

конгломератом статей витрат, які є як елементами доданої вартості (податки), так і складовими елементами проміжного споживання (сторонні послуги). Для вирішення зазначеної проблеми на рівні бухгалтерського обліку окремого підприємства доцільно до рахунку 84 відкрити субрахунки другого аналітичного рівня із розмежуванням інших операційних витрат на дві підгрупи:

- операційні витрати, які не включаються до доданої вартості, а входять до складу проміжного споживання (ІнВ<sub>пс</sub>);
- операційні витрати, які включаються до доданої вартості (ІнВ<sub>дв</sub>).

Для вирішення зазначеної проблеми на рівні звітності необхідно запропоновану вище класифікацію витрат у Звіті про фінансові результати затвердити на законодавчому рівні.

Формування на системній основі в обліку та звітності інформації про додану вартість дозволить менеджменту більш ефективно здійснювати економічну оцінку результатів діяльності підприємства, а на державному рівні – більш точно й оперативно визначати макроекономічні показники в рамках системи національних рахунків.

Неоднозначним у науковій літературі при дослідженні мікроекономічних проблем залишається питання, чи включається до доданої вартості сума непрямих податків (насамперед ПДВ), яка утримується на користь держави із виручки від реалізації продукції (*Методологічні положення оновленої версії системи національних рахунків 2008 року: Статистичний збірник, 2013*). Натомість, як було наведено вище, в макроекономічній інтерпретації непрямі податки не включаються у валову або чисту додану вартість, а при розрахунку ВВП (ЧВП) враховуються як окремий елемент.

При мікроекономічному аналізі ситуація є дещо іншою. На нашу думку, непрямі податки є складовим елементом доданої вартості. Держава тільки перерозподіляє створену СПД додану вартість за допомогою як прямих, так і непрямих податків. У цій ситуації при застосуванні непрямого методу визначення ПДВ складовим елементом доданої вартості, створеної СПД, є не податкове зобов'язання з ПДВ, а різниця між податковим зобов'язанням та податковим кредитом з ПДВ за звітний період.

Необхідно зазначити, що визначення суми ПДВ, яка за звітний період підлягає сплаті в бюджет, за прямим та непрямим методом дає, особливо в короткостроковому періоді (1 місяць, квартал), різний результат. Виникнення так званих тимчасових різниць пов'язане з такими факторами:

1. При непрямому методі податкове зобов'язання (кредит) з ПДВ може виникати вже в момент здійснення авансових платежів при

реалізації продукції (придбанні активів), коли додана вартість, яка є базою оподаткування за прямим методом, ще може бути і не створена.

2. При непрямому методі податковий кредит з ПДВ виникає в момент оприбуткування активів, коли додана вартість ще може бути і не створеною, що призведе до виникнення тимчасової різниці між прямим та непрямим методом розрахунку ПДВ; особливо при придбанні необоротних активів тимчасові різниці між двома методами розрахунку ПДВ можуть зберігатись досить тривалий проміжок часу, оскільки податковий кредит за непрямим методом виникає в момент оприбуткування необоротного активу, а додана вартість (як база для розрахунку ПДВ за прямим методом) за його допомогою буде створюватись тільки в майбутніх періодах.

3. Додана вартість може виникати навіть у ситуації відсутності акта продажу, капіталізуючись у залишках готової продукції, напівфабрикатів, незавершеного виробництва; натомість у рамках матеріального трансформаційного процесу при непрямому методі податкове зобов'язання з ПДВ може виникати тільки за наявності акта реалізації продукції.

Але, на нашу думку, в масштабах економіки країни в середньостроковому періоді (1 рік) тимчасові різниці, які виникають за прямим та непрямим методом на рівні окремих статистичних одиниць, при агрегуванні даних і розрахунку на їх основі макроекономічних показників у цілому нівелюються. Окрім того, в довгостроковій перспективі на рівні окремого підприємства прямий та непрямий методи визначення ПДВ дають однаковий результат. Тому для оцінки показника ПДВ як вкладу окремого підприємства або об'єднання підприємств у створення ВВП (ЧВП) країни можна скористатись спрощенням, застосувавши прямий метод розрахунку ПДВ:

$$\text{ПДВ}_{\text{ВВП}} = \text{ДВ} \cdot \text{Ст}, \quad (2.10)$$

де  $\text{ПДВ}_{\text{ВВП}}$  – податок на додану вартість, що підлягає сплаті в бюджет, розрахований за прямим методом;  $\text{ДВ}$  – створена підприємством додана вартість як різниця між чистим доходом та проміжним споживанням;  $\text{Ст}$  – ставка ПДВ.

Із врахуванням непрямих податків додана вартість окремого підприємства, створена в рамках його операційної діяльності, може бути розрахована на основі модифікації вище зазначеної формули (2.9) таким чином:

$$\text{ДВ} = \text{В} - (\text{МВ} + \text{АВ} + \text{ІнВ}_{\text{ПС}} + \Delta\text{З} - \text{КІ}) - \text{ПК}, \quad (2.11)$$

де  $\text{В}$  – виручка від реалізації продукції;  $\text{ПК}$  – податковий кредит з ПДВ.



Виручку від реалізації продукції (В) можна декомпонувати на два складові елементи: чистий дохід від реалізації та податкове зобов'язання з ПДВ.

$$B = D + D \cdot C_T = D + P_3, \quad (2.12)$$

де  $C_T$  – ставка ПДВ;  $P_3$  – податкове зобов'язання з ПДВ.

Підставивши показник В у формулу (2.11), отримаємо:

$$ДВ = Д - (МВ + АВ + ІнВ_{ПС} + \Delta Z - КІ) + (P_3 - ПК), \quad (2.13)$$

де  $(P_3 - ПК)$  – податок на додану вартість, що підлягає сплаті в бюджет, розрахований за непрямим методом.

Додана вартість у формулі (2.13) розрахована у варіанті чистої доданої вартості, придатної на макрорівні для визначення ЧВП. Для розрахунку валової доданої вартості, необхідної для розрахунку ВВП, із формули (2.13) достатньо вилючити показник АВ (амортизаційні витрати).

При ігноруванні тимчасових різниць між прямим та непрямим методами розрахунку ПДВ формулу (2.13) можна представити в такому вигляді:

$$ДВ = Д - (МВ + АВ + ІнВ_{ПС} + \Delta Z - КІ) + ПДВ_{ВВП}, \quad (2.14)$$

де  $ПДВ_{ВВП}$  – податок на додану вартість, розрахований за прямим методом.

Відповідно до адитивного методу додану вартість, створену підприємством у рамках його операційної діяльності, можна визначити таким чином (*Методологічні положення оновленої версії системи національних рахунків 2008 року: Статистичний збірник, 2013*):

$$ДВ = П + ЗП + СС + ІнВ_{ДВ} + ПДВ_{ВВП}, \quad (2.15)$$

де П – прибуток (збиток) від операційної діяльності (до оподаткування); ЗП – витрати на оплату праці, нараховані за звітний період; СС – витрати по соціальному страхуванню;  $ІнВ_{ДВ}$  – інші операційні витрати, які включаються до складу доданої вартості.

Прирівняємо праві частини формул (2.14) та (2.15):

$$\begin{aligned} Д - (МВ + АВ + ІнВ_{ПС} + \Delta Z - КІ) + ПДВ_{ВВП} = \\ = П + ЗП + СС + ІнВ_{ДВ} + ПДВ_{ВВП}. \end{aligned} \quad (2.16)$$

Отже:

$$Д = П + ЗП + СС + ІнВ_{дв} + МВ + АВ + ІнВ_{пс} + \Delta З - КІ. \quad (2.17)$$

У формулі (2.17) наводяться структурні елементи розподілу чистого доходу від реалізації продукції підприємства: з одного боку, дохід розподіляється на прибуток та скориговані первинні витрати операційної діяльності, а з іншого – на чисту додану вартість (не включає ПДВ) та скориговані первинні операційні витрати, які входять до проміжного споживання.

Показники податку на додану вартість (ПДВ<sub>ВВП</sub>), показник зміни величини залишків запасів ( $\Delta З$ ) та капіталізованих у активі балансу підприємства витрат інвестиційного характеру (КІ), наведені в Додатку Л, є похідними розрахунковими величинами, які залежать від величини сформованої підприємством доданої вартості або здійснених первинних операційних витрат відповідно.

При фіксованому рівні доходу підприємство може впливати тільки на статті первинних операційних витрат, відповідно показник прибутку (П) виступає як залишкова величина. Звідси, в свою чергу, можна зробити такі висновки:

1. При фіксованому доході за інших рівних умов зменшення первинних операційних витрат, які є елементом доданої вартості, призводить до зміни в структурі доданої вартості на користь показника прибутку, але не змінює абсолютну величину доданої вартості;

2. При фіксованому доході за інших рівних умов зменшення первинних операційних витрат, які є елементом проміжного споживання, призводить до зміни абсолютної величини доданої вартості за рахунок зростання значення показника прибутку.

З точки зору внеску окремого підприємства у формування регіонального продукту позитивною є не тільки ситуація 2 (зростання створеної доданої вартості), але і ситуація 1: зміна в структурі доданої вартості на користь прибутку приводить до вивільнення економічних ресурсів із форми непродуктивних витрат, що створює передумови для їх більш ефективного використання (наприклад, як інвестиції у підвищення рентабельності бізнесу).

Базуючись на взаємозв'язку між показниками системи національних рахунків та системи бухгалтерського обліку, наведеному у Додатку Л, проаналізуємо економічний ефект для регіонального ЛПК, який виникає внаслідок вертикальних інтеграційних процесів. При цьому економічний ефект буде оцінюватись з урахуванням тільки рішення щодо зміни інституційної форми організації економічних відносин і не враховує можливі структурні зміни в рамках матеріального трансформаційного процесу.

Зазвичай суб'єктами інтеграції виступають підприємства, які на момент об'єднання вже мали між собою певний час економічні відносини в рамках вартісного ланцюжка із створення кінцевої продукції у сфері ЛПК.

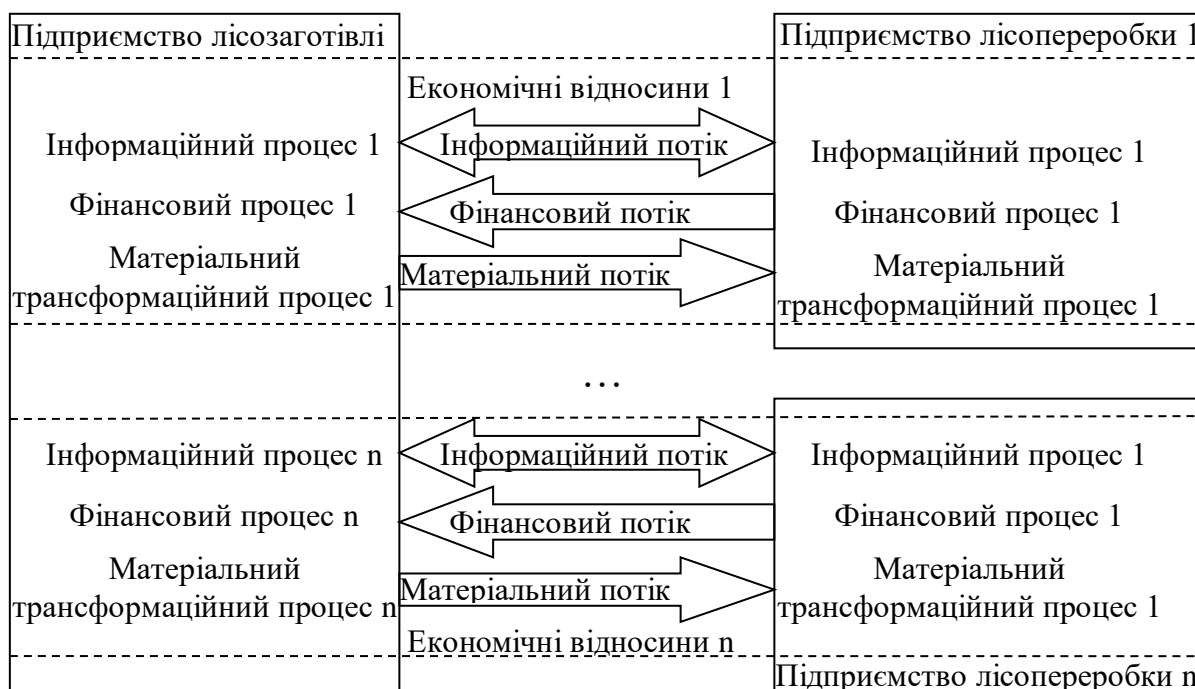
Класичний вартісний ланцюжок у ЛПК включає такі види діяльності, як лісозаготівля, лісопереробка та виробництво кінцевої продукції з деревини. Між підприємствами зазначених видів діяльності в процесі створення кінцевої продукції виникають матеріальні, фінансові та інформаційні потоки. При цьому матеріальні потоки направлені від сфери лісозаготівлі до сфери виробництва кінцевих виробів із деревини, а фінансові потоки – у зворотному напрямку. В свою чергу інформаційні потоки можуть мати різну спрямованість: як вертикальну, так і горизонтальну.

Об'єктом руху в рамках матеріального потоку є продукція з різним ступенем готовності (сировина, промислові матеріали, кінцеві вироби з деревини), у фінансових потоках об'єктами руху виступають грошові кошти, а в інформаційних – релевантна для економічних суб'єктів інформація (Heinen, 1983). У Додатку М наводиться приклад можливих матеріальних потоків між підприємствами сфер лісозаготівлі, лісопереробки та виробництва кінцевих виробів із деревини.

Матеріальний, фінансовий та інформаційний потоки поєднують між собою двох СПД із суміжних сфер ЛПК, виражаючи таким чином економічні відносини між СПД у процесі взаємодії в рамках ринкового середовища. З іншого боку, виникнення матеріального, фінансового та інформаційного потоків зумовлюється відповідним матеріальним, фінансовим та інформаційним трансформаційним процесами, які відбуваються на окремому підприємстві (рис. 2.13).

При цьому інформаційно-комунікаційний процес, як процес обробки і передачі інформації, супроводжує матеріальний та фінансовий трансформаційні процеси, виступаючи передумовою їх безперебійного здійснення.

Інформаційно-комунікаційний процес, пов'язаний із первинним встановленням економічних відносин між СПД та адміністративним супроводом поточних ринкових трансакцій (процесу фізичного обміну благами) в рамках цих відносин, в економічній літературі позначається терміном «трансакційний процес». У свою чергу витрати, які виникають у рамках трансакційного процесу, називаються трансакційними витратами, аналогом яких при координації в рамках ієрархічної структури є так звані «організаційні витрати» (Picot, Dietl, & Franck, 2002).



**Рис. 2.13. Інформаційний, фінансовий та матеріальний трансформаційні процеси як складові економічних відносин між СПД при координації діяльності за допомогою ринкового механізму\***

\*Авторська розробка

На кожному з етапів трансакційного процесу (підготовчий етап, етап укладення договору, етап контролю та забезпечення виконання договірних зобов'язань та ін.) організаційними одиницями підприємства або сторонніми організаціями (у формі аутсорсингу) виконуються певні адміністративні операції, в яких споживаються економічні ресурси і відповідно виникають трансакційні витрати. При цьому трансакційні витрати за інших рівних умов залежать від обсягу виконання зазначених адміністративних операцій за звітний (плановий) період.

Необхідно зазначити, що точну поведінку трансакційних витрат дуже складно виразити і прогнозувати за допомогою економіко-математичних моделей, оскільки трансакційний процес містить значну частину креативних операцій і, відповідно, важко піддається структуруванню. Структура трансакційного процесу має високу мінливість у часі, а елементи виходу окремих операцій у рамках цього процесу є важко вимірюваними (Picot, Dietl, & Franck, 2002).

Якщо виходити з того, що адміністративні операції в рамках трансакційного процесу спрямовані на встановлення договірних відносин, контроль та забезпечення виконання умов договору, то систему затратоутворюючих факторів трансакційних витрат схематично можна представити таким чином (Додаток Н):

ТАВ на підприємстві виникають винятково в рамках адміністративного процесу (інформаційно-комунікаційного процесу) і мають тільки опосередкований зв'язок з матеріальним трансформаційним процесом (Picot, Dietl, & Franck, 2002).

Всі ТАВ, на нашу думку, можна розділити на 2 групи:

1. Група трансакційних витрат 1: ТАВ, які прямо не пов'язані договірними відносинами з окремим контрагентом і стосуються підприємства в цілому.

2. Група трансакційних витрат 2: ТАВ, які безпосередньо пов'язані договірними відносинами з окремим контрагентом.

До першої групи належать усі трансакційні витрати на підготовчому етапі трансакційного процесу, які виникають до моменту укладення договору: інформаційні та рекламні витрати, пов'язані зі збором інформації щодо потенційних контрагентів, витрати, пов'язані з переговорним процесом до моменту укладення договору та ін. ТАВ групи 1 мають характер дискреційних витрат за прикладом витрат на дослідження і розробку, тому прямий причинно-наслідковий зв'язок між зазначеною групою ТАВ та економічними відносинами з конкретним контрагентом відсутній.

До другої групи належать усі трансакційні витрати на етапі виконання договірних зобов'язань: витрати, пов'язані із контролем виконання умов договору (витрати з контролю якісних, цінових та кількісних параметрів продукції), витрати із забезпечення виконання договірних зобов'язань (судові витрати, витрати на юридичні послуги) та витрати, пов'язані з можливою адаптацією договору до нових умов. Для цієї групи ТАВ існує прямий причинно-наслідковий зв'язок із економічними відносинами з конкретним контрагентом.

Згідно з концепцією затратоутворюючих факторів Е. Хайнена (1983) витрати будь-якої функціональної сфери підприємства залежать від обсягу виконання окремих операцій відповідної функціональної сфери. В цьому сенсі не є винятком і адміністративна сфера (управління постачанням, збутом, виробництвом та ін.), в рамках якої відбувається в тому числі трансакційний процес і виникають відповідні ТАВ.

Необхідно зазначити, що в економічній літературі серед чинників ТАВ виділяють такі (Williamson, 1993):

- специфічність економічних ресурсів, які використовуються підприємством при виробництві продукції (виконанні робіт, наданні послуг);
- інформаційна невизначеність щодо майбутніх відносин з контрагентом;
- частота виконання трансакційного процесу.

На нашу думку, зазначені вище позиції є не чинниками ТАВ, а скоріше можуть бути визначені як економічні обставини, які впливають на

обсяг діяльності в рамках трансакційного процесу в адміністративній сфері підприємства.

Обсяг діяльності для окремої операції може бути вимірний за допомогою двох параметрів: обсягу витрачених ресурсів (інпут) або за обсягом результату виконання операції (оупут). В якості чинника витрат при моделюванні поведінки ТАВ придатним є тільки другий параметр (оупут), оскільки показник обсягу витрачених ресурсів за своєю суттю сам є кількісною компонентою витрат.

Як уже зазначалось, найбільшою проблемою при моделюванні поведінки витрат в адміністративній сфері є складність вимірювання результату окремих адміністративних операцій. Але логічний аналіз трансакційного процесу, на нашу думку, дозволяє зробити такі висновки:

1. Всі адміністративні операції на підготовчому етапі трансакційного процесу спрямовані зрештою на встановлення договірних відносин із ринковими контрагентами. Тому результат трансакційного процесу на підготовчому етапі, на нашу думку, може бути вимірний на основі кількості ринкових договорів, укладених за певний період. Необхідно зазначити, що не завжди розпочатий трансакційний процес на підготовчому етапі та здійснені в його рамках ТАВ мають наслідком укладений ринковий договір. Але логічний аналіз дозволяє припустити, що в довгостроковому періоді обсяг діяльності на підготовчому етапі трансакційного процесу тісно корелює із показником кількості укладених договорів за певний проміжок часу. Відповідно більша частина ТАВ на підготовчому етапі трансакційного процесу має тісну кореляцію з таким чинником, як кількість укладених договорів. Водночас при проведенні аналізу в рамках довгострокового періоду кількість укладених ринкових договорів на поставку продукції тісно корелює із показником обсягу діяльності підприємства (при умові приблизно однакової тривалості дії договорів та приблизно однакових обсягів ринкових трансакцій в рамках окремих договорів за весь період їх дії). Відповідно обсяг діяльності в рамках ринкових трансакцій з певними припущеннями також може бути використаний в якості чинника трансакційних витрат на підготовчому етапі.

2. Всі адміністративні операції на етапі трансакційного процесу після укладення договору спрямовані на забезпечення виконання умов договору. Більшість ТАВ на цьому етапі залежить від кількості ринкових трансакцій за календарний проміжок часу (витрати по контролю якісних, кількісних та цінових параметрів продукції, на оформлення замовлень та ін.). Якщо припустити, що в довгостроковому періоді середній обсяг поставок у рамках однієї ринкової трансакції є константним, то чинником цієї групи ТАВ може виступати також показник обсягу діяльності

підприємства (обсяг реалізації продукції у натуральному або вартісному вимірі).

Отже, з достатнім ступенем точності для економічних розрахунків на мезо- і макрорівні в якості чинника ТАВ може використовуватись, на нашу думку, і показник обсягу діяльності підприємств, який виражає динаміку ринкових трансакцій (обсяг продажу продукції, обсяг придбання сировини).

У фінансовій звітності СПД на сьогоднішній день ТАВ не відображаються окремою статтею. Тому важливо вяснити, в яких функціональних сферах СПД ЛПК виникають ТАВ.

Трансакційний процес виступає інструментом ринкової координації діяльності між СПД.

У Додатку II наводиться структурна схема взаємодії СПД ЛПК у ринковому середовищі з виокремленням тих функціональних сфер, в яких виникають релевантні для інтеграційних управлінських рішень трансакційні витрати. Зазвичай для більшості підприємств ЛПК характерною є функціональна організація бізнесу, коли на другому рівні ієрархії управління формуються організаційні одиниці відповідно до таких бізнес-функцій, як постачання, виробництво, збут та ін.

До функціональних сфер управління, в яких можливе виникнення ТАВ, належать сфера постачання, виробництва, збуту та сфера загальнокорпоративного управління (Picot, Dietl, & Franck, 2002). При цьому в лісозаготівельній діяльності відсутня сфера постачання та відповідні ТАВ у зв'язку із отриманням основного матеріального ресурсу з природи. А на підприємствах з виробництва кінцевої продукції із деревини релевантними для інтеграційних управлінських рішень є ТАВ тільки сфери постачання, оскільки тільки остання має взаємозв'язки з іншими СПД ЛПК.

Альтернативним трансакційному процесу як інструменту координації в ринковому середовищі є організаційний процес при координації діяльності організаційних одиниць у рамках єдиної ієрархічної структури.

Організаційний процес – це елемент управлінського процесу, який включає управлінські операції, спрямовані на системну та поточну координацію діяльності (Picot, Dietl, & Franck, 2002).

В інтеграційних об'єднаннях холдингового типу, окрім дочірніх компаній на найвищому ієрархічному рівні управління, додатково існує ще одна організаційна одиниця (материнська холдингова компанія), покликана координувати діяльність структурних елементів холдингу та визначати стратегію його розвитку.

Інтеграційні процеси в лісопромисловому комплексі становлять перехід від форми координації економічної діяльності за допомогою

ринку до форми координації економічної діяльності в рамках ієрархічної структури. При цьому відбувається трансформація трансакційних витрат в організаційні витрати.

За інших рівних умов для СПД процес інтеграції є доцільним у ситуації, якщо витрати в рамках механізму ринкової координації (трансакційні витрати) є вищими, ніж витрати в рамках механізму координації в єдиній ієрархічній структурі (організаційні витрати)

Вплив інтеграційних процесів у ЛПК на такі регіональні економічні показники, як валовий регіональний продукт (ВРП) та чистий регіональний продукт (ЧРП) через трансформацію ТАВ у організаційні витрати проявляється у двох ефектах (рис. 2.14):



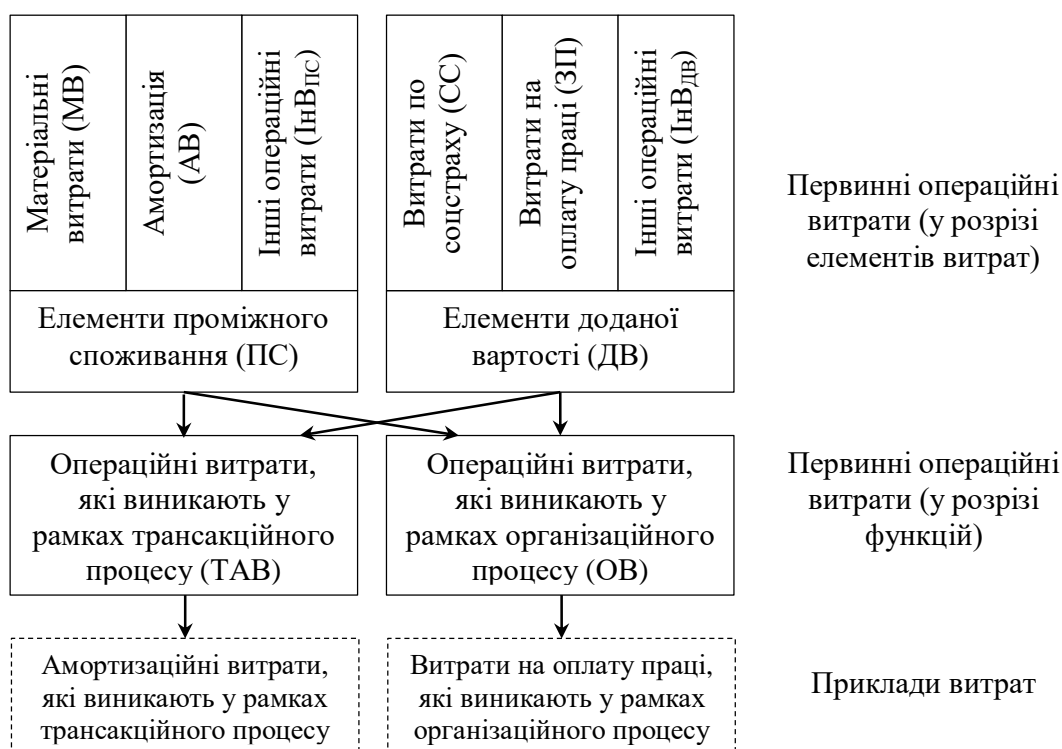
**Рис. 2.14. Економічний ефект інтеграційних процесів у ЛПК внаслідок трансформації трансакційних витрат в організаційні витрати\***

\*Авторська розробка

Ідентифікація релевантних для інтеграційних управлінських рішень трансакційних та організаційних витрат може бути здійснена в двох вимірах: за функціями та за елементами витрат (рис. 2.15).

За інших рівних умов внаслідок переходу від координації через ринок до координації в рамках ієрархічної структури зникають всі ТАВ групи 1 (ТАВ на підготовчому етапі трансакційного процесу), а також ТАВ групи 2, пов'язані із забезпеченням виконання договірних зобов'язань (судові витрати і т.п.) та можливою адаптацією договору до нових ринкових умов. При цьому в елементному вимірі можливе скорочення ТАВ по елементах ЗП, СС, ІнВ<sub>дв</sub> приводить до зміни в структурі доданої вартості на користь прибутку, а скорочення ТАВ по елементах МВ, АВ, ІнВ<sub>пс</sub> – до зростання доданої вартості.





**Рис. 2.15. Критерії класифікації витрат при прийнятті інтеграційних управлінських рішень\***

\*Авторська розробка

Відповідно інтеграційні процеси в ЛПК, які тягнуть за собою зниження ТАВ, з одного боку, можуть зумовлювати позитивну зміну в структурі створеної доданої вартості, вивільняючи фінансові ресурси для можливості їх більш ефективного інвестування, або, з іншого боку, можуть приводити до збільшення величини створеної доданої вартості. Водночас при інтеграції відбувається зростання організаційних витрат у розрізі зазначених елементів, яке має протилежний вплив на абсолютну величину створеної підприємствами доданої вартості, а також має вплив і на структуру створеної доданої вартості. При цьому окремі функціональні статті ТАВ (контроль виконання умов договору) трансформуються на новому рівні у відповідні організаційні витрати (контроль якості напівфабрикатів), або ж у складі організаційних витрат виникають додаткові статті (наприклад, витрати на службу контролінгу при координації управління в рамках холдингу), які не мають аналогу в складі ТАВ.

Економічний нетто-ефект зміни чистої доданої вартості ( $\Delta$ ЧДВ) внаслідок інтеграційних рішень може бути розрахований за формулою:

$$\Delta\text{ЧДВ} = \sum_{i=1}^n \text{TAB}_{\text{ПС}_i} - \sum_{i=0}^n \text{ОВ}_{\text{ПС}_i}, \quad (2.18)$$

де  $\text{TAB}_{\text{ПС}_i}$  – економія трансакційних витрат (у сумі складових елементів проміжного споживання)  $i$ -го СПД внаслідок інтеграційного процесу;  $\text{ОВ}_{\text{ПС}_i}$  – приріст організаційних витрат (у сумі складових елементів проміжного споживання)  $i$ -го СПД внаслідок інтеграційного процесу.

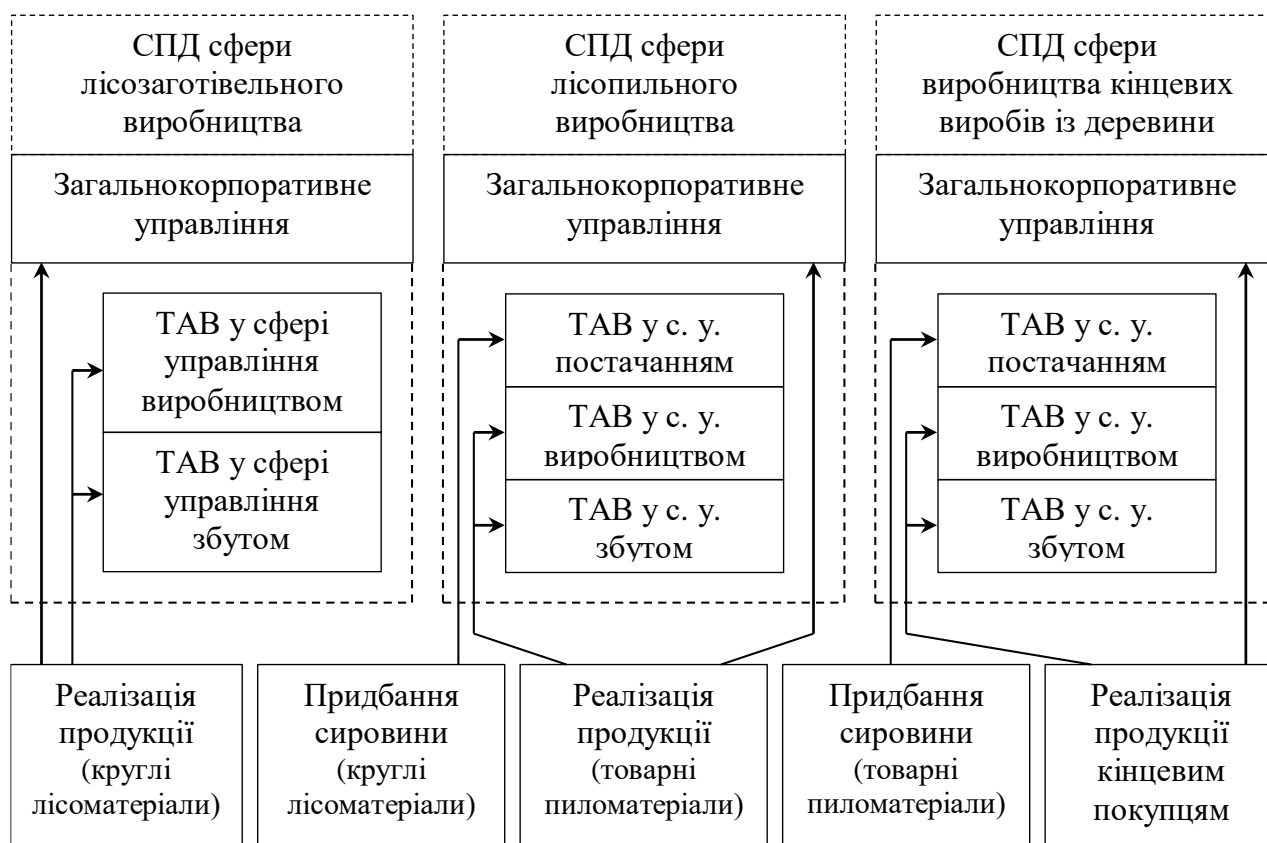
Економічний ефект зміни в структурі чистої доданої вартості на користь прибутку ( $\Delta\text{СДВ}$ ) внаслідок інтеграційних рішень може бути розрахований за формулою:

$$\Delta\text{СДВ} = \sum_{i=1}^n \text{TAB}_{\text{ДВ}_i} - \sum_{i=0}^n \text{ОВ}_{\text{ДВ}_i}, \quad (2.19)$$

де  $\text{TAB}_{\text{ДВ}_i}$  – економія трансакційних витрат (у сумі складових елементів доданої вартості)  $i$ -го СПД внаслідок інтеграційного процесу;  $\text{ОВ}_{\text{ДВ}_i}$  – приріст організаційних витрат (у сумі складових елементів доданої вартості)  $i$ -го СПД внаслідок інтеграційного процесу.

У ситуації інтеграції СПД у холдингову структуру (див. Додатки М, П) тільки частина матеріальних потоків СПД переорієнтовується із зовнішнього на внутрішній контур (дочірні компанії внутрішнього контуру можуть реалізовувати продукцію не тільки в рамках холдингу, але і на сторону). В цьому разі в складі витрат зазначених дочірніх компаній поряд із організаційними витратами для координації діяльності організаційних одиниць продовжують виникати також і ТАВ для координації діяльності з ринковими контрагентами.

Тому при прогнозуванні зміни ТАВ внаслідок інтеграційних процесів у ЛПК необхідно спочатку визначити їх величину на одиницю чинника ТАВ, яким, як зазначалось вище, виступає обсяг ринкових трансакцій (обсяг реалізації продукції, обсяг придбання сировини). На рис. 2.16 зображено систему чинників ТАВ для сфери ЛПК.



**Рис. 2.16. Система затратоутворюючих факторів ТАВ для підприємств ЛПК\***

\*Авторська розробка

Наведена на рис. 2.16 система затратоутворюючих факторів може інтерпретуватись як пояснювальна модель поведінки витрат. Як і будь-яка модель, вона містить деякі спрощення: для підвищення прогнозної точності моделі, наприклад, ТАВ у сфері загальнокорпоративного управління, можна було б розділити пропорційно між чинниками «обсяг придбання сировини» та «обсяг реалізації продукції». Але у зв'язку з незначним рівнем ТАВ у сфері загальнокорпоративного управління такі спрощення є допустимі, оскільки не мають суттєвого впливу на прогностичну точність моделі.

Розглянуті методичні підходи дають можливість оцінити вплив функціонування холдингової структури на регіональні макроекономічні показники.

### **2.3. Аналіз очікуваних результатів діяльності інтеграційних структур у регіональному лісопромисловому комплексі**

На основі теоретичних підходів, наведених у підрозділі 2.2, проведемо економічні розрахунки з метою оцінки ефективності формування інтеграційних структур у сфері ЛПК.

Розглянемо перший методичний підхід щодо ефективності створення ІС на мікрорівні. Запропонована у п. 2.2 мікроекономічна модель може застосовуватись менеджментом будь-якого підприємства при оцінці доцільності його вертикальної інтеграції з іншим підприємством. Головним критерієм при виборі підприємств є наявність (фактична або потенційна) економічних відносин між економічними контрагентами в рамках матеріального та фінансового трансформаційних процесів. У сфері ЛПК такі відносини виникають між підприємствами суміжних сфер вартісного ланцюжка «лісозаготівля – лісопереробка – виробництво кінцевої продукції з деревини».

Тому в якості досліджуваних об'єктів було обрано підприємства двох суміжних сфер ЛПК – ТОВ «Лісоіндустрія» та ТОВ «Індустрія деревообробки», які мають тривалу історію співпраці в рамках вартісного ланцюжка по створенню кінцевої продукції з деревини.

Згідно з формулою (2.1) проведемо розрахунки цільового показника ( $C_0$ ) на основі даних фінансової та внутрішньої звітності підприємств сфери лісопереробки (ТОВ «Лісоіндустрія») і виробництва меблів (ТОВ «Індустрія деревообробки»). Підприємства співпрацюють на основі довгострокового ринкового договору купівлі-продажу. Початковий договір між зазначеними суб'єктами підприємницької діяльності має рамковий характер. Доцільність інтеграції буде розглядатися з позиції підприємства меблевого виробництва ТОВ «Індустрія деревообробки». Оцінка очікуваних трансакційних витрат здійснювалась на основі схожих ринкових договорів з іншими суб'єктами підприємницької діяльності, а оцінка внутрішніх ТАВ (організаційних витрат) враховує впровадження в холдинговій структурі функціонального підрозділу для координації управлінської роботи – служби контролінгу. Горизонт планування обирався виходячи із середньої тривалості дії ринкових договорів з іншими контрагентами (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Вихідні дані та результати розрахунку доцільності інтеграції підприємств у структуру холдингу**

Вид	Од. виміру	Періоди (роки)				
		1	2	3	4	5
$M_t$	м <sup>3</sup> /період	15 000	15 100	15 200	15 300	15 400
$Q_t$	грн./м <sup>3</sup>	1433	1435	1437	1439	1441
$V_t$	грн./період	500 000	520 000	540 000	550 000	560 000
$A_0$	грн.	10 000 000				
$F_t$	грн./період	200 000	210 000	220 000	225 000	230 000
$R_t$	грн./період	2 000 000	0,00	0,00	0,00	0,00
$U_t$	грн./період	150 000	155 000	160 000	165 000	170 000
$i$	Коефіцієнт	0,1				

$n$	Років	5
$K_0$	грн./м <sup>3</sup>	1000
$K_e$	грн./м <sup>3</sup>	200
$b$	Коефіцієнт	0,1
$C_0$	грн.	4340628

\*Розраховано авторами

Формула (2.1) дозволяє оцінити теперішню вартість технологічних та трансакційних видатків до і після моменту інтеграції.

Як показують розрахунки, значення показника  $C_0$  (показник економії витрат, перерахований на основі відповідного коефіцієнту дисконтування до теперішньої вартості), є позитивним (4340628 грн), тому інтеграція ТОВ «Лісоіндустрія» і ТОВ «Індустрія деревообробки» в рамках холдингової структури є доцільною.

На рівень трансакційних витрат значний вплив має фактор специфічності продукції (роботи, послуг), яка є об'єктом трансакцій (Уильямсон, 1995). Чим більш специфічною є продукція, тим вищим є рівень ТАВ, оскільки суб'єкти трансакцій не можуть у цій ситуації впливати на ТАВ за допомогою заміни суб'єкта трансакцій іншим. Така ситуація є характерною і для ринку пиломатеріалів, оскільки ступінь диференційованості продукції є високою, і вона виготовляється відповідно до критеріїв окремого замовлення (Повідайчик, Шулла, & Повідайчик, 2014а).

Незважаючи на те, що наведені в моделі економічні показники досить важко прогнозувати, вона виступає потужним інструментом оцінки економічної ефективності ІІ у сфері ЛПК: незважаючи на складність прогнозування вихідних даних, варіювання вихідних параметрів моделі дозволяє проводити аналіз чутливості цільового показника до коливань відповідних чинників.

Таким чином, методичний підхід до оцінки інтеграційних процесів у ЛПК, який поряд із технологічними витратами в експліцитній формі враховує чинник трансакційних витрат, дозволяє менеджменту підприємств приймати більш виважені управлінські рішення.

На мезорівні, рівні експертної оцінки впливу ІІ на регіональні економічні показники, критерії вибірки підприємств аналогічні тим, які застосовуються на макрорівні: головним критерієм виступає наявність економічних взаємовідносин між контрагентами в рамках вартісного ланцюжка «лісозаготівля – лісопереробка – виробництво кінцевої продукції з деревини». В якості досліджуваних підприємств для оцінки ІІ на мезорівні було обрано підприємство ДП «Воловецький лісгосп», ТОВ «Лісоіндустрія» та ТОВ «Індустрія деревообробки».

ТАВ на сьогоднішній день у системі бухгалтерського обліку підприємств не відображаються окремою статтею, а містяться в складі адміністративних, збутових, загальновиробничих та інших операційних витрат. Тому для виявлення ТАВ у функціональному та елементному розрізі було проаналізовано внутрішню звітність досліджуваних підприємств. Усі статті ТАВ було згруповано у такий спосіб:

Група ТАВ №1: статті ТАВ, які при інтеграції зникають і не мають аналогу в складі організаційних витрат (витрати на рекламу, витрати на судові процеси з контрагентами, витрати на пошук інформації щодо контрагентів тощо).

Група ТАВ №2: статті ТАВ, які при інтеграції не зникають, а трансформуються на новому рівні (вищому або нижчому) в організаційні витрати (витрати по контролю виконання умов договору щодо якісних та кількісних характеристик продукції та ін.)

При інтеграції в структуру холдингового типу СПД зберігають свою юридичну самостійність і значною мірою економічну незалежність. Відповідно структурні зміни в адміністративній сфері дочірніх компаній холдингу після інтеграції зазвичай не є значними (окрім можливого впровадження служби контролінгу для координації діяльності дочірніх компаній). Тому більшість статей зазначеної вище групи ТАВ №2 після інтеграції трансформується на приблизно ідентичному рівні в організаційні витрати. Відповідно релевантними для інтеграційних управлінських рішень залишаються дві групи витрат: зазначена вище група ТАВ №1 та додаткові організаційні витрати (наприклад витрати на службу контролінгу).

В таблиці 2.10 наводяться тільки ТАВ групи №1 у розрізі функціональних сфер та елементів витрат.

Обсяги ринкових трансакцій у вартісному вимірі між суб'єктами інтеграції за аналізований період становили:

- між СПД у сфері лісозаготівлі та СПД у сфері лісопереробки: 13535,8 тис.грн.
- між СПД у сфері лісопереробки та СПД у сфері виробництва кінцевої продукції: 21588 тис. грн.

Таблиця 2.10

**Релевантні для інтеграційних рішень ТАВ в розрізі функціональних сфер та елементів витрат досліджуваних суб'єктів інтеграції за 2016 р.**

Сфера діяльності СПД	Функціональна сфера виникнення ТАВ	Елементи витрат		Сума, тис. грн.	%
			Матеріальні витрати	190,79	11,2
			Амортизація	430,98	25,3
			Інші операційні витрати	189,09	11,1
			Витрати на оплату праці	608,14	35,7
			Витрати по соцстраху	206,12	12,1
			Інші операційні витрати	78,36	4,6
			Матеріальні витрати	181,11	13,4
			Амортизація	348,71	25,8
			Інші операційні витрати	205,44	15,2
			Витрати на оплату праці	420,34	31,1
			Витрати по соцстраху	155,43	11,5
			Інші операційні витрати	40,55	3
			Матеріальні витрати	509,93	13,9
			Амортизація	829,10	22,6
			Інші операційні витрати	443,90	12,1
			Витрати на оплату праці	1221,64	33,3
			Витрати по соцстраху	458,57	12,5
			Інші операційні витрати	205,44	5,6
			Матеріальні витрати	171,79	18,3
			Амортизація	197,13	21
			Інші операційні витрати	115,46	12,3
			Витрати на оплату праці	282,55	30,1
			Витрати по соцстраху	122,97	13,1
			Інші операційні витрати	48,81	5,2

\*Розраховано авторами

ТАВ функціональних сфер, відповідні чинники витрат та значення ТАВ на одиницю чинника витрат наводяться в таблиці 2.11:

Таблиця 2.11

**ТАВ функціональних сфер, відповідні чинники витрат та значення ТАВ на одиницю чинника витрат досліджуваних суб'єктів інтеграції за 2016 рік**

СПД сфери лісозаготівельного виробництва		СПД сфери лісопереробного виробництва			
ТАВ у сфері управління виробництвом, збутом та загальнокорпоративного управління	Чинник ТАВ: обсяг реалізації продукції (круглих лісоматеріалів), тис.грн./ період	ТАВ в сфері постачання	Чинник ТАВ: обсяг придбання сировини (круглих лісоматеріалів), тис.грн./ період	ТАВ у сфері управління виробництвом, збутом та загальнокорпоративного управління	Чинник ТАВ: обсяг реалізації продукції (товарні пиломатеріалів), тис.грн./ період
1703,5	36192	1351,6	18253,3	3668,6	43176
Значення ТАВ на одиницю чинника витрат					
0,047		0,074		0,085	

\*Розраховано авторами

При інтеграції переорієнтація ринкових трансакцій на внутрішній контур у рамках холдингу приведе до економії ТАВ у наступних розмірах (табл. 2.12):

Таблиця 2.12

**Очікувана економія ТАВ після інтеграції суб'єктів ЛПК у структуру холдингового типу, тис. грн./рік**

Показник	СПД сфери лісозаготівельного виробництва	СПД сфери лісопереробного виробництва		СПД сфери виробництва кінцевих виробів
	ТАВ у сфері управління виробом, збутом та заг. корп. управління	ТАВ у сфері постачання	ТАВ у сфері управління виробом, збутом та заг. корп. управління	ТАВ у сфері постачання
Економія ТАВ, тис. грн./період	637,1	1002,27	1834,3	1364,45
Всього	4838,12			

\*Розраховано авторами



У довгостроковому періоді адаптації до нових обсягів діяльності зазнають як постійні, так і змінні витрати підприємства. У зв'язку з цим, якщо припустити, що структура ТАВ після скорочення обсягу діяльності залишиться незмінною, то очікуваний обсяг економії ТАВ у розрізі елементів становитиме (табл. 2.13):

Таблиця 2.13

Очікувана економія ТАВ у розрізі елементів витрат, тис. грн./рік

Сфера діяльності СПД	Функціональна сфера виникнення ТАВ	Елементи витрат	Значення		
		Матеріальні витрати	71,36		
		Амортизація	161,19		
		Інші операційні витрати	70,72		
		Витрати на оплату праці	227,45		
		Витрати по соцстраху	77,09		
		Інші операційні витрати	29,31		
				Матеріальні витрати	134,30
				Амортизація	258,59
				Інші операційні витрати	152,35
Витрати на оплату праці	311,71				
Витрати по соцстраху	115,26				
Інші операційні витрати	30,07				
				Матеріальні витрати	254,97
				Амортизація	414,55
				Інші операційні витрати	221,95
		Витрати на оплату праці	610,82		
		Витрати по соцстраху	229,29		
		Інші операційні витрати	102,72		
				Матеріальні витрати	249,69
				Амортизація	286,53
				Інші операційні витрати	167,83
Витрати на оплату праці	410,70				

	вартості	Витрати по соцстраху	178,74
		Інші операційні витрати	70,95

\*Розраховано авторами

Зростання поточних організаційних витрат очікується, насамперед, у зв'язку з упровадженням у рамках холдингу служби контролінгу. При цьому бюджет додаткових поточних організаційних витрат оцінюється в 2640 тис.грн/рік (оцінка здійснювалась на основі аналізу витрат схожих за структурою і обсягом роботи економічних служб досліджуваних підприємств – планово-економічних відділів), а структура витрат у розрізі СПД та елементів становитиме (табл. 2.14):

Таблиця 2.14

**Очікуваний приріст поточних організаційних витрат після процесу інтеграції в розрізі елементів витрат, тис. грн./рік**

Сфера діяльності СПД	Елементи витрат		Значення
		Матеріальні витрати	25,51
		Амортизація	51,01
		Інші операційні витрати	76,52
		Витрати на оплату праці	209,14
		Витрати по соцстраху	72,94
		Інші операційні витрати	74,98
		Матеріальні витрати	29,17
		Амортизація	58,33
		Інші операційні витрати	71,59
		Витрати на оплату праці	228,03
		Витрати по соцстраху	75,83
		Інші операційні витрати	67,35
		Матеріальні витрати	27,34
		Амортизація	68,34
		Інші операційні витрати	65,71
		Витрати на оплату праці	236,57
		Витрати по соцстраху	77,80
		Інші операційні витрати	49,94
		Матеріальні витрати	45,10
		Амортизація	128,87
		Інші операційні витрати	134,24
		Витрати на оплату праці	473,59
		Витрати по соцстраху	158,94
		Інші операційні витрати	133,16

\*Розраховано авторами

Отже, за інших рівних умов при інтеграції СПД у структуру холдингового типу консолідований нетто-ефект від економії ТАВ становитиме близько 2198,12 тис.грн.

Базуючись на даних таблиць 2.13, 2.14 та формули (2.18), розрахуємо економічний нетто-ефект зміни чистої доданої вартості ( $\Delta\text{ЧДВ}$ ) і відповідно ЧРП ЛПК внаслідок інтеграційних процесів:

$$\Delta\text{ЧДВ} = 1662,30 \text{ тис. грн.}$$

Економічний ефект зміни в структурі чистої доданої вартості на користь прибутку ( $\Delta\text{СДВ}$ ) внаслідок інтеграційних рішень становитиме:

$$\Delta\text{СДВ} = 535,81 \text{ тис. грн.}$$

Без урахування амортизаційних витрат вплив ІС на валову додану вартість і відповідно ВРП у сфері ЛПК становитиме (розрахунок на основі формули (2.18)):

$$\Delta\text{ВДВ} = 847,99 \text{ тис. грн.}$$

Економічний ефект зміни в структурі валової доданої вартості на користь прибутку ( $\Delta\text{СВДВ}$ ) внаслідок інтеграційних рішень становитиме (розрахунок на основі формули (2.19)):

$$\Delta\text{СВДВ} = 535,81 \text{ тис. грн.}$$

Для розрахунку відносного приросту ЧРП та ВРП після інтеграції СПД у холдингову структуру необхідно визначити додану вартість по кожному СПД до моменту інтеграції.

Інформаційною основою розрахунку чистої та валової доданої вартості СПД слугувала фінансова та внутрішня звітність підприємств.

На основі формули (2.19) здійснено розрахунок доданої вартості досліджуваних підприємств (табл. 2.15).

До моменту інтеграції сукупна чиста додана вартість досліджуваних підприємств становитиме 58206,7 тис.грн/рік. Відповідно з урахуванням наведеного вище значення показника  $\Delta\text{ЧДВ}$  (1662,3 тис. грн). відносний приріст чистої доданої вартості після інтеграції сягне 2,86%.

Без урахування амортизаційних витрат сукупна валова додана вартість за звітний період по досліджуваних підприємствах становила 72240,6 тис. грн./рік. Відповідно з урахуванням наведеного вище значення показника  $\Delta\text{ВДВ}$  (847,99 тис. грн). відносний приріст валової доданої вартості після інтеграції становитиме 1,17%.

Екстраполюючи зазначені вище показники відносного приросту ЧДВ та ВДВ на регіональній ЛПК, можна зробити висновки про наявність значного потенціалу щодо покращення показників ЧРП та ВРП регіону.

Таблиця 2.15

**Розрахунок доданої вартості від операційної діяльності суб'єктів ЛПК  
за 2016 рік, тис. грн.**

Показники діяльності	СПД сфери лісозаготівельного виробництва ДП («Воловецьке лісове госп.»)	СПД сфери лісопереробного виробництва (ТОВ «Лісоіндустрія»)	СПД сфери виробництва кінцевих виробів із деревини (ТОВ «Індустрія деревообробки»)	Всього	
Чистий дохід	36192	43176	59420,9	138788,9	
Матеріальні витрати	18407,0	23564,9	25382,6	67354,5	
	Амортизація	413,0	5498,5	8122,4	14033,9
	Інші операційні витрати	887,0	989,7	1279,3	3156,1
Витрати на оплату праці	11533,0	7069,5	12691,3	31293,8	
	Витрати по соцстраху	2494,0	1767,4	2792,1	7053,5
	Інші операційні витрати	345,0	384,9	497,5	1227,4
Зміна величини залишків продукції, напівфабрикатів, незавершеного виробництва	-177,0	-2499,1	-351,8	-3027,9	
Витрати інвестиційного характеру, пов'язані із створенням, модернізацією основних засобів	105,0	824,3	5,1	934,4	
Додана вартість за звітний період	16767,0	16446,3	24993,5	58206,7	

\*Розраховано авторами

Отже, застосування методичного підходу з теорії трансакційних витрат дозволяє виявити при прийнятті управлінських рішень на мікро- і мезорівні резерви до зниження ТАВ за умови інтеграції окремих СПД у структуру холдингового типу.

### Висновки до другого розділу

1. Аналіз діяльності ЛПК регіону показує позитивну динаміку основних показників протягом останніх п'яти років. Водночас спостерігається значна подрібненість комплексу (частка середніх

підприємств становить 10,7%, а малих – 89,3%). Це зумовлює низку актуальних проблем ЛПК: виникнення структурних диспропорцій у потужностях підприємств ЛПК суміжних технологічних стадій; неможливість мінімізації витрат за рахунок ефектів масштабу; здорожчання процесів ринкового обміну у зв'язку з високою часткою непродуктивних трансакційних витрат; недостатність ресурсів на проведення ефективної політики у сфері інновацій і розробок тощо.

2. Одним із напрямів вирішення зазначеної проблеми є стимулювання процесів формування ІС у ЛПК регіону, але на сьогоднішній день їхнє створення уповільнюється низкою стримуючих чинників, які притаманні лісогосподарському комплексу (у сфері інвестиційної, інноваційної, кадрової, екологічної політики, структури виробництва і експорту та ін.). Незважаючи на це, в регіоні є приклади вертикальної інтеграції суміжних технологічних стадій (видів діяльності) в рамках окремих підприємств ЛПК: на ТОВ «ЕНО Меблі ЛТД» (м. Мукачево) здійснюються такі напрями діяльності, як лісозаготівля, лісопереробка і виробництво меблів; ТзОВ «Атлант» (м. Хуст) передбачає лісопереробку, а також виробництво вікон і дверей та ін.

3. У розділі проаналізовано методичні підходи до оцінки ефективності ІС у регіональному ЛПК. Одним із сучасних підходів до оцінки ефективності вертикальних ІС є теоретичні положення нової інституційної економіки, які дозволяють оцінити ефективність альтернативних форм організації економічних відносин між ринковими агентами на основі концепції трансакційних витрат.

4. Застосування економіко-математичної моделі на мікрорівні дозволило виявити суттєвий резерв зниження технологічних і трансакційних витрат внаслідок створення ІС на основі інтеграції в структуру підприємства з виробництва меблів попередньої технологічної стадії виробництва. Кумулятивний ефект економії грошових видатків протягом горизонту планування 5 років прогнозується на рівні 4,34 млн. грн. порівняно з ситуацією до інтеграції, або 4% від вартості ринкових трансакцій за аналізований період.

5. Використання економіко-математичної моделі для мезорівня (на прикладі діяльності підприємств сфери лісозаготівлі, лісопереробки, виробництва продукції з деревини) дозволило виявити позитивний вплив їхньої інтеграції на приріст показників чистої доданої вартості на рівні 1,66 млн. грн. (2,86%) і валової доданої вартості на рівні 0,85 млн. грн. (1,17%), що при екстраполяції зазначених показників на регіональний ЛПК дозволяє стверджувати про наявність значного резерву збільшення валового і чистого регіонального продукту.

### **РОЗДІЛ 3**

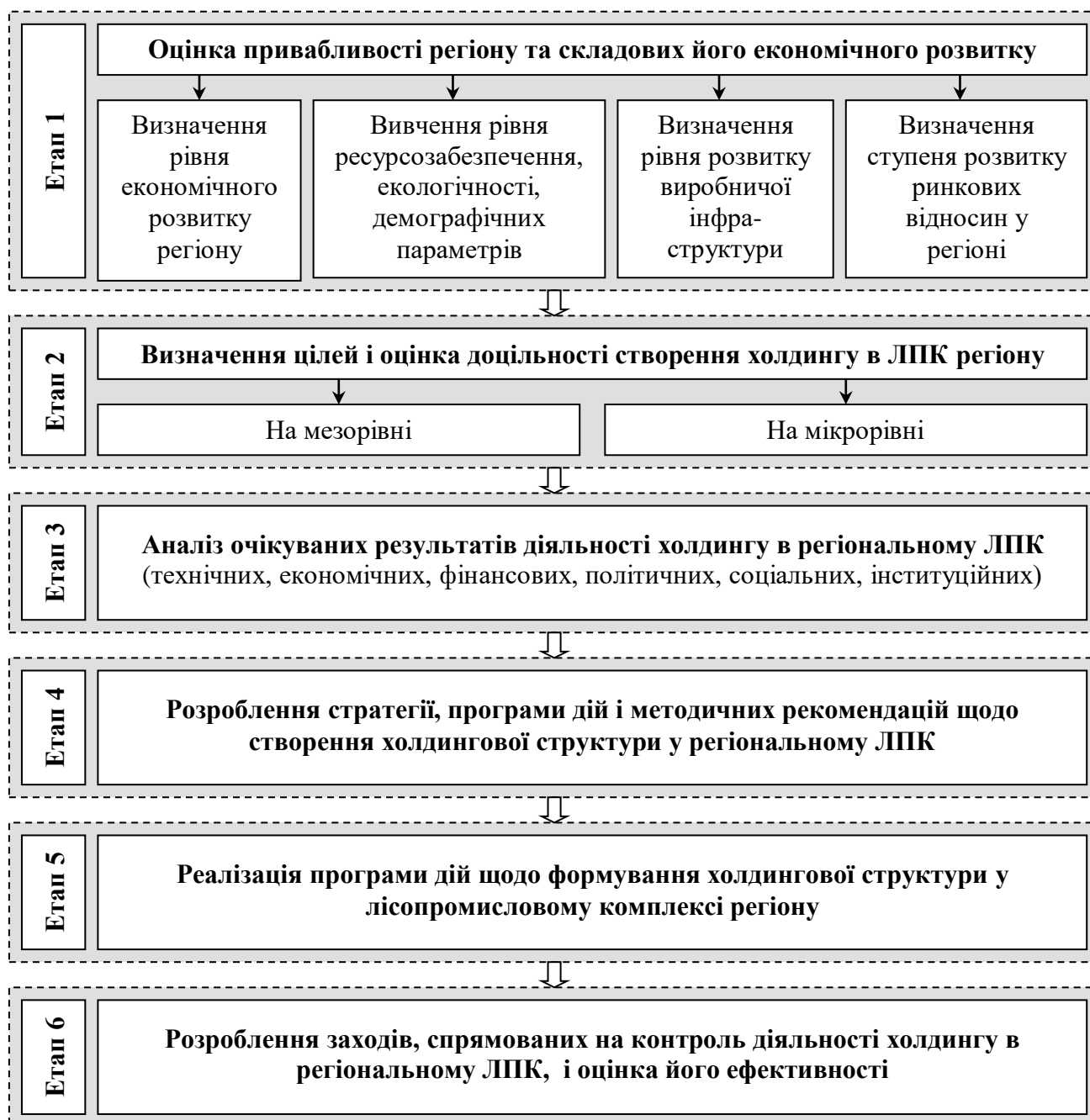
## **ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ІНТЕГРАЦІЙНИХ СТРУКТУР У ЛІСОПРОМИСЛОВОМУ КОМПЛЕКСІ РЕГІОНУ**

### **3.1. Механізм формування холдингу у лісопромисловому комплексі регіону**

На сьогоднішній день функціонування і розвиток кожного регіону України має свої особливості. Успішність цих процесів пов'язана з адміністративно-територіальними реаліями устрою держави, різноманітністю природно-ресурсного потенціалу та екологічних умов, рівнем і можливостями соціального та економічного розвитку, політичною ситуацією в регіоні. Однак при формуванні регіонального холдингу акцент повинен робитися на виробничу діяльність. Не пріоритетні райони або міста, не пріоритетні галузі, не вільні економічні або торгові зони, а кожен район, місто або їх міжрегіональні об'єднання можуть бути потенційним центром формування холдингу. Регіональний лісопромисловий холдинг повинен використовувати особливості природних, трудових, майнових ресурсів території так, щоб забезпечити базу для його розвитку.

Саме через регіональний холдинг у рамках існуючого законодавства необхідно реалізувати гнучкі схеми цільової фінансової підтримки підприємств. Ця структура повинна стати системою висококваліфікованої фінансової, юридичної, бухгалтерської та інших видів допомоги малому і середньому підприємству.

Регіональний холдинг – це економічний спосіб виведення ефективного виробництва і капіталів з тіньової економіки та їх включення в систему міжнародного поділу праці. З огляду на основні відмінності в структурі та особливостях функціонування інтеграційних структур, ми пропонуємо механізм формування лісопромислового холдингу та його подальшого розвитку (рис. 3.1).



**Рис. 3.1. Механізм формування холдингової структури у регіональному лісопромисловому комплексі\***

\*Авторська розробка

На першому етапі здійснюється оцінка економіки регіону і складових її економічного розвитку (табл. 3.1). Запропонована схема оцінки привабливості регіону може бути легко застосована на практиці, оскільки всі показники доступні і публікуються в збірниках статистичної звітності та іншій довідковій літературі.

## Система оцінки привабливості регіону

№	Етапи аналізу	Основні показники
1.	Визначення основних показників економічного розвитку регіону	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Частка регіону у ВВП і національному доході;</li> <li>– рівень експортно-орієнтованого виробництва за групами товарів;</li> <li>– наявність зовнішніх фінансових надходжень у формі інвестицій і кредитів банків;</li> <li>– досвід реалізації великих промислових і лісопромислових проектів;</li> <li>– основні проблеми економічного розвитку регіону;</li> <li>– обсяг виробництва промислової продукції на душу населення;</li> <li>– рівень самозабезпечення регіону;</li> <li>– середній рівень заробітної плати працівників; середньодушові доходи населення;</li> <li>– чисельність фінансово-корпоративних структур у регіоні;</li> <li>– частка збиткових підприємств та ін.</li> </ul>
2.	Визначення рівня розвитку виробничої інфраструктури	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Виробництво енергоресурсів на душу населення;</li> <li>– наявність необхідної кількості автомобільних і залізничних шляхів сполучення (портів, аеродромів та ін.);</li> <li>– наявність засобів зв'язку та ін.</li> </ul>
3.	Визначення демографічної характеристики регіону	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Частка населення регіону в загальній чисельності населення країни;</li> <li>– співвідношення кількості сільського і міського населення;</li> <li>– частка зайнятого населення на виробництві;</li> <li>– рівень кваліфікації;</li> <li>– статеві-віковий склад населення</li> </ul>
4.	Визначення рівня розвитку ринкових відносин	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Рівень міжнародних і міжрегіональних зв'язків;</li> <li>– частка приватизованих підприємств;</li> <li>– частка підприємств недержавної форми власності в загальній кількості виробничих підприємств;</li> <li>– чисельність банківських, фінансово-кредитних установ, страхових компаній, інших фінансових інститутів</li> </ul>
5	Визначення рівня екологічності регіону та інших параметрів	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Частка підприємств із шкідливими викидами;</li> <li>– середній радіаційний фон;</li> <li>– незавершене будівництво та ін.</li> </ul>

\*Авторська розробка



При цьому слід зазначити, що в Україні проблема оцінки привабливості регіону при виборі інтеграційних партнерів у процесі формування холдингів не менш важлива, ніж наступні етапи. Віддаленість регіону, відсутність зручних зв'язків з центральними регіонами або стримують інтеграційний процес, або змушують шукати партнерів з широкою мережею збуту і впливають на багато інших аспектів функціонування холдингових структур.

На другому етапі необхідно визначити ключові цілі майбутньої інтеграції (реорганізації) підприємств: ідеться про доступ на ринки капіталу чи про вихід на нові товарні ринки; створюються канали розподілу продукції чи визначаються постійні джерела сировини і фінансових ресурсів; створюються можливості впровадження нових технологій або ставиться мета залучення талановитих людей.

Залежно від поставлених цілей вирішується питання, яке підприємство буде включене до економічної системи, тобто вводиться поняття «підприємство-ціль», визначення якого передбачає пошук можливого партнера по злиттю.

У випадку потреби постійних джерел сировини відбувається пошук їхніх постачальників, представлених, наприклад, лісопилельними підприємствами або (рідше) посередниками. Корпоративні партнери по інтеграції забезпечують виробничий цикл, доступ до нових технологій. Підприємства-конкуренти можуть стати джерелом зростання валового доходу, ефективного розподілу виробничих потужностей. Клієнти дають почуття захищеності життєвої сфери обігу власного продукту.

Визначення підприємства-цілі у процесі інтеграції – складний момент. З розвитком ІІІ необхідним стане створення комерційної бази даних і посередництво в реалізації цих процесів. Адже при виборі партнера необхідним є опрацювання різних аспектів, і в першу чергу з позицій дотримання нормативно-правової бази.

Наступний етап створення регіонального лісопромислового холдингу – визначення доцільності об'єднання підприємств на макро- і мікрорівнях.

На макрорівні у ролі споживача може виступати держава, регіон. У цьому разі необхідно визначити доцільність холдингу для розвитку внутрішнього ринку, забезпечення міжрегіональних зв'язків, стабілізації національного виробництва, можливостей інтегрування у світову економіку. Щоб установити доцільність створення холдингу на макрорівні, потрібно враховувати особливості досліджуваної макроструктури. В ході злиття необхідно здійснювати оцінювання процесу формування холдингу з таких позицій:

– чи вписується приєднане підприємство в загальну схему структури.

Чи може окрема ланка виробничо-технологічного ланцюжка або ж

ланка, що задовольняє потреби фінансового, наукового, маркетингового, інформаційного, комерційного, транспортного обслуговування групи, яка ефективно функціонує в одній сфері діяльності, покрити тимчасові витрати в іншій;

- чи очікувати певну віддачу в майбутньому, тобто здійснені інтеграційні витрати повинні бути відшкодовані прогнозованим доходом;
- чи вписується інтегроване підприємство в економічну систему фінансово-промислового капіталу. Це визначається досягненням ефекту синергії, коли ефект від сукупної діяльності повинен бути більше суми ефектів від діяльності кожного окремо взятого учасника холдингу.

Щоб визначити доцільність створення холдингу на мікрорівні, необхідно оцінити його переваги для окремого підприємства. Це можуть бути потенційні можливості в отриманні доходу, раціонального використання виробничих потужностей, додаткові інвестиції для розширення виробництва, впровадження новітніх технологій, доступ до додаткової інформації, вихід на розгалужену збутову мережу.

На третьому етапі здійснюється аналіз і оцінка проектованої моделі холдингової структури за певними напрямками.

1. Технічний аспект. Здійснюється технічна оцінка масштабу майбутньої виробничо-технічної діяльності, вибору техніки, технологій, які відповідають конкретним умовам функціонування структури в обраній галузі. Повинні бути проведені розрахунки, які показують, наскільки реалістичний графік запуску виробничо-технологічного ланцюжка, імовірність досягнення очікуваного результату та ін. Визначаються початкові витрати, експлуатаційні (повторні) витрати, проводиться огляд планованих витрат, враховуються наявність необхідної сировини, матеріально-речових ресурсів у всіх формах, а також умови постачання, збуту, транспортування, можливі консультації експертів.

2. Інституційний аспект. Досліджується склад групи, об'єднання партнерів, створення життєздатних інститутів, процедура об'єднання і реалізація зв'язків між підрозділами холдингу. Інституційний аналіз передбачає оцінку інтеграції з позиції, що вона є джерелом економії трансакційних витрат, які залежать від ступеня розвитку контрактних відносин. Якщо їх рівень низький і вони практично не опосередковуються ринковим механізмом, передбачається повна інтеграція, яка охоплює весь технологічний ланцюг. Така експансія – вимушений крок у процесі формування вітчизняних холдингів. Становлення складної господарської організації обумовлено її перевагами в економії трансакційних витрат, порядком і зниженням ступеня невпевненості у партнерах. Інституційний аналіз повинен бути доповнений також прогнозом довгострокових перспектив розвитку і змін у складі економічної системи холдингу.

3. Економічний аспект аналізу проектованої моделі холдингу базується на встановленні рівня економічного розвитку регіону і передбачає вивчення зовнішнього середовища, в якому буде функціонувати створювана структура. Важливим при цьому є прогнозування впливу функціонування регіонального холдингу на зовнішні чинники розвитку, які визначаються рівнем життя населення (платоспроможний попит), виробничою і соціальною інфраструктурою, витратами на виробництво і реалізацію виробленої продукції, стратегічними запасами і доступом до енергоресурсів, рівнем розвитку економічних зв'язків з іншими державами і ступенем відкритості ринку. Не повинні також залишатися без уваги державна система оподаткування і ціноутворення, рівень інфляції, стабільність національної валюти та ін.

4. Фінансовий аспект передбачає зіставлення витрат і доходів від інтеграції за різними альтернативами. Вибирається варіант, який має найбільший вплив на галузь з урахуванням економічних умов формування регіональної холдингової структури.

5. Соціальний аспект виражається в можливостях створення додаткових робочих місць, стабілізації проблеми зайнятості регіону, країни, реалізації соціальних програм і гарантій, розвитку соціальної інфраструктури.

6. Політичний аспект передбачає дослідження і поділ сфер впливу між загальнодержавними, регіональними владними структурами та регіональними холдинговими структурами. Оцінка проектованої моделі регіонального холдингу повинна враховувати важливість політичного аспекту, необхідність постійної взаємодії з органами влади, ЗМІ, регулярного обміну думками та інформацією, що, природно, передбачає виділення серед функціональних служб холдингу підрозділу, обов'язком якого є вивчення проблем взаємовідносин структури з органами управління та громадськістю, вироблення заходів щодо їхньої ефективної взаємодії.

На четвертому етапі розробляється стратегія і методичні рекомендації щодо створення регіональної холдингової структури. Безпосередньо розроблення стратегії створення холдингу в регіоні передбачає:

- вибір форми регіональної холдингової структури;
- визначення виробничо-економічного ядра холдингу;
- організацію або виокремлення управляючої і фінансової структур;
- створення органу з вироблення науково-технічної політики.

Далі пропонується послідовність етапів, яка може бути взята за методичну основу при створенні холдингу в регіоні:

1. Підготовча робота зі створення регіональної холдингової структури, розробка і реєстрація установчих документів.

1.1. Регіональний холдинг: зміст, засновники, перелік можливих заходів державної підтримки.

1.2. Основні завдання та напрями діяльності холдингу (тут вказуються основні цілі створення холдингу, аналіз і оцінка яких проводилася на попередніх етапах).

1.3. Установчі документи холдингу і його центральної компанії:

1.3.1. Договір підприємств, організацій про заснування регіональної холдингової структури.

1.3.2. Статут холдингу або його центральної (керуючої) компанії.

2. Організаційний (техніко-економічний) проект створення регіональної холдингової структури, його призначення та приблизний зміст. Організаційний (техніко-економічний) проект холдингу являє собою організаційно-економічний документ, який містить всі необхідні обґрунтування і розробки для прийняття уповноваженим органом виконавчої влади рішення про присвоєння статусу холдингу. Організаційний проект складається на основі проведеної оцінки проектової моделі регіонального холдингу.

2.1. Пояснювальна записка щодо проекту регіонального холдингу передбачає:

2.1.1. Концепцію формування (основний задум) холдингу. При викладі цього розділу основну увагу доцільно звернути на таке коло питань:

- передумови та необхідність створення холдингу;
- основні блоки підприємств, організацій, що забезпечують технологічну ув'язку процесу виробництва кінцевої продукції і напрями спеціалізації створюваної структури;
- основні інвестиційні проекти і їх значимість (вплив на виконання державних або регіональних програм);
- рівень попиту на продукцію створюваного холдингу;
- доцільність державної реєстрації створюваної структури та ін.

2.1.2. Склад засновників холдингу, відомості про їх діяльність і основні види виробничої продукції. Склад учасників-засновників холдингу повинен відповідати таким вимогам:

- чітке розуміння кожним учасником об'єктивної необхідності та доцільності створення інтегрованої структури на добровільній і відповідальній основі. Звичайно, сам факт об'єднання не вирішує основних проблем подальшого розвитку, але в умовах холдингової структури успішна діяльність досягається швидше й ефективніше;
- наявність реальних інвестиційних проектів, реалізація яких дозволить значно підвищити ефективність виробництва.

Крім простого перерахування складу засновників, у проекті бажано навести коротку виробничо-фінансову характеристику кожного із засновників холдингу. Якщо їх більше 10, можна навести узагальнені дані по групах підприємств. У заключній частині цього розділу проекту доцільно представити матеріал з інформацією про основні види продукції, що виробляється (роботи та послуги) учасниками-засновниками.

2.1.3. Кооперативні зв'язки підприємств, організацій – учасників холдингу. Кооперація підприємств передбачає використання різних форм зв'язку в процесі господарської діяльності з центральною (керуючою) компанією холдингу, а також підприємств між собою, які становлять єдиний технологічний ланцюг з виробництва кінцевої продукції.

2.1.4. Частка участі (володіння акціями) засновників холдингу в його статутному капіталі.

2.1.5. Частка участі (володіння акціями) засновників холдингу в статутному капіталі інших учасників холдингової структури.

2.1.6. Частка участі держави в статутному капіталі холдингу і його учасників. Частка державної власності в статутному капіталі визначається можливостями і бажанням держпідприємств бути засновником у тій чи іншій холдинговій структурі.

2.2. Техніко-економічне обґрунтування доцільності холдингу.

2.2.1. Основні завдання, які вирішуються в результаті об'єднання в холдинг.

2.2.2. Обґрунтування вибору організаційної структури холдингу. Незалежно від форми функціонування холдингу необхідним є створення його центральної (керуючої) компанії з незначним управлінським апаратом. На початковому етапі це можливо без об'єднання матеріальних ресурсів підприємств-засновників, але зі спільним, узгодженим використанням фінансових ресурсів, що спрямовуються на оновлення групового виробничого процесу.

2.2.3. Організаційно-економічна схема функціонування холдингу.

Організаційно-економічні відносини підприємств у системі холдингової структури повинні сприяти зацікавленій співпраці, використовуючи заходи державного регулювання. Процес удосконалення схеми функціонування холдингу має бути спрямований на зміцнення організаційної єдності і керованості підприємств структури, на активізацію і підвищення ефективності інвестиційної діяльності.

2.2.4. Інвестиційні проекти холдингу на певний період часу.

Інвестиційна програма діяльності холдингу повинна враховувати реальну фінансову ситуацію, нагальні завдання технічного і технологічного оновлення виробництва для підвищення ефективності і технологічної ув'язки виробничо-фінансової діяльності, наявність сторонніх інвесторів, можливі напрями підтримки з боку державних і

регіональних органів влади. Програма інвестиційної діяльності повинна бути оптимальною і спрямовуватися в пріоритетні сфери діяльності.

2.2.5. Основні техніко-економічні показники діяльності підприємств (організацій) – засновників холдингу. Цей розділ є досить важливим, оскільки присвячений певною мірою аналізу очікуваних результатів економічної діяльності підприємств (організацій) у складі холдингу на певний період часу.

2.2.6. Основні напрями діяльності холдингу в регіоні. Відомості, представлені в цьому розділі, характеризують виробничу спеціалізацію холдингу в цілому і кожного підприємства групи окремо.

2.2.7. Програма збуту продукції холдингу на найближчі 2-3 роки. По суті, це один із завершальних розділів проекту, присвячений обґрунтуванню конкурентоспроможності вироблених на підприємствах холдингу кінцевих видів продукції. Наводяться передбачувані споживчі ринки збуту в своєму регіоні, регіонах України, за рубежом та ін.

2.2.8. Економічні та соціальні проблеми, які вирішуються у процесі створення холдингу. Іншими словами, підготовлений комплект документів щодо створення і функціонування холдингу (четвертий етап) є синтезом отриманої інформації на всіх попередніх етапах.

На нашу думку, без проведення такої досить глибокої оцінки зовнішнього середовища, в якому буде функціонувати майбутня холдингова структура, і без зіставлення отриманих показників з цілями і завданнями створюваної структури, складання повного комплексу документів не видається об'єктивним.

П'ятий етап передбачає реалізацію програми дій щодо формування холдингової структури.

На останньому етапі здійснюється розроблення заходів, спрямованих на контроль реалізації сформованої стратегії створення і впровадження холдингової структури в регіоні. Контроль забезпечує постійне спостереження за процесом створення і впровадження холдингу в регіоні, передбачає виявлення певних відхилень, викликаних зовнішніми і внутрішніми факторами, і на основі аналізу причин їхнього виникнення дозволяє своєчасно приймати правильні управлінські рішення.

Отже, зазначений механізм формування холдингу в регіональному лісопромисловому комплексі базується на таких положеннях:

1. Організація роботи з вибору та побудови моделі регіональної холдингової структури – це не оформлення документів, а тривале і копітке вивчення різних варіантів можливого об'єднання виробництв, опрацювання альтернативних сценаріїв, які в підсумку зможуть підвищити керованість регіональної економіки в цілому на основі узгодження інтересів усіх суб'єктів господарювання в регіоні.

2. Створення холдингів у регіональному лісопромисловому комплексі пов'язано з пошуком та інтенсифікацією використання багатого потенціалу лісової галузі і внутрішніх джерел розвитку самого регіону. Використання цих внутрішніх джерел стабілізує розвиток регіональної економіки, закладе основи для її сталого розвитку в майбутньому. Розвиток регіональних холдингів здатний посилити економічну незалежність регіону. Це дозволить зміцнити в цілому єдину загальнонаціональну економічну систему, оскільки із збільшенням внутрішніх можливостей розвитку регіони неминуче почнуть зміцнювати горизонтальні зв'язки між собою. І, нарешті, об'єктом державного регулювання стануть не соціально-економічні проблеми регіонів, а механізми вертикальних і горизонтальних економічних зв'язків, їх правове оформлення та підтримка.

3. Включення регіонально значущих промислових підприємств до складу вже існуючих лісових холдингів – найбільш ефективний спосіб для влади регіону вирішити соціально-економічні проблеми, спричинені складним становищем лісової галузі.

4. Формування і розвиток регіональних лісових холдингів у рамках єдиної загальнонаціональної економічної системи є перспективним і матиме довгострокові соціально-економічні та політичні наслідки.

5. Основним призначенням регіональних холдингів у ЛПК є подолання регіональних диспропорцій в економічному розвитку і розміщенні продуктивних сил на території України, що склалися за десятиліття адміністративного планування. В цьому разі інтеграція фінансового та промислового капіталів здатна стати каталізатором підйому регіональної економіки, рівномірного розподілу фінансових, матеріальних і трудових ресурсів між усіма регіонами.

Підкреслимо, що процес формування холдингової структури у регіональному ЛПК пов'язаний не тільки з виробленням норм і правил взаємодії між учасниками об'єднання, а й формуванням кадрового складу, розподілом повноважень і функціональних обов'язків між учасниками холдингової структури. Зважаючи на те, що управлінські відносини між холдингом і дочірніми підприємствами характеризуються належністю останніх до різних об'єктів управління, актуальним є питання про розроблення і побудову обґрунтованої організаційної структури лісопромислового холдингу. Це завдання ускладнюється тим, що служби і підрозділи об'єднаного підприємства вступають між собою у своєрідну конкуренцію за управління ресурсами і фондами, прагнуть розширити свій адміністративний вплив. У результаті з'являється розбалансованість, конфліктність, втрачається загальна ціль діяльності тощо.

З огляду на це, однією з визначальних проблем, яку необхідно вирішити менеджерам холдингової компанії, є виявлення міри

господарської самостійності її дочірніх підприємств. Причому ця проблема залежить не тільки від стратегії діяльності холдингу, але й від тактичних можливостей досягнення задекларованих цілей і стратегій. Як показує світова практика, співвідношення рівня централізації і децентралізації групових структур залежить, наприклад, від фази ділового циклу і галузевої належності підприємства.

З метою вирішення означеної проблеми слід визначити, перш за все, роль кожного з потенційних учасників інтеграції в процесі виконання єдиних виробничо-комерційних функцій.

Традиційними для головної холдингової компанії є такі завдання: формулювання цілей, вироблення стратегій, здійснення координаційних та комунікаційних зв'язків між учасниками холдингу, здійснення єдиного фінансового управління з метою оптимального розподілу та використання наявних і залучених ресурсів, підбір і затвердження вищого управлінського персоналу, аудиторська діяльність та ін. Стратегічне керівництво здійснюється за допомогою вироблення рекомендацій, розпоряджень і директив, участі в наглядових радах дочірніх підприємств. Холдингові компанії мають право вето, використовують різноманітні способи керівництва за допомогою економічних і фінансово-кредитних важелів. При цьому керуюче підприємство, яке контролює діяльність інших підприємств, може не володіти власним виробничим потенціалом і не займатися виробничою діяльністю, а виконувати тільки управлінські функції. Тактичні питання діяльності компанії вирішують дочірні підприємства, які мають певну самостійність у прийнятті рішень, що стосуються їх оперативної діяльності.

Існують різні системи управління холдингом і побудови його організаційної структури. Найпоширенішими є такі види – лінійно-функціональна, дивізійна, матрична, структура, орієнтована на нові види діяльності (табл. 3.2). Кожна з них має свої переваги і недоліки і є ефективною при правильному застосуванні. Професійна майстерність менеджера полягає в тому, щоб створити таку структуру управління, яка найбільш відповідає умовам діяльності певного підприємства.

*Таблиця 3.2*

**Характеристика основних видів організаційної структури холдингу**

Вид структури	Основні принципи	Переваги	Недоліки	Сфера застосування
Лінійно-функціональна	Підпорядкування всіх функцій центральній управляючій	Висока статична ефективність (синергія)	Протиріччя між лінійними і функціональними структурами	Підприємства з обмеженим асортиментом, стійкою стратегічною



	компанії холдингу			позицією
Дивізіональна	Розподіл на низку виробництв за технологічним ланцюгом	Висока маневреність, самостійність	Значні виробничі витрати	Підприємства з великим асортиментом, територіальною розпорошеністю
Матрична	Поділ структури за виконуваними функціями	Зростання динамізму	Значні витрати на управління	Підприємства зі змінним асортиментом, великим обсягом розробок
Спрямована на нові напрями діяльності	Поділ на відділи поточного виробництва (виробництво і збут) і пошукові	Висока ефективність, маневреність, гнучкість стратегій і організаційних форм	Не може бути застосована на підприємствах серійного і масового типу виробництва	Підприємства з великим швидко змінним асортиментом

\*Сформовано авторами

Досліджуючи доцільність вибору тої чи іншої організаційної структури, погоджуємося з думкою С. Овсяннікова (2006), який зазначає, що «для вертикально інтегрованого лісопромислового холдингу найбільш придатною буде лінійно-функціональна структура управління, оскільки його дочірні підприємства можуть розглядатися в якості виробничих ділянок і управлятися більшою мірою на принципах централізації. Однак, якщо холдинг складається з підприємств, які характеризуються сильною розпорошеністю на рівні регіону (або знаходяться в різних регіонах), лінійно-функціональна структура управління повинна змінитися на дивізіональну. В цьому разі холдингова компанія переносить відповідальність управління на дочірні підприємства, зберігаючи централізацію в роботі функціональних служб».

У результаті побудови подібної структури управління, адаптованої до змін зовнішнього середовища, можна досягти такого ефекту:

– оптимізації структури підрозділів з висококваліфікованим персоналом та кількістю рівнів управління;

- створення в структурі управління груп функціональних фахівців, здатних професійно вирішувати завдання в рамках досліджуваного об'єднання;
- оперативності реакції на зміни як ринкового, так і внутрішнього характеру за рахунок створення структур оперативного сприйняття, аналізу та обміну інформацією;
- підвищення продуктивності і прибутковості окремих бізнес-одиниць, що входять у структуру комплексу, а також оптимізації витрат у цілому, в тому числі і трансакційних.

Організація єдиного технологічного середовища, яке є взаємопов'язаним і замкнутим, збалансованим за потужностями і потоками, передбачає формування єдиного інформаційно-маркетингового простору.

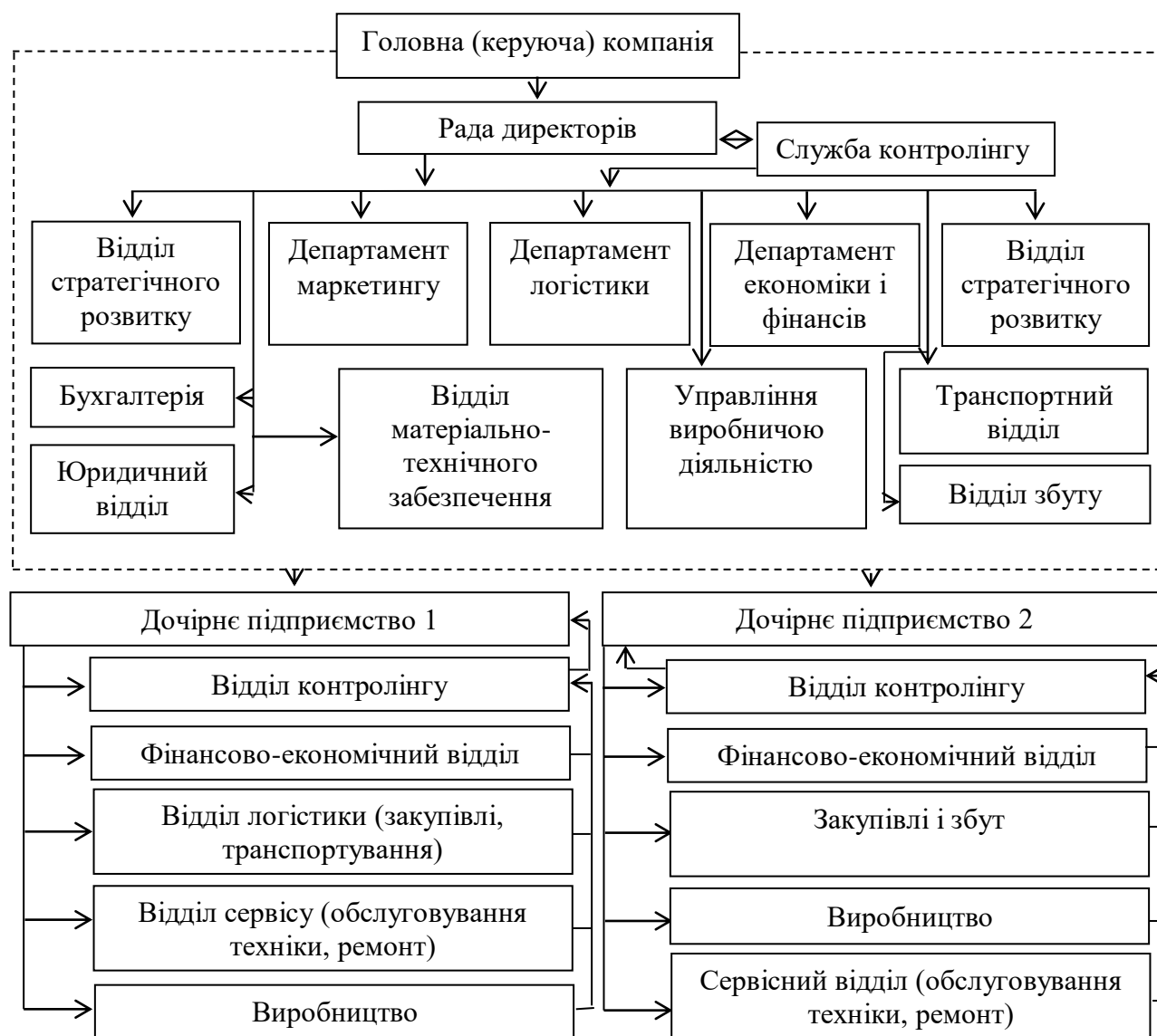
Використання стратегій та інструментів маркетингу в управлінні інтегрованою групою дозволить максимально реалізувати переваги інтеграції і запобігти прояву недоліків функціонування великої інтеграційної структури. Це, в першу чергу, обумовлено необхідністю зниження трансакційних витрат. З огляду на те, що маркетингові послуги, які здійснюються з метою оцінки ресурсів, пошуку і відбору партнерів, є елементом трансакційних витрат, то цей аспект є досить актуальним. При цьому їхня мінімізація вимагає такої організації маркетингу в діяльності господарюючого суб'єкта, яка б знижувала витрати на нього, але підвищувала б його результативність.

Функціонування єдиної маркетингової служби в інтегрованій компанії, а відповідно наявність єдиного інформаційного простору, єдиної збутової мережі, єдиних стандартів роботи з інформацією призводить до мінімізації трансакційних витрат, пов'язаних з пошуком інформації, дослідженням ринків, розробкою та реалізацією ефективних маркетингових рішень. Натомість наявність розрізнених, не пов'язаних в єдину систему відділів маркетингу на підприємствах-учасниках інтеграційних структур передбачає значні маркетингові витрати.

Отже, можна запропонувати таку структурну схему лісопромислового холдингу (рис. 3.2).

Варто відзначити, що грамотно проведений процес вертикального об'єднання підприємств дозволить досягти виходу на новий рівень конкурентоспроможності за рахунок ефекту спеціалізації та ефекту збільшення прибутковості комплексу в цілому за рахунок створення єдиних центрів професійного прийняття рішень у сфері ринкового позиціонування, логістики, маркетингу і збуту; ефекту підвищення рентабельності, оперативності виробництва за рахунок уведення системи функцій з раціонального розподілу ресурсів всередині комплексу,

координації взаємодії між його окремими суб'єктами з передачею їх єдиному центру управління.



**Рис. 3.2. Дивізіональна структура лісопромислового холдингу\***

\*Авторська розробка

Але при цьому ефект буде досягнуто тільки в тому разі, якщо коректно і ґрунтовно здійснити весь процес реорганізаційної підготовки як у сфері визначення структури і функцій кожного з учасників інтеграційного процесу, так і в організації взаємодії всього виробничого ланцюга.

### **3.2. Розвиток системи управління регіональними інтеграційними структурами на засадах контролінгу**

Інтегровані об'єднання є складними соціально-економічними системами регіону, які активно взаємодіють з іншими функціональними підсистемами і вносять свій вклад у зростання конкурентоздатності

регіональної економіки. Для аналізу вкладу зазначених систем у розвиток території, а також для забезпечення стратегічної траєкторії їхнього розвитку застосовуються інструментальні можливості контролінгу (Попик, 2016а; Попик, 2016b; Попик, 2017e; Попик, 2017f; Попик, 2017g).

Результати наукових розвідок з досліджуваної проблеми широко обговорюються у працях зарубіжних вчених Р. Ентоні, Х. Кюппера, Е. Майєра, Р. Манна, П. Прейслера, Д. Хана, П. Хорвата та ін. Серед вітчизняних науковців варто відзначити М. Гунченко, І. Маркіна, Л. Мартюшева, В. Прохорову, Н. Петрусевич, М. Пушкар, О. Таран-Лалу та ін.

Низка дослідників зазначають, що поняття «контролінг» походить від англійського «to control», що означає «управляти, контролювати, керувати, регулювати» (Попик, 2017g). Інші вчені пов'язують його виникнення з французьким словом «contrerole», що в перекладі означає «реєстр, перевірочний список» (Нечеухина & Ковалева, 2010, с. 279). У деяких європейських країнах, зокрема в Німеччині, використовується запозичений з англійської мови термін «controlling», який означає нове явище в теорії і практиці управління підприємством і одночасно трактується як спостереження і контроль, як регулювання та керівництво (Reichmann, 1997).

Вітчизняні і зарубіжні науковці розуміють контролінг як: концепцію системного управління та спосіб мислення менеджерів (Карминский, Оленев, Примака, & Фалько, 2003); новий напрям в економічній науці, пов'язаний з формуванням інформаційних ресурсів для стратегічного управління розвитком підприємства (Пушкар, 2004); систему управління, яка координує підсистеми планування, контролю та інформаційного забезпечення (Hogvat, 2011); підсистему управління підприємством з метою надання підтримки та допомоги керівнику (Портна, 2007); систему управління досягненням кінцевих результатів діяльності організації (Фольмут, Лукашевич, & Тихоненкова, 2003); систему інструментів для підтримки основних функцій управління (Шигаєв, 2007).

Найбільш повне, на нашу думку, визначення поняття контролінгу подають О. Прокопенко і Л. Криворучко (2011, с. 31): «Контролінг – це центральна підсистема системи управління підприємством або окремим процесом, яка пов'язує, координує, узгоджує, спрямовує, контролює діяльність усіх функціональних управлінських одиниць з метою адаптації їхньої діяльності до змінних зовнішніх умов, здійснює інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень і умовою існування якої є відповідний спосіб мислення керівництва підприємством або процесом, який сфокусований на оптимальному використанні всіх видів ресурсів і на тривалому розвитку підприємства».

При розкритті сутності контролінгу часто оперують словосполученням «концепція контролінгу». При цьому його концептуальність, на думку низки авторів, полягає в синтезі управлінського обліку, планування, контролю та аналітичної роботи. У той же час під концепцією контролінгу мається на увазі певний спосіб розуміння, трактування конкретних процесів, заснованих на функціональному розмежуванні, інституційному оформленні, застосуванні певних інструментів, які є значущими для контролінгу, відповідно до цілей підприємства (Попик & Шулла, 2015с).

Узагальнення результатів досліджень вітчизняних і зарубіжних вчених дають можливість виділити кілька концептуальних напрямів у галузі контролінгу:

- концепція контролінгу, орієнтована на систему обліку. Основним її завданням є допомога менеджменту в процесі прийняття управлінських рішень шляхом створення бази облікових даних (Друри, 1997; Попик & Ярема, 2016с);
- концепція контролінгу, спрямована на формування управлінської інформаційної системи. Передбачається, що ефективність інформаційного забезпечення залежить від раціонально організованого документообігу і електронної обробки даних, які інтегровані в єдину інформаційну систему. В рамках цієї системи контролінг включає в себе збір, обробку, систематизацію та надання інформації, яка є основним джерелом для прийняття управлінських рішень керівництвом підприємства (Попик & Шулла, 2015b; Пич & Шерм, 2001, с. 102);
- концепція, орієнтована на координацію діяльності СПД. Контролінг в її рамках досліджується як інтегральна частина системи управління, яка реалізує як інформаційні, так і координаційні цілі (Horvat, 2011).

Аналіз зазначених концептуальних підходів дозволяє виокремити такі основні положення щодо контролінгу:

- становить одну з найбільш ефективних і перспективних концепцій управління в теорії і практиці сучасного менеджменту;
- синтезує планування, управлінський облік, звітність, контроль і аналітичну роботу і базується на теоріях прийняття рішень, інформаційної підтримки управління, організаційного моделювання на підприємстві;
- інтегрує, координує та спрямовує діяльність різних служб і підрозділів підприємства на досягнення оперативних і стратегічних цілей;
- забезпечує інформаційну, інструментальну та методичну базу підтримки прийняття управлінських рішень.

При цьому контролінг є інструментом підвищення якості управлінської діяльності як на рівні підприємства (об'єднання підприємств), так і на рівні регіону.

Так, у процесі функціонування холдингової структури контролінг відіграє визначальну роль, оскільки він інтегрує, координує і спрямовує діяльність всієї системи управління холдингом на виконання поставлених завдань, здійснює «управління управлінням», об'єднує в єдину систему облік, аналіз, планування і контроль, організацію інформаційних потоків (рис. 3.3).



**Рис. 3.3. Місце контролінгу в системі управління холдингом\***

\*Авторська розробка

Отже, контролінг вдосконалює систему управління холдингом, з одного боку, скорочуючи витрати часу на прийняття управлінських рішень за рахунок координації управлінської системи, а з іншого – шляхом підвищення ефективності процесів управління холдингом.

Як зазначає С. Фалько (2006), зростання ефективності управління досягається за рахунок таких факторів:

- зростання рівня закономірності, детермінованості і керованості процесами;
- чіткої спрямованості процесів управління;
- скорочення тривалості управлінського циклу;
- вдосконалення конкретного механізму реалізації.

При цьому контролінг виконує контрольну, сервісну, координуючу, консультаційну та ін. функції (Додаток Р).

Контролінг спрямовує процес управління холдингу на досягнення всіх цілей, які в сукупності формують «дерево цілей» і можуть бути умовно розподілені на стратегічні й оперативні. У зв'язку з цим погоджуємося з думкою вчених (Карминский, Оленев, Примак, & Фалько, 2003; Гусева, 2008) про виокремлення стратегічної і оперативної складових контролінгу як цілісної системи холдингу (Додаток С). При дослідженні об'єктів контролінгу залежно від його місця в циклі діяльності виробника зазначають про такі види контролінгу, як: контролінг ресурсів, контролінг процесів, контролінг результатів (Додаток Т).

У процесі функціонування холдингу особливе місце в його організаційній структурі займає служба контролінгу, формування якої на кожному підприємстві здійснюється індивідуально. Наприклад, в італійській компанії GTI функції контролінгу виконує один контролер, а в медіа-холдингу Kppublications – три взаємопов'язані відділи контролінгу.

Враховуючи місце контролінгу та його функції в управлінні холдинговою структурою, завдання служби контролінгу можна представити таким чином (рис. 3.4).

Завдання служби контролінгу в холдинговій структурі передбачають інтегрування планової і контрольної діяльності, забезпечують координацію окремих децентралізованих контрольних функцій. Контролюючи результат виконання планів, тобто встановлюючи допустимі межі відхилень від плану і порівнюючи задані результати з фактично досягнутими, контролінг бере участь у здійсненні аналізу відхилень, встановленні їхніх причин; виробленні підходів до усунення негативних і закріплення позитивних відхилень для формування і збереження успіху в умовах високої конкуренції на ринку.

Отже, контролінг відіграє визначальну роль в управлінні холдинговою структурою, забезпечуючи координаційну, інформаційну і консультаційну підтримку прийняття рішень.

Надзвичайно важливою є функція контролінгу на рівні лісопромислового комплексу. На сьогоднішній день вона частково реалізується Державним підприємством «Закарпатліссервіс», яке засноване на державній власності, утворене Державним комітетом лісового господарства України (нині – Державне агентство лісових ресурсів України) у 1999 році. Підприємство підпорядковане Закарпатському обласному управлінню лісового та мисливського господарства.



**Рис. 3.4. Завдання Служби контролінгу при реалізації управлінського процесу в холдингу\***

\*Сформовано авторами на основі систематизації та доповнення (Карминский, Оленев, Примак, & Фалько, 2003)

Метою створення ДП «Закарпатліссервіс» є координація роботи підприємств Закарпатського обласного управління лісового та мисливського господарства та інших лісозаготівельних, деревообробних підприємств щодо ведення лісового господарства, заготівлі та реалізації деревини, продукції побічних користувань. Для досягнення зазначених цілей підприємство здійснює юридичне, маркетингове та інформаційно-технічне забезпечення зазначених суб'єктів господарської діяльності, централізоване постачання товарів та надання посередницьких послуг. Таким чином, «Закарпатліссервіс» є проміжною ланкою у трирівневій системі контролінгу між лісопромисловим холдингом і органами влади.



В останні десятиліття дедалі більшого поширення набула концепція регіонального контролінгу, відповідно до якої територія розглядається як корпорація, створена територіальними суб'єктами, об'єднаними спільною метою. Членами цієї квазікорпорації є всі учасники соціально-економічних процесів регіону, пов'язані різноманітними формальними і неформальними відносинами. Регіональна влада, беручи участь у цій корпорації як повноцінний суб'єкт економічної діяльності, одночасно входить у структуру контролінгу (Суходоев, 2012).

Регіональні органи управління впливають на суб'єкти господарювання шляхом створення окремих економічних, правових, адміністративних умов, які є складовими контролінгу. До цих умов належать регулювання і контроль підприємницької ініціативи, забезпечення гарантій прав приватної власності, інвестиційний контроль, податкове регулювання, забезпечення рівних і справедливих умов ринкової конкуренції в регіоні, контроль за рухом трудових ресурсів, забезпечення доступності фінансових ресурсів, зниження бар'єру для виходу на ринок суб'єктів господарювання. Органи регіональної влади при цьому вирішують питання регламентації діяльності підприємницьких структур (Стожарова, Суходоев, & Иванова, 2016).

Активізація регіонального контролінгу передбачає нові технології, які забезпечать основу для співробітництва і партнерської взаємодії всіх учасників інформаційного простору. Регіональний контролінг – це не тільки діагностика соціально-економічних показників, але й така складова, як проектування організаційних структур, розробка стратегії розвитку регіону і стратегічне планування, моніторинг інформації, її аналіз і прийняття рішень.

Згідно з позицією С. Бунчук (2003), контролінг у сфері регіонального управління – це така концепція управління територією і такий якісно новий тип мислення, в основі якого лежить прагнення до забезпечення сталого розвитку території та, відповідно, підвищення якості життя населення. Це досягається шляхом:

- адаптації стратегічних цілей просторового розвитку до постійно змінних умов зовнішнього середовища;
- узгодження стратегічних і оперативних планів розвитку;
- координації та інтеграції оперативних планів;
- створення системи інформаційного забезпечення для різних рівнів управління;
- створення системи контролю виконання оперативних і стратегічних планів, коригування їх змісту і термінів реалізації;

- адаптація організаційної структури управління регіону з метою підвищення її гнучкості до потреб місцевого населення (Бунчук, 2003, с. 3).

При цьому необхідно відзначити, що обсяг реалізованих функцій у рамках системи регіонального контролінгу залежить від розміру територіального утворення, кількості представлених галузей в економіці регіону, кваліфікації управлінських кадрів і співробітників відділу контролінгу, соціально економічної обстановки в регіоні та ін. (Бунчук, 2003).

Найбільш пріоритетними об'єктами контролінгу у сфері регіонального управління визначають:

- інвестиційну політику;
- інвестиційні проекти, які є ядром концепції регіонального розвитку;
- ефективність управління соціально-економічним потенціалом у регіонах;
- розвиток системи мережевих (інтегрованих) утворень у регіоні;
- моделі ефективного використання місцевих ресурсів;
- формування місцевих і регіональних ринків та їх інфраструктури;
- інтенсифікацію використання ресурсів;
- управління майном різних форм власності і т.д.

Підвищення ефективності регіонального управління розвитком інтегрованих об'єднань у ЛПК на засадах контролінгу виявляється в наступному (табл. 3.3):

Таблиця 3.3

## Роль контролінгу в підвищенні ефективності процесів управління

Фактор підвищення ефективності	Роль контролінгу в підвищенні ефективності управлінського процесу
Рівень управління процесами	Інтеграція в єдину систему обліку, аналізу, планування і контролю, інформаційного забезпечення; скорочення терміну реалізації управлінських впливів у системі управління; підвищення інформаційної цілісності системи управління
Спрямованість на визначену мету	Координація діяльності всіх підприємницьких структур; дотримання відповідності цільових орієнтирів стратегічного і оперативного рівнів управління; забезпечення взаємодії із регіональними органами влади
Тривалість циклу та рівень прямоточності процесів управління	Економія часу прийняття управлінських рішень
Конкретний механізм	Механізм прямого зв'язку – постановка

реалізації процесу	менеджментом загальних чи конкретних завдань контролінгу. Механізм моніторингу (постійного спостереження за змінами внутрішнього і зовнішнього середовища) і механізм зворотного зв'язку у разі отримання контролерами негативної інформації і внесення коректив у процеси управління. Механізм координації – забезпечення безперервності, неперервності, узгодження цілей, функцій управління і контролінгу, їх інтеграція в єдине ціле
Результативність	Зниження управлінського ризику, тобто ризику вибору неправильного вектору управлінського впливу. Зменшення часу управлінського реагування на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування суб'єкта економічної діяльності.

\*Сформовано авторами

Отже, контролінг суттєво підвищує ефективність функціонування суб'єктів господарювання, оскільки:

- забезпечує необхідною інформацією для прийняття управлінських рішень шляхом інтеграції процесів збору, обробки, підготовки, аналізу, вироблення висновків і рекомендацій;
- створює передумови для ефективного використання ресурсів;
- забезпечує взаємозв'язок і реалізацію різних планів компанії на тактичному і стратегічному рівнях управління.

Функції контролінгу на регіональному рівні є такими:

- визначення програми збору економічної інформації на рівні регіону;
- визначення вимог до якості економічної інформації;
- проектування і здійснення економічного моніторингу;
- інтеграція регіональних інформаційних ресурсів;
- організація інформаційних потоків і баз даних;
- впровадження сучасних інформаційних і комунікаційних технологій;
- діагностика економічної кон'юнктури і реальної ситуації в різних сферах економіки регіону;
- формування інформації про початкові умови, необхідні для розробки цільових програм і планів соціально-економічного розвитку регіону;
- поетапний контроль реалізації державних/регіональних планів і програм;
- формування робочих гіпотез і сценаріїв розвитку регіональної економіки на середньострокову і довгострокову перспективу;

- здійснення міжвідомчої, внутрішньорегіональної і міжрегіональної координації діяльності у сфері організації економічного простору, методів регулювання економічних систем;
- підготовка проектів і рекомендацій для прийняття рішень органами регіональної влади.

Отже, контролінг, перебуваючи на перехресті планування, контролю, обліку і регулювання, посідає особливе місце в управлінні будь-яким суб'єктом господарювання і на різних рівнях (від підприємства до регіону), пов'язуючи їх в єдине ціле, інтегруючи і координуючи їх (Фольмут, Лукашевич, & Тихоненкова, 2003). Завдяки контролінгу досягається можливість:

- удосконалити механізм інтегрованої системи планування і контролю підприємницької діяльності в регіоні;
- удосконалити методологію планово-контрольних розрахунків як основного інструменту управлінського процесу;
- удосконалити механізм реалізації регуляторної політики, що забезпечує можливість підвищення внеску малого підприємництва в економіку регіону як балансу стимулів і обмежень, які враховують специфіку сучасного етапу становлення економіки країни (Федорович, 2010).

«Регіональний інфраструктурний інноваційний контролінг стає прогресивним методом ефективного управління, тобто здійснюється функціонально обумовлене спрямування фінансово-економічної роботи на мезорівні» (Мордовченков, 2003, с. 237). Регіональний контролінг – це підсистема системи державного регулювання економіки, мета якого – комплексний інформаційно-аналітичний супровід функцій органів регіональної влади з питань регулювання розвитку економіки в цілому і її структурних складових, спрямований на підтримку реалізації стратегічних цілей – підвищення стійкості, ефективності і розвитку економіки регіону.

Оцінюючи потенціал контролінгу в процесі регулювання діяльності функціональних підсистем регіону (в тому числі інтеграційних об'єднань типу холдингу), правомірно акцентувати увагу на таких його позитивних аспектах, як:

- орієнтація контролінгу на системне управління економічними відносинами, підвищення гнучкості механізмів управління;
- дотримання послідовності процесів контролю попереднього стану, аналізу поточної ситуації і прогнозування сценаріїв майбутнього розвитку;
- безперервне відстеження змін, які відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищах, пошук взаємозв'язків між зазначеними змінами, обґрунтування чітко продуманої системи рішень і конкретних

дій по забезпеченню конкурентоспроможності організації або просторової системи, в тому числі – в кризових ситуаціях;

- стратегічна націленість контролінгу на послідовне ускладнення процесу управління, що вимагає розробки відповідних механізмів координації всередині систем;
- здатність контролінгу проявляти ефективність в умовах хронічного дефіциту інформації, наявність у нього методик встановлення достовірності інформації, орієнтація на створення спеціальної системи інформаційного забезпечення процесу управління;
- накопичений у сфері контролінгу досвід синтезу, інтеграційної взаємодії методик та інструментів, які належать до різних галузей знань і практичної діяльності при підготовці та обґрунтуванні управлінських рішень (Баликов, 2011).

Уточнюючи можливості контролінгу відповідно до управління інтегрованими об'єднаннями регіону, відзначимо, що потреба в його використанні під час дослідження та практичного вирішення проблем структуризації внутрішнього середовища регіональних економічних систем актуалізується у зв'язку із зростаючою нестабільністю світових ринків, необхідністю постійного корегування стратегічної траєкторії розвитку національної економіки тощо. В процесі територіального управління ІС посилюються позиції системного прогнозування, зростає потреба в моніторингу змін, актуалізуються завдання створення механізмів забезпечення сталого розвитку та набуття регіоном нових конкурентних переваг в умовах концентрації кризових факторів (Сухарева & Петренко, 2002).

При цьому функції обліку і моніторингу доповнюються функціями підготовки управлінських рішень, оцінки результатів розвитку території. Колишній локальний інструмент контролінгу стає системним, узагальнюючим в собі результати розвитку низки напрямів територіального менеджменту, що відкриває якісно нові можливості для зростання конкурентоспроможності регіональних економічних систем (Федорович, 2010). Розкриємо зазначені можливості.

По-перше, утверджується концептуальне уявлення про внутрішнє середовище регіону як організацію мережевого типу. Ця концепція сьогодні використовується в цілях управління розгалуженими системами. З точки зору сучасного тлумачення системного підходу важливо розглядати мережі, в які включені ті чи інші суб'єкти, як цілісність, оскільки імперативом сучасної конкуренції стає формування мережевих конкурентних переваг, в яких комбінуються і переплітаються вклади одиничних економічних суб'єктів. На світовому ринку в конкурентну взаємодію вступають зовсім не окремі функції, бізнес-процеси або

організації, а створені мережеві структури. Відповідно планування, контроль та інформаційне забезпечення охоплюють мережу в її цілісності.

По-друге, відбувається наповнення поняття контролінгу якісно новим змістом. Якщо спочатку контролінг охоплював завдання, які виникали у сфері обліку та фінансів, а потім додалися завдання ефективного контролю й оптимізації використання фінансових ресурсів, у подальшому зазначене коло завдань збагатилося завданнями сценарного прогнозування та ін. При цьому у сфері розробки завдань управління функціональними підсистемами увага акцентується на інформативній функції, яка забезпечує потреби управління підсистемою і зв'язує потоки різноманітної інформації про стан окремих економічних суб'єктів, інвестиційної експансії або відтоку капіталу, міграції працездатного населення та ін.

По-третє, процес структуризації внутрішнього середовища регіональної економічної системи змінює спосіб організації зазначеного середовища, в тому числі відбувається поляризація господарського простору, посилюючи розриви між зонами активного росту і зонами депресивності. Глибокі розбіжності в досягнутих рівнях і потенціал розвитку окремих територіальних систем накладають відбиток на структурні процеси у внутрішньому середовищі, коригуючи можливості контролінгу і ставлячи перед ним нові завдання. Виокремимо в цьому аспекті завдання забезпечення симетрії регіонального розвитку. При цьому контролінг покликаний стати інструментом стабілізації і стратегічної спрямованості територіального розвитку, що передбачає:

- розробку програми необхідних нововведень для реалізації загальної територіальної стратегії в умовах локалізації функціональних підсистем;
- оцінку узгодженості результатів попереднього розвитку, програми структурних нововведень і перспективних стратегічних цілей, пов'язаних з цими нововведеннями;
- прийняття рішень про погодження цілей та інтересів різних функціональних підсистем під кутом зору забезпечення інтересів домінуючої стосовно них системи регіону.

Таким чином, запровадження системи контролінгу на регіональному рівні дозволить суттєво підвищити рівень управління регіоном.

Для реалізації функцій контролінгу на регіональному рівні в облдержадміністрації пропонується створити службу контролінгу (далі служба), основним завданням якої є інформаційно-аналітичний супровід прийняття рішень регіональними органами виконавчої влади.

Основними завданнями служби контролінгу є такі:

- аналіз виконання регіональних цільових програм, виявлення причин і джерел відхилень;
- здійснення організаційних і методологічних функцій у сфері державного контролю;
- моніторинг поточної ситуації в економіці регіону;
- здійснення координації в галузі інформаційно-аналітичної діяльності;
- ведення баз даних за основними соціально-економічними показниками економіки регіону;
- методичне забезпечення спостережень, моніторингу, узагальнення економічної інформації;
- формування пропозицій щодо вдосконалення методології розробки прогнозів соціально-економічного розвитку регіону.

Зауважимо, що ці завдання є необхідною складовою державного/регіонального управління економікою і частково реалізуються в рамках відповідних структурних підрозділів органів державної влади. Зокрема, у складі Департаменту економічного розвитку і торгівлі Закарпатської ОДА функціонують Управління стратегічного планування та моніторингу соціально-економічного розвитку (до нього входять Відділ прогнозування регіонального розвитку і Відділ моніторингу соціально-економічного розвитку) і Управління розвитку промисловості, торгівлі та підприємництва (Відділ розвитку промисловості, торгівлі та підприємництва і Відділ регуляторної та цінової політики). Тут ведеться робота з реалізації низки програм, спрямованих на вдосконалення елементів державної інфраструктури, розвиток соціально-економічної сфери регіону. Реалізується концепція розвитку електронного урядування в Україні, спрямована на впровадження сучасних інформаційних і комунікаційних технологій у діяльність органів державної влади та ін. Також функціонують служба державної/регіональної статистики, різні підрозділи зі здійснення контрольних заходів та ін.

Однак, оцінюючи реальну ситуацію, варто відзначити, що перелічені функціональні структури не забезпечують оптимального вирішення завдання інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття рішень. Це пояснюється тим, що ці функціональні структури не пов'язані в єдине ціле, через що виникають суперечності, неузгодженість, дублювання функцій. Отже, необхідним є створення окремої спеціалізованої централізованої служби, яка функціонує в структурі системи регіонального управління і здатна компенсувати недоліки діючих служб забезпечення прийняття управлінських рішень.

Статус служби контролінгу повинен відповідати таким принципам:

- бути закріпленим нормативно-правовим актом, що визначає її місце в системі регіонального управління, її цілі, функції, повноваження;

- за масштабами компетенції охоплювати в повному обсязі регіональний та галузеві рівні економіки, а також всі форми власності;
- за повноваженнями бути обмеженою статусом експертно-консультаційного та інформаційно-аналітичного органу;
- не підміняти і не дублювати функції будь-яких діючих служб і органів;
- заповнити дефіцит таких функцій підтримки управління, як координація, уніфікація методології, забезпечення постійно функціонуючих каналів зворотного зв'язку;
- мати гнучку багаторівневу організаційну структуру – основний центр з каналами зв'язку і уповноваженими особами або службами у всіх органах місцевого рівня. Центральна регіональна служба контролінгу повинна здійснювати переважно організаційну функцію;
- на посаду контролерів (фахівців служби) залучати спеціалістів з різних сфер економіки, які пройшли попередню підготовку в галузі теорії і практики контролінгу. Дискусійним є питання про доцільність залучення до Служби контролінгу фахівців, які володіють знаннями і навичками роботи в службах контролінгу на підприємствах (є ризик того, що вони не зможуть подолати стереотипи, які склалися на рівні підприємства). Безперечно, що до роботи в службі доцільно залучати фахівців, які володіють повноцінними знаннями у сфері управління та менеджменту (Бородушко, 2005).

Отже, в основі концепції регіонального контролінгу є ідея створення підсистеми (у вигляді Служби контролінгу) в системі регіонального управління, яка передбачає формування нових структур і нових функцій в управлінській системі. Виникне потреба у зміні структурування функцій і їх змістових характеристик, в розподілі і делегуванні повноважень, в організації інформаційних потоків, у лініях зв'язків і взаємодій, методичній базі, мотивації праці посадових осіб, які виконують функцію контролерів (Шпичко, 2006).

Висока ефективність регіонального контролінгу могла б проявитися найбільшою мірою у сфері інформаційно-аналітичного супроводу таких функцій управління економічними системами (в тому числі регіональними лісопромисловими холдингами), як формування цілей і завдань розвитку регіональної економіки, індикативне планування і прогнозування соціально-економічного розвитку регіону, здійснення контролю та ін.



### 3.3. Стратегічні напрями розвитку інтеграційних структур у лісопромисловому комплексі в умовах євроінтеграції

Інтеграція вітчизняної економіки в цілому та ЛПК зокрема в економічний простір ЄС відкриває нові можливості для вітчизняних СПД, але водночас формує і значні ризики.

Ефективним інструментом при розробленні стратегічних планів розвитку економіки в цілому та окремих СПД є порівняння впливу можливостей та ризиків, які відкриваються в рамках євроінтеграції, в розрізі високого та низького рівня інтегрованості підприємств ЛПК (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

#### Порівняльний аналіз впливу євроінтеграційних процесів на функціонування СПД в умовах високого і низького рівня інтегрованості

	<b>Високий рівень інтегрованості підприємств ЛПК</b>	<b>Низький рівень інтегрованості підприємств ЛПК</b>
<b>Ринкові можливості, які відкриваються в рамках європейської інтеграції</b>		
Відкриття європейських ринків для вітчизняної продукції у сфері ЛПК	Інтеграційні структури за наявності різноманітних напрямів діяльності та широкої номенклатури продукції можуть ефективно диверсифікувати свої ринкові ризики	Окремі підприємства за наявності одного напрямку діяльності та вузької номенклатури продукції не можуть ефективно диверсифікувати свої ринкові ризики
Можливість використання сучасних технологій	Інтеграційні структури можуть наростити достатній інвестиційний потенціал для придбання і впровадження в господарський процес сучасних низьковитратних і високопродуктивних технологій	Окремі підприємства мають обмежений інвестиційний потенціал, недостатній для придбання і впровадження в господарський процес сучасних низьковитратних і високопродуктивних технологій
<b>Ринкові ризики, які виникають у рамках європейської інтеграції</b>		
Жорсткі критерії щодо якості продукції	Інтеграційні структури мають достатній рівень фінансових ресурсів для впровадження сучасних систем контролю якості продукції відповідно до критеріїв ЄС	Окремі підприємства не мають достатнього рівня фінансових ресурсів для впровадження сучасних систем контролю якості продукції відповідно до критеріїв ЄС

Високий рівень конкуренції	Інноваційний потенціал інтегрованих структур є високим, що дозволяє вести ефективну конкурентну боротьбу на внутрішньому та зовнішньому ринках	Інноваційний потенціал інтегрованих структур є обмеженим, що ускладнює ведення ефективної конкурентної боротьби на внутрішньому та зовнішньому ринках
----------------------------	--	---

\*Авторська розробка

Як засвідчує порівняльний аналіз, високий рівень інтегрованості підприємств ЛПК створює передумови для більш ефективного використання ринкових можливостей та мінімізації ризиків, які виникають у процесі інтеграції вітчизняного ЛПК в економічний простір ЄС. У зв'язку з цим виникає необхідність у виробленні нових рішень, зокрема на рівні регіонів, спрямованих на якісну трансформацію умов функціонування вітчизняного лісопромислового комплексу.

Діяльність суб'єктів регіональних ЛПК спрямована в основному на регіональні потреби і знаходиться в полі зору перш за все регіональних органів влади. Регіональні адміністрації, враховуючи потреби своїх територій і особливості їхнього розвитку, зацікавлені підтримувати в регіоні сприятливий клімат для активізації суб'єктів ЛПК, особливо в умовах євроінтеграції. Так, регіональні органи влади можуть більш об'єктивно оцінити дотримання учасниками лісогосподарської діяльності екологічних вимог, вклад кожного з них у процес лісовідновлення. Саме на регіональному рівні необхідно приймати основні рішення з формування спеціальних інститутів (інфраструктури) регулювання діяльності суб'єктів ЛПК – фондів, асоціацій, холдингів та ін. інституцій, які здійснюють маркетингові, інформаційні, консалтингові послуги, фінансових інститутів (лізингових компаній, спеціалізованих банків, страхових і гарантійних фондів).

Варто зазначити, що за будь-яких умов господарювання важлива роль у вирішенні питань регулювання лісовикористання, відновлення, охорони і захисту лісів відводиться державі. Саме держава, використовуючи різні способи впливу, нівелює недоліки ринкової системи, здійснює розподіл доходів від використання лісового фонду. Широка сфера втручання держави у питання регулювання і контролю за лісовими ресурсами підвищує її роль у питанні охорони всіх соціальних цінностей та інтересів, але в той же час обмежує свободу підприємців у використанні лісових ресурсів найбільш вигідним для них способом. На нашу думку, держава повинна бути не стороннім наглядцем, а активним координатором, приймаючи своєчасні рішення. В першу чергу це стосується давно назрілої проблеми зменшення податкового тиску і

регулювання монопольних цін на транспортні послуги та енергетичні ресурси, будівництво і модернізацію лісових доріг тощо.

Оскільки формування інтеграційних структур передбачає об'єднання підприємств, які належать до двох неоднорідних за своїм змістом галузей – лісової та лісо- і деревообробної, необхідно враховувати особливості їхнього функціонування. Дійсно, лісове господарство спрямовує свою діяльність на вирішення проблеми розвитку лісів, а лісо- і деревообробна промисловість – на питання лісовикористання. При цьому, як засвідчує досвід, неодноразові спроби організаційного об'єднання лісового господарства і лісової промисловості послаблювали державний контроль, спричиняли домінування лісопромислової діяльності, хоча первинний і визначальний характер, на нашу думку, мають такі специфічні функції лісового господарства, як охорона лісів від пожеж, захист від шкідників і промислового забруднення, лісовідновлення та ін.

Вираженням державних інтересів у зазначених галузях, рівноправних за своєю суттю, повинна стати збалансована державна політика. Мова йде про політику держави стосовно лісів у рамках двох галузей матеріального виробництва: лісового господарства і лісо- та деревообробної промисловості. При цьому лісова політика повинна містити в собі риси як екологічної, так і економічної політики.

Таким чином, розвиток ІС повинен базуватися на принципах стійкого розвитку галузі природокористування, що дозволяє формувати для кожного виду природних ресурсів стратегію їх використання, охорони, захисту та відновлення. До таких принципів належать екологічні, економічні, соціальні, культурні і політичні.

Екологічні принципи передбачають збереження навколишнього середовища, біологічного різноманіття лісових екосистем, раціональне використання природних ресурсів, охорону атмосфери, земель, водного середовища, екологічно безпечне використання біотехнологій та ін.

Економічні принципи. До них належать: дотримання балансу економічних інтересів основних суб'єктів лісових відносин. Вирішення завдань з фінансування лісового господарства, виходячи з визначення для цих цілей засобів на різних рівнях, починаючи з державного бюджетного фінансування регіонів до інвестування конкретних цільових завдань промисловістю, громадськими і міжнародними фондами, юридичними і фізичними особами.

Соціальні принципи. Визначають необхідність посилення ролі лісів з метою всебічного задоволення потреб населення в лісовій продукції різних видів і призначення, що сприятиме підвищенню життєвого рівня, а також умов праці і життя безпосередньо працівників ЛПК.

Культурні принципи. До них належать: збереження лісових ландшафтів, вдосконалення діючих і розвиток нових природних територій

(заповідників, парків, курортних зон та ін.), зелених зон і лісопаркових частин у містах, розвиток екологічного туризму, культурних і наукових зв'язків на рівні регіонів і міждержавного співробітництва. Розвиток художнього промислу, будівництва дерев'яних будинків, особливо тих, які використовують у своєму виробництві глибоку безвідходну переробку деревини.

Політичні принципи. Створення і розвиток громадсько-політичної системи, при якій кожний природний ресурс буде мати свого власника; права власності законодавчо закріплені і надійно захищені в інтересах майбутніх поколінь як такі, що мають найвищий пріоритет у системі цінностей суспільства.

Стійке управління лісовими ресурсами зачіпає інтереси різних груп населення, галузей промисловості, органів управління лісами і органів місцевого самоврядування. Воно передбачає збереження і підтримку на прийнятному для суспільства рівні історично сформованих ландшафтів, екологічних ніш тварин і рослин, які в сукупності визначають організацію живих організмів на рівні популяції, виду, екосистеми. При цьому необхідно розглядати управління лісовикористанням у рамках стратегії управління лісовою галуззю конкретної території і країни в цілому, тобто розвивати екосистемний підхід до її управління.

Варто відзначити, що збереження біорізноманіття само по собі не має сенсу з точки зору стійкого управління лісами без взаємозв'язку із лісозаготівлею і збереженням та збільшенням дохідності лісів. На сьогоднішній день слід визнати, що зростання доходів лісового господарства України безпосередньо залежить від ефективності лісопромислового виробництва, тобто від зростання обсягів лісозаготівлі, від потенціалу ринків споживачів вітчизняних лісоматеріалів. Саме лісо- і деревообробна галузь визначає рівень розвитку лісової сфери в цілому.

Нами пропонується системний підхід до розвитку лісової галузі на основі державної лісової політики і відповідних регіональних програм, спрямованих на узгодження інтересів двох неоднорідних підгалузей лісового комплексу (рис. 3.5).

Зауважимо, що на сьогоднішній день у Закарпатській області реалізується низка програм, які частково спрямовані на розвиток досліджуваної галузі. Зокрема, деякі аспекти розвитку лісової промисловості області зазначені в Регіональній стратегії розвитку Закарпатської області до 2020 року, Програмі економічного і соціального розвитку Закарпатської області на 2017 рік, Програмі розвитку малого і середнього підприємництва області на 2017-2018 роки та ін.



**Рис. 3.5. Стратегія розвитку лісової галузі регіону\***

\*Авторська розробка

Аналіз зазначених програм засвідчує, що можна виокремити спільні проблеми і напрями розвитку лісового господарства, а також лісо- і деревообробної промисловості:

- збільшення кількості і якості доступного для використання лісу, який заготовляється в регіоні;
- продовження боротьби з незаконними вирубками;
- збільшення виробничих потужностей для споживання наявного обсягу лісосировини;
- розвиток виробництва продукції глибокої переробки.

Однак цими документами не передбачено можливість структурної реорганізації підприємств з метою вдосконалення їхньої діяльності та підвищення конкурентоздатності в умовах євроінтеграції. Це, на нашу думку, зумовлює необхідність включення названого питання у відповідні програми економічного розвитку регіону.

Регіональна програма розвитку лісопромислового комплексу повинна передбачати такі складові, як:

1. Формування заходів щодо стимулювання створення ІС: забезпечення ефективного розвитку цих структур, спрямованого на виготовлення високоякісної лісопромислової продукції. Для цього потрібно врахувати специфіку ЛПК, що дасть можливість визначити пріоритетні напрями діяльності інтеграційної структури; впроваджувати систему заходів щодо стимулювання розвитку ІС, яка включає пільговий режим оподаткування, створення програм державного та регіонального замовлення на продукцію ІС.

2. Підтримка процесів формування інтеграційних структур, що зумовлює створення необхідних умов для підвищення конкурентоспроможності продукції ІС. За таких умов необхідно: створення програми підвищення кваліфікації працівників; формування умов для підвищення інвестиційного клімату; проведення міжнародних семінарів, виставок та конференцій з метою обміну досвідом, накопичення потрібної інформації.

3. Моніторинг діяльності лісопромислових інтеграційних структур. Своєчасне звернення уваги на помилки формування ІС та їх усунення для підвищення конкурентоздатності продукції. Для цього потрібно: сформувати систему стратегічного управління ІС, яка б включала аналіз стратегічних змін; постійний моніторинг фінансового стану ІС для розробки заходів із забезпечення їх розвитку і стійкості в перспективі.

При цьому необхідно враховувати такі фактори:

- реалізація першочергових завдань з формування і розвитку ІС повинна відбуватися в рамках узгодженої системи міжгалузевої взаємодії (лісового господарства і лісо- та деревообробної промисловості) та координації виробничих процесів;
- формування інтегрованої структури на рівні регіону повинно сприяти досягненню узгодженості в системі управління;
- ІС повинні зумовлювати стратегічну спрямованість всіх інтеграційних утворень у межах певної території;
- розвиток виробництва є можливим як на рівні регіону, так і з допомогою зарубіжних партнерів при реалізації раціонального інтеграційного процесу;
- створення інтеграційної структури повинно сприяти реалізації завдань розвитку лісопромислового комплексу шляхом ліквідації структурних диспропорцій.

Зважаючи на те, що в регіоні присутні окремі елементи інтеграції виробництва на підприємствах ЛПК, основними напрямками розвитку таких структур є такі:

- створення технологічно взаємопов'язаних виробничих і збутових ланцюгів, що забезпечує безперебійне функціонування всіх включених у ІС підприємств і меншу ступінь їх залежності від зовнішніх постачальників;
- диверсифікація бізнесу, коли в ІС входять різнорідні підприємства, що виробляють різні види продукції. Диверсифікація сприяє нарощуванню потужності й підвищенню стійкості ІС шляхом оперативного перерозподілу фінансових та інших ресурсів між напрямками бізнесу;
- оптимізація структури управління, в процесі якої керівництво головної компанії може зосередитися на розробленні і вирішенні стратегічних завдань, які забезпечують перспективний розвиток всієї групи підприємств. Виконання поточних рутинних операцій переноситься на рівень інтегрованих підприємств;
- створення власної сервісної мережі, коли окремі служби підприємств (ремонтні, транспортні, будівельні, збутові і т. д.) реорганізуються і реєструються як окремі юридичні особи, які в централізованому порядку обслуговують всі підприємства, які входять у ІС;
- підвищення стійкості бізнесу. Розробляючи нові види продукції і вводячи інновації в технологічні процеси, ІС наражається на певний ризик, оскільки завжди є ймовірність отримання негативного результату. Наявність у портфелі ІС значної кількості ризикових проектів призводить до того, що інвестори розглядають таке підприємство як високоризикове, що спричиняє падіння ринкової ціни акцій. Щоб знизити ризики, під реалізацію інноваційних проектів діюча компанія створює дочірні підприємства, які несуть обмежену відповідальність у межах свого майна. Отже, стійкість головної компанії підвищується, а ризики переносяться на дочірнє підприємство;
- перехід ІС в регіональному ЛПК як керуючої компанії від управління лісопромисловими підприємствами до управління лісовим бізнесом;
- підвищення конкурентоспроможності на ринку лісової та деревообробної продукції, наслідком чого є вирішення завдань формування іміджу компанії, підвищення її вартості, залучення інвестицій тощо.

Оскільки наше дослідження присвячене вивченню діяльності інтеграційних структур у лісопромисловому комплексі, то конкретно для регіональних холдингів пріоритетні напрями розвитку в розрізі окремих підгалузей можна коротко охарактеризувати так:

- у лісозаготівельній: впровадження і розширення сортиментної технології заготівлі деревини при рубках головного і побічного користування, застосування новітніх технологій, впровадження безвідходних технологій з повним використанням ресурсів;

- у деревообробній: розвиток переробних виробництв безпосередньо в лісозаготівельних районах; розширення асортименту виробництва продукції; комбінування виробництва на основі повного використання відходів деревних ресурсів; застосування технології комп'ютеризованого й оптимізованого розкрою деревних ресурсів;
- у виробництві фанери: збільшення випуску фанери, впровадження енергозберігаючих технологій, випуск екологічно чистої продукції;
- у виробництві плит: виробництво деревоволокнистих плит середньої щільності типу МДФ;
- у виробництві меблів: застосування гнучких технологій, які дозволяють швидко реагувати на зміни кон'юнктури ринку, необхідність розширення асортименту продукції.

Отже, лісопромисловий комплекс з його високим рівнем спеціалізації виробництва від лісозаготівлі до виробництва готової продукції є оптимальним середовищем для вертикальної інтеграції. Стратегічним напрямом на сьогоднішній день є створення холдингів на базі великих і середніх лісо- і деревообробних підприємств, підприємств з виробництва меблів.

Створення інтеграційних структур дозволить консолідувати дії підприємств щодо захисту їх економічних інтересів, особливо в умовах євроінтеграції, здійснювати єдину науково-технічну і експортну політику, сприяти зміцненню довіри внутрішніх інвесторів, залученню дешевших і стабільних джерел фінансування. При цьому необхідним є поступовий перехід до діяльності підприємств на принципах сталого розвитку, безперервного користування лісом, комплексного освоєння лісових ресурсів.

### **Висновки до третього розділу**

1. На підставі проведеного дослідження запропоновано механізм формування регіонального лісопромислового холдингу, який передбачає шість етапів: оцінку привабливості економіки регіону та складових його економічного розвитку, визначення цілей і оцінювання доцільності створення лісопромислового холдингу в регіоні, аналіз очікуваних результатів діяльності регіонального холдингу, розроблення стратегії і програми дій, методичних рекомендацій щодо створення холдингу, реалізацію програми дій щодо його формування, розроблення заходів, спрямованих на контроль регіонального лісопромислового холдингу і оцінку його ефективності.

2. У процесі науково-дослідницької роботи встановлено, що ефективність управління лісопромисловим холдингом підвищується



шляхом застосування трирівневої системи контролінгу (на рівні холдингу, ЛПК регіону і регіональних органів влади).

Узагальнення різноманітних підходів до поняття і функцій контролінгу на мікрорівні дозволило встановити, що контролінг – це центральна підсистема системи управління холдингом, яка пов'язує, координує, узгоджує, спрямовує, контролює діяльність усіх функціональних управлінських одиниць з метою адаптації їхньої діяльності до змінних зовнішніх умов та здійснює інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень.

3. У процесі функціонування холдингу особливе місце в його організаційній структурі займає Служба контролінгу, функціями якої є оцінка можливостей і небезпек функціонування і розвитку холдингу, порівняння цілей холдингу і прогнозів його розвитку, прогнозування впливу альтернатив на систему цілей холдингової структури, консультативна підтримка менеджменту, розроблення заходів з досягнення цілей у разі суттєвого коригування планів, визначення центрів відповідальності, інструментів управління, деталізація цільових показників у оперативних планах, конкретизація завдань при формуванні збалансованих поточних планів і бюджетів, регулювання і контроль процесу бюджетування, розробка і впровадження методики аналізу відхилень, їхня оцінка з позиції досягнення системи цілей холдингу, визначення причин відхилень, розробка коригуючих заходів. Метою контролінгу на рівні лісопромислового комплексу є координація (інформування тощо) роботи лісозаготівельних, деревообробних та ін. підприємств щодо ведення лісового господарства, заготівлі та реалізації деревини, продукції побічних користувань.

4. У дослідженні аргументовано, що контролінг є одним із інструментів, який доцільно в адаптованому вигляді використовувати у сфері управління галузевими інтеграційними процесами на регіональному рівні. В основі концепції регіонального контролінгу лежить ідея створення підсистеми у вигляді Служби контролінгу в системі органів регіонального управління. Висока ефективність регіонального контролінгу виявляється у сфері інформаційно-аналітичного супроводу таких функцій, як управління економічними системами, формування стратегічних цілей і завдань розвитку регіональної економіки, індикативне планування і прогнозування соціально-економічного розвитку регіону, реалізація контролю та ін.

5. Встановлено, що асоціація з ЄС надає певні переваги, а також зумовлює ризики функціонування ІС. Основними перевагами є: відкриття європейських ринків для вітчизняної продукції у сфері ЛПК (за наявності різноманітних напрямів діяльності та широкій номенклатурі продукції ІС можуть ефективно диверсифікувати свої ринкові ризики), можливість використання сучасних технологій (ІС можуть наростити достатній

інвестиційний потенціал для придбання і впровадження в господарському процесі новітніх низьковитратних і високопродуктивних технологій). Ризиковими вважаються жорсткі критерії щодо якості продукції, що вимагає наявності в ІС достатнього рівня фінансових ресурсів для впровадження сучасних систем контролю якості відповідно до критеріїв ЄС, а також високий рівень конкуренції, що зумовлює необхідність підвищення інноваційного потенціалу ІС для ефективної конкурентної боротьби на внутрішньому та зовнішньому ринках.

б. Визначено стратегічні напрями розвитку ІС у лісопромисловому комплексі: у сфері лісозаготівлі – впровадження і розширення сортиментної технології заготівлі деревини при рубках головного і побічного користування, застосування новітніх технологій, впровадження безвідходних технологій з повним використанням ресурсів; у деревообробній сфері – розвиток переробних виробництв безпосередньо в лісозаготівельних районах; розширення асортименту виробництва продукції; комбінування виробництва на основі повного використання відходів деревних ресурсів; застосування комп'ютерних технологій оптимізованого розкрою деревних ресурсів; у виробництві фанери – збільшення випуску фанери, впровадження енергозберігаючих технологій, випуск екологічно чистої продукції; у виробництві плит – виготовлення деревоволокнистих плит середньої щільності типу МДФ; у виробництві меблів – застосування гнучких технологій, які дозволяють швидко реагувати на зміни кон'юнктури ринку, розширення асортименту продукції.

## ВИСНОВКИ

У монографії здійснено обґрунтування науково-теоретичних, методичних і прикладних засад формування інтеграційних структур у ЛПК регіону. Отримані результати дають змогу зробити такі висновки:

1. Наявність низки проблем, пов'язаних з глибокими структурними і виробничими диспропорціями (превалювання малих і середніх підприємств у сфері ЛПК і відповідно відсутність можливості використання ефекту масштабу виробництва, неузгодженість виробничих потужностей підприємств суміжних технологічних стадій та ін.), необхідність переходу до нових ринків, корпоративного управління вимагають здійснення реструктуризації лісогосподарського комплексу регіону, під якою розуміється зміна структури ЛПК на основі впровадження сучасних інституційних форм організації взаємодії між суб'єктами підприємницької діяльності.

2. Аналіз типів інтеграції підприємств дозволив виявити, що релевантною з точки зору оптимального використання потенціалу лісогосподарського комплексу є вертикальна інтеграція. Інтеграція суб'єктів ЛПК розуміється як об'єднання підприємств в єдину динамічну систему, яка передбачає безперервність технологічного процесу від лісозаготівлі до реалізації кінцевої продукції з метою підвищення ефективності їхньої діяльності.

3. Одним із перспективних шляхів реформування регіонального ЛПК є створення інтеграційних структур холдингового типу. Інтеграція передбачає не тільки об'єднання існуючих на ринку СПД, але і включення в структуру окремого підприємства попередніх або наступних технологічних стадій з відповідною розбудовою виробничої інфраструктури. Переваги холдингової форми організації проявляються найбільшою мірою для функціонуючих на ринку СПД, що виражається насамперед у збереженні юридичної самостійності та значного обсягу повноважень при проведенні оперативної економічної політики окремими суб'єктами інтеграції (дочірні компанії), за водночас достатньо високого ступеня узгодженості економічної політики на стратегічному та оперативному рівнях завдяки наявності єдиного координуючого центру у вигляді материнської компанії.

4. Аналіз сучасного стану функціонування ЛПК регіону дозволяє стверджувати про позитивну динаміку основних показників його діяльності. Водночас ЛПК у цілому та його сектори зокрема характеризуються високою подрібненістю, що не дозволяє повною мірою використовувати наявний економічний потенціал. У цих умовах створення вертикально інтегрованих структур на регіональному рівні дозволяє реалізувати їх іманентні переваги, які проявляються через

зниження витрат внаслідок ефекту масштабу виробництва, зменшення ТАВ у процесі ринкового обміну, наявність достатнього обсягу ресурсів на проведення ефективної політики у сфері інновацій і розробок тощо.

5. Розроблено методичний підхід до оцінки ефективності формування інтеграційних структур у ЛПК, який базується на теорії трансакційних витрат. При цьому на мікрорівні зазначений підхід дозволяє менеджменту окремого підприємства приймати оптимальні управлінські рішення щодо доцільності інтеграції та прогнозувати економічний ефект інтеграції СПД у холдингову структуру, базуючись на оцінюванні рівня технологічних і трансакційних витрат. На мезорівні розроблений методичний підхід дає можливість оцінити вплив формування ІС на регіональні економічні показники через структурування ТАВ на складові елементи доданої вартості та проміжного споживання.

6. На основі теорії трансакційних витрат розроблено економіко-математичні моделі для суб'єктів прийняття управлінських рішень на мікро- та мезорівні, які дозволяють оцінити ефективність формування інтеграційних структур з точки зору цілей окремого підприємства та макроекономічних показників регіону відповідно. Застосування економіко-математичної моделі на мікрорівні дало можливість виявити суттєвий резерв зниження технологічних і трансакційних витрат внаслідок створення ІС на основі інтеграції в структуру підприємства з виготовлення меблів попередньої технологічної стадії виробництва. Кумулятивний ефект економії грошових видатків протягом горизонту планування 5 років прогнозується на рівні 4,34 млн. грн. порівняно з ситуацією до інтеграції, що становить 4% від вартості ринкових трансакцій за аналізований період. Використання економіко-математичної моделі для мезорівня (на прикладі діяльності підприємств сфери лісозаготівлі, лісопереробки, виробництва продукції з деревини) дозволило виявити позитивний вплив їхньої інтеграції на приріст показників чистої доданої вартості на рівні 1,66 млн. грн. (2,86%) і валової доданої вартості на рівні 0,85 млн. грн. (1,17%), що при екстраполяції зазначених показників на регіональний ЛПК дозволяє стверджувати про наявність значного резерву підвищення валового і чистого регіонального продукту.

7. В роботі запропоновано механізм формування регіонального лісопромислового холдингу, який передбачає шість етапів: оцінку привабливості економіки регіону та складових його економічного розвитку, визначення цілей і оцінювання доцільності створення лісопромислового холдингу в регіоні, аналіз очікуваних результатів діяльності регіонального холдингу, розроблення стратегії і програми дій, методичних рекомендацій щодо створення холдингу, реалізацію програми дій щодо його формування, розроблення заходів, спрямованих на

контроль регіонального лісопромислового холдингу і оцінку його ефективності.

8. Ефективність управління лісопромисловим холдингом підвищується завдяки застосуванню системи контролінгу на трьох рівнях. На першому рівні контролінг становить центральну підсистему системи управління холдингом, яка координує діяльність усіх функціональних управлінських одиниць та здійснює інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень. На другому рівні (лісопромисловий комплекс) функція контролінгу передбачає координацію (через консультування та інформування) роботи підприємств ЛПК. Третій рівень контролінгу (регіональний) передбачає інформаційно-аналітичний супровід органів регіональної влади з питань управління економічними системами, формування стратегічних цілей і завдань розвитку ЛПК, індикативне планування і прогнозування соціально-економічного розвитку регіону та ін.

9. Встановлено, що асоціація з ЄС надає певні переваги (відкритість європейських ринків для вітчизняної продукції у сфері ЛПК, можливість використання сучасних технологій та ін.), але водночас зумовлює певні ризики функціонування ІС (жорсткі критерії щодо якості продукції, високий рівень конкуренції та ін.). Визначено стратегічні напрями розвитку ІС у лісопромисловому комплексі регіону в розрізі окремих видів діяльності (лісозаготівля, лісопереробка, виробництво продукції з деревини).

Отже, лісопромисловий холдинг є фактором стійкого розвитку регіональної економіки, джерелом внутрішнього самофінансування для інтегрованих підприємств. Напрямами подальших розвідок вбачаємо дослідження впливу інтеграційних процесів не тільки на поточні економічні показники ЛПК, але і на соціально-економічний потенціал комплексу (конкурентоздатність, можливість експансії на зовнішні ринки та ін.), який є передумовою його ефективного розвитку в майбутньому.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук, В. Г. (2002). *Економіка аграрних підприємств*. Київ: КНЕУ.
2. Антонечко, І.Я. (2008). *Еколого-економічні пріоритети модернізації лісоресурсного комплексу України: макроекономічні важелі*. Київ: КУТЕП-Інформ.
3. Архієреєв, С.І. (2002). *Трансакційні витрати в умовах ринкової трансформації*. (Автореф. дис. докт. екон. наук: 08.01.01). Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна, Харків.
4. Баликов, А.А. (2011). *Контроллинг в региональном развитии*. Владикавказ: СКГМИ.
5. Безрукова, Т. Л., Борисов, А. Н., & Шанин, И. И. (2012). Инвестиционная привлекательность современных инновационных проектов как механизм повышения эффективности экономической деятельности на промышленном предприятии. *Инвестиционный потенциал*, 20, 16-26.
6. Бородушко, И.В. (2005). *Методология формирования системы контроллинга как инструмента государственного регулирования экономики*. Санкт-Петербург: Изд-во СПбГУЭФ.
7. Бунчук, С.Н. (2003). Контроллинг как инструмент организации экономического пространства на региональном и местном уровне. *Контроллинг*, 4 (8), 29.
8. Бурдин, Н. А., & Воевода, И. П. (1994). *Основные положения развития лесного сектора*. Новосибирск: Наука.
9. *Великий тлумачний словник української мови*. Взято з <http://www.slovnyk.net>.
10. *Виробництво промислової продукції за видами (2016 р.): Статистичний збірник*. (2016). Державна служба статистики України. Взято з [www.ukrstat.gov.ua/](http://www.ukrstat.gov.ua/).
11. Власенко, Т.А. (2011). *Забезпечення ефективності менеджменту персоналу за рахунок управління трансакційними витратами*. (Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04). Харківський національний економічний університет, Харків.
12. Воевода, И. Н., & Петров, А. П. (1987). *Территориальные отраслевые комплексы (на примере лесной промышленности и лесного хозяйства)*. Новосибирск: Наука.
13. Войнаренко М. П. (2001). *Механізми адаптації кластерних моделей до політико-економічних реалій України*. Світовий та вітчизняний досвід запровадження нових виробничих систем (кластерів) для забезпечення економічного розвитку території. Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 1-2 листопада 2001 р.), Київ, 25-33.
14. Воронин, А. В., & Шегельман, И. Р. (2003). *Интегрированные структуры в лесной промышленности*. Санкт-Петербург: СПбГЛТА.
15. Гаврилишин, Б. Д. (Ред.). (2000). *Економічна енциклопедія*. Київ: Видавничий центр «Академія».

16. Гапоненко, А.Л., & Полянский, В.Г. (1999). *Развитие региона: цели, экономические методы управления*. Москва: Изд-во РАГС.
17. Голов, С.Ф. (2014). Футурологія бухгалтерського обліку. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 794, 153-157.
18. Головченко, Г.Я. (2009). Еволюція та сутність інтеграції як економічної категорії. *Економічний вісник НГУ*, 4, 21-25.
19. Голян, В.А. (2006). Напрями вирішення проблем лісокористування. *Економіка та держава*, 11, 44-47.
20. Гордієнко, О. В., Кулініч, О.І., & Петренко, Ю.В. (2011). *Розміщення продуктивних сил і регіональна економіка*. Київ: Аграрна освіта.
21. Гроув, Э. (2004). *Выживают только параноики. Как использовать кризисные периоды, с которыми сталкивается любая компания*. Москва: Альпина Бизнес Букс.
22. Гусева, И. (2008). Модель стратегического контроллинга. *Проблемы теории и практики управления*, 3, 100.
23. Дейнека, А. М. (2009). *Лісове господарство: еколого-економічні засади розвитку*. Київ: Знання.
24. Дейнека, Л.В., Якубовський, М.М., & Шелудько, Е.І. (2014). *Промислова політика посткризової економіки*. Київ: НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогноз. НАН України».
25. Депаμφилис, Д. (2007). *Слияния, поглощения и другие способы реструктуризации компании. Процесс. Инструментарий. Примеры из практики. Ответы на вопросы*. Москва: Олимп-Бизнес.
26. Дибач, І.Л. (2009). Систематизація форм економічної інтеграції невеликих підприємств. *Актуальні проблеми економіки*, 2, 70-78.
27. Друри, К. (1997). *Введение в производственный и управленческий учет*. Москва: Аудит.
28. Дэниелс, Джон Д., & Фадеба, Ли Х. (1994). *Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции*. Москва: Дело ЛТД.
29. Дяченко, Я. Я. (2011). Організаційно-методичні засади реформування економічного механізму лісопромислового комплексу. *Формування ринкових відносин в Україні*, 6, 143-146.
30. Ефременко, Д.А. (2005). *Зарубежный опыт функционирования вертикально-интегрированных структур в экономике*. Москва: МГИУ.
31. Забелин, П. В. (1998). *Основы корпоративного управления концернами*. Москва: Издательство ПРИОР.
32. Закарпатське обласне управління лісового та мисливського господарства (2018). *Структура лісових господарств Закарпатської області*. Взято з <https://zakarpatlis.gov.ua/about/struktura/>
33. Закон України «Про холдингові компанії в Україні» від 15 березня 2006 р. №3528-IV. (2006 ). *Голос України від 18.05.2006*, 89.

34. Замазій, О.В. (2003). Інтеграція малих підприємств як засіб підвищення їх технологічних можливостей. *Вісник технологічного університету Поділля: Економічні науки*, 6, 2, 226-230.
35. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід), форма № 2. Взято з [zakon.help/form\\_page/zvit-pro-finansovi-rezultati-zvit-pro-sukupnii](http://zakon.help/form_page/zvit-pro-finansovi-rezultati-zvit-pro-sukupnii)
36. Івануса, А.В. (2003). *Оптимізація виробничих зв'язків підприємств територіального лісопромислового комплексу за критеріями еколого-економічної ефективності (на прикладі Львівської області)*. Львів: Книга
37. Ільчук, В.П., Хоменко, І. О., & Лисенко, І. В. (2013). *Кластерна стратегія розвитку економіки регіону*. Чернігів: Чернігівський державний технологічний університет.
38. Каверина, О. Д. (2016). *Управленческий учет: теория и практика: учебник для бакалавров*. Москва: Издательство Юрайт.
39. Камінська, В.В., & Ходаківський, Є.І. (Ред.). (2012). *Синергетична ідентифікація інтеграції*. Житомир: Коло.
40. Капитоненко, В. (1994). Преимущества вертикальной интеграции в формировании новых организационно производственных систем (модельный анализ). *Российский экономический журнал*, 3, 57-60.
41. Карминский, А.М., Оленев, Н.И., Примаков, А.Г., & Фалько, С.Г. (2003). *Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях*. Москва: Финансы и статистика.
42. Карпук, А. І. (2004). *Формування ринково-орієнтованої стратегії розвитку лісоресурсного комплексу України*. (Автореф. дис. кан. екон. наук: 08.08.01). Національна академія наук України, Рада по вивченню продуктивних сил України, Київ.
43. Карпук, А.І. (2011). Державно-приватне партнерство у лісовому господарстві: інноваційно-інвестиційний аспект. *Інвестиції: практика та досвід*, 21, 10-13.
44. Кныш, М.И. (1998). *Холдинговые компании в лесопромышленном комплексе*. Санкт-Петербург: Наука.
45. Князева, О. А. & Маслій, Н. Д. (2015). Мотиви та цілі інтеграційних процесів на різних економічних рівнях. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: економічні науки*, 10, 2, 48-52.
46. Коваленко, В.А. (2009). Сучасні форми інтеграційних підприємств в умовах глобалізації. *Актуальні проблеми економіки*, 5 (95), 141-147.
47. Коваль, Я. В., Блажкевич, Т. П., & Волочков, В. В. (2011). *Планування виробництва в лісовому господарстві*. Житомир: Вид-во «Житомирський національний агроекологічний університет».
48. Кожемяко, Н.П. (2010). *Управление развитием предприятий лесопромышленного комплекса на основе реструктуризации*. Москва: ФГУП «ГНЦ ЛПК».
49. Колісник, Б.І. (2008). Інвестиційне забезпечення розвитку лісогосподарського комплексу: сучасний стан та пошук додаткових джерел. *Інвестиції: практика та досвід*, 7, 3-7.



50. Колісник, Б.І. (2011). Критерії та методичні підходи оцінки ефективності функціонування лісового комплексу. *Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. Економічні науки. Серія «Регіональна економіка»*, 8 (31), 192-201.
51. Кондратюк, В. (2007). Інтеграційні процеси: поняття, підходи, закордонний досвід. *Збірник наукових праць КНТУ. Економічні науки*, 4, 215-219.
52. Кондратюк, В.А. (2003). Эффективность лесного комплекса: проблемы и решения. *Лесная промышленность*, 1, 2-3.
53. Корчагина, Е. В. (2002). *Анализ и оценка экономической устойчивости в структурах предпринимательства*. Санкт-Петербург: Изд-во СПб ГУЭФ.
54. Корчагина, Е. В. (2005). Экономическая устойчивость предприятия: виды и структура. *Проблемы современной экономики*, 3 (15), 6-12.
55. Коуз, Р. (1993). *Фирма, рынок и право*. Москва: Дело.
56. Кузнецов, П., & Муравьев, А. (2000). Государственные холдинги как механизм управления предприятиями государственного сектора. *Вопросы экономики*, 9, 45.
57. Кузьмін, О., & Жеруха, В. (2010). Кластери як чинник інноваційного розвитку підприємств і територіальних утворень. *Економіка України*, 2 (579), 14-23.
58. Кузьмін, О., & Шуляр, Р. (2003). Економічні проблеми злиття підприємств. *Економіка України*, 12, 26-33.
59. Ла Порта, Р., Лопес-де-Силанес, Ф., & Шлейфер, А. (2005). Корпоративная собственность в различных странах мира. *Российский журнал менеджмента*, 3, 97-148.
60. Лемківський, В.М. (2016). Злиття та поглинання в стратегії зарубіжної експансії ТНК. *Науковий вісник Полісся*, 2, 9-15.
61. Лендел, М.А., & Жулканич, О.М. (2015). Специфіка міжгалузевих організаційно-економічних відносин в агропромисловому виробництві: аналітичний аспект. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка*, 2, 1, 42-48.
62. Лендел, М.А., & Хаустова, К.М. (2009). Формування інвестиційно-інноваційної стратегії підприємств деревообробної галузі регіону в умовах кризи. *Науковий вісник УжНУ, Серія Економіка*, 28,1, 8-87.
63. Лицур, І. М., & Данилишин, Б. М. (Ред.) (2010). *Еколого-економічні проблеми просторової організації лісового комплексу України*. Київ: РВПС України НАН України.
64. Лукач, І. В. (2008). *Правове становище холдингових компаній*. Київ: Юрінком Інтер.
65. Львов, Д.С. (Ред.) (2001). *Институциональная экономика*. Москва: ИНФРА-М.
66. Макаренко, М. В. (2012). Формування регіональної кластерної політики. *Актуальні проблеми економіки : науковий економічний вісник*, 12 (126), 197-207.
67. Максименко, А. В. (2013). Тенденції та стратегічні мотиви злиття і поглинання міжнародних корпорацій. *Економічний часопис-XXI*, 9-10 (1), 11-14.

68. Максимець, О.В. (2014). *Інтеграційні процеси у світовій лісовій, деревообробній та целюлозно-паперовій промисловості: еволюція, наслідки та можливості використання досвіду для України*. Будуємо нову Україну. Збірник матеріалів міжнар. наук.-практ. конф. Луцьк, 289-295.
69. Максимець, О.В., & Бедзик, Я.В. (2014). Оцінка економічної ефективності злиття та поглинання в лісопромисловому комплексі Швеції та формування пропозицій для України. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*, 24, 10, 255-264.
70. Матьовка, Т.В. (2016). *Формування та розвиток кластерів у пріоритетних сферах економіки регіону*. (Дис. канд. екон. наук: 08.00.05). Ужгородський національний університет, Ужгород.
71. Мезенцев, К.В. (2005). *Суспільно-географічне прогнозування регіонального розвитку*. Київ: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет».
72. Мельман, И.В. (2006). Кластерный подход к формированию лесопромышленных предприятий Красноярского края. *Вопр. эконом. наук*, 2, 128-132.
73. Мельник, Т. (2013). Нарощення інвестиційного потенціалу лісогосподарського виробництва: регіональні пріоритети та інституціональні форми. *Економіст*, 12, 34-35.
74. *Методологічні положення оновленої версії системи національних рахунків 2008 року: Статистичний збірник*. (2013). Державна служба статистики України. Взято з [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).
75. Миллер, А.И., & Вукович, Г.Г. (2010). *Роль корпоративных структур в экономике региона: интеграционный подход*. Рациональное природопользование и охрана окружающей природной среды как факторы роста экономики в условиях глобализации. Материалы Международной научно-практической конференции. Краснодар: Изд-во КубГУ, 125-128.
76. Мікловда, В.П., Слава, С.С., Машіко, К.С., & Рябак, М.І. (2015). Просторово-функціональний підхід до розвитку лісопромислового комплексу в Закарпатській області. *БізнесІнформ*, 3, 40-49.
77. Можаяев, Е. Н. (2002). Вертикально интегрированная структура предприятий ЛПК – основа эффективной стратегии развития. *Известия Иркут. экон. акад.*, 4, 49-51.
78. Мордовченков, Н.В. (2003). *Методология исследования комплексных проблем региональной инфраструктуры в условиях глобализации экономики и финансов (теория, концепция, парадигма)*. Н.Новгород: Изд-во «Дом-Книга».
79. Мочерний, С.В. (Ред.). (2000). *Економічна енциклопедія: у трьох томах*. Київ: Видавничий центр «Академія».
80. Нечеухина, Н. С., & Ковалева, Е. Б. (2010). Классификация учетных событий в системе контроллинга. *Экономический анализ: теория и практика*, 7 (72), 41-47.
81. Николаев, М. В. (2005). Кластерная концепция эффективной интеграции регионов в глобальную экономику. *Проблемы современной экономики*, 13, 17.

82. Норт, Д. (1997). *Институты, институциональные изменения и функционирование экономики*. Москва: Фонд экономической книги «Начала».
83. Овсянников, С. С. (2006). Особенности функции холдинговой компании в управлении холдингом. *Современные аспекты экономики*, 8 (101), 95-103.
84. Оксак, А.О. (2016). *Злиття та поглинання в національній економіці*. (Дис. канд. екон. наук: 08.00.03). Київський національний університет ім. Т.Г. Шевченка, Київ.
85. Петров, В. Н. (1998). *Лесная политика и охрана лесов*. Санкт-Петербург: Наука.
86. Петухов, В. Н. (1999). *Корпорации в российской промышленности: законодательство и практика*. Москва: Городец.
87. Пила, В. И. (1990). *Программно-целевое планирование межотраслевого лесопромышленного комплекса*. Київ: Наукова думка.
88. Пилипенко, А.А. (2008). *Стратегічна інтеграція підприємств: механізм управління та моделювання розвитку*. Харків: ВД «Інжек».
89. Пилипенко, А.А. (2008). *Стратегічна інтеграція підприємств: механізм управління та моделювання розвитку*. Харків: ВД «ІНЖЕК».
90. Пироженко, К.Г. (1994). *Лісовиробничий комплекс України*. Київ: НАН України. Інститут географії.
91. Пич, Г., & Шерм, Э. (2001). Уточнение содержания контроллинга как функции управления и его поддержки. *Проблемы теории и практики управления*, 3, 102-105.
92. Повідайчик, М.М., Кубіній, В.В., Попович, В.В., & Максимчук, Я.С. (2013). Стохастичне моделювання впливу інноваційної активності на економічний розвиток. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. Сер.: Економіка*, 3 (44), 166-177.
93. Повідайчик, М.М., Шулла, Р.С., & Повідайчик, М.М. (2015). Особливості планування технологічних затрат та маржинального прибутку на підприємствах лісопильної галузі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер.: Економіка*, 1 (45), 148-151.
94. Повідайчик, М.М., Ярема, В.І., & Шулла, Р.С. (2014). Аналіз альтернативних стратегій поведінки підприємств лісопильної галузі на ринку сировини та ринку продукції. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер.: Економіка*, 1 (42), 21-26.
95. Повідайчик, М.М., & Ярема, В.І. (2012). Деякі підходи до кластеризації соціально-економічних об'єктів. Теорія прийняття рішень. Матеріали міжнар. школи-семінару (Ужгород, 1-6 жовтня 2012 р.), Ужгород, 206-207.
96. Повідайчик, М.М., Шулла, Р.С. & Повідайчик, М.М. (2014а). *Моделювання розкрою сировини при розробці виробничої програми лісопильного підприємства*. Інформатика та системні науки. Матеріали V Всеукр. наук.-практ. конф. (Полтава, 13-15 березня 2014 р.), Полтава, 248-251.
97. Повідайчик, М.М., Шулла, Р.С. & Повідайчик, М.М. (2015а). *Особливості формування маржинальної собівартості продукції та маржинального прибутку на підприємствах лісопильного виробництва*. Вдосконалення механізмів активізації економічних процесів та формування

конкурентоспроможності національної економіки, регіону, підприємства в умовах глобалізації. Матеріали міжнар. наук.-практ. Інтернет-експозиційної та вербально-демонстраційної конф. (Ужгород, 20-24 квітня 2015 р.), Ужгород, 133-136.

98. Попадинець, Н.М. (2014). *Внутрішній ринок продукції лісової промисловості України: проблеми та напрями розвитку*. Львів: ІРД НАН України.

99. Попадинець, Н.М. (2011). Лісопромисловий комплекс як складова внутрішнього ринку України. *Механізм регулювання економіки*, 4, 242-246.

100. Попик, М.М. & Шулла, Р.С. (2015b). Директ-костинг як інструмент контролінгу в інформаційно-аналітичному забезпеченні управління прибутком промислового підприємства. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва*, 4, 224-230. Харків, ХНАДУ.

101. Попик, М.М. & Шулла, Р.С. (2015c). Порівняльний аналіз сучасних концепцій контролінгу: зарубіжний досвід і можливість його адаптації у вітчизняній науці і практиці. *Західноукраїнський науковий вісник*, 3, 6-13.

102. Попик, М.М. & Ярема, В.І. (2016c). *Контролінг у системі прийняття рішень*. Теорія прийняття рішень. Матеріали міжнар. школи-семінару (Ужгород, 1-5 жовтня 2016 р.), Ужгород, 276.

103. Попик, М.М. (2016b). *Еволюційні аспекти розвитку контролінгу*. Регіональні проблеми розвитку територіальних систем: теорія, практика, перспективи. Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Ужгород, 15-16 квітня 2016 р.), Ужгород, 126-129.

104. Попик, М.М. (2016d). *Організаційні засади контролінгу на промисловому підприємстві*. Можливості та перспективи забезпечення сталого розвитку економіки України. Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Ужгород, 21-22 жовтня 2016 р.), Ужгород, 73-75.

105. Попик, М.М. (2016a). *Сутність і концептуальні основи контролінгу на підприємстві*. Економіка в контексті інноваційного розвитку: стан та перспективи. Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Ужгород, 12-13 лютого 2016 р.), Ужгород, 123-126.

106. Попик, М.М. (2017). Теоретичні засади інтеграційних процесів у лісопромисловому комплексі. *Інтелект XXI*, 3, 50-57.

107. Попик, М.М. (2017a). Вітчизняний і зарубіжний досвід інтеграційних процесів у промисловості. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент»*, 25, 2, 12-15.

108. Попик, М.М. (2017b). *Вертикально інтегровані структури як основа розвитку лісопромислового комплексу регіону*. Вітчизняна наука на зламі епох: проблеми та перспективи розвитку. Матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (Переяслав-Хмельницький, 14 грудня 2017 р.), Переяслав-Хмельницький, 148-150.

109. Попик, М.М. (2017e). Контролінг як інструмент інформаційного забезпечення системи менеджменту. *Глобальні та національні проблеми економіки. Електронне наукове видання Миколаївського національного у-ту ім. В.О. Сухомлинського*, 15, 294-298.

110. Попик, М.М. (2017f). *Деякі методологічні аспекти контролінгу бізнес-процесів*. Розвиток економіки країни: можливості, проблеми, перспективи. Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Запоріжжя, 20-21 січня 2017 р), Запоріжжя, 127-130.
111. Попик, М.М. (2017g). *Ідентифікація і характеристика інструментів контролінгу через призму вирішення проблеми координації системи управління підприємством*. Актуальні проблеми ефективності використання потенціалу економіки країни. Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Дніпро, 20-21 січня 2017 р.), Дніпро, 70-73.
112. Попик, М.М., & Пітюлич М.М. (2017с). Холдингові структури як фактор розвитку регіонального лісопромислового комплексу. Проблеми та перспективи розвитку підприємництва: Збірник наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету, 3, 2, 55-60.
113. Попик, М.М., Пітюлич, М.М. & Чакій О.І. (2018а). Вплив економічної стійкості лісопромислового холдингу на розвиток економіки регіону. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*, 1(129), 67-72.
114. Попик, М.М., Шулла, Р.С., & Повідайчик, М.М. (2016). Використання моделей цілочислового лінійного програмування як інструменту оптимізації витрат і фінансових результатів в умовах багатоваріантності та комплексності технологічного процесу. *Науковий вісник УжНУ. Серія «Економіка»*, 1 (47), 371-379.
115. Портна, О. В. (2007). *Контролінг*. Львів: Магнолія-2006.
116. Похильченко, О. (2008). *Кластерна форма організації економіки як один із факторів впливу на її конкурентоспроможність*. Маркетинг та логістика в системі менеджменту. VII Міжнар. наук.-практ. конф. Львів: Львівська політехніка, 370.
117. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» (2013). *Офіційний вісник України*, 19, 97.
118. Прокопенко, О., & Криворучко, Л. (2011). Економічна суть контролінгу, його місце в системі управління підприємством. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*, 4, 27-34.
119. *Промисловість України у 2011-2015 роках: Статистичний збірник*. (2016). Державна служба статистики України. Взято з [www.ukrstat.gov.ua/](http://www.ukrstat.gov.ua/).
120. Прядко, В.В. (2003). *Економічна ефективність виробництва: проблеми теорії та методології управління*. Київ: Наукова думка.
121. Пушкар, М. С. (2004). *Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту*. Тернопіль: Карт-бланш.
122. Різак, Т.В. (2015). Теоретико-методичні основи формування і розвитку кластерів в умовах зростаючої глобальної конкурентоспроможності. *Науковий вісник Херсонського державного університету*, 11, 4, 102-105.
123. Родионова, И. А. (2002). *Промышленность мира. Территориальные сдвиги во второй половине XX в.* Москва: Московский лицей.

124. Садовська, І.Б. (2009). Сутність і класифікація трансакційних витрат як об'єкта обліку. *Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки*, 7, 116-119.
125. Сарахман, О.М. (2001). *Особливості формування і оцінки ефективності господарської діяльності в регіоні*. (Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.10.01). Інститут регіональних досліджень, Львів.
126. Сахарнацька, Л.І. (2016). *Формування організаційно-економічного механізму екологізація лісового комплексу регіону*. (Кандидатська дисертація: 08.00.05). Мукачівський державний університет, Мукачево.
127. Семенов, В.Ф. (2008). *Регіональна економіка*. Київ: МП «Леся».
128. Семенов, Г. А. (2006). Національний кластер – новий шлях для прискорення економічного та інноваційного розвитку зростання України. *Вісник економічної науки України*, 1, 127-133.
129. Симоненко, В.К. (1997). *Регіони України: проблеми розвитку*. Київ: Наукова думка.
130. Синякевич, І.М. (2000). Концепція лісової політики щодо реформування лісового господарства України. *Науковий вісник Національного аграрного університету*, 25, 77-82.
131. Слабінська, С.В. (2008). Висвітлення дискусій щодо інтеграційних процесів в Україні. *Вісник Державної академії керівних кадрів культури і мистецтв*, 1, 138-141.
132. *Статистичний збірник «Праця у Закарпатській області»*. (2017). Головне управління статистики в Закарпатській області. Ужгород.
133. *Статистичний збірник «Промислове виробництво області за 2016 рік»*. (2017). Головне управління статистики в Закарпатській області. Ужгород.
134. *Статистичний збірник «Промисловість Закарпаття»*. (2017). Головне управління статистики в Закарпатській області. Ужгород.
135. *Статистичний щорічник Закарпаття за 2016 рік*. (2017). Головне управління статистики у Закарпатській області. Ужгород.
136. Стожарова, Т., Суходоев, Н., & Иванова, В. (2016). Концепція регіонального контролінга. *Международный научный журнал «Инновационная наука»*, 9, 160-162.
137. Судук, Н.В., & Благун, І.С. (2012). Моделювання управління виробництвом багаторівневих інтегрованих структур лісопромислового комплексу. *Галицький економічний вісник*, 5 (38), 11-21.
138. Сухарева, Л. А., & Петренко, С. Н. (2002). *Контролінг – основа управління бізнесом*. Київ: Ельга Ника-Центр.
139. Суховірський, Б.І. (2000). *Регіональна стратегія економічного розвитку України*. Київ: КНЕУ.
140. Суходоев, Д.В. (2012). Направлення підвищення ефективності управління промисловими підприємствами регіона. *Сегодня и завтра Российской экономики*, 56, 163-166.
141. Трубченко, Т.Г. (2002). Актуальные вопросы и направления реформирования системы управления в ЛПК. *Современные аспекты экономики*, 6 (19), 112-117.

142. Трубченко, Т.Г. (2004). Особенности инвестиционной модели развития лесного хозяйства. *Современные аспекты экономики*, 8 (48), 163-165.
143. Тушева, Л.В., Невдачина, О.І., & Гарапко, М.І. (2016). Основні тенденції та пріоритети реорганізації підприємств, спрямованої на їх укрупнення в умовах інституційних трансформації. *Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова*, 2, 21, 178-181.
144. Уильямсон, О. И. (1995). *Вертикальная интеграция производства: соображения по поводу неудач рынка*. Санкт-Петербург: Экономическая школа.
145. Уразов, А.У., Саух, І.В., & Вікарчук, О.І. (2013). *Основи економічної теорії*. Київ: Центр учбової літератури.
146. Устенко, С.В., & Зінов'єва, І.С. (2008). Інтеграція виробничо-промислових структур як шлях підвищення конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів. *Формування ринкових відносин в Україні*, 7 (86), 57-58.
147. Фалько, С.Г. (2006). Перспективы развития контроллинга. *Контроллинг*, 19, 10-13.
148. Федорович, О. (2010). Впровадження контролінгу в управлінні регіонами. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*, 5 (44), 176-179.
149. Федулова, Л.І. (2004). Інтеграційні процеси корпоративних структур: можливості для інноваційного розвитку економіки України. *Економіка і прогнозування*, 4, 9-27.
150. Фольмут, Х. Й., Лукашевич, М. Л., & Тихоненкова, Е. Н. (2003). *Инструменты контроллинга от А до Я*. Москва: Финансы и статистика.
151. Фролова Т.О., & Отченаш К.Г. (2014). Глобалізаційні тенденції розвитку процесів злиття та поглинання у світовій економіці. *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід*, 18, 29-35.
152. Хаустова, В.Є., & Колодяжна, Т.В. (2011). Аналіз основних хвилях злиттів і поглинань у світовій економіці. *Проблеми економіки*, 1, 7-16.
153. Холл, Р. Х. (2001). *Организации: структуры, процессы, результаты*. Санкт-Петербург: Питер.
154. Шаблій, О.І. (1973). *Лісопромислові комплекси Української РСР*. Львів: Вища школа.
155. Шапиро, В. Д. & Мазур, И. И. (Ред.) (2000). *Реструктуризация предприятий и компаний*. Москва: Высшая школа.
156. Шевченко, Г.С., Варениця, В.О., Данилова, В.К., Луцевич, В.К., & Якуба, М.М. (2001). *Планування діяльності на деревообробних підприємствах*. Львів: Український державний лісотехнічний університет.
157. Шегельман, И. Р. (2005). *Резервы экономического и технологического развития регионального лесопромышленного комплекса*. Темпы и пропорции социально-экономических процессов в регионах Севера. Лузинские чтения – 2007. Тез. докл. IV межд. науч.-практ. конф. Апатиты: Изд.-во Кольского научного центра РАН, 172-173.

158. Шегельман, И. Р. (2006). *Комплексный анализ производственно-хозяйственной деятельности лесозаготовительных предприятий*. Санкт-Петербург: ПРОФИКС.
159. Шепеленко, О.В. (2008). *Управління трансакційними витратами в економіці України*. (Автореф. дис. докт. екон. наук: 08.00.03). Донецький національний університет, Донецьк.
160. Шигаев, А. И. (2007). Стратегия, ориентированная на доходность. *Управление собственностью*, 4, 25-29.
161. Ширяев, М.Д. (2002). Лесоводственные и экономические аспекты организации лесопользования. *Лесное хозяйство*, 2, 2-5.
162. Шиткина, И.С. (2006). *Холдинги. Правовой и управленческий аспекты*. Москва: Волтерс Клувер.
163. Шихалев, В.В. (2007). *Управление концентрацией производства в лесопромышленном комплексе многолесного района*. (Дис. канд. екон. наук: 08.00.05). Дальневосточная академия государственной службы, Хабаровск.
164. Шихвердиев, А. П., Гусятников, Н. В., & Беликов, И. В. (2001). *Корпоративное управление*. Москва: Издательский центр «Акционер».
165. Шпичко, А.В. (2006). Система регионального контроллинга. *Российское предпринимательство*, 9, 7, 36-41.
166. Шубалий, О.М. (2015). *Трансформація еколого-економічних відносин у лісовому секторі: механізми та інститути*. (Дис. докт. екон. наук: 08.00.06). Інститут економіки природокористування та сталого розвитку національної академії наук України, Київ.
167. Шубалий, О.М. (2016). Тенденції та механізм стимулювання поглибленої лісопереробки. *Економічний форум*, 1, 115-123.
168. Шулла, Р.С. (2014). *Планування технологічних затрат в умовах комплексного виробництва*. (Дис. канд. екон. наук: 08.00.04). Ужгородський національний університет, Ужгород.
169. Эванс, Фрэнк Ч. (2004). *Оценка компаний при слияниях и поглощениях: Создание стоимости в частных компаниях*. Москва: Альпина Бизнес Букс.
170. Ялдин, І.В. (2010). Інтеграційні процеси в металургійній промисловості України. *Проблеми економіки*, 4, 26-38.
171. Яненко, І.Г., & Зельдіс, В.В. (2016). Особливості злиттів і поглинань в Україні та Європі. *Наукові праці. Економіка*, 263, 275, 70-76.
172. Яркаев, И.А. (2008). *Совершенствование процесса интеграции промышленных предприятий на основе трансакционных затрат*. (Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.05). Казанский государственный финансово-экономический институт, Казань.
173. Яскал, І.В. (2007). *Становлення мережеских структур як інструмент розвитку економіки регіону*. Научное пространство Европы – 2007. Материалы III Международной научно-практической конференции. Днепропетровск: Наука и образование, 10-13.
174. Яскал, І.В. (2010). *Особенности регионального регулирования экономической интеграции*. (Автореф. дис. кан. екон. наук: 08.00.05). Ужгородський національний університет, Ужгород.



175. Adam, D. (1997). *Produktions-Management*. Wiesbaden: Gabler.
176. Daems, H. (1978). *The holding company and corporate control*. Boston: Martinus Nijhoff Social Sciences Division.
177. Eicke R. (2008). *Tax Planning with Holding Companies – Repatriation of US Profits from Europe: Concepts, Strategies, Structures (Eurotax)*. The Hague: Kluwer Law International.
178. Forest, Paper and Packaging Deals: Insights Quarterly. (2016). *Statistical Edition 4*, 4.
179. Heather, K. (2002). *The Economics of Industries and Firms*. Harlow: Person Education Limited.
180. Heinen, E. (1983). *Betriebswirtschaftliche Kostenlehre, Kostentheorie und Kostenentscheidungen*. Wiesbaden: Gabler GmbH.
181. Horvat, P. (2011). *Controlling*. Muenchen: Vahlen.
182. Jones, Y. D. (2005). *Public Utility Holding Company Act: Opportunities Exist to Strengthen SEC's Administration of the Act*. Washington: DIANE Publishing.
183. Jonsson, R., Rinaldi, F., & San-Miguel-Ayanz, J. (2015). *The global forest trade model*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
184. Kallio, A., Moiseyev, A., & Solberg, B. (2006). Economic impacts of increased forest conservation in Europe: a forest sector model analysis. *Environmental Science and Policy*, 9, 457-465.
185. Kosiol, E. (1997). *Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum*. Wiesbaden: Gabler.
186. Kumar, A. (1992). *The State Holding Company: Issues and Options*. Washington: World Bank.
187. Meeks, G. (1977). *Disappointing Marriage: A Study of the Gains to Mergers*. New York: Cambridge University Press.
188. Muscat A. (2016). *The Liability of the Holding Company for the Debts of its Insolvent Subsidiaries*. Hants: Routledge.
189. Picot, A., Dietl, H., & Franck, E. (2002). *Organisation: eine ökonomische Perspektive*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
190. Popyk, M.M. (2017d). Metodological approaches to assessing the efficiency of the functioning of timber industry complex. *Virtus. Scientific Journal*, 12, 251-253.
191. Popyk, M.M. & Pityulych, M.M. (2018). *The essence of the concept of «integration processes» in the timber industry complex of the region*. Інновації в управлінні соціально-економічним розвитком. Матеріали міжнар. наук.-практ. Інтернет-конференції (Харків, 5 березня 2018 р.), Харків, 432-435. Взято з [http://mmgh.kname.edu.ua/images/Zbirnik\\_tez\\_konf\\_stal\\_rozv\\_2018.pdf](http://mmgh.kname.edu.ua/images/Zbirnik_tez_konf_stal_rozv_2018.pdf).
192. Reichmann, T. (1997). *Controlling*. Heidelberg: Springer-Verlag Berlin.
193. Rumelt, R. (1974). *Strategy, Structure, and Economic Performance*. Cambridge: Harvard University Press.
194. Seicht, G. (2001). *Moderne Kosten und Leistungsrechnung. Grundlagen und Praktische Gestaltung*. Wien: Linde Lehrbuch.
195. Verkerk, P., Anttila, P., Eggers, J., Lindner, M., & Asikainen, A. (2011). The realisable potential supply of woody biomass from forests in the European Union. *Forest Ecology Management*, 261, 2007-2015.

196. Williamson, O.E. (1993). Transaction Cost Economics and Organization Theory. *Industrial and Corporate Change*, 2 (2), 107-156.
197. Zäpfel, G. (2000). *Taktisches Produktions-Management*. Wien: Oldenbourg.

## **ДОДАТКИ**

## Додаток А

Таблиця 1

Виробництво окремих видів продукції деревообробної промисловості,  
2011-2016 рр.

Вид продукції	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Деревина уздовж розпиляна чи розколота, розділена на частини чи лушена, завтовшки більше 6 мм; шпали з деревини для залізничних чи трамвайних колій, непросочені, тис.м <sup>3</sup>	1888	1823	1811	1781	1917	1739,6
Деревина хвойних порід у вигляді погонажу, профільованого уздовж будь-якого з ребер чи площин, уключаючи планки та фризи для паркетного покриття підлоги незібрані, тис. т	6,6	7,1	9,1	11,3	14,1	13,4
Деревина листяних порід у вигляді погонажу, профільованого уздовж будь-якого з ребер чи площин, уключаючи планки та фризи для паркетного покриття підлоги незібрані, тис. т	40,2	42,8	50,4	53,2	69,1	53,9
Фанера клеєна, панелі фанеровані та матеріали шаруваті подібні, з деревини, тис.м <sup>3</sup>	174	172	179	191	186	178
Плити деревостружкові та плити подібні з деревини, необробл. чи лише шліфовані, тис.м <sup>3</sup>	1545	1433	1389	1313	1269	1313
Шпон; листи для фанери клеєної та деревина інша, уздовж розпиляна, розділена на частини чи лушена, завтовшки 6 мм і менше, тис.м <sup>3</sup>	92,7	110	118	135	167	178
Паркет дерев'яний щитовий, тис.м <sup>2</sup>	629	496	448	479	605	708,7
Вікна, двері балкон. та їх рами, з дерев., двері та їх коробки та пороги, з дерев., тис. шт.	2010	1852	2772	2228	2105	1956

\* Сформовано автором за (Промисловість України у 2011-2015 роках. Державна служба статистики України: *Статистичний збірник*, 2016; Виробництво промислової продукції за видами в Україні (за 2016 р.): *Статистичний збірник*, 2016)

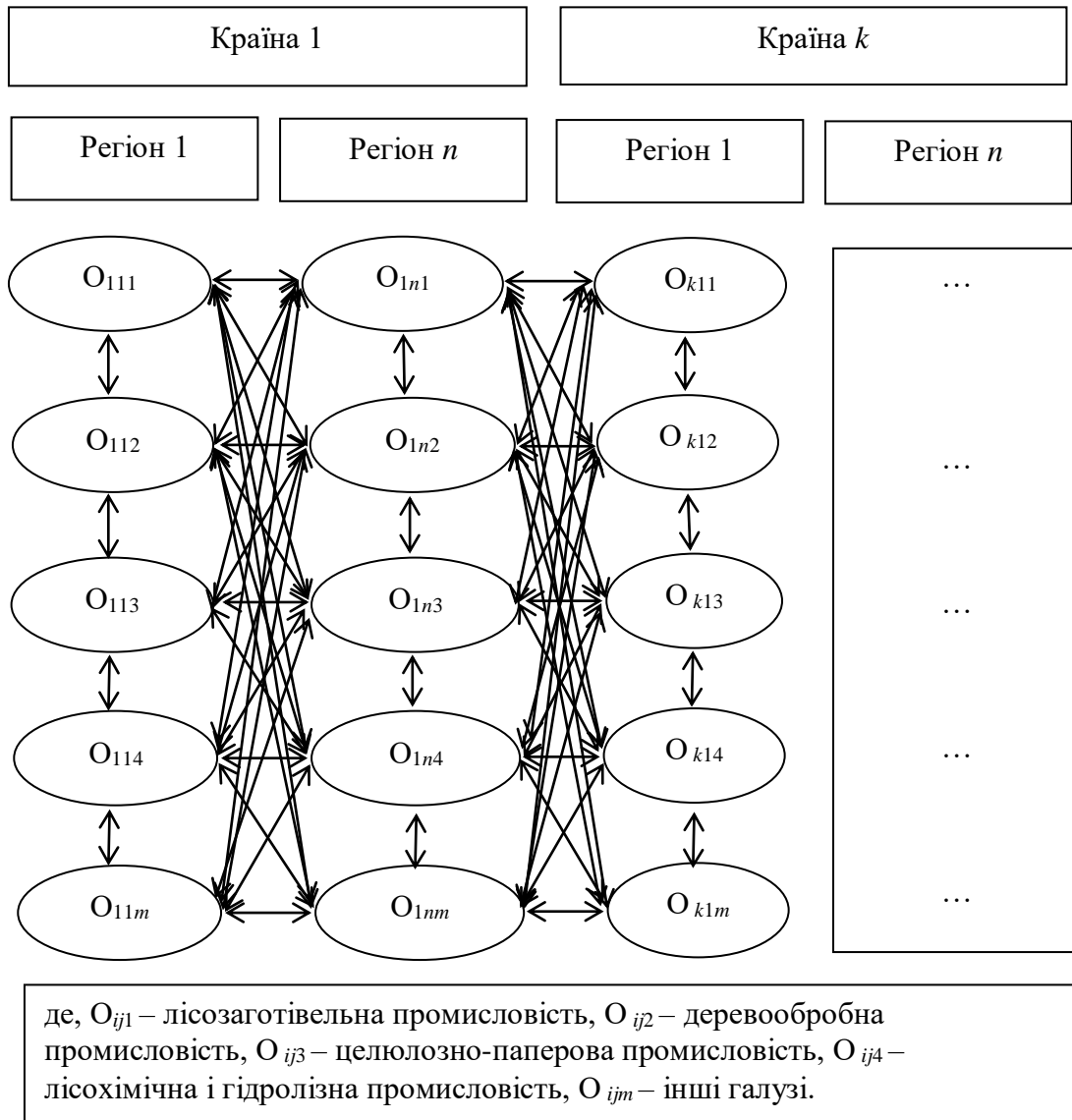
Таблиця 2

Виробництво окремих видів продукції целюлозно-паперової  
промисловості, 2011-2016 рр.

Вид продукції	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Папір для виготовлення гігієнічних або косметичних серветок, рушників, пелюшок, скатертин, вата целюлозна і полотно з волокон целюлозних, тис. т.	131	138	146	147	135	135
Папір обгортковий сульфідний і папір некрейдований інший (крім паперу для писання, друкування чи іншого графічного призначення), тис. т.	483	491	533	480	423	429
Папір і картон гофровані, у рулонах або в арк., тис. т.	158	159	168	146	149	149
Коробки та ящ., з паперу або картону гофрованих, тис. т.	446	458	493	464	395	430
Коробки та ящики, складані, з паперу або картону негофрованих, тис. т.	81,9	84,6	102	92,7	78,5	81,2
Шпалери та вироби з паперу для покриття стін подібні; папір прозорий для вікон, тис. т.	113	117	119	117	56,9	45,0

\* Сформовано автором за (Промисловість України у 2011-2015 роках. Державна служба статистики України: *Статистичний збірник*, 2016; Виробництво промислової продукції за видами в Україні (за 2016 р.): *Статистичний збірник*, 2016)

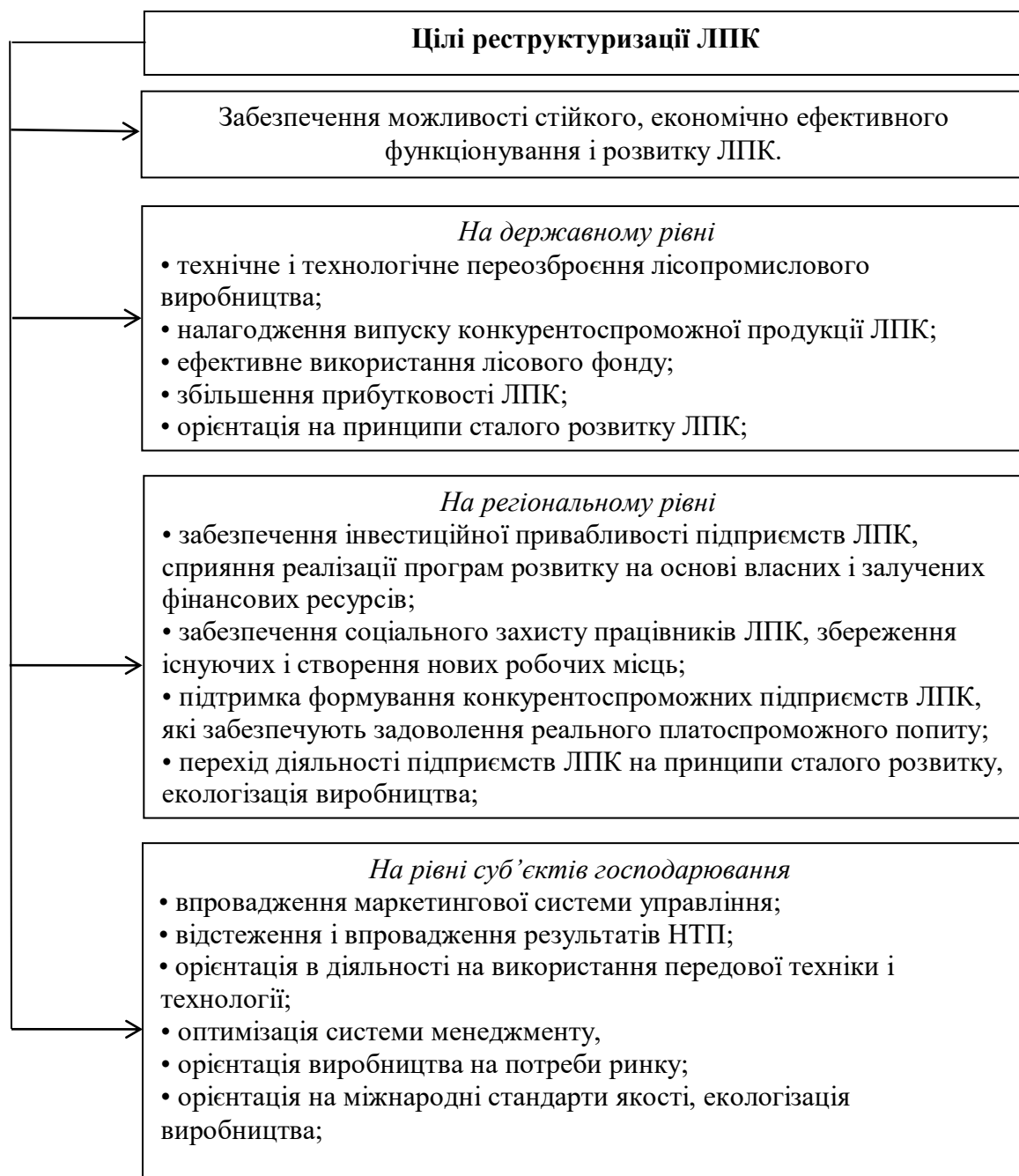
**Додаток Б**  
**Система взаємозв'язків елементів лісопромислового комплексу**



\* Сформовано автором за (Трубченко, 2002)

## Додаток В

### Цілі реструктуризації ЛПК



\*Авторська розробка

**Додаток Г**  
**Преваги та недоліки вертикальної і горизонтальної інтеграції**

<b>Вид інтеграції</b>	<b>Характеристика</b>	<b>Преваги</b>	<b>Недоліки</b>
Горизонтальна	Об'єднання ідентичних за напрямком діяльності підприємств, які володіють невикористаними сумісними виробничо-технологічними, маркетинговими та ін. ресурсами і можуть бути ефективно використані в процесі спільної діяльності.	1) Досягнення операційної, фінансової та інвестиційної синергії; 2) нейтралізація ринкової влади постачальників; 3) прискорення темпів створення нових конкурентних переваг; 4) обмін інноваціями; 5) розширення ринків збуту; 6) взаємне організаційно-технічне навчання.	1) Небезпека доступу партнерів до інформації про становище підприємства при інтеграції у формі договорів чи альянсів; 2) поява трансакційних витрат при інтеграції у формі договорів чи альянсів; 3) «переманювання» трудових ресурсів; 4) зростання витрат на управління і контроль при злитті чи поглинанні.
Вертикальна	Об'єднання підприємств під єдиним контролем, які здійснюють різні стадії виробництва певного продукту, тобто функціонують за принципом єдиного технологічного ланцюга.	1) Зниження собівартості продукції завдяки збільшенню масштабів виробництва; 2) створення єдиних науково-технічних і логістичних центрів; 3) покращення контролю якості продукції на всіх технологічних операціях; 4) орієнтація на запити споживачів; 5) створення нового механізму ціноутворення і єдиної інформаційної мережі, що дозволяє різко скоротити трансакційні витрати; 6) підвищення конкурентоспроможності; 7) зростання інвестиційної привабливості.	1) Відмова від розподілу праці і спеціалізації може знизити ефективність виробництва і призвести до зростання витрат на одиницю продукції; 2) зростання витрат на управління, які пов'язані з ускладненням цього процесу разом зі збільшенням масштабів підприємства; 3) виникнення витрат на укладання інтеграційних угод; 4) створення бар'єрів виходу на ринок і монополізація фірм-продавців.

\*Сформовано автором за (Камінська & Ходаківський, 2012)

**Додаток Д**  
**Організаційно-правові форми інтеграційних об'єднань**

<b>Назва інтегрованого об'єднання</b>	<b>Основні характеристики</b>
<i>Альянс</i>	Об'єднання підприємств на основі спільної зацікавленості у співробітництві. Характеризується узгодженим управлінням, загальними вигодами і створенням очікуваної цінності для усіх учасників альянсу.
<i>Асоціація</i>	Добровільна форма договірною об'єднання підприємств та організацій з метою досягнення спільної мети на засадах взаємовигідної співпраці при збереженні самостійності, правової та майнової незалежності її членів та постійної координації господарської діяльності. Дана форма об'єднання є універсальною для ведення бізнесу. Вигідно відрізняється від концерну та корпорації невеликим рівнем централізації, а від консорціуму – широкою сферою діяльності.
<i>Картель</i>	Форма монополістичного об'єднання, особливістю якої є те, що всі учасники зберігають свою фінансову і виробничу самостійність. Утворюється на основі картельної угоди (переважно таємної), в якій встановлюються обов'язкові для всіх учасників умови, наприклад, ціноутворення, обсяг виробництва, частка ринку, джерела сировини, умови продажів, використання патентів, найм працівників, рівень заробітної плати і т.д.). Дослідження показують, що на даний момент ця форма не має широкого розповсюдження. Це обумовлено різними факторами об'єктивного і суб'єктивного характеру. До перших належить нижча ефективність картельних угод у порівнянні з монопольною владою суб'єкта господарювання на ринку. До других – дія існуючого антимонопольного законодавства. Внаслідок активної антимонопольної протидії, на практиці починають з'являються картельні угоди в прихованій формі (конвенції, корнери, ринги, джентльменські угоди).
<i>Конгломерат</i>	Форма об'єднання технологічно не взаємопов'язаних підприємств, тобто без будь-якої спільності виробленої продукції та застосованої технології. Мета створення конгломератів полягає в зниженні ризиків за рахунок диверсифікації діяльності та в збільшенні масштабів компанії за рахунок формування нових готових ринкових сегментів.
<i>Консорціум</i>	Тимчасові статутні об'єднання промислового і банківського капіталу для спільного здійснення великих фінансових операцій (спільне розміщення позики або здійснення єдиного промислового проекту). Всередині консорціуму ролі роз приділяються так, щоб кожен учасник працював у тій сфері діяльності, де він досяг найвищого технічного рівня при найменших витратах виробництва.
<i>Концерн</i>	Фінансово промислова група, в якій підприємства зберігають свою господарську та юридичну самостійність, але при цьому повинні враховувати координацію з боку домінуючих фінансових структур. Найчастіше об'єднує міжгалузеві підприємства, які передають йому значно більше повноважень, ніж асоціації і корпорації, централізує основні напрями роботи.
<i>Корпорація</i>	Форма організації підприємств, існує переважно у вигляді



	акціонерного товариства, засновники якого формують акціонерний капітал шляхом об'єднання власних ресурсів через механізм випуску і продажу цінних паперів (передусім акцій), а співвласники несуть обмежену відповідальність. Завдяки централізації окремих функцій, корпорація консолідує виробничо-господарську діяльність, координує фінансову, технічну, соціально-економічну сферу, забезпечує захист спільних інтересів.
<i>Пул</i>	Форма інтеграції нерівних за своїми можливостями організацій, при якій весь прибуток учасників акумулюється в загальний фонд, а згодом розподіляється між ними в порядку пропорційно до розмірів їхніх капіталів.
<i>Синдикат</i>	Сукупність організацій, об'єднаних з метою регулювання ринку певної продукції, утримання на ринку високого рівня цін, одержання надприбутку, централізації функцій забезпечення ресурсами і збуту готової продукції. Учасники синдикату зберігають юридичну і господарську самостійність, але втрачають комерційну незалежність. У чистому вигляді ця форма інтеграції в даний час практично не застосовується. Однак привабливість цілей його утворення в умовах загострення конкурентної боротьби зумовила використання окремих його механізмів при створенні комерційних альянсів з метою захоплення ринкових ніш.
<i>Трест</i>	Це одна з форм монополістичного об'єднання, при якому відбувається повна централізація управління, тобто всі учасники втрачають свою комерційну, виробничу самостійність та підпорядковуються єдиному управлінню. У тресті один власник, який визначає на основі права власності стратегію і тактику господарської діяльності підприємств, які входять в дане об'єднання. Це – найжорсткіша форма об'єднання, яка поширена в умовах централізованого планового господарства.
<i>Фінансово-промислова група</i>	Це велике об'єднання підприємств, банків, інших юридичних осіб, які займаються виробничою, торговельною, фінансово-кредитною діяльністю. На відміну від холдингу, фінансово-промислова група не має компанії, що спеціалізується на управлінні. Ці групи зазвичай створюються на міжгалузевих засадах, що дозволяє здійснювати спільні інвестиції у великі проекти.
<i>Холдинг</i>	Об'єднання, яке включає в себе материнську компанію і мережу дочірніх підприємств, які вона контролює. Материнська компанія володіє контрольним пакетом акцій, а дочірні розподіляють між собою їх залишок. Холдинг вирішує основні питання функціонування своїх учасників (стратегія у глобальному масштабі, реорганізація підприємства, здійснення внутрішніх зв'язків, фінансування) при збереженні їхньої самостійності. Характерною рисою холдингу є багатоступінчатість, тобто наявність дочірніх та інших споріднених компаній. Нерідко холдинг є пірамідою, яку очолює одна або дві компанії.

\*Сформовано автором за (Камінська & Ходаківський, 2012)

## Додаток Е

Таблиця 1

## Етапи світових інтеграційних процесів та їх характеристика (1893 – 2007 рр.)

Етапи інтеграційних процесів	Характеристика етапу	Основні типи ІІ та галузі з найбільшою активністю
1. 1893-1897 рр.	Перші прояви інтеграційних процесів зародилися в США. Практично в усіх галузях панувала монополія. Наслідком консолідації в певних галузях було заснування таких гігантів як Standard Oil Co., British American Tobacco і General Electric Co.	Переважно горизонтальні (78,3% від усіх угод). Галузі: металургійна, хімічна, транспортна, машинобудівна, харчова, виробництво коксу та продуктів нафтопереробки.
2. 1916-1929 рр.	ІС спричинили створення олігополій.	Вертикальна інтеграція. Найбільш активні галузі: металургійна, паливна, харчова, хімічна, виробництво транспортного устаткування.
3. 1963-1969 рр.	Спричинено економічним бумом у світовій економіці періоду 60-70-х рр. ХХ ст., наслідком якого стало інтенсивне зростання цін акцій на фондових ринках та використання їх як засобу розрахунку під час укладання угоди про злиття. Також оплата акціями значно спрощувалася у зв'язку з появою перших конвертованих цінних паперів. На зміну голосуванню за дорученням прийшли тендерні пропозиції на купівлю акцій.	Горизонтальні, вертикальні, конгломератні угоди. Галузі: виробництво транспортного устаткування, машинобудування, хімічна, газова.
4. 1981-1989 рр.	Стрімке зростання частки ворожих поглинань (у сукупній вартості досягала 25%). Основна риса цих угод – мегазлиття (мегапоглинання), а їхня вартість сягала понад 100 млн. дол. США. Використання боргових зобов'язань як джерел для фінансування угод злиття стало стандартом для більшості компаній-учасниць.	Горизонтальні, вертикальні, конгломератні. Галузі: видобуток і переробка нафти і газу, виробництво медичного устаткування.
5. 1992-2000 рр.	Інтеграційні процеси набувають міжнародного характеру, адже внаслідок майже 100-річної консолідації більшість галузей світової економіки очолили міжнародні компанії, вплив яких на процеси злиття став визначальним. Головним мотивом більшої частини інтеграційних угод було прагнення транснаціональних компаній забезпечити стабільність власного розвитку в ринкових умовах.	Горизонтальні, вертикальні, конгломератні. Галузі: телекомунікації, електроенергетика, нафто- і газодобувна, переробні галузі.

продовження таблиці 1

6. 2003-2007 рр.	Продовження консолідації на американському та європейському ринках. Приєднання до світової практики компаній із Китаю, Індії, Росії, Бразилії, Аргентини, Гонконгу та ін. Дуже швидко зростала частка ворожих поглинань (із 4 % у 2000 р. до 20% у 2007 р.). На піку активності у 2007 р. близько 47% вартості інтеграційних угод припадало на США і Великобританію.	Горизонтальні, вертикальні, конгломератні. Галузі: нафтогазова, телекомунікації, фінансова, банківська.
------------------	--	--

\*Сформовано автором за (Оксак, 2016; Хаустова &amp; Колодяжна, 2011)

Таблиця 2

### Характеристика світових інтеграційних процесів (2008 р. – по сьогоднішній день)

Рік	Характеристика етапів	Найбільші угоди злиття і поглинання
2008 р.	Світова фінансова криза. Обсяг ІП у світі знизився на 35,6 % – до 2622 трлн дол., що призвело майже до 40%-го обвалу ринку злиття і поглинання. Найбільше скорочення обсягів ринку злиття і поглинання спостерігалось в США – на 38%, європейський ринок скоротився на 29%, азійсько-тихоокеанський – на 12%.	Покупка «Philip Morris Intl Inc» компанії «Shareholder buyout» (товари широкого вжитку, вартість угоди – 112,9 млрд. дол. США), злиття «Anheuser-Busch Cos Inc» і «InBev NV» (60,4 млрд. дол. США), покупка «Genentech Inc.» компанії «Roche Holding AG» (сфера охорони здоров'я, біотехнології, 43,7 млрд. дол. США).
2009 р.	Обсяг ринку знизився ще на 27,8% по відношенню до 2008 року і становив 1894 трлн дол.	Покупка «Wyeth» компанії «Pfizer Inc» (фармацевтика, 64,5 млрд. дол. США), злиття «Rio Tinto PLCWA Iron Ore Asts» і «BHP Billiton-WA Iron Ore Asts» (метали, 58 млрд. дол. США), «General Motors Cert Assets» і «Vehicle Acq Holdings LLC» (автомобільна промисловість, 42,9 млрд. дол. США).
2010 р.	Обсяг інтеграційних процесів зріс на 27%. Для того, щоб поживити кредитний ринок і відновити темпи зростання економіки, у багатьох країнах було різко знижено ставки рефінансування, що спричинило зниження ставок за кредитами. Стало більше можливостей для проведення інтеграційних угод за рахунок позикових коштів.	Злиття «Novartis» і «Alcon» (фармацевтика, 51,6 млрд. дол. США), «ASX Ltd.» і «SGX» (біотехнології, 8,3 млрд. дол. США), «Bridas Group» і «Pan American Energy LLC» (енергетика, 7,06 млрд. дол. США).
2011 р.	Відбувається падіння світових фондових ринків унаслідок політичних заворушень. Ринок злиттів і поглинань зріс на 6% – до 2545 трлн. дол. У світі відбулося 42074 угод, менше на 1,4%. При цьому в США і Європі в 2011 р. утримався досить високий показник загальної суми угод через високу вартість окремих угод (понад 10 млрд. дол.).	Покупка «AT&T Inc» свого американського конкурента «T-Mobile USA Inc» (39 млрд. дол. США), поглинання «Kinder Morgan Inc» корпорації «El Paso Corp.» (37,4 млрд. дол. США), угода між «Express Scripts Inc.» і «Medco Health Solutions Inc.» (33,4 млрд. дол. США) та ін.

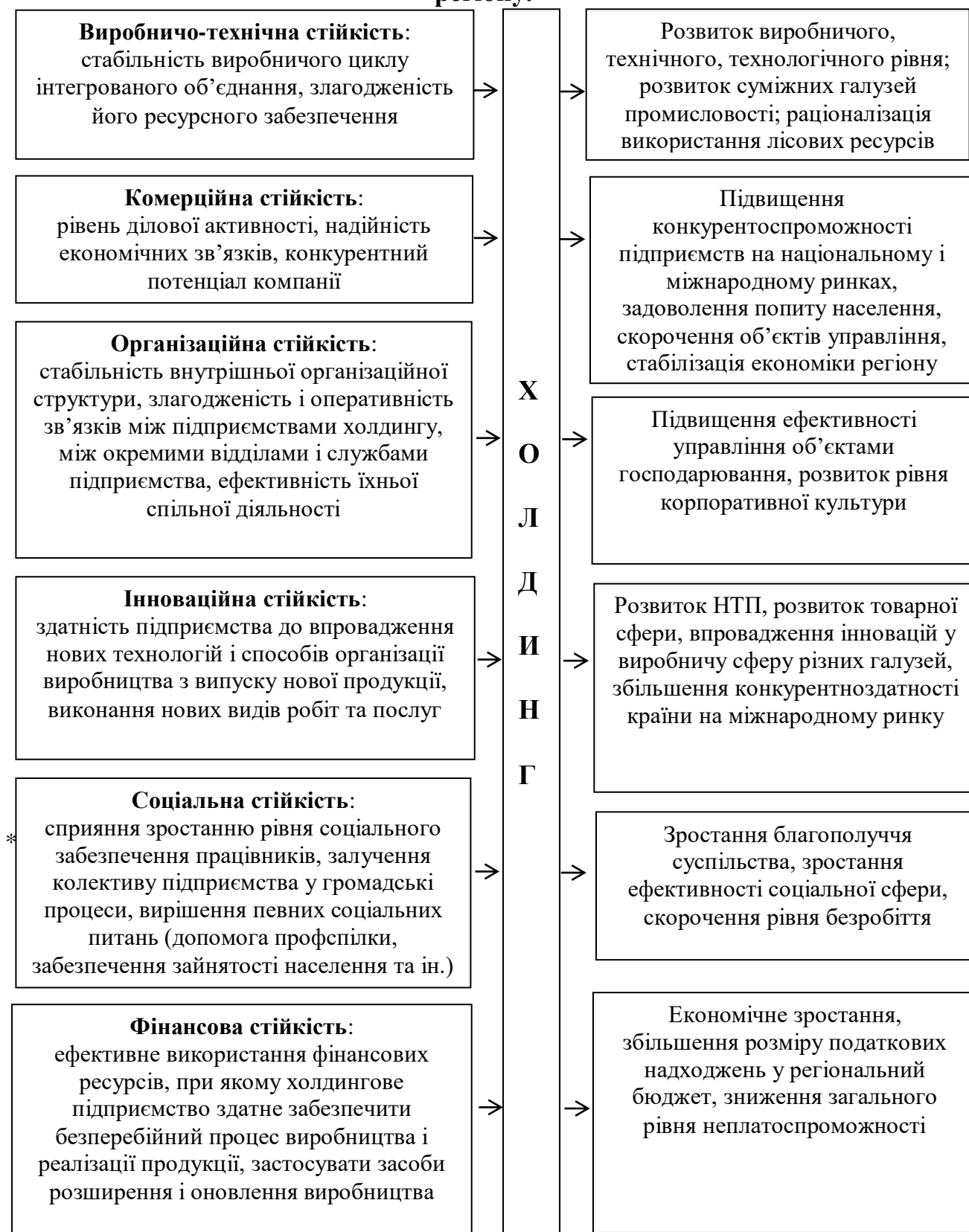
## продовження таблиці 2

2012 р.	Активність інтеграційних процесів у світі знизилася порівняно з 2011 р.: угод укладено менше на 11% (мінімальний рівень за останні сім років), їх загальна вартість знизилася на 12,6%.	Придбання ВАТ «НК«Роснефть» компанії «ТНК-ВР» (56 млрд. дол.), злиття «Glencore» і «Xstrata» (45,8 млрд дол.).
2013 р.	Активність ІС на світовому ринку скоротилася на 6,2% порівняно з 2012 р. При цьому було укладено понад 37 тис. угод. Найбільший спад відбувся в гірничо-добувній і металургійній галузях (на 27%) і нафтогазовому секторі (на 21%). Незначно збільшилася кількість угод тільки в електроенергетиці та ПЕК.	Злиття «Verizon (VZ)» і Verizon Wireless Stake from Vodafone (VOD) (130 млрд. дол.); «Michael Dell and Private Equity Firm Silverlake» і «Dell» (25 млрд. дол.); «Berkshire Hathaway (BRK.B) and 3G Partners» і «H. J. Heinz» (23 млрд. дол.) та ін.
2014 р.	Зростання загальної вартості угод на 50% у 2014 р. порівняно з показниками 2013 р. позначилося на збільшенні кількості угод вартістю понад 1 млрд. дол. США.	Злиття «Kinder MorganInc (KMI)» і «Kinder Morgan Energy Partners LP (KMP)», «Kinder Morgan Management, LLC (KMR) and El Paso Pipeline Partners, LP. (EPB)» (76 млрд. дол.); «Comcast Corporation (CMCSA)» і «Time Warner Cable Inc (TWC)» (70 млрд. дол.); «Medtronic, Inc. (MDT)» і «Covidien (COV)» (43 млрд. дол.) та ін.
2015 р.	Загальна вартість угод склала понад 5 трлн. дол. США. Найбільш активною щодо розвитку ІІІ стала нафтова сфера, де кількість угод подвоїлася до 264 млрд. дол. Угоди у сфері техніки і технологій досягли обсягу 247 млрд. дол., відбулося зростання на 69%. У телекомунікаційному секторі було укладено угод на 211 млрд. дол., відбулося зростання на 13 %.	Злиття «Pfizer(PFE) і «Allergan (AGN)» (160 млрд. дол.); Anheuser «Busch InBev (BUD)» і «SABMiller (SBMRY)» (117,4 млрд. дол.); «Royal Dutch Shell (RDS.A)» і «BG Group (BRGYY)» (81,5 млрд. дол.); «Charter Communications (CHTR)» і «Time Warner Cable» (79,6 млрд. дол.) та ін.
2016 р.	Активність інтеграційних процесів у світі знизилася порівняно з 2015 р. вдвічі. Найактивнішими в процесах інтеграції були компанії Північної та Південної Америки (52,6% від глобального обсягу угод); компанії Азіатсько-Тихоокеанського регіону, де вартісна частка таких угод (26,6%), компанії регіону ЕМЕА (Європа, Близький Схід і Африка) (20,8% від загального обсягу інтеграційних угод).	Злиття «Bayer» (хіміко-фармацевтична компанія) і «Monsanto» (агрокомпанія, 66 млрд. дол. США), злиття «British American Tobacco» і «Reynolds American» (виробництво тютюну, 58 млрд. дол. США), купівля «Sunoco Logistics» компанії «Energy Transfer Partners» (газо і нафтовидобування, 52 млрд. дол. США).

\*Сформовано автором за (Оксак, 2016; Хаустова & Колодяжна, 2011)

## Додаток Ж

## Вплив економічної стійкості холдингової структури на розвиток економіки регіону.



### Додаток 3

#### Історична довідка про функціонування Асоціації «Закарпатліс»

Період	Характеристика періоду та основні події
30 серпня 1945 р.	Після встановлення Радянської влади в Закарпатті (після закінчення другої Світової війни), Наказом №1 Народної Ради Закарпатської України (НРЗУ) було прийняте рішення «Про впорядкування оперативного керівництва лісовим господарством». Наказ підписав Уповноважений НРЗУ – Микола Цуперяк.
14-15 листопада 1945 р.	Декретом НРЗУ № 5590/45 від 14 листопада 1945 р. «Про зміну організації лісової служби на Закарпатській Україні» та Постанови НРЗУ від 15 листопада 1945р. «Про затвердження структури і штатів Ресорту НРЗУ в справах лісової промисловості та управління лісоохорони та лісонасаджень при НИЗУ» організовано: Ліспромгоспи: Ужгородський, Дубриницький, Жорнавський, Свалявський, Довжанський, Буштинський, Хустський, Усть-Чорнянський, Велико-Бичківський, Рахівський, Ясінянський, що об'єдналися в трест «Закарпатліспром». Лігоспи: Ужгородський, Тур'яремський, Велико-Березнянський, Ставнянський, Мукачівський, Свалявський, Жденієвський, Довжанський, Волівський (Міжгірський), Хустський, Буштинський, Тересвянський, Велико-Бичківський, Рахівський, Ясінянський. Наказ підписали: Уповноважений НРЗУ в справах лісової промисловості – Цуперяк М.В., та начальник управління лісоохорони та лісонасаджень при НРЗУ - Прокопенко П.М.
19 листопада 1945 р.	На підставі Постанови НРЗУ № 5647/45 було створено Управління лісоохорони та лісонасаджень при Народній Раді Закарпатської України, начальником Управління призначено Прокопенка Павла Максимовича.
28 січня 1946 р.	Всі лісові ресурси (деревина) в лісах, на верхніх складах, нижніх рюмах сплавних рік, на лісопильних, деревообробних та інших кінцевих пунктах та пристанційних складах, залишено за підприємствами тресту «Закарпатліспром». Наказ підписали керуючий трестом «Закарпатліспром» Цуперяк М.В. та начальник Закарпатського територіального, Управління головлісоохорони при РНК СРСР Прокопенко П.М.
14 – 21 серпня 1946 р.	На підставі Постанови Ради Міністрів УРСР №1465 від 14 серпня 1946 р., а також Наказу Міністерства меблевої промисловості і столярних виробів УРСР №33 від 21 серпня 1946 р. організований обласний трест «Закарпатмеблі» в Ужгороді, в складі підприємств: – Ужгородський фанерно-меблевий комбінат; – Ужгородський деревообробний комбінат; – Березівський меблевий комбінат; – Мукачівська меблева фабрика; – Чинадієвський деревообробний комбінат. Керуючим трестом «Закарпатмеблі» призначено Терехова Б.М.
1956 р.	До кінця року трест «Закарпатліспром» входив до складу Міністерства лісової, деревообробної і паперової промисловості УРСР.
з 1957 р.	З 1957 року трест «Закарпатліспром» входив до складу Управління лісової і деревообробної промисловості Станіславського економічного адміністративного району.

11 червня 1958 р.	Згідно з рішенням Управління лісової і деревообробної промисловості Станіславського Раднаргоспу №117, було об'єднано трести «Закарпатлісдеревхімпром» і «Закарпатліспром» в трест «Закарпатліспром».
1 січня 1959 р.	До тресту «Закарпатліспром» приєдналися 107 підприємств і артілей різних систем і відомств, що займалися лісовою, деревообробною і меблевою справою.
1 січня 1960 р.	<p>На підставі Постанови Кабінету Міністрів УРСР від 30 листопада 1959 року і наказу обласного управління сільського господарства №369-К від 25 грудня 1959 року – Управління лісового господарства ліквідовано, всі лісгоспи з 1 січня 1960 року передані до складу тресту «Закарпатліс».</p> <p>На базі цих підприємств були створені 14 лісокомбінатів, 7 спеціалізованих меблевих підприємств, 3 лісохімічних підприємства, ремонтно-механічний завод, ремонтно-будівельне управління. В області була створена класична форма ведення лісопромислового виробництва, лісові комплексні господарства. Лісокомбінати були єдиними державними господарями в лісі, які займалися лісовим господарством, заготівлями, переробкою деревини, виробленням пиломатеріалів, чорнові та чистові меблеві заготовки, деревинно-стружкові плити, лущений та струганий шпон, клесну фанеру, всі види меблів, вели промислове, житлове та соціально-культурне будівництво.</p> <p>Загальна площа Держлісфонду складала 545,8 тис. гектарів, загальний запис лісових насаджень 169,4 млн м<sup>3</sup>.</p> <p>При комплексному господарюванні, дбаючи про наступне покоління були створені і постійно розширювались Карпатський біосферний заповідник та Національний природний парк «Синевир».</p>
З 1960 по 1990 рр.	<p>Операційні витрати на лісогосподарські роботи на 1га загальної площі збільшилися з 6,1 крб. до 34,2 крб. на рік або в 5,6 разів. За цей період загальна площа лісового фонду збільшилось з 542 тис. га до 546 тис. га або на 4,0 тис. га, покриті землі лісом збільшилися з 465 тис. га до 508 тис. га або на 43,0 тис. га.</p> <p>У новостворених лісокомбінатах завдяки акумулюванню коштів від різних видів господарської діяльності дефіцит бюджетного фінансування було компенсовано за рахунок інших видів діяльності. Саме в часи комплексного ведення лісового господарства, в лісоексплуатації було впроваджено принципово нова технологія розробки лісосік комплексними бригадами. За цією технологією бригади лісорубів, крім того, що зрубує ліс, вивозить його, очищує лісосіку, також засаджує її молодими саджанцями. При комплексному господарюванні були ліквідовані переруби лісів і доведено їх до розрахункової лісосіки. При прирості лісу 2,4млн.м<sup>3</sup> на рік, розрахункова лісосіка доведена до 1,2 млн м, що становить тільки половину приросту. Працівники лісового господарства щороку висаджували біля 2000га нових лісів, займалися доглядом за лісом, його охороною, мисливським господарством та лісокористуванням. По переробці дикоростучих плодів та ягід, круглорічно працював потужний консервний цех на Буштинському лісокомбінаті, куди звозилась сировина з інших підприємств треста. Для успішної роботи лісозаготівельного підприємства, головною умовою є наявність лісовозних доріг. Лісовозні дороги мають вирішальне значення не тільки для вивезення заготівельної деревини, але й для проведення лісогосподарських робіт, протипожежних заходів, а також для рекреаційних цілей.</p>
1960 р.	Будівництво лісовозних доріг почалось в 1960 році після ліквідації в

	<p>ліспромгоспах мережі вузькоколіїних залізниць. Щороку будувалось 125-135 км доріг з твердим покриттям. На будівництві доріг, мостів, підпірних стінок, утриманні, ремонті, працювало 42 бригади біля 640 чоловік. Вони мали в своєму розпорядженні автосамоскиди, екскаватори, бульдозери, автогрейдери, автонавантажувачі, та іншу техніку.</p> <p>Якщо до 1960 року ліс із Закарпаття вивозився в основному в круглому виді, частина в пиломатеріалах, то з початку функціонування комплексних господарств почалось інтенсивне будівництво цехів, для глибокої переробки деревини в тому числі і виробництво меблів.</p>
1962 р.	<p>Головним поштовхом для різкого збільшення виробництва меблів послужило будівництво і введення в дію в кінці 1962 року двох цехів по виробництву деревинно-стружкових плит на Свалявському лісокомбінаті та Тересвянському ДОК з потужністю по 25 тис.м<sup>3</sup> ДСП на рік. З часом технологія ДСП вдосконалювалась і потужність кожного була доведена до 90тис.м<sup>3</sup> ДСП на рік. На виробництво ДСП стали використовуватись дрова, відходи від очистки лісосік, технологічна тріска, опилки, тобто те, що раніше викидалось. Рівень використання деревини досяг 95%. На лісокомбінатах почалось будівництво лісопильних цехів, сушильних камер, цехів переробки пиломатеріалів на чорнові та меблеві заготовки по виготовленню товарів народного споживання.</p> <p>Одночасно з будівництвом цехів ДСП почалось будівництво цехів по виробництву струганого шпону на Свалявському, Міжгірському, Хустському лісокомбінатах та Тересвянському ДОКУ. Були створені потужності по виготовленню клеєної фанери на Ужгородському ФМК та Велико-Березнянському меблевому комбінаті «Яворник» загальною потужністю 20 млн. м<sup>3</sup> клеєної фанери на рік.</p> <p>Деревообробні підприємства працювали на меблеву галузь, яка є найбільш прибутковою. Чорнові та чистові меблеві заготовки, ДСП, струганий шпон поставлялись по кооперації не тільки власним підприємствам, а також іншим меблевим підприємствам України.</p>
25 січня 1966 р.	<p>З початку січня 1966 року у зв'язку з ліквідацією Раднаргоспів, трест «Закарпатліс» входить в систему новоствореного Міністерства лісової, целюлозно-паперової і деревообробної промисловості УРСР (Наказ №34-л від 25 січня 1966р.).</p>
II половина 60-х років	<p>В цей період були побудовані і почали працювати потужні меблеві комплекси на Свалявському ЛК та Тересвянському ДОК потужністю по 12 млн. крб. меблів на рік. Побудовані нові цехи по виробництву меблів на Мукачівському лісокомбінаті, Берегівському та Мукачівському комбінатах, Іршавській меблевій фабриці, Рахівському лісокомбінаті, Костринська меблева фабрика та інші.</p>
29 вересня 1971 р.	<p>Трест «Закарпатліс» перейменовано в комбінат «Закарпатліс».</p> <p>Якщо на початку роботи лісопромислового комплексу меблі випускались на не багатьох підприємствах Сваляви, Чинадієва, Мукачева, Хуста, Берегова та Ужгорода всього на 12 млн. крб. в рік, то в наступні роки були створені потужності по виготовленню меблів на 19 підприємствах.</p> <p>Одночасно для потреб меблевого виробництва було організовано виробництво пружних матів на Перечинському ЛК та Тересвянському ремзаводі, м'яких елементів із пінополіуретану та зеркал на Свалявському лісохімзаводі, клею, полірувальної пасти та шліфувальної шкурки на Велико-Бичківському лісохімкомбінаті, рулонного синтетичного шпону та картону на Перечинському ЛК.</p>
28 липня	<p>Згідно з наказом Міністерства лісової і деревообробної промисловості</p>



1975 р.	УРСР №176 від 28 липня 1975 року «Про схему управління лісового і деревообробною промисловістю» комбінат «Закарпатліс» реорганізовано в об'єднання «Закарпатліс».
11 вересня 1987 р.	.Згідно з наказом Міністерства лісової і деревообробної промисловості УРСР «Про створення виробничо-торгового об'єднання «Закарпатлісторг» до діючих виробничих підприємств і організацій, що входять до діючого об'єднання включно конструкторсько-технологічне бюро «Закарпатліспроект» та оптово-роздрібна торгова фірма «Меблі».
1987 р.	<p>Для збільшення ефективності меблевих підприємств в об'єднанні «Закарпатліс» почалась проводитись предметна спеціалізація на виробництві окремих видів меблів. Берегівський меблевий комбінат спеціалізувався на виготовленні спеціальних гарнітурів, Мукачівський меблевий на кімнатних гарнітурах та стільцях, Велико-Березнянський МК «Яворник» на кухнях, Хустський ЛК на м'яких меблях, Міжгірський ЛК на дитячих ліжках, Мукачівський ЛК на меблях із масивної деревини, Виноградівська МФ на меблях для дошкільних закладів, Буштинський ЛК на меблях для віталень та стільцях, Ужгородський ФМК на меблевих стінках та офісних меблях, Іршавська МФ на гнутих та столярних стільцях.</p> <p>Після цього почалось впровадження технологічної спеціалізації. На Тересвянському ДОК в 1987 році розпочав роботу цех-каширування ДСП синтетичними плівками з імітацією під різні породи деревини потужністю 50 тис. м<sup>3</sup> ДСП на рік. Це давало можливість організувати під замовлення меблевих підприємств готові меблеві щити, які прямо поступали на складальні відділення. На Рахівському лісокомбінаті було організовано виробництво фасадів (дверок) повної технологічної готовності для меблевих стінок, що випускалися на Тресвянському ДОК. Дверцята прикрашалися цінними породами деревини. Таким чином було організовано виробництво художніх фасадів із масивної хвойної деревини на Усть-Чорнянському та Ясінянському лісокомбінатах, які щодня відправлялись на Велико-Березнянський МК і монтувались на кухонних гарнітурах. З Велико-Бичківського ЛК поступали на Мукачівський МК готові комплекти дерев'яної частини м'яких меблів, крісел, диванів. Ці заходи дали змогу збільшити рентабельність лісокомбінатів за рахунок глибокої переробки власної сировини.</p>
Кінець 80-х років	<p>Меблева галузь підприємств об'єднання була в черговий раз технічно переоснащена за рахунок придбання високопродуктивного імпортного обладнання-верстатів та автоматичних ліній на суму більше 10 млн. доларів. В основному готові меблі вивозились за межі області, основними споживачами закарпатських меблів були: Київ, Донбас, Кривий Ріг, Росія, Середня Азія, де вони користувались підвищеним попитом. Крім того, меблевики постійно одержували державні замовлення для облаштування престижних об'єктів. Так, для Маріїнського палацу були виготовлені 250 унікальних стільців, які служать по сьогоднішній день, заново були виготовлені крісла та стільці для партера і балконів Київського оперного театру, меблі для Президентського палацу в Форосі (Крим), для Кабінету Міністрів, дипломатичних представництв СРСР за кордоном, інтер'єри і меблі для кабінетів для 3-х залів Обласної Ради в м. Ужгороді.</p> <p>З 1986 року почалась поставка меблів, деревинно-стружкових плит, деревинного вугілля на експорт в Угорщину, Чехословаччину, Німеччину, США, Англію, Швецію.</p>

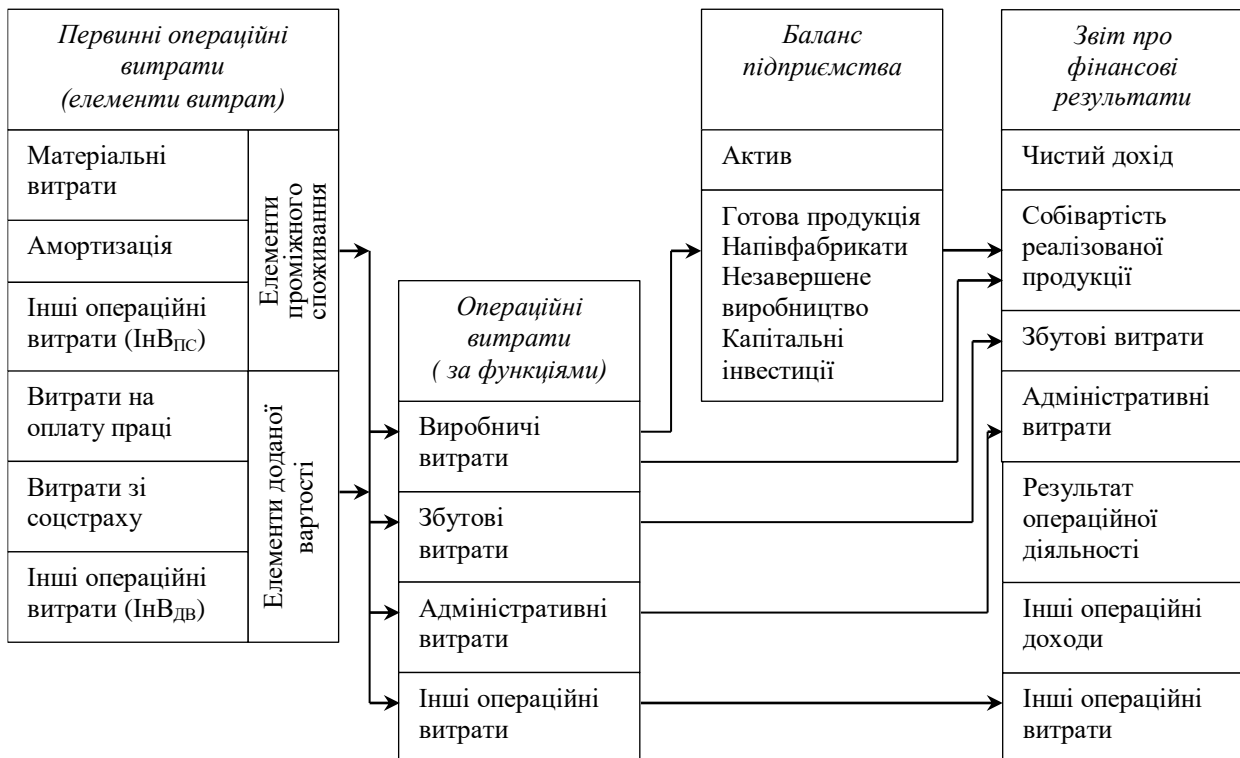
1989 р.	Вийшов Закон Української РСР «Про підприємства в Українській РСР». Згідно цього Закону були ліквідовані галузеві Міністерства. Підприємства стали самостійними, ніхто не мав право втручатися і їх комерційну та виробничу діяльність. Органи управління підприємством, керівники вибирались на зборах трудових колективів. Підприємства перейшли на орендні відносини. Було ліквідовано і об'єднання «Закарпатліс» і на його базі в 1989 році створена асоціація орендарів «Закарпатліс», а в 1991 році асоціація «Закарпатліс». Асоціація стала добровільним, договірним об'єднанням підприємств.
11 жовтня 1989 р.	На підставі рішення представників рад організацій орендарів від 11 жовтня 1989 року створено асоціацію орендарів «Закарпатліс», керуючись законом СРСР «Про державне підприємство», затверджено Статут асоціації організацій орендарів «Закарпатліс». Засновниками асоціації орендарів «Закарпатліс» виступили 31 організацій орендарів бувшого об'єднання «Закарпатліс».
30 жовтня 1989 р.	Згідно з наказом Закарпатського виробничого-торговельного лісозаготівельного об'єднання «Закарпатліс» №243 від 30 жовтня 1989 року було прийнято постанову про «Про припинення діяльності об'єднання «Закарпатліс».
13 вересня 1991 р.	Рішенням конференції повноважних представників трудових колективів членів асоціації «Закарпатліс» 13 вересня 1991 року створено асоціацію «Закарпатліс» і затверджено Статут, засновниками асоціації стали: ЗАТ «Жорнавський ЛК», ЗАТ «Перечинський ЛК», ЗАТ «Ужгородський ЛК», ЗАТ «Мукачівський ЛК», ЗАТ «Свалявський ЛК», ЗАТ «Воловецький ЛК», ЗАТ «Довжанський ЛК», ВАТ «Міжгірський ЛК», АТ «Хустський ЛК», ЗАТ «Буштинський ЛК», ВАТ «Усть-Чорнянський ЛК», ЗАТ «В.Бичківський ЛК», ЗАТ «Рахівський ЛК», АТ «Ясінянський ЛК», ВАТ «Яворник», ЗАТ «Мукачівський меблевий комбінат», ЗАТ «Ужгородський фанерно-меблевий комбінат», АТ фірма «Вікторія», ЗАТ «Іршавська меблева фабрика», ЗАТ «Тересвянський ДОК», ЗАТ «Перечинський ЛХК», ЗАТ «Свалявський ЛХК», ЗАТ «В.Бичківський ЛХК», ЗАТ завод «Закарпатлісмаш», АТ «Свалявське будівельно-монтажне управління», ЗАТ оптово-роздрібна торгово-побутова фірма «Закарпатмеблі», ЗАТ «Плай».
13 вересня 1991 р.	Згідно Статуту станом на 13 вересня 1991 року до складу асоціації «Закарпатліс» входили інші юридичні члени асоціації такі як, торгово-виробниче об'єднання «Закарпатлісторг», організація орендарів «Закарпаття», МП «Пошук», МП «Ліс сервіс», виробниче об'єднання «Механічний завод», МП редакція газети «Лісова індустрія», обчислювальний центр «Закарпатліс», комерційне підприємство «Закарпатлістур». Об'єднання «Закарпатліс» було флагманом в системі Міністерства лісової і деревообробної промисловості України. Так за обсягами 1990 року питома вага випуску окремих видів по Міністерству становило: <ul style="list-style-type: none"> <li>– по пиломатеріалах –14,3%</li> <li>– по чорнових меблевих заготовках – 37,3%</li> <li>– паркету –13,5%</li> <li>– фанери клеєної –14,5%</li> <li>– шпону струганому – 22%</li> <li>– деревинно-стужкових плит – 15,5%</li> <li>– карбомідних смол – 85%</li> <li>– меблях –13,7%</li> <li>– дерев'яному вугіллю – 100%.</li> </ul>

1992 р.	<p>В 1992 році виробництво меблів по підприємствах асоціації склало 277,4 млн. крб., або зроста за час існування комплексних господарств, велике значення надавалось нарощенню потужностей по глибокій переробці деревини за рахунок будівництва нових і реструктуризації старих виробництв. Велика увага приділялась спорудженню соціальних об'єктів: житла, шкіл, пансіонатів, санаторіїв, дитячих садків, будинків культури, піонерських товарів, спортивних майданчиків і стадіонів, торговельних центрів та інших споруд і об'єктів. За цими досягненнями стоять люди-керівники і висококваліфіковані спеціалісти, які своєю працею і професійною діяльністю створили унікальне об'єднання в якому понад 34 роки в єдиному лісопромисловому комплексі успішно функціонували лісове господарство, лісозаготівельна, деревообробна, меблева, лісохімічна галузі виробництва.</p> <p>В різні роки очолювали трест (об'єднання, комбінат, асоціацію) «Закарпатліс»:</p>
	<p>За роки існування комплексних лісопромислових підприємств, які входили до складу об'єднання «Закарпатліс» основними завданнями, що ставились перед ними були:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- дотримання правил рубок лісу і ведення лісового господарства, відтворення лісів, догляд за ними, охорона та захист;</li> <li>- проведення на основі досягнень науки і техніки єдиної технічної політики в лісовому Кодексі України;</li> <li>- раціональне використання деревини і всіх не деревних продуктів лісу, невиснажливе і раціональне користування лісом для задоволення потреб народного господарства і населення у деревній та іншій лісовій продукції;</li> <li>- поглиблення спеціалізації і розвиток кооперації серед підприємств, раціональне використання фінансових і матеріальних ресурсів для розвитку всіх галузей, що входили до складу лісового комплексу.</li> </ul>
1993-1994 рр.	<p>Пізніше у 1993-1994 роках підприємства приватизувались і стали акціонерними товариствами (АТ, ЗАТ, ВАТ). В умовах економічної кризи та гіперінфляції, що настали в перші роки існування незалежної України, різко знизилась обсяги виробництва, впала купівельна спроможність населення, були втрачені ринки збуту, розірвались зв'язки з іншими країнами, що входили до складу СРСР. Негативну роль мало рішення Закарпатської обласної ради від 7 вересня 1994 року «Про структуру управління лісами області». Згідно нової структури лісокомбінати були позбавлені статусу постійного лісокористувача, з їх складу вилучили лісогосподарську галузь. Це означало кінець існування лісових комплексів, а Асоціація «Закарпатліс» втратила свою роль та повноваження, вже не могла гарантувати безперебійне забезпечення лісовою сировиною підприємства, що входили до її складу.</p>
4 квітня 2005 р.	<p>Оскільки роль асоціації «Закарпатліс» як координаційного органу підприємств, власниками яких стали іноземні інвестори знизилася, на засіданні Ради директорів засновників асоціації «Закарпатліс» 4 квітня 2005 року було прийнято рішення про ліквідацію асоціації «Закарпатліс».</p>
Теперішній час	<p>Підприємства почали активний пошук інвесторів для відновлення їхньої роботи.</p>

\*Авторська розробка

## Додаток К

### Принципи класифікації операційних витрат та формування фінансових результатів від операційної діяльності у Звіті про фінансові результати



\*Авторська розробка

## Додаток Л

## Порівняння економічних показників системи бухгалтерського обліку та системи національних рахунків при формуванні доданої вартості

Економічні показники системи національних рахунків

Економічні показники системи бухгалтерського обліку

Додана вартість підприємства як складова ВВП (валова додана вартість)		Складові елементи проміжного споживання при розрахунку валової доданої вартості	
Додана вартість підприємства як складова ЧВП (чиста додана вартість)		Складові елементи проміжного споживання при розрахунку чистої доданої вартості	
Чистий дохід від реалізації продукції (Д)			
Виручка від реалізації продукції (В)			
Податок на додану вартість, розрахований за прямим методом (ПДВ <sub>ВВП</sub> )	Прибуток від операційної діяльності до оподаткування (П)	Витрати на оплату праці (ЗП)	Витрати на соціальне страхування (СС)
		Інші операційні витрати, які є елементом доданої вартості (ІнВ <sub>дв</sub> )	Амортизаційні витрати (АВ)
			Матеріальні витрати (МВ)
			Інші операційні витрати, які є елементом проміжного споживання (ІнВ <sub>пс</sub> )
			Зміна залишків готової продукції, напівфабрикатів, незавершеного виробництва та операційні витрати інвестиційного характеру, капіталізовані за звітний період в активі балансу (витрати на створення, модернізацію основних засобів, витрати по створенню нематеріальних активів та ін.)
	Чиста додана вартість підприємства (без ПДВ)	Вартісний вимір спожитих факторів виробництва, які були раніше придбані в інших СПД (скоригований на ΔЗ та КІ)	
	Статті первинних операційних витрат як елементу доданої вартості підприємства	Статті первинних операційних витрат, які не є елементами доданої вартості підприємства	Коригуючий елемент для приведення первинних операційних витрат у операційні витрати, які є співставними із сумою доходу звітного періоду
	Первинні операційні витрати, які виникли у звітному періоді		

\* Авторська розробка

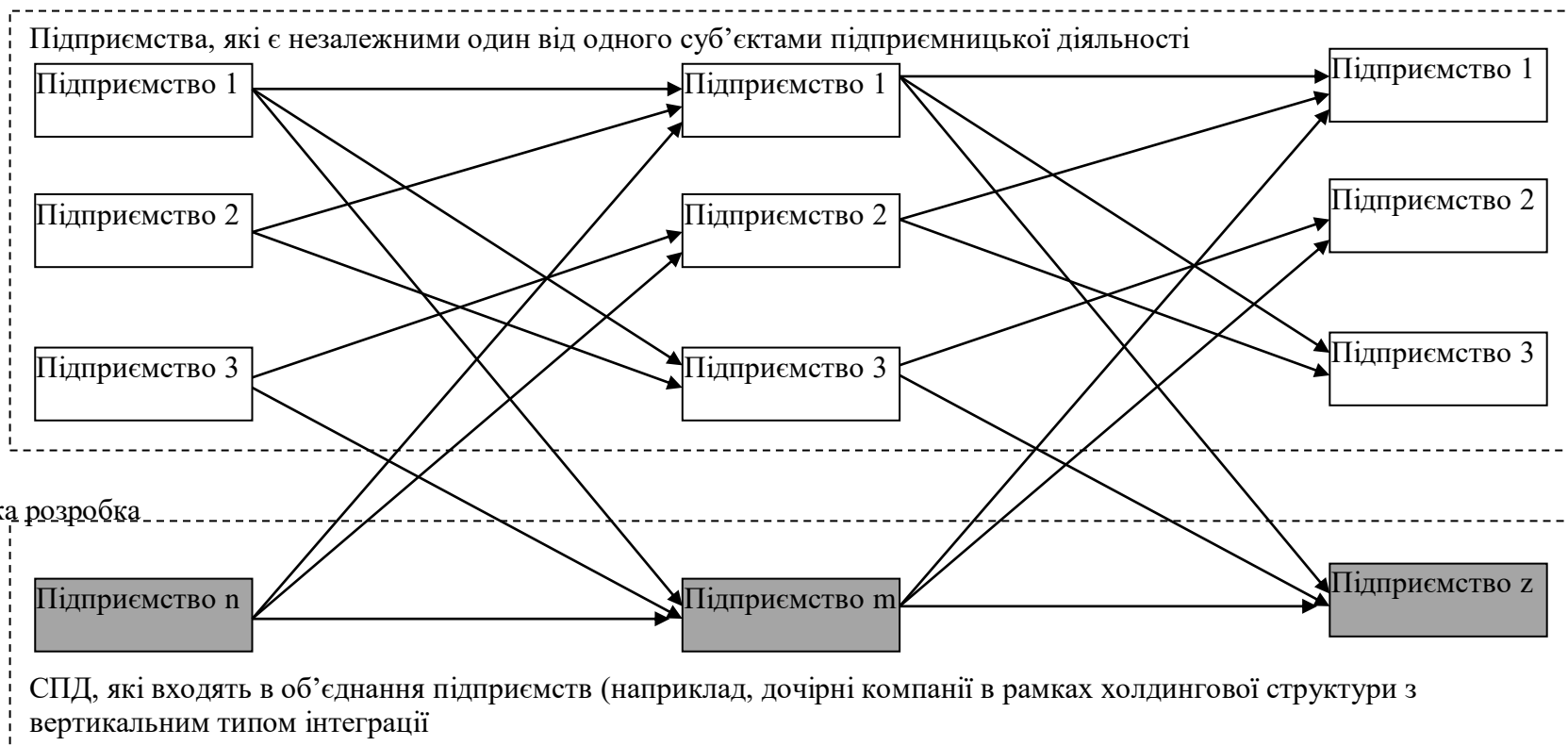
## Додаток М

### Структура матеріальних потоків в сфері ЛПК при створенні кінцевого продукту.

Сфера лісозаготівельного  
виробництва

Сфера лісопереробного  
виробництва

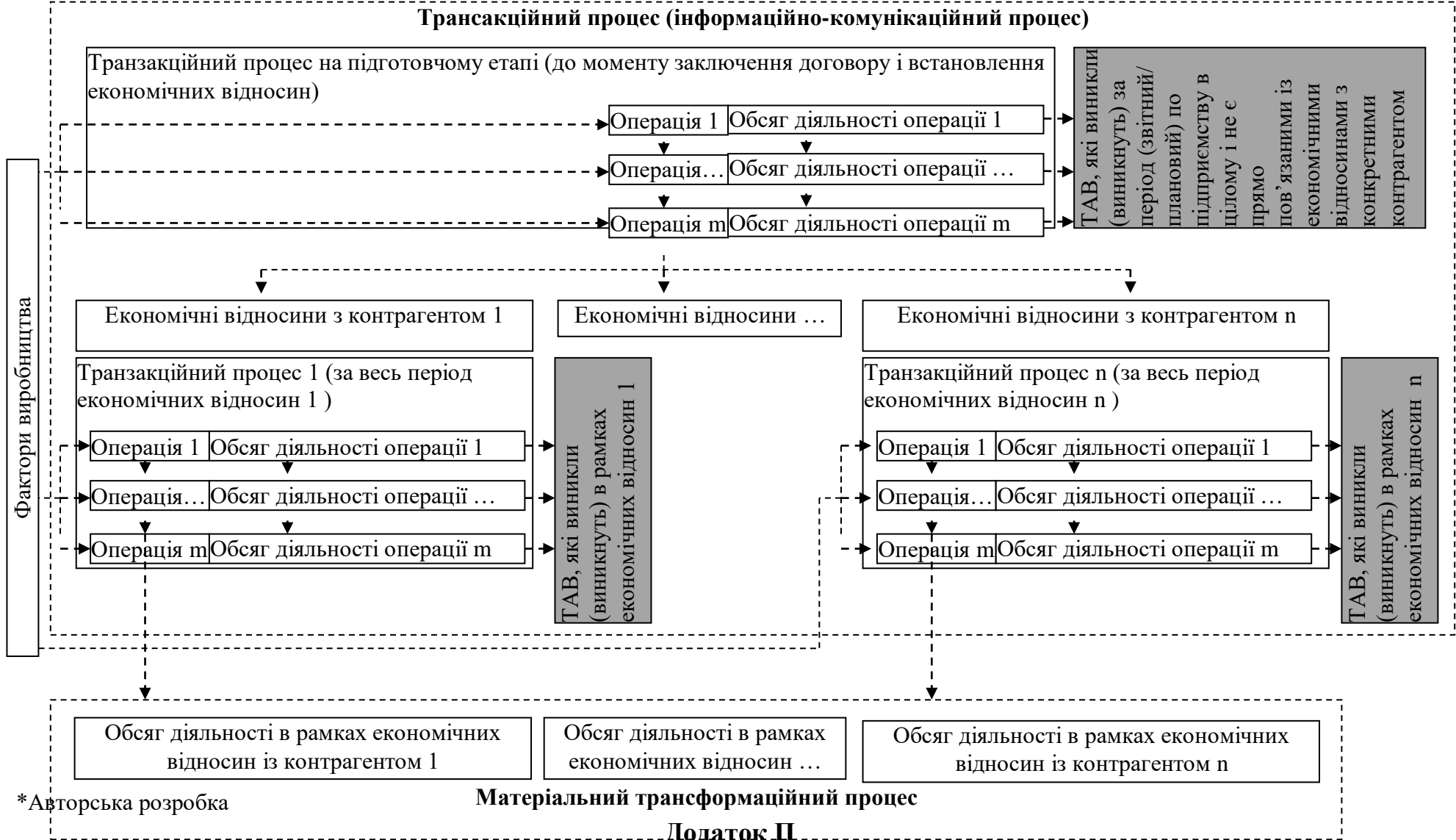
Сфера виробництва кінцевих  
виробів із деревини



\* Авторська розробка

## Додаток Н

### Система затратоутворюючих факторів транзакційних витрат в умовах ринкової координації діяльності між СПД



### Взаємодія між підприємствами ЛПК (потенційними суб'єктами об'єднання) в рамках ринкового середовища

Координація діяльності в рамках транзакційного процесу на основі ринкового договору

Координація діяльності в рамках транзакційного процесу на основі ринкового договору

\*Авторська розробка



## Додаток Р

## Основні функції контролінгу в управлінні лісопромисловим холдингом

Функція контролінгу	Елементи управлінського циклу			
	Планування	Облік	Контроль	Регулювання
Контрольна	Оцінка планових рішень, які приймаються з точки зору повноти та реалізованості.	Поточний моніторинг всіх сфер системи управління. Систематичний контроль бізнес-процесів і оцінка їх якості. Визначення надійності і об'єктивності даних, оцінка проміжних результатів, ефективності системи обліку.	Визначення контрольних показників та періодичності їх контролю. Організація і проведення у встановлені строки контрольних заходів з виявлення відхилень.	Контроль виконання регулюючих, корегуючих процедур і заходів, прийнятих керівництвом різного рівня.
Сервісна	Інформаційна підтримка процесів стратегічного і оперативного планування. Надання керівникам всіх рівнів управлінської ієрархії інформації про стан зовнішнього і внутрішнього середовища.	Збір та обробка інформації про стан зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Формування інформації про результати і витрати основних бізнес-процесів. Розрахунок структури цін за центрами витрат і агрегація інформації про фактичні витрати.	Надання інформації для здійснення контролю. Проведення порівняльного аналізу ключових показників діяльності холдингу. Формування управлінських звітів. Аналіз відхилень та інтерпретація результатів. Проведення розрахунків ефективності процесів, підрозділів, проектів.	Надання результатів аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства керівникам всіх рангів.
Координуюча	Формування і вдосконалення архітектури системи планування. Координація стратегічних і поточних планів, узгодження цільових показників, планів і бюджетів різних рівнів. Виділення центрів відповідальності.	Координація діяльності щодо обліку витрат і доходів в підрозділах. Впровадження методик обліку витрат і результатів за центрами відповідальності, за продуктами, проектами і заходами у відповідних підрозділах.	Узгодження контрольних заходів, що проводяться службою контролінгу, із загальним розпорядком діяльності установи.	Координація цілей різних рівнів управління холдингу. Узгодження регулюючих процедур і заходів, прийнятих керівниками різних рівнів управління.
Консультаційна	Надання консультацій керівникам при визначенні цільових показників і формуванні бюджетів.	Надання консультаційної допомоги по веденню обліку в підрозділах.	Розробка пропозицій щодо усунення виявлених відхилень. Консультації щодо вибору корегувальних заходів і рішень.	Надання консультацій керівництву при виборі і розробці регулюючих заходів.
Навігаційна	Участь у формуванні системи цільових показників.	Аналітичне зіставлення цільових, фактичних, очікуваних показників за центрами відповідальності.	Визначення допустимих меж відхилень величин, вироблення пропозицій щодо їх запобігання. Розробка корегувальних	Переоцінка стратегії, корегування реалізації цілей, зміна цілей.

			заходів по досягненню запланованих цілей.	
Методична	Розробка алгоритму планування і бюджетування. Адаптація методик стратегічного аналізу і відбір методів стратегічного аналізу. Визначення показників результативності організації протягом певного періоду.	Розробка методик обліку витрат і результатів. Розробка технологій збору облікової інформації. Розробка і вдосконалення системи внутрішньої звітності та регламентів її надання. Розробка критеріїв оцінки діяльності підрозділів організації з точки зору досягнення цільового результату.	Розробка методик діагностування відхилень, системи показників стеження за внутрішнім середовищем товаровиробника і системи індикаторів раннього попередження. Розробка форм контрольних документів.	Розробка форм аналітичних звітів, що надаються керівництвом. Розробка методик оперативного регулювання відхилень.

\*Сформовано автором за (Карминский, Оленев, Примак, & Фалько, 2003).

**Додаток С**  
**Характерні особливості стратегічного і оперативного контролінгу**

Порівняльна ознака	Стратегічний контролінг	Оперативний контролінг
Часовий горизонт	Середньостроковий, довгостроковий	Короткостроковий
Ціль	Забезпечення довгострокового успішного функціонування і розвитку підприємства	Підтримка поточної прибуткової діяльності, рентабельності й збереження ліквідності
Орієнтація	На потенціал успіху	На конкретний результат
Сфера діяльності	Зовнішнє середовище і підприємство: адаптація, виживання, розвиток	Підприємство: ефективність внутрішніх процесів
Рівень управління	Стратегічний	Тактичний і оперативний
Організаційне оформлення	Створення мобільних робочих груп, збереження можливості зміни структури в довгостроковому періоді	Стабільна організаційна структура
Методи	Апріорні, що досліджують вплив альтернативних стратегічних курсів подій на цільовий стан організованої системи	Апостеріорні, що базуються на тенденціях минулих періодів
Джерело інформації	Зовнішнє і внутрішнє середовище	Внутрішнє середовище
Ступінь охоплення	Концентрація на ключових позиціях	Всі функціональні галузі
Сприяння прийняттю рішень	Розробка рекомендацій щодо формування альтернативних стратегій і уточнення ситуації, що обирається	Вироблення рекомендацій щодо створення комплексу корегувальних заходів. Проведення контролю реалізації корегувальних заходів
Ключові напрями діяльності	Відповідальність за стратегічне планування, контроль за виконанням оголошених цілей, постачання інформацією для прийняття стратегічних рішень	Здійснення оперативного та поточного планування. Виконання поточного і наступного контролю результатів. Створення інформаційної системи, придатної для підготовки тактичних рішень
Основні завдання	Визначення критичних зовнішніх і внутрішніх умов функціонування підприємства та вироблення стратегічних заходів щодо їх запобігання або використання для цілей успішного функціонування і розвитку підприємства.	Ідентифікація критичних чинників для поточної життєдіяльності підприємства і визначення переліку підконтрольних показників у відповідності до поточних цілей. Виявлення відхилень планових і фактичних

	<p>Забезпечення осіб, що приймають рішення необхідною інформацією при виробленні стратегічних рішень.</p> <p>Визначення стратегічних розривів, стратегічних «вузьких» і «слабких» місць підприємства, очікуваних позитивних зрушень в зовнішньому середовищі, контроль за ходом здійснення стратегічного плану та корегування обраного курсу в зв'язку зі зміною ситуації.</p> <p>Координація стратегічного планування і контролю.</p>	<p>показників, причин відхилень, розробка рекомендацій щодо їх усунення. Визначення «вузьких» місць і розробка тактичних дій для їх «розширення», контроль за ходом їх реалізації і корегування діяльності.</p> <p>Створення інформаційних систем підтримки прийняття поточних управлінських рішень. Координація та методичне керівництво при плануванні і розробці бюджету.</p>
Альтернативи	Порівняно багатоаспектні	Спектр обмежений
Основний інструментарій та технології	<p>Розробка сценаріїв. Система раннього попередження.</p> <p>Функціонально-вартісний аналіз. Матричні аналітичні інструменти . Бенчмаркінг. SWOT-аналіз. GAP – аналіз. PEST – аналіз. Портфельний аналіз. Динаміка параметрів організації. Крива життєвого циклу продукту. Портфель ризиків. Техніка інвестиційних розрахунків.</p> <p>Стратегічне управління витратами та ін.</p>	<p>ABC-аналіз. XYZ-аналіз. СVP-аналіз співвідношення «витрати-обсяг-прибуток».</p> <p>Калькулювання. Облік витрат за місцями їх виникнення.</p> <p>Аналіз накладних витрат.</p> <p>Аналіз витрат і результатів.</p> <p>Оцінка економічної ефективності.</p> <p>Імітаційне моделювання.</p> <p>Лінійне програмування.</p> <p>Фінансовий аналіз.</p>
Контроль	Самоконтроль процесу досягнення результатів	Контроль з боку вищих підрозділів

\*Сформовано автором за (Horvat, 2011; Фольмут, Лукашевич, & Тихоненкова, 2003; Сухарева & Петренко, 2002; Шпичко, 2006; Бунчук, 2003; Стожарова, Суходоев, & Иванова, 2016).

**Додаток Т**  
**Класифікація видів контролінгу за місцем у циклі функціонування**  
**промислового підприємства**

Ознака класифікації/ Вид контролінгу	Види контролінгу за сферами і напрямками	Основні завдання, які вирішуються
	Контролінг фінансів	Розробка, координація і реалізація фінансових планів підприємства; Розробка методів формування та аналізу фінансової звітності; Оцінка фінансових методів і рішень у галузі управління фінансами та консультування підрозділів в процесі досягнення мети; Узгодження фінансового обліку і внутрішнього виробничого обліку; Формування за допомогою бюджетування взаємозв'язків між внутрішніми і зовнішніми для підприємства сферами.
	Контролінг персоналу	Розробка і впровадження інструментів для забезпечення стратегічного і оперативного потенціалу підтримки необхідної продуктивності праці на підприємстві; Координація процесу управління персоналом відповідно до поставлених цілей та інформаційна підтримка управлінських рішень в галузі кадрового управління. Визначення потреби в персоналі в стратегічному і оперативному аспектах; Узгодження витрат на персонал з планами підприємства.
	Контролінг закупівель (забезпечення ресурсами)	Інформаційне забезпечення процесу придбання виробничих ресурсів; Ідентифікація «вузьких» місць в сфері матеріального забезпечення виробничого процесу та визначення заходів з їх «розширення»; Синхронізація підрозділу постачання з потребами в матеріальних ресурсах для оптимізації забезпечення товаровиробника матеріалами.
	Контролінг виробництва	Стеження за виконанням виробничих процесів на підприємстві; Вимірювання ключових показників результативності; Аналіз процесу виробництва, оцінка і корегування виробничої програми підприємства; Оцінка правильності виконання виробничих процесів, їх відповідність внутрішнім регламентам, стандартам, державним нормативним документам.
	Контролінг маркетингу і збуту	Комплексне забезпечення інформаційних потреб менеджменту по задоволенню потреб клієнтів; Стратегічне планування та контроль результатів маркетингових заходів, що передбачають аналіз стратегічного портфелю, методичну та інформаційну підтримку менеджменту при виборі і обґрунтуванні ідей щодо нового продукту;

		<p>Формування і контроль цінової політики щодо окремих продуктів і їх груп у рамках існуючої програми збуту;</p> <p>Формування та контроль збутової політики, в тому числі аналіз обороту, витрат і маржинального прибутку по прямих і непрямих каналах збуту;</p> <p>Оцінка вигідності клієнтів і продуктів щодо отримання маржинального прибутку; аналіз і оцінка запланованих заходів по збуту, економічне консультування менеджерів підрозділу маркетингу.</p>
	Контролінг логістики	<p>Поточний контроль за процесами складування і транспортування матеріальних ресурсів, придбання виробничих ресурсів;</p> <p>Розробка методики управління складськими запасами;</p> <p>Забезпечення менеджменту необхідною інформацією щодо прийняття рішень в сфері логістики;</p> <p>Перевірка управлінських рішень з точки зору забезпечення оптимальної комбінації логістичних витрат;</p> <p>Оптимізація і узгодження матеріальних потоків з іншими процесами, що відбуваються на підприємстві.</p>
	Контролінг інновацій (проект - контролінг)	<p>Участь у стратегічному і оперативному плануванні програм інновацій (створення, проведення, припинення інноваційних проектів, встановлення пріоритетів в залежності від бюджету);</p> <p>Розробка методики та інструментів планування і контролю за ходом реалізації інноваційних проектів;</p> <p>Оцінка пропонованих інноваційних проектів з точки зору ринку, витрат і економічності;</p> <p>Планування і контроль бюджету сфери досліджень і розробок за видами витрат, місцями витрат і носіям витрат;</p> <p>Контроль термінів реалізації і результатів проектів;</p> <p>Нагляд за ходом реалізації проекту, контроль і інформаційна підтримка управління проектом на основі функціонування механізму зворотного зв'язку для своєчасного корегування плану проекту як в оперативному, так і в стратегічному аспектах.</p>
Вихід / Контролінг результатів	Контролінг ризиків	<p>Збір і обробка інформації про потенційні та реальні ризики, інтерпретація причин відхилень фактичних значень ризикових показників від планових;</p> <p>Визначення нормативних величин, допустимих відхилень ризикових показників, моніторинг фактичних ризикових показників по відношенню до нормативних;</p> <p>Методичне забезпечення оцінки і управління ризиками, розробка критеріїв оцінки діяльності підприємства і його підрозділів щодо попередження та подолання проблемних ситуацій;</p> <p>Інформаційна підтримка процесу управління ризиками, в тому числі, розробка системи обліку та аналізу ризиків у загальній архітектурі інформаційної системи</p>

		<p>підприємства;</p> <p>Збір і виокремлення найбільш значимої інформації про ризики для попередження кризи підприємства;</p> <p>Визначення та внесення пропозицій щодо проведення корегувальних заходів у галузі управління ризиками, розробка та консультування щодо вибору альтернативних антикризових і ризикових стратегій та інших рішень;</p> <p>Узгодження оперативних цілей і програм зі стратегічними цілями, а також корегування стратегічних напрямків розвитку з урахуванням факторів ризику.</p>
	Контролінг витрат	<p>Забезпечення збалансованості планування собівартості конкретного продукту із загально-фірмовим і плануванням функціональних сфер діяльності;</p> <p>Доведення до менеджменту функціональних сфер діяльності інформації про зони, критичні для збереження конкурентоспроможності стосовно кожного конкретного продукту;</p> <p>Методичне, консультаційне та організаційне забезпечення діяльності з виділення центрів відповідальності і встановлення місць виникнення витрат;</p> <p>Встановлення відповідальності за використання коштів на різних рівнях.</p>
	Контролінг результативності	<p>Розробка методичного, інформаційного, технічного забезпечення, вартісно-орієнтованого управління на всіх рівнях ієрархії;</p> <p>Розробка заходів, спрямованих на збільшення вартості підприємства, доведення їх до відома керівництва;</p> <p>Розробка системи показників, які можна використовувати в рамках орієнтованого підходу на збільшення вартості;</p> <p>Оцінка прийнятих управлінських рішень з точки зору забезпечення зростання вартості або зростання економічної доданої вартості підприємства;</p> <p>Відстеження поточних значень показників і ступеню досягнення планових значень результативності;</p> <p>Різнобічний аналіз залежності значень показників від їх аналітичного оточення (наприклад, що зумовило недотримання термінів виконання певних процесів – вид послуги, підрозділ, виконавець або категорія клієнта, для якого виконувався цей процес);</p> <p>Аналіз реалізації кожного процесу або їх групи у відповідності з параметрами вибірки (по процесах певного типу, по клієнтах окремої категорії і т.д.).</p>
	Контролінг якості	<p>Обґрунтування раціональної стратегії взаємовідносин з постачальниками і їх моніторинг з метою забезпечення необхідної якості матеріалів і напівфабрикатів, які постачаються для підтримки високого рівня</p>

		конкурентоспроможності продукції підприємства і недопущення браку; Методичне забезпечення відстеження рівня витрат та дотримання якості; Розробка рекомендацій щодо усунення негативних наслідків, спричинених низькою якістю продукції
--	--	---

\*Сформовано автором за (Hogvat, 2011; Фольмут, Лукашевич, & Тихоненкова, 2003; Сухарева & Петренко, 2002; Шпичко, 2006; Бунчук, 2003; Стожарова, Суходоев, & Иванова, 2016).