

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

СОЛОНЕНКО Юлія Валеріївна

УДК 334.722.24:005 (043.5)

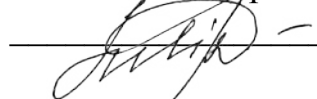
ДИСЕРТАЦІЯ

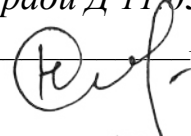
**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВАМИ СІМЕЙНОГО БІЗНЕСУ**

08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Дисертація містить результати
власних досліджень. Використання
ідей, результатів і текстів інших
авторів мають посилання на
відповідне джерело

 — Ю. В. Солоненко

*Дисертація є ідентичною іншим
примірникам дисертації
Вчений секретар спеціалізованої
вченої ради Д 11.051.03
к.е.н.  Н. С. Якімова*

Науковий керівник:
Савченко Марина Василівна,
доктор економічних наук, доцент

Вінниця – 2019

АНОТАЦІЯ

Солоненко Ю. В. Організаційно-економічний механізм управління підприємствами сімейного бізнесу. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2019.

Дисертаційну роботу присвячено вдосконаленню теоретико-методичних засад та розробці науково-практичних рекомендацій щодо формування організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу.

У першому розділі «Теоретичні засади організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу» досліджено економічний зміст підприємств сімейного бізнесу; визначено особливості розвитку і управління підприємствами сімейного бізнесу та сформовано концептуальні основи формування організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу.

Досліджено теоретичні засади підприємств сімейного бізнесу, що дало змогу визначити багатоаспектність цього поняття та запропоновано розглядати підприємства сімейного бізнесу як економіко-соціальну категорію, як метод і форму організації сімейного бізнесу та як правову форму реалізації сім'єю свого підприємницького потенціалу, що організований на сімейно-правових зв'язках. На основі аналізу та узагальнення надано авторське визначення підприємства сімейного бізнесу як підприємства, де більша частина власності та управління належить одній родині, члени сім'ї безпосередньо задіяні у процесі виробництва, наданні послуг, виконанні робіт або використовується наймана праця з метою отримання прибутку на власний ризик під свою майнову відповідальність та планується наступність.

З метою формування концепції розробки організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу систематизовано наукові погляди щодо моделей розвитку підприємств сімейного бізнесу, що дозволило виділити особливості управління підприємствами сімейного бізнесу для розроблення організаційно-економічного механізму їх управління.

Розроблено концепцію організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу, яка містить два основні рівні: теоретико-методологічний та інструментально-методичний. Реалізація концепції дозволить забезпечити повне використання потенціалу підприємств сімейного бізнесу.

У другому розділі «Аналітичне підґрунтя формування організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу» визначено світові та вітчизняні тенденції розвитку підприємств сімейного бізнесу, проведено моніторинг стану розвитку підприємств сімейного бізнесу в аграрній сфері України та здійснено діагностику стійкості підприємств сімейного бізнесу Вінницької області.

На основі емпіричних досліджень виявлено, що сімейний бізнес є домінуючою бізнес-моделлю у всьому світі, бо у багатьох країнах підприємства сімейного бізнесу становлять понад 70% від усіх підприємств та створюють 70-90% світового ВВП у рік.

За галузевою спеціалізацією майже 65% всіх підприємств сімейного бізнесу працюють у трьох секторах: промисловість, будівництво і торгівля. Дослідження IFERA, показали, що з 500 найбільших і найбагатших компаній світу 37% – це підприємства сімейного бізнесу, які є найбільш активними в традиційних і трудомістких секторах економіки: сільське господарство, промисловість, будівництво, туризм і роздрібна торгівля.

Обґрунтовано, що для України сімейний бізнес, як явище, тільки починає розвиватись, тому, формування підприємств сімейного бізнесу взагалі та в аграрному секторі зокрема, є одним із важливих видів економічної діяльності економіки України та матеріальною основою її добробуту.

Аналіз торговельних трендів України дозволив визначити, що основним

ринком збуту української сільськогосподарської продукції залишається ринок Азії. Лівову частку в аграрному експорті займає соняшникова олія, решту ключових позицій займають зернові культури, а також олійні та продукти їх переробки. Серед аграрного імпорту України лідируючі позиції займають заморожена риба, тютюнова сировина та насіння соняшнику. Рейтинг країн імпортерів аграрної продукції очолюють Польща, Німеччина та Туреччина. Що стосується Вінницької області, то протягом чотирьох останніх років за обсягами виробництва агропромислової продукції вона є лідером серед регіонів України, а за продукцією, виробленою фермерськими господарствами посіла тільки четверте місце, поступаючись Дніпропетровській, Кіровоградській та Одеській областям.

На основі аналізу діяльності підприємств сімейного бізнесу встановлено, що наявними проблемами фермерських господарств є пошук вигідних ринків збуту, нестача матеріально-технічних ресурсів і недостатність фінансових коштів на його придбання та оновлення, відсутність потрібних об'єктів зберігання та переробки первинної продукції тощо.

Обґрунтовано, що важливим результатом функціонування підприємств сімейного бізнесу є стійкість підприємства. У дисертації запропоновано доповнити класифікацію стійкості для підприємств сімейного бізнесу за двома критеріями: за ретроспективою виникнення (успадкована та набута), за виміром цілей розвитку підприємства (бізнес-стійкість та сім'я-стійкість). Другий класифікаційний критерій покладено в методику оцінки рівня стійкості підприємств сімейного бізнесу, за якою здійснена апробація для фермерських сімейних господарств Вінниччини. З метою підвищення рівня стійкості підприємств сімейного бізнесу використано SWOT-аналіз, який дозволив не тільки визначити загрози у діяльності підприємства сімейного бізнесу, але й розвинути можливості, що дозволить вивести підприємство на нові ринки.

У третьому розділі «Удосконалення управління підприємствами сімейного бізнесу на засадах організаційно-економічного механізму» запропоновано науково-практичний підхід до управління ризиками діяльності підприємств сімейного бізнесу, розроблено організаційно-економічний

механізм управління підприємствами сімейного бізнесу та визначено стратегічні орієнтири стійкості підприємств сімейного бізнесу на засадах організаційно-економічного механізму управління.

Запропоновано науково-практичний підхід до управління ризиками діяльності підприємств сімейного бізнесу, який базується на комплексному застосуванні економіко-математичних моделей з метою локалізації та нейтралізації негативних наслідків ризиків, з урахуванням економічних інтересів підприємства сімейного бізнесу та його потенціальних можливостей.

Обґрунтовано розробку організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу як комплексної системи взаємопов'язаних елементів, які чинять вплив на економічні і організаційні параметри системи управління підприємствами сімейного бізнесу, що дозволяє підприємствам керовано розвиватися, а також регулювати внутрішні і зовнішні економічні відносини, ефективно використовуючи власний потенціал і розвиваючи конкурентні переваги. Основне завдання управління підприємствами сімейного бізнесу – забезпечення їх стійкості.

Закцентовано, що особливістю управління підприємствами сімейного бізнесу є синтез управління сім'ї та корпоративного управління через відповідно Раду директорів і Сімейну раду.

Запропоновано стратегію формування організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу, сутність якої полягає у виявленні потенціалу внутрішніх ресурсів підприємства і факторів впливу зовнішнього середовища, постановці цілей і завдань діяльності з урахуванням економічного та організаційного механізмів, яка спрямована на диференціацію, лідерство, фокусування та диверсифікацію виробничого процесу на основі прогнозування, що дозволить підприємствам сімейного бізнесу передбачати та нівелювати негативні виклики середовища

Ключові слова: сімейний бізнес, підприємства сімейного бізнесу, механізм управління, організаційно-економічний механізм, управління ризиками діяльності підприємств, стратегічні орієнтири стійкості підприємств.

SUMMARY

Solonenko Yu. V. Organizational and economic mechanism of management of family business enterprises. – Qualification research work as a manuscript.

Dissertation on the receipt of the scientific degree of candidate of economic sciences on speciality 08.00.04 – economics and management of enterprises (according to the types of economic activity). – Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2019.

The dissertation is devoted to the improvement of theoretical and methodological foundations and the development of scientific and practical recommendations on the formation of organizational and economic mechanism of management of family business enterprises.

In the first chapter «Theoretical foundations of organizational and economic mechanism for managing family business enterprises» the economic content of family business enterprises is explored; the features of development and management of family business enterprises are defined and the conceptual bases of formation of organizational and economic mechanism of management of family business enterprises are formulated.

The theoretical foundations of family business enterprises have been investigated, which has allowed to define the multidimensionality of this concept, and it is offered to consider family business enterprises as an economic and social category, as a method and form of organization of family business, and as a legal form of realization of their entrepreneurial potential by the family, legal relations. On the basis of analysis and generalization, the author defines the family business enterprise as an enterprise where most of the property or management is owned by one family and where two or more family members are presently or at some time in the past directly involved in the enterprise.

In order to formulate the concept of development of organizational and economic mechanism for managing family business enterprises, scientific views on

models of development of family business enterprises were systematized, which allowed to distinguish features of management of family business enterprises to develop organizational and economic mechanism of their management.

The concept of organizational and economic mechanism of management of family business enterprises has been developed, which contains two main levels: theoretical and methodological and instrumental and methodological. The implementation of the concept will allow to make full use of the potential of family business enterprises.

In the second chapter «Analytical basis of formation of organizational and economic mechanism of management of family business enterprises» the world and domestic tendencies of development of family business enterprises are determined, the state of development of family business enterprises in agrarian sphere of Ukraine is conducted and diagnostics of stability of family business enterprises of Vinnitsa region is carried out.

Based on empirical research, it has been concluded that family business is the dominant business model worldwide, since in many countries family business accounts for more than 70% of all businesses and accounts for 70-90% of world GDP a year.

By industry specialization, almost 65% of all family-owned businesses operate in three sectors: industry, construction and trade. IFERA studies show that of the 500 largest and richest companies in the world, 37% are family-owned businesses that are most active in the traditional and labor-intensive sectors of the economy: agriculture, industry, construction, tourism and retail.

It is justified that for Ukraine the family business, as a phenomenon is just beginning to develop, therefore, the development of family business enterprises in general and in the agrarian sector in particular, is one of the important types of economic activity of the Ukrainian economy and the material basis of its well-being.

An analysis of Ukraine's trade trends has made it clear that the Asian market remains the main market for Ukrainian agricultural products. Sunflower oil

accounts for the lion's share in agrarian exports, with other crops occupied by cereals, oilseeds and their products. Among the agricultural imports of Ukraine, the leading positions are occupied by frozen fish, tobacco raw materials and sunflower seeds. Poland, Germany and Turkey lead the ranking of agricultural importing countries. As for the Vinnytsia region, in the last four years, it has been the leader among the regions of Ukraine in terms of agricultural production, and only the fourth place in the output of farms, behind the Dnipropetrovsk, Kirovohrad and Odessa regions.

Based on the analysis of the activities of family businesses, it is established that the existing problems of farms are finding profitable markets, lack of material and technical resources and lack of financial resources for its purchase and updating, lack of necessary objects of storage and processing of primary products, etc.

It is substantiated that the important result of functioning of family business enterprises is the stability of the enterprise. The thesis proposes to supplement the classification of resilience for family business enterprises by two criteria: in retrospect (inherited and acquired), by measuring the goals of enterprise development (business resilience and family resilience). The second classification criterion is the methodology for assessing the level of sustainability of family business enterprises, which was tested for Vinnytsia farmers' farms. In order to increase the level of resilience of family-owned businesses, a SWOT analysis was used, which not only identified the threats to the activities of the family-owned business, but also developed opportunities that would allow the company to enter new markets.

In the third chapter «Improvement of management of family business enterprises on the basis of organizational and economic mechanism» proposed a scientific and practical approach to managing the risks of family business enterprises, developed organizational and economic mechanism of management of family business enterprises and identified strategic guidelines for sustainability of

family business enterprises on the basis of family business organizations economic management mechanism.

The scientific and practical approach to risk management of family business enterprises is offered, which is based on the complex application of economic and mathematical models with the purpose of localization and neutralization of negative consequences of risks, taking into account the economic interests of the family business enterprise and its potential opportunities.

The development of organizational and economic mechanism for managing family business enterprises as a complex system of interrelated elements that influence the economic and organizational parameters of the family business enterprise management system is substantiated, which allows enterprises to develop managedly, as well as to regulate internal and external economic relations, effectively using own potential and developing competitive advantages. The main task of managing family-owned businesses is to ensure their sustainability.

It is substantiated that the peculiarity of family business enterprise management is the synthesis of family management and corporate governance through respectively the Board of Directors and the Family Board.

The strategy of formation of organizational and economic mechanism of management of family business enterprises, the essence of which is to identify the potential of internal resources of the enterprise and factors of influence of the external environment, setting goals and objectives of activity, taking into account economic and organizational mechanisms; aimed at differentiation, leadership, focus and diversification of the production process, based on forecasting, which will allow family businesses to anticipate and offset the negative environmental challenges

Keywords: family business, family business enterprises, management mechanism, organizational and economic mechanism, enterprise risk management, strategic guidelines for enterprise sustainability.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Солоненко Ю. В. Особливості формування сімейного бізнесу України у системі європейських координат. *Вісник Донецького національного університету*. Серія В: Економіка і право. Вінниця: Вид-во ДонНУ, 2015. Вип. № 1. С. 332–335 (0,50 д. а.).

2. Солоненко Ю. В. Інституалізація сімейного фермерського господарювання в контексті розвитку сімейного бізнесу в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. Київ: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2016. Вип. 3 (180). С. 55–62 (1,0 д. а.)

3. Солоненко Ю. В. Вплив капіталу на організацію наступності у сімейному бізнесі. *Економіка і організація управління: збірник наукових праць Донецького національного університету*. Вінниця: Вид-во ДонНУ, 2016. Вип. № 1 (21). С. 182–189 (0,67 д. а.).

4. Солоненко Ю. В. Benchmarking as a mechanism for adapting the family business in Ukraine to a changing environment. *Економіка і організація управління*. Вінниця: Вид-во ДонНУ, 2016. Вип. № 2 (22). С. 83–90 (0,63 д. а.).

5. Солоненко Ю. В. Управління сімейним бізнесом в умовах ринкової економіки. *Економіка і організація управління: збірник наукових праць Донецького національного університету*. Вінниця: Вид-во ДонНУ, 2016. Вип. № 3 (23). С. 417–423 (0,54 д. а.).

6. Солоненко Ю. В., Трегубов О. С. Рольова ідентифікація засновника сімейного бізнесу. *Теоретичні та прикладні питання економіки: збірник наукових праць Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. Київ: КНУ, 2018. Вип. 37. С. 52–61 (0,71 д. а.).

Особистий внесок здобувача полягає у виявленні ролі засновника сімейного бізнесу в умовах ринкової економіки.

7. Солоненко Ю. В. Інтернаціоналізація сімейного бізнесу: сутність процесу та чинники впливу. *Економіка і організація управління*. Донецький національний

університет імені Василя Стуса. Вінниця: ДонНУ, 2018. Вип. 2 (30). С. 84–91 (0,67 д. а.).

8. Савченко М. В., Солоненко Ю. В. Концептуальні основи формування організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу. *Збірник наукових праць Управління економікою: теорія та практика*. Сьомі Чумаченківські читання. Київ, Інститут економіки промисловості НАН України, 2018. С. 194-213 (1,25 д. а.).

Особистий внесок здобувача полягає в формуванні інструментально-методичного рівня концепції організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу.

9. Савченко М. В., Солоненко Ю. В. Управління ризиками на підприємствах сімейного бізнесу. *Економіка і організація управління: журнал*. Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця: ДонНУ, 2019. Вип. 2 (34). С. 28-36 (0,63 д. а.).

Особистий внесок здобувача полягає у діагностиці стійкості на підприємствах сімейного бізнесу та виділенні ризиків.

10. Савченко М. В., Солоненко Ю. В. Методичний підхід до оцінки стійкості підприємств сімейного бізнесу. *Збірник наукових праць Донецького державного університету управління*. Серія «Економіка». Т. XX, вип. 311. Маріуполь, ДонДУУ, 2019. С. 51–63 (0,83 д. а.).

Особистий внесок здобувача полягає у систематизації та формуванні етапів щодо оцінки стійкості підприємств сімейного бізнесу.

11. Солоненко Ю. В. Забезпечення наступності сімейного бізнесу в Україні. Праці XV Міжнародної наукової конференції студентів, аспірантів та молодих учених «*Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці*». Донецький національний університет. Вінниця: ДонНУ, 2015. С. 288–290 (0,1 д. а.).

12. Солоненко Ю. В. Сегментація сімейних підприємств в умовах євроінтеграції України. Праці П'ятнадцятої Всеукраїнської наукової конференції студентів та молодих учених «*Проблеми розвитку соціально-*

економічних систем в національній та глобальній економіці». Донецький національний університет. 7-9 грудня 2015 р. Вінниця: ДонНУ, 2015. С. 182–183 (0,1 д. а.).

13. Солоненко Ю. В. Система управління сімейним бізнесом. Праці XVI Всеукраїнської наукової конференції студентів, аспірантів та молодих вчених *«Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці»*. Донецький національний університет. 19-21 квітня 2016 рік. Вінниця: ДонНУ, 2016. С. 35–37 (0,1 д. а.).

14. Солоненко Ю. В. Сімейний бізнес Японії як відображення азійської моделі розвитку. Праці XVI Міжнародної наукової конференції студентів, аспірантів та молодих вчених *«Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, сталі економічне зростання»*. Донецький національний університет імені Василя Стуса. 14–16 грудня 2016 р. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2016. Т. 1. С. 98–100 (0,1 д. а.).

15. Солоненко Ю. В. Вплив комунікацій на стійкість сімейного бізнесу. Zbiór artykułów naukowych. Konferencji Międzynarodowej Naukowo-Praktycznej *«Economy. Zarządzanie. Teoretyczne i praktyczne aspekty rozwoju współczesnej nauki»* (30.03.2017– 31.03.2017). Warszawa: Wydawca: Sp. z o.o. «Diamond trading tour», 2017. Str. 67-71. URL: http://конференция.com.ua/files/scientific_conference_63/63-02.pdf (0,42 д. а.).

16. Солоненко Ю. В. Вплив капіталу на стадії розвитку у сімейному бізнесі. Праці XVII Всеукраїнської наукової конференції студентів, аспірантів та молодих вчених *«Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці»*. Донецький національний університет імені Василя Стуса. 4-6 грудня 2017 р. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2017. Т. 2. С. 87–90 (0,1 д. а.).

17. Солоненко Ю. В. Комунікації в сімейному бізнесі. *Стратегічні імперативи розвитку туризму та економіки в умовах глобалізації*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 10-річчю факультету міжнародного туризму та управління персоналом. ЗНТУ, 30-31.03.2017 р.

Запоріжжя: Просвіта, 2017. Т. 2. С. 420–422 (0,1 д. а.).

18. Солоненко Ю. В. Український сімейний бізнес: стан, бар'єри та перспективи. Праці XVII Міжнародної наукової конференції студентів та молодих учених *«Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання»*. Донецький національний університет імені Василя Стуса. 26-27 квітня 2017 р. Вінниця: ДонНУ, 2017. Т. 1. С. 85–87 (0,1 д. а.).

19. Солоненко Ю. В. Альтруїстична діяльність сімейних компаній в умовах мінливого ринкового середовища. *Матеріали наукової конференції професорсько-викладацького складу, наукових працівників і здобувачів наукового ступеня за підсумками науково-дослідної роботи за період 2015-2016 рр.* Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2017. Т.1. С. 32–34 (0,14 д. а.).

20. Солоненко Ю. В. Бренд як концептуальна складова успішності сімейних компаній. *Конкурентоспроможність національної економіки: матеріали XVII Міжнародної науково-практичної конференції.* 5-6 жовтня 2017 р. Київ, 2017. С. 148–150 (0,1 д. а.).

21. Солоненко Ю. В. Проблеми на шляху до адаптації світових тенденцій сімейного бізнесу в Україні. Праці XVIII Всеукраїнської наукової конференції студентів та молодих учених *«Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці»*. Донецький національний університет імені Василя Стуса. 14-16 листопада 2018 р. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2018. С. 189–190 (0,1 д. а.).

22. Солоненко Ю. В. Імідж сімейного бізнесу: сутність, принципи та основні етапи формування. Праці XVIII Міжнародної наукової конференції студентів та молодих учених *«Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці»*. Донецький національний університет імені Василя Стуса. 24–25 квітня 2018 р. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2018. С. 89–91 (0,1 д. а.).

23. Солоненко Ю. В. Особливості управління бізнес-процесами у сімейному бізнесі. Праці XIX Всеукраїнської наукової конференції студентів та

молодих вчених *«Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці»*. Донецький національний університет імені Василя Стуса. 23–24 квітня 2019 р. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2019. С. 80–82 (0,1 д. а.).

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	17
ВСТУП	18
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ СІМЕЙНОГО БІЗНЕСУ	26
1.1. Економічний зміст підприємств сімейного бізнесу.....	26
1.2. Особливості розвитку та управління підприємствами сімейного бізнесу	43
1.3. Концептуальні основи формування організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу	68
Висновки до розділу 1	83
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ПІДҐРУНТЯ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО- ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ СІМЕЙНОГО БІЗНЕСУ	85
2.1. Світові та вітчизняні тенденції розвитку підприємств сімейного бізнесу	85
2.2. Моніторинг стану розвитку підприємств сімейного бізнесу в аграрній сфері України.....	103
2.3. Діагностика стійкості підприємств сімейного бізнесу Вінницької області	125
Висновки до розділу 2	153
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ СІМЕЙНОГО БІЗНЕСУ НА ЗАСАДАХ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ	157
3.1. Науково-практичний підхід до управління ризиками діяльності підприємств сімейного бізнесу.....	157

3.2. Розробка організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу	174
3.3. Стратегічні орієнтири стійкості підприємств сімейного бізнесу на засадах організаційно-економічного механізму управління.....	201
Висновки до розділу 3.....	219
ВИСНОВКИ	222
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	225
ДОДАТКИ	256

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

АТ – акціонерне товариство

ВВП – валовий внутрішній продукт

ВНП – валовий національний продукт

ВРХ – велика рогата худоба

ЄС – Європейський Союз

МАДСП – Міжнародна академія досліджень сімейних підприємств (англ. IFERA – International Family Enterprise Research Academy)

МСБ – мережа сімейного бізнесу (англ. FBN – Family Business Network)

ОСГ – особисте селянське господарство

ПАТ – публічне акціонерне товариство

ПКС – паритет купівельної спроможності

ПрАТ – приватне акціонерне товариство

СЕС – соціально-економічна система

СФГ – сімейне фермерське господарство

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю

ФАО – Продовольча і сільськогосподарська організація ООН

ФГ – фермерське господарство

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Підприємства сімейного бізнесу є базовим фундаментом світової економіки, надаючи поштовх до розвитку і функціонування національних господарств. На рівні світової економіки сімейний бізнес як загальна тенденція підприємницького середовища виступає найбільш стійкою основою як малого та середнього, так і великого корпоративного бізнесу. Сімейний бізнес є домінантою економіки більшості країн, і від його стану і динаміки залежить добробут країни.

Формування організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу полягає у подальшому науковому опрацюванні таких питань як ефективність сім'ї у функціонуванні підприємств сімейного бізнесу, інституалізація сімейного бізнесу, стійкість підприємств сімейного бізнесу, адаптивність сімейного бізнесу тощо.

Зазначене вище зумовлює необхідність формування комплексного та фундаментального підходу до розробки організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу.

Дослідженню теорії та методології управління сімейним бізнесом присвячено праці таких вітчизняних і зарубіжних вчених як С. Абусейда, Д. Волкова, Н. Богомолової, С. Аронова, А. Дрейка, К. Е. Герсіка, Джона А. Девіса, Маріона Макколлом Хемптона, І. Лансберга, С. Макклур, Д. Варда, Р. Шрапнеля, В. Чобіток, І. Дерід, О. Коника, І. Кулиняка, Г. Лех, Л. Лігоненко, Г. Піратовського, Н. Чухрая та ін. Особливості системи управління вітчизняними підприємствами досліджували такі вчені-економісти як О. Анісімова, Є. Іонін, А. Сидорова, С. Козловський, І. Ахновська, О. Трегубов та ін.

Не применшуючи внеску зазначених науковців у розвиток теорії і практики у сфері управління підприємствами сімейного бізнесу, залишаються невирішеними питання формування організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу як сукупності взаємодіючих

елементів, що забезпечує прийняття економічно обґрунтованих управлінських рішень у контексті ефективного управління підприємствами сімейного бізнесу.

Актуальність зазначеної проблеми, її науково-теоретичне та практичне значення зумовили вибір теми дисертації, її мету і завдання.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертаційна робота виконана відповідно до тематики наукових досліджень кафедри підприємництва, корпоративної та просторової економіки Донецького національного університету імені Василя Стуса: «Системне управління стратегічним розвитком підприємств в умовах структурної корекції економіки» (номер держреєстрації 0114U003190, 2014–2017 рр.), у рамках якої сформовані концептуальні засади розробки організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу; «Інтегрований розвиток територій: кадрова, маркетингова та інноваційна складові» (номер держреєстрації 0117U006342, 2017–2020 рр.), у рамках якої визначено тенденції розвитку підприємств сімейного бізнесу у світі та проведено моніторинг стану розвитку підприємств сімейного бізнесу в аграрній сфері України та Вінницької області.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є розроблення теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо формування організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу.

Для досягнення зазначеної мети було поставлено і вирішено такі задачі:

– удосконалити теоретичний базис дослідження шляхом доповнення і встановлення логічних зв'язків між базовими поняттями через уточнення їх сутності, а саме: «сімейне підприємство», «підприємство сімейного бізнесу»;

– обґрунтувати особливості розвитку та управління підприємствами сімейного бізнесу на основі організаційно-економічного механізму в сучасних умовах господарювання;

– розробити концептуальні основи формування організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу;

- визначити передумови розвитку підприємств сімейного бізнесу у світі;
- здійснити моніторинг стану розвитку підприємств сімейного бізнесу в аграрній сфері України;
- розробити методичний підхід до оцінки стійкості підприємств сімейного бізнесу;
- запропонувати науково-практичний підхід до управління ризиками підприємств сімейного бізнесу;
- обґрунтувати науково-методичний підхід до розроблення організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу;
- запропонувати стратегію формування організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу.

Об'єктом дослідження є процес формування організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних положень формування організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу

Методи дослідження. Теоретичною основою дослідження виступили наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених у сфері формування організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу. Методичною основою дослідження є фундаментальні положення економічної теорії та сукупність спеціальних і загальнонаукових методів наукового дослідження.

У роботі використано такі **методи**: *теоретичного узагальнення та морфологічного аналізу* – для формування поняття «організаційно-економічний механізм управління підприємствами сімейного бізнесу»; *аналізу та синтезу* – для систематизації та групування елементів стійкості підприємств сімейного бізнесу; *SWOT-аналізу* – для виявлення впливу макросередовища на стійкість підприємств сімейного бізнесу; *метод таксономічного аналізу* – для розрахунку значень інтегральних коефіцієнтів стійкості підприємств сімейного бізнесу; *методи оцінки ступеня ризику* – для

формування науково-практичного підходу до управління ризиками діяльності підприємств сімейного бізнесу; *екстраполяції* – для визначення прогнозних показників; *елементи системного, структурно-функціонального та порівняльного аналізу* – для дослідження фактологічного матеріалу, який характеризує розвиток підприємств сімейного бізнесу; *структурно-логічного аналізу* – для побудови логіки і структури дослідження; *графічний* – для унаочнення висновків проведених досліджень.

Інформаційною базою дослідження стали чинні законодавчі та нормативні акти Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України, офіційні статистичні матеріали Державної служби статистики України, звітність підприємств сімейного бізнесу, монографії та наукові періодичні публікації в іноземних і вітчизняних виданнях за даною проблематикою.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні та узагальненні науково-теоретичних засад, розробленні методичних та прикладних підходів до формування організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу.

Основні наукові результати полягають у такому:

удосконалено:

– підхід до оцінки стійкості підприємств сімейного бізнесу, який, на відміну від існуючих, базується на систематизації етапів оцінки складових стійкості підприємств сімейного бізнесу за виміром цілей розвитку (бізнес-стійкість та сім'я-стійкість), властивостями їх елементів і причинно-наслідковими зв'язками для формування організаційно-економічного механізму управління, що дозволяє встановити закономірності протікання управлінських процесів в умовах динамічно змінного середовища та є об'єктивною основою підвищення ефективності діяльності підприємств сімейного бізнесу;

– науково-практичний підхід до управління ризиками діяльності підприємств сімейного бізнесу, який, на відміну від існуючих, базується на комплексному застосуванні економіко-математичних моделей з метою

локалізації та нейтралізації негативних наслідків ризиків, враховуючи економічні інтереси підприємства та його потенціальні можливості, і визначає об'єктивні передумови адаптації економічного механізму підприємств сімейного бізнесу, є основою формування умов їх розвитку та формалізує процес прийняття ефективних управлінських рішень;

– науково-методичний підхід до розроблення організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу, відмінність якого полягає у системному поєднанні елементів, які чинять вплив на економічні та організаційні параметри системи управління підприємствами сімейного бізнесу, що дозволило розробити стратегічні напрямки розвитку підприємств сімейного бізнесу;

– стратегію формування організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу, сутність якої, на відміну від існуючих, полягає у виявленні потенціалу внутрішніх ресурсів підприємства сімейного бізнесу, факторів впливу зовнішнього середовища, постановці цілей і завдань діяльності з урахуванням організаційно-економічного механізму, спрямована на диференціацію, лідерство, фокусування та диверсифікацію виробничого процесу на основі прогнозування, що дає можливість підприємствам сімейного бізнесу передбачати та нівелювати негативні виклики середовища;

дістали подальшого розвитку:

– теоретичний базис дослідження шляхом доповнення та встановлення логічних зв'язків між базовими поняттями через уточнення їх сутності, а саме: «механізм», «організаційний механізм», «економічний механізм», «організаційно-економічний механізм», «механізм управління», «організаційно-економічний механізм управління підприємств сімейного бізнесу», зміст якого полягає, на відміну від існуючих, у встановленні інтегральної характеристики впливу організаційно-економічного механізму управління на діяльність підприємств сімейного бізнесу як базово-визначальної платформи проведеного дослідження, комплексним результатом

якого є перспективність, доказовість, концептуальність наукового дослідження, що дозволяє в теоретичному напрямі обґрунтувати науково-практичні аспекти забезпечення та формування проблематики діяльності підприємств сімейного бізнесу у сучасній економічній думці;

– методичні аспекти діяльності підприємств сімейного бізнесу, що, на відміну від існуючих, включають науково-теоретичне та практичне обґрунтування ключових інструментів дослідження характеру зміни результативного показника стійкості підприємства, застосування яких дозволяє вчасно продукувати й коригувати дії керівників та є підґрунтям для розроблення організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що використання на практиці запропонованих науково-методичних положень і рекомендацій щодо формування організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу дозволить підвищити результативність їх функціонування та сприятиме оптимізації їх діяльності.

Науково-практичні положення дисертації використано при формуванні організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу Вінницької області.

Основні положення, висновки та результати дисертаційного дослідження впроваджено:

на державному рівні: у діяльності Департаменту розвитку підприємництва та регуляторної політики Міністерства економічного розвитку і торгівлі України (довідка № 3611-07/24453-07 від 11.06.2019 р.) – методичний підхід до формування організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу;

на регіональному рівні: у діяльності Департаменту соціальної та молодіжної політики Вінницької обласної державної адміністрації (довідка № 03-5617 від 09.11.2017 р.) – стратегічні орієнтири підприємств сімейного бізнесу на засадах організаційно-економічного механізму управління;

Департаменту економіки і інвестицій Вінницької міської ради (довідка № 11-00-004-50310 від 21.11.2017 р.) – теоретичні основи та методологічні засади формування організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу;

на рівні підприємств: у практичній діяльності Селянського (Фермерського) господарства «Юність» у стратегічному плануванні діяльності підприємства (довідка № 14 від 20.08.2019 р.) – підходи до формування комунікацій у сімейному підприємстві; ТОВ «Енергетична компанія «БіоТерм» при проведенні оцінки стану діяльності підприємства та визначення ризиків (довідка № 10 від 27.08.2019 р.) – моделі, які були взяті за основу для формування процесу наступності в сімейному бізнесі.

Результати досліджень також використовуються у навчальному процесі Донецького національного університету імені Василя Стуса при розробці навчально-методичних комплексів і викладанні дисциплін «Економіка підприємства», «Основи підприємницької діяльності», «Організація виробництва» та «Управління стратегічним розвитком» (довідка № 158/01.1.3-43 від 19.08.2019 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота являє собою самостійно виконану наукову роботу, в якій викладено авторський підхід до формування організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу. Автором використано лише ті ідеї, розробки та висновки, які є результатом власного наукового дослідження. Особистий внесок автора у працях, що опубліковані у співавторстві, відображено у списку опублікованих праць, поданому в дисертації.

Апробація результатів дисертації. Основні положення, висновки і рекомендації дисертації доповідались і отримали схвалення на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях і семінарах: «Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці» (м. Вінниця, 2015 р., 2016 р., 2017 р., 2018 р., 2019 р.), «Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво,

стале економічне зростання» (м. Вінниця, 2016 р., 2017 р., 2018 р.), «Стратегічні імперативи розвитку туризму та економіки в умовах глобалізації» (м. Запоріжжя, 2017 р.), «Конкурентоспроможність національної економіки» (м. Київ, 2017 р.).

Публікації. За результатами наукового дослідження автором опубліковано 23 наукові праці загальним обсягом 9,09 д. а., з них особисто автору належить 7,82 д. а., у тому числі 8 статей у наукових фахових виданнях (із них 3 – у співавторстві), 3 статті у наукових періодичних виданнях інших держав та у виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз (із них 1 – у співавторстві), 12 публікацій за матеріалами науково-практичних конференцій.

Структура та обсяг роботи. Дисертація складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг дисертації – 269 сторінок. Робота містить 49 таблиць, з них 13 таблиць займають 18 повних сторінок, 57 рисунків, з них 6 рисунків займають 6 повних сторінок, 4 додатки на 14 сторінках, список використаних джерел із 308 найменувань на 31 сторінці. Обсяг основного тексту дисертації становить 200 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ СІМЕЙНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Економічний зміст підприємств сімейного бізнесу

Одним із перспективних напрямів розвитку національного господарства є сімейний бізнес як історична та сучасна тенденція підприємницького середовища. Підприємництво є невід'ємною частиною ринкової системи. Незважаючи на глобалізаційні тенденції, останнім часом актуалізуються і малі форми підприємництва, серед яких важливе місце займає сімейний бізнес. За визначенням провідних експертів, науковців та існуючого об'єму досліджень, сімейний бізнес визнається як основна та найбільш стійка модель підприємництва. Сімейні компанії – це найстаріша й найпоширеніша форма організації бізнесу у світі. Як писав професор В. О'Хара: «Перед багатонаціональними корпораціями був сімейний бізнес. До промислової революції був сімейний бізнес, перед просвітницькою Грецією і імперією Риму був сімейний бізнес» [1].

Сімейний бізнес як предмет наукового дослідження має власну історію, яка розпочалася у другій половині 20 століття й у своєму розвитку пройшла декілька етапів становлення, характеристики яких наведено нижче.

Період 50-х – зародження. Численні свідчення виявляють присутність сімейного бізнесу в структурі бізнесу економічно розвинутих країн світу, і в першу чергу США та Європи. Назви фірм вказують на зв'язок з сім'єю, при чому чітко простежується чоловіче домінування у назвах сімейних фірм. Незважаючи на ці назви, багато власників компаній заперечували, і не ототожнювали себе з сімейним підприємництвом. Це перш за все визначалося ставленням суспільства до сімейного бізнесу як такого. В соціумі домінувала думка, що сімейний бізнес є менш професійним, ніж несімейна фірма. Тому

узагальненим стереотипом характеристики сімейних підприємств того часу був непотизм (вид сімейного фаворитизму) і негативне ставлення до нього в суспільстві. Основні дослідники управління в економіці вважали втручання сім'ї і сам сімейний бізнес анахронізмом, щось недосконале, пережиток минулого. Таким чином, науковою спільнотою ігнорувався сам факт існування сімейного бізнесу. Однак, поряд з цим з'являються поодинокі наукові праці, які започатковують поняття «сімейний бізнес» в науковому просторі [1; 2].

Період 60-х – епоха стійких першопрехідців. В цей період суттєвих змін відносно сімейного бізнесу як у суспільстві так, і в науковому світі не відбулося. Але було виокремлено думку щодо негативного впливу «сімейного управління», деякі науковці, зокрема А. Д. Чандлер дійшов висновку, що сімейний контроль багатьох великих підприємств в Британії є причиною економічного спаду на початку 20-го століття [2; 3].

В той же час у цей період з'являються вчені, які започаткували перші системні дослідження сімейного бізнесу: Д. Троу, Р. Г. Донелей, Л. А. Данко [1; 2; 3], які працювали проти переважаючих норм і тенденцій. Л. А. Данко як один із основоположників вивчення сімейного бізнесу в США проводить в 1968 році перший міждисциплінарний семінар з сімейного бізнесу.

Період 70-х – входження консультантів-практиків у сімейний бізнес. Першими практикуючими консультантами у сімейному бізнесі були психологи і сімейні консультанти, які почали заповнювати порожнечу знань з навчання і розвитку сімейного бізнесу. Великим проривом стає поява цілого ряду спеціалізованих книг для власників сімейного бізнесу, які значно підвищили потенціал ринку з навчання та консалтингу. Саме в цей період становлення і розвитку сімейного бізнесу відбуваються перші спроби створення спільноти вчених, які цікавляться дослідженнями сімейного бізнесу. З'являються перші наукові обґрунтування, що вказують на складність і міждисциплінарний характер досліджень сімейного бізнесу.

Період 80-х – розбудова структури. В цей період виникає усвідомлення необхідності розбудови системи навчання і викладання сімейного бізнесу як навчальної дисципліни в системі професійної освіти. Структурна розбудова відбувається і в науковому середовищі: з’являється Інститут сімейної фірми (Family Firm Institute, (FFI)), перший спеціалізований науковий журнал «Огляд сімейного бізнесу» [4].

Період 90-х – подальше зростання. Цей період пов’язаний з проведенням досліджень про сутність, стан, вплив сімейних фірм в різних країнах. Створюються нові можливості для обміну результатами досліджень, а саме, Міжнародна дослідницька академія сімейного підприємництва, Теорії сімейного підприємства та Науково-дослідна конференція сімейного підприємства, вчені з різних дисциплін починають концентрувати свої дослідження на сімейних фірмах [5; 6].

Перше десятиліття 21 ст. – розвиток консенсусу. Здійснюється розвиток наукових досліджень з питань сімейного бізнесу, розробляється низка концептуальних або теоретичних моделей сімейного бізнесу: С-3 модель, єдина теорія систем, теорія стійкого сімейного бізнесу, модель структурних ризиків [7; 8].

Таким чином у науковому просторі формується спільнота науковців, які цілеспрямовано займаються дослідженням та розвитком теорії сімейного бізнесу.

Друге десятиліття XXI ст. – стан нормальної науки. Відбувається подальший розвиток сімейного бізнесу як прикладної науки. Установи з вивчення сімейного бізнесу, окрім Європи і США, представлені також в Африці, Азійсько-Тихоокеанському регіоні, Південній Америці, Австралії, Новій Зеландії та на Близькому Сході. В 2010 році створюється новий спеціалізований журнал з сімейного бізнесу «Стратегія сімейного бізнесу» та «Огляд сімейного бізнесу» [9].

Наукові роботи з питань розвитку сімейного бізнесу спрямовані на дослідження таких проблем як наступність, планування спадковості, роль

власника-менеджера, вплив сім'ї та охоплюють питання міжособистої сімейної та бізнесової динаміки, конфліктів, продуктивності фірми, успішності сімейної фірми, корпоративного управління, корпоративної культури, етичної цінності сімейного бізнесу, професіоналізації, інтернаціоналізації, інституалізації, інновацій, консультування сімейного бізнесу, конкурентних переваг, етики сімейних підприємств, збереження підприємництва, лідерства, стратегічного планування та інші.

Визначення сімейного бізнесу – одне із важливих питань в дослідженні сімейного бізнесу. Хоча було багато спроб щоб визначити, описати, узагальнити термін «сімейний бізнес», слід констатувати, що і донині не існує загальноприйнятого визначення. Цю думку підтримує доповідь групи експертів Європейської комісії, яка відмічає, що немає жодного визначення «сімейного бізнесу», яке можна застосувати до кожної галузі, а саме в громадських, в політичних дискусіях, використати як правову норму для підтримки послуг сімейного бізнесу чи в зборі і узагальненні статистичних даних академічних досліджень [10].

З метою виділення підходів до розуміння сутності категорії «підприємства сімейного бізнесу» дослідимо складові, що її формують.

Дефініція «сімейний бізнес», передбачає, що до неї має стосунок сім'я. Тому, в першу чергу, аналіз теоретичного концепту сімейного бізнесу має враховувати існування саме цього аспекту. Однак такий підхід притаманний для дослідження сімейного бізнесу з позицій психології.

Терміни «сімейний бізнес», «сімейна фірма», «сімейна компанія», «сімейне підприємництво», «бізнес у власності сім'ї», «компанія у власності сім'ї» та «компанія під контролем сім'ї» будуть в подальшому використовуватись як синоніми і означатимуть «сімейний бізнес».

До сімейних підприємств відноситься будь-яке підприємство, велика частка власності у якому і управління яким належить членам однієї сім'ї, частина з яких безпосередньо працює на цьому підприємстві.

У розвинених країнах сімейний бізнес розглядається як найбільш

соціально орієнтований, справедливий з огляду на врахування інтересів роботодавців і працівників, економічно ефективний і екологічно збалансований.

Впродовж тривалого часу серед науковців велась дискусія як визначити об'єм впливу сім'ї на сімейний бізнес.

У науковій праці Дж. Х. Астрахан зроблено спробу стандартизувати сімейний вплив за допомогою моделі, відомої як *F-PEC шкала*, що представляє багатовимірну конструкцію, яка складається з трьох частин: влада, досвід, культура [11, 12], (рис. 1.1).



Рис. 1.1. F-PEC шкала впливу сім'ї на сімейний бізнес за Дж. Х. Астрахан

Джерело: побудовано автором на основі [11, 12]

Субшкала влади сім'ї визначається через контроль процесу голосування, кількість місць у Раді директорів, загальну кількість членів сім'ї, які виступають в якості менеджерів у бізнесі. Субшкала досвіду характеризує участь покоління в бізнесі. Це існуюча частка власності покоління, участь покоління в управлінні, кількість активних членів у Раді директорів та

загальна кількість активних членів сім'ї в бізнесі. Субшкала культури об'єднує аспекти, які перекривають сімейні і ділові цінності і зобов'язання сім'ї відносно сімейного бізнесу. Організаційна культура виявляється в оціночних судженнях, нормах, методах роботи, етичних нормах, традиціях, офіційній операційній політиці та процедурах, у поведінці та прагненнях співробітників.

Основою організаційної культури є цінності, з якими члени організації мають рахуватися і які сімейний бізнес демонструє в своїй діяльності. Організаційна культура різна для кожного сімейного бізнесу, так як перебуває під впливом його засновника, і надалі цей фактор проявляється в діяльності фірми. Конкретна організаційна культура може гальмувати реалізацію нової стратегії в кризові періоди і потребує часу для її зміни.

F-PEC шкала використовується, щоб зрозуміти, в якій мірі сім'я бере участь у сімейному бізнесі, отже, наскільки він є сімейним.

Управління сімейним бізнесом є більш складним, ніж управління несімейним через сімейну динаміку. Більшість проблем сімейного бізнесу виникають з вини окремих членів сім'ї через психологічні і фінансові потреби. Вплив сім'ї на бізнес є результатом поєднання різних факторів, таких як: право власності, управління, інституалізація, спадкоємність, схожість цінностей сімейного бізнесу, внесок сім'ї у бізнес, досвід сім'ї стосовно комерційних питань, а також вплив засновника, наступника і подружжя [4; 9].

У науковій літературі широкий діапазон визначень сімейного бізнесу зводиться до понять вузького, середнього та широкого. У широкому сенсі критерієм віднесення до сімейного бізнесу є лише утримання контролю голосування за стратегічним напрямком фірми. Більш детально враховано складові при визначенні сімейного бізнесу у вузькому визначенні, а саме, – це вищезгаданий критерій та безпосереднє залучення сім'ї у повсякденні операції та кількість поколінь членів родини, що беруть участь у діяльності фірми. У той же час, науковці висловлюють думки про деякі критерії, де зауважується, що занадто «вузьке визначення» створює перешкоди для теоретичного обґрунтування сімейного бізнесу та застосування до великої частини

сімейного бізнесу. Водночас «широке визначення» ускладнює узагальнення з підрахунку загальної кількості сімейних підприємств в окремо взятій галузі та країнах в цілому, можливостях порівняння між країнами та світі в цілому [13; 14].

В англійській літературі фактор сім'ї отримав назву «*familiness*» – сімейність. Концепція сімейності представлена в якості унікального ресурсу сімейного бізнесу через систематичну взаємодію сім'ї та осіб, що складають її і бізнес. Конструкція «*familiness*» отримала значну увагу з боку науковців сімейного бізнесу, в намаганні зрозуміти його компоненти і сутність. В сучасній науці «сімейність» розглядається як сукупність соціальних, людських, фінансових і матеріальних ресурсів, капіталу в фірмі, в результаті взаємодії між членами сім'ї та іншими складовими системами сімейного бізнесу [3; 4; 9].

Негативні прояви до сімейного бізнесу в минулому були досить широко розповсюджені, а інколи проявляли і крайні форми. Можливо, це може бути свідченням того, що в країнах Європи на ринку праці серед населення частково збереглося не зовсім позитивне ставлення до сімейного бізнесу. Незважаючи на такий факт, слід зазначити, що сім'я є природною, важливою та рівноправною компонентою сімейного бізнесу і визнається як одна із складових основ теорії.

Згідно за інформацією Міжнародної фінансової корпорації (IFC), сімейні компанії – найпоширеніша форма організації бізнесу в світі. У багатьох країнах вони становлять понад 70 % загального числа підприємств і грають ключову роль в зростанні країни і створенні робочих місць. Серед найбільш відомих – Fiat Group в Італії, L'Oreal у Франції, Samsung в Південній Кореї, BMW і Siemens в Німеччині. Однак приблизно 90% таких компаній не виживають після переходу у власність представників третього покоління. Як вважає С. Тріпунець, керівник програм Міжнародної фінансової корпорації з корпоративного управління в Європі та Центральній Азії «в Україні сімейний бізнес – за умови правильно підтриманої системи малого та середнього

бізнесу – стане одним з локомотивів розвитку економіки» [15].

Ключові відмінності між сімейним і несімейним бізнесом, сформульовані вченими Австрійського інституту дослідження малого і середнього бізнесу (Austrian Institute for SME Research), представлені в табл. 1.1 [16].

Таблиця 1.1

Ключові відмінності між сімейним і несімейним бізнесом за версією Австрійського інституту дослідження малого і середнього бізнесу

Критерій	Сімейний бізнес	Несімейний бізнес
Ядро компанії	Сім'я (формально або неформально впливає на компанію)	Власники або керівництво компанії
Сфера бізнесу	Сімейна сфера і сфера компанії	Сфера компанії
Основна мета	Економічна та неекономічна	Економічна (швидке зростання доходу)
Вектор мислення	Передача бізнесу наступним поколінням, забезпечення тривалої стійкості підприємства	Продаж бізнесу, забезпечення стійкості бізнесу протягом діяльності підприємства
Конкурентна стратегія	Якість, репутація, довгострокове партнерство та взаємодія	Ціна
Активи	Фінансові, соціальні, культурні	Фінансові
Корпоративний клімат	Сімейність, довіра, єдність, причетність, обов'язковість, ентузіазм, неформальність	Орієнтація на бізнес-ціну, формалізм, дистанція, договірні відносини
Орієнтація бізнесу	Задоволення внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів, в першу чергу, членів сім'ї, клієнтів, співробітників, професійного (місцевого) співтовариства	Задоволення власників компанії та її акціонерів
Управлінський стиль	Ціннісно-орієнтований, емоційний, орієнтований на досягнення цілей	Раціональний стиль управління на основі фактів та цифр
Розподіл прибутку	Реінвестиції у компанію	Розподіл між власниками бізнесу та акціонерами

Джерело: [16]

Аналіз вітчизняних та зарубіжних наукових досліджень з питань

створення, становлення та розвитку сімейного бізнесу дозволив зробити висновки щодо необхідності розроблення єдиної термінологічної бази. Але поряд з цим в існуючих дослідженнях з проблематики підприємств сімейного бізнесу акценти зміщуються від опису проблем взаємодії між членами сім'ї при реалізації бізнес-задач до вивчення факторів, що забезпечують ефективність бізнесу та його успішність при передачі.

Проблемні питання розвитку сімейного бізнесу висвітлено у працях таких зарубіжних учених, як Манфред Кет де Вріс, Елізабет Флоран-Трейсі, Р. Карлок, А. Кросбі, П. Розенблатт, Е. Яцик та ін. [16]. Аналіз наукових джерел показав, що питання розвитку сімейного бізнесу в Україні розглянуто у працях Е. Кіренкіної, Н. Мозоли, О. Окунева, В. Телішевського, П. Федоровського та інших вчених-економістів [17; 18].

Сімейний бізнес як форма підприємництва – це форма ділового життя, яка здатна швидко змобілізувати необхідні фінансові й виробничі ресурси, пришвидшити темпи науково-технічного прогресу, вирішити проблему зайнятості населення, а також сформувати економічно самостійний і стабільний середній клас [19, с. 124].

Економічні відносини в умовах сімейної економіки тісно пов'язані з соціально-психологічними відносинами, тому вона є досить специфічним напрямом досліджень як вітчизняних, так і іноземних вчених-науковців. Як правило, суб'єктом сімейної економіки є сім'я у вигляді соціальної спільності, яка формується сімейними узами, шлюбом, батьківством, різними формальними і неформальними нормами. Для сімейної економіки характерна відсутність або обмежене використання найманої праці, взаємна і довгострокова підтримка, загальносімейне споживання, грошове і не грошове оцінювання дій, любовні відносини і відносини відповідальності перед дітьми і батьками, відносини спадкування [19; 20].

В Україні на законодавчому рівні досі не закріплена така організаційно-правова форма, як сімейне підприємство, яка давно й успішно функціонує в інших регіонах та є економічним підґрунтям багатьох розвинених країн, у

тому числі США та членів Євросоюзу. Яскравими прикладами сімейних підприємств є Lego, Ikea, Ford, Disney, Nestle, Ferrari, Marriot, Hilton, Samsung, Raben тощо.

Більшість малих і чимало середніх підприємств усе більше нагадують підприємства однієї сім'ї. Сімейний бізнес в Україні стихійно саморозвивається, перебуваючи в стадії становлення, проте існує ряд перешкод, як загального, так і специфічного характеру, що гальмують його розвиток, зокрема недосконале нормативно-правове та інформаційне забезпечення; податковий тиск; недосконалість механізмів кредитування малого бізнесу та надання пільгових кредитних планів сімейним підприємствам; недостатність статистичної інформації про стан підприємств сімейного бізнесу у світі і Україні; неповноцінність фінансового лізингу як засобу підтримки суб'єктів малого бізнесу, що дозволяє модернізувати виробничі потужності підприємств цієї сфери [21].

На основі аналізу та узагальнення наукових думок щодо перспектив розвитку підприємств сімейного бізнесу в Україні автором виділено їх переваги та деякі обмеження, що відображено у табл. 1.2

Таблиця 1.2

**Перспективи та недоліки створення та розвитку підприємств
сімейного бізнесу**

Переваги	Обмеження
Проста процедура оформлення, реєстрація не потребує значних фінансових та матеріальних витрат	Недостатність фінансових ресурсів індивідуального підприємця
Свобода та самостійність прийняття управлінських рішень.	Власник повинен бути універсальним робітником
Висока адаптація на ринку, індивідуальний підхід до споживача	Власник є суб'єктом необмеженої відповідальності
Досить висока мотивація до ефективної праці	
Висока згуртованість колективу	

Джерело: складено автором на основі [20; 21; 22]

Переваги сімейного бізнесу виходять з достоїнств самого зв'язку з сім'єю. Адаптивність і стійкість сімейного бізнесу, його цілісність очевидні, так як на бізнес-структуру накладається структура зв'язків сім'ї, що дає потужний ефект підприємницької активності. Стійкі емоційні зв'язки є ще однією незаперечною перевагою сімейної справи. Будь-яка бізнес-структура ієрархічна, є і вертикальні, і горизонтальні зв'язки. Коли в цю систему вписана сімейна структура з встановленими родинними зв'язками, вона набуває додаткової міцності, скріплюючи формальні відносини необхідним компонентом особистої довіри. Очевидно, що економічне життя сімейних компаній має власну специфіку пристосування. Як суб'єкт економіки, вони характеризуються переважанням в них персоніфікованих відносин, великою значимістю традиційних і рутинних дій. Економічна поведінка такого бізнесу задається рамками об'єктивних економічних і політичних умов в країні, в регіоні, менталітетом і правилами поведінки [22].

Як було зазначено вище, в сучасних ринкових умовах господарювання головною проблемою розвитку підприємств сімейного бізнесу в Україні є відсутність нормативно-правового регулювання цієї форми бізнесу як фактично існуючого явища, що створює цілий ряд складнощів. Зокрема, сімейне підприємство не можна зареєструвати в цій організаційно-правовій формі, тому для вирішення цієї проблеми доводиться використовувати інші організаційно-правові конструкції і застосовувати до такого бізнесу загальні положення, які нерідко йдуть врозріз з сутністю сімейних взаємин у сфері підприємництва. Таким чином, члени сім'ї змушені або окремо реєструватися в якості індивідуальних підприємців і вести бізнес в якості партнерів, або використовувати конструкцію «роботодавець - працівник», або вибудовувати відносини в рамках спільного підприємства однієї з організаційно-правових форм, передбачених для юридичних осіб, на правах пайової участі в бізнесі.

У вітчизняній економічній практиці відсутня як категорія «сімейний бізнес», так і закріплена законодавчо організаційно-правова форма, хоча, на думку фахівців, близько 50% малого і середнього підприємництва діє в

форматі сімейного справи.

Науковцями було виділено 11 тенденцій (рис. 1.2), що суттєво впливають на розвиток сімейного бізнесу:

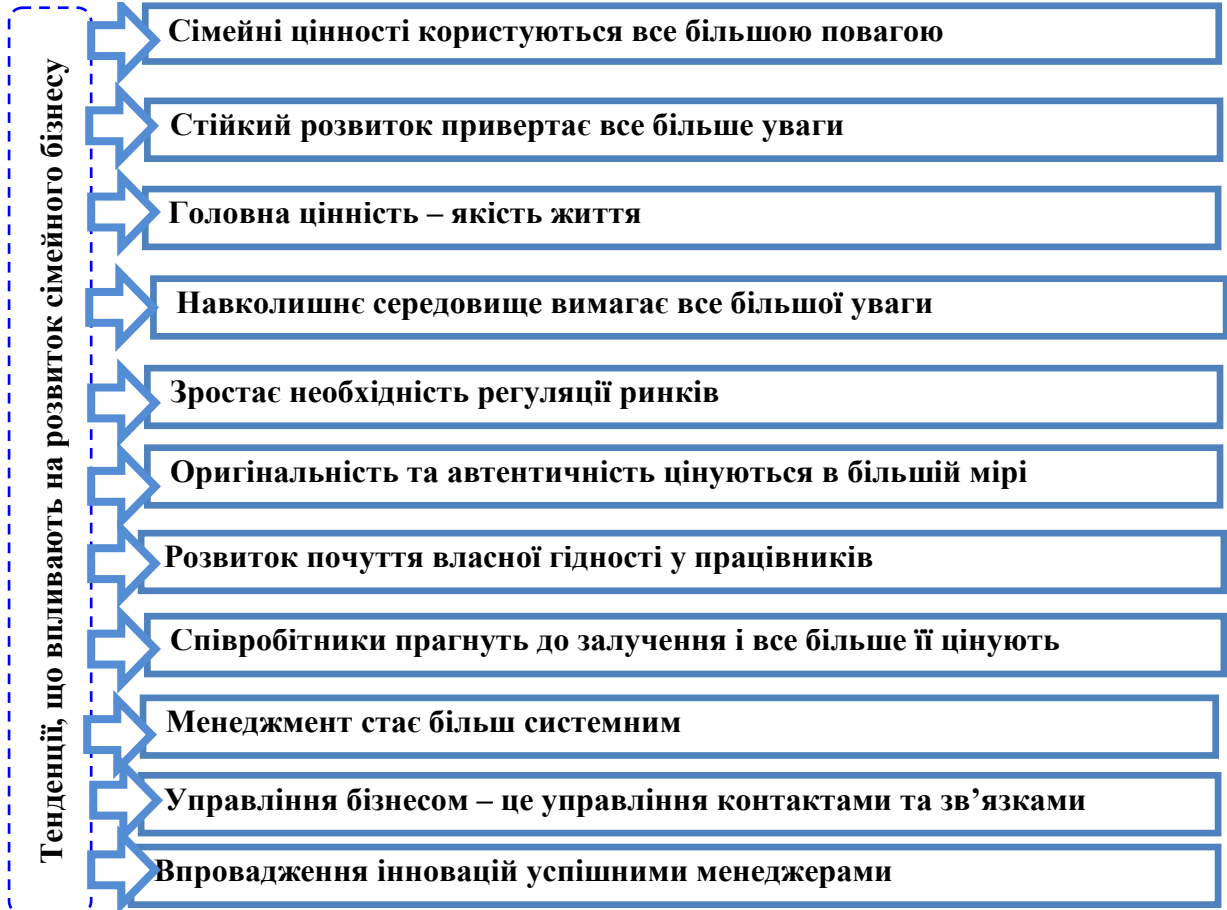


Рис. 1.2. Тенденції, що впливають на розвиток сімейного бізнесу

Джерело: побудовано автором на основі [22; 23]

Сімейні фірми можуть бути малими і середніми підприємствами, так само як і великими концернами, що діють у більшості секторів економіки.

Сімейний бізнес – різновид комерційної діяльності, що орієнтована, в першу чергу, на отримання прибутку, та характеризується своєю належністю до конкретної сім'ї або кількох сімей, члени яких пов'язані між собою династичними шлюбами та іншими неформальними зв'язками, є власниками та вигодонабувачами зазначеного бізнесу.

Розподіл ключових посад і ролей у створюваних суб'єктів господарської

діяльності, прибутку та дивідендів, отриманих від їх діяльності також здійснюється в рамках сім'ї або групи сімей. Для сімейного бізнесу характерною є назва компанії за прізвищем її засновника і власника, яка часто є і торговою маркою, під якою реалізується продукція і послуги певної компанії, що належить тій чи іншій сім'ї або сім'ям [19; 23; 24].

На думку М. Вебера спочатку не існувало відмінності між сімейним господарством і бізнесом. Різниця виникла поступово на базі середньовічного обліку грошових рахунків. У сім'ях багатих флорентійських комерсантів, таких як Медічі, домашні витрати і ділові операції не відображались в облікових книгах. Баланс підводився в першу чергу для зовнішніх угод, а все інше залишалося «в сімейному котлі сімейної громади» [25].

Протягом часу змінювався зміст, вкладений в словосполучення сімейна справа, підприємство і т. д. Для формування зваженого та обґрунтованого визначення таких категорій на сучасному етапі економічного розвитку потрібно уточнення значення таких їх складових як: сім'я, підприємство, підприємництво, бізнес.

Як було зазначено вище, в нормативно-правових актах відсутня законодавча дефініція сімейного бізнесу, однак в науковій літературі склалися різні підходи до визначення поняття і природи підприємств сімейного бізнесу.

З точки зору системного підходу все розмаїття поглядів на складові сімейного підприємства, сімейного підприємництва, сімейного бізнесу можна подати у вигляді наступних підходів.

Група дослідників на основі комплексного міждисциплінарного підходу вважає сім'ю соціальним інститутом. За Дармодехінім С. В., сім'я є унікальним соціальним інститутом, посередником між індивідом і державою, транслятором фундаментальних цінностей від покоління до покоління. Саме сім'я є потужним потенціалом впливу на процеси суспільного розвитку, відтворення трудового потенціалу, становлення громадянських відносин [26].

Уявлення про бізнес склалися протягом тривалого часу і змінювалися в залежності від рівня розвитку продуктивних сил, відносин власності,

поширеності різних форм організації виробництва, ступеня його концентрації, форм науково-технічного прогресу, розвитку ринку, грошового обігу. Бізнес і підприємництво – це явище, пов’язане з різними сферами життєдіяльності суспільства: економічною, політичною, соціальною, культурною, соціально-психологічною. Категорія «бізнес» постійно доповнювалась і вдосконалювалась з розвитком економіки. Сімейний бізнес є однією з форм підприємництва, який характеризується тим, що члени однієї сім’ї та їх родичі є власниками і працівниками своїх підприємств. В юридичному аспекті у теорії сімейного права сім’я визначається як коло осіб, пов’язаних особистими немайновими і майновими правами і обов’язками, що впливають із шлюбу, споріднення, усиновлення або іншої форми прийняття дітей в сім’ю на виховання [26-28]. Слід звернути увагу на те, що в Україні потребує удосконалення законодавче регулювання сімейного бізнесу.

Якщо ж розглядати сімейний бізнес, то це можливість самовизначення, яка дозволяє вести вільне життя за таких умов, при яких наполеглива праця і особиста ініціатива винагороджується доходами, успіхом, фінансовою безпекою, повагою оточуючих. Сімейний справа – це підприємство, яке належить і управляється чоловіком і дружиною, об’єднаними спільною метою, взаєморозумінням і радіщами зростання та успіхами свого бізнесу. Діти також можуть привнести внесок у процвітання – на початку потроху, а потім все більш і більш значним чином.

Характерним для сімейного бізнесу є право власності на бізнес членів однієї сім’ї та їх родичів. Економічна природа сімейного бізнесу полягає в єдності загальноекономічного змісту бізнесу як виду економічної діяльності та специфічної соціальної форми організації, особливість якої наділяє сімейний бізнес статусом, що задає стратегічну мету розвитку сім’ї.

Розглянувши поняття підприємництво і бізнес, можна зробити висновок про те, що спочатку вони були тісно взаємопов’язані з категорією «сім’я». Лише набагато пізніше з розвитком різних форм власності підприємництво і бізнес стали розглядатися як вид діяльності безпосередньо не пов’язаний з

сім'єю. Незалежний аналіз понять сім'я, підприємництво і бізнес дозволяє виявити можливість їх інтеграції з подальшим формуванням таких термінів як: сімейне підприємництво, сімейний бізнес і сімейне підприємство.

Термін «сімейне підприємство» має різні значення в залежності від того, як трактуються факти і події, що відбуваються на підприємстві і в родині. Під підприємством сімейного бізнесу будемо в подальшому розуміти будь-яке підприємство, де більша частина власності та управління належить одній родині, члени сім'ї безпосередньо задіяні у процесі виробництва, надання послуг, виконанні робіт або використовується наймана праця з метою отримання прибутку на власний ризик під свою майнову відповідальність.

Діяльність підприємств сімейного бізнесу, як правило, пов'язана з дрібнооптовою і роздрібною торгівлею; побутовим обслуговуванням; невеликим ресторанним бізнесом; транспортним обслуговуванням населення; бухгалтерським обліком та аудитом; фермерством. Як показує світовий досвід, сімейний бізнес може бути успішним як в галузі торгівлі, так і в промисловому виробництві товарів, нерідко він досягає світових висот і входить в рейтинги найприбутковіших підприємств світу. Так, одне з найбільших німецьких сімейних підприємств «Отто» розпочинало свою діяльність з продажу товарів за каталогами з поштовою доставкою в будь-яку точку світу. На сьогоднішній день в компанії працюють більше 75 тис. співробітників, а річний прибуток перевищує 15 млрд. . доларів. Мережа супермаркетів АШАН – також приклад розвиненого сімейного бізнесу, тепер вже французького. Власники фірми – сім'я Мюльє, якій належить 84 % акцій компанії, в компанії працює більше 130 тис. співробітників, а річний прибуток перевищує 23 млрд. доларів [29].

На основі аналізу досвіду розвитку сімейного бізнесу всю сукупність сімейного бізнесу за структурою та розосередженням капіталу, управлінням організаціями, за величиною самих компаній, а також виробленню стратегії розвитку та порядку прийняття управлінських рішень можна умовно розділити на дві групи:

Перша група – сімейний бізнес у вузькому сенсі, тобто фірма, в якій працюють члени сім'ї та їх найближчі родичі. Як правило, це невеликі компанії з персоналом не більше 10 осіб, які символізують функціонування сімейного бізнесу на етапі контролюючого власника.

Друга група – фірми, які успадковуються з покоління в покоління, власниками яких є цілі сімейні клани.

Перша група підприємств сімейного бізнесу являє собою бізнес однієї сім'ї, де, як правило, працюють найближчі родичі, а саме, чоловік, жінка, діти, брат, сестра, батько, мати. Саме таким чином функціонує більшість сімейних компаній як у європейських країнах, та і в Україні, зокрема. На таких підприємствах відсутній чіткий посадовий поділ повноважень, немає самої структури підпорядкування, немає ієрархічних ступенів. Лідерство належить главі сімейства, а решта виконують свою роботу так, як розуміють її. Також до цієї групи відноситься бізнес декількох родинних сімей. В таких компаніях діє чітко поставлена організація і структура підпорядкування, де сімейні відносини переходять в «ділові», і доводиться погоджуватись, що частина родичів стає управлінцями, а частина – їх підлеглими.

До другої групи підприємств сімейного бізнесу відносяться, як правило, великі і дуже великі компанії типу міжнародних корпорацій з безліччю дочірніх структур. У цьому випадку «сім'я» належить тільки контроль над компанією за рахунок сімейного пакету акцій [29; 30]. Наприклад, у Англії 16 % усіх підприємств сімейного бізнесу пережили більше, ніж чотири зміни поколінь. Можна відмітити в цьому сенсі французьку корпорацію «Пежо».

Організація бізнесу у вигляді сімейного добре відома як в Європі, так і у світі, але часто така модель не в змозі вийти за межі 3-го – 4-го покоління. Тільки 12% сімейного бізнесу здатні вижити до 3-го покоління, тільки 3 % продовжують його в 4-му і наступних поколіннях. У середньому, тривалість життя сімейного бізнесу складає 24 роки, що перевершує показник несімейних підприємств, але недостатній для самого сімейного бізнесу.

Типи підприємств сімейного бізнесу в залежності від організаційно-

правової форми наведено в табл. 1.3.

Підприємства сімейного бізнесу слід розглядати в наступних аспектах:

- по-перше, як економіко-соціальна категорія;
- по-друге, як метод і форма організації сімейного бізнесу;
- по-третє, як правова форма реалізації сім'єю свого підприємницького потенціалу, що організований на сімейно-правових зв'язках.

Таблиця 1.3

Типи сімейного бізнесу

Найменування	Організаційно-правова форма	Сутність ведення бізнесу
1	2	3
Сімейна корпорація	Акціонерні товариства (публічні та приватні)	Це велика компанія, що має величезний штат співробітників, головною особливістю якої є зміна покоління правління підприємством. Для створення такого бізнесу потрібно чимало вкладень і вибір серйозного напрямку діяльності
Середній бізнес	Повні і командитні товариства	У подібних компаніях простежується чітка ієрархія. Кожен родич зайнятий у своїй ніші
Малий бізнес	Індивідуальні підприємці; товариства з обмеженою відповідальністю	Невеликого розміру компанії, число співробітників якої не перевищує десятка чоловік. Брати участь в такому бізнесі можуть двоє, троє і більше осіб - в залежності від діяльності і необхідності. Для подібного бізнесу характерна відсутність чітко вираженої ієрархії, універсальність і взаємозамінність кожного співробітника

Джерело: складено автором на основі [31-34]

Підприємства сімейного бізнесу сприяють розвитку добросовісної конкуренції, розширенню асортименту продукції, підвищенню якості товарів, послуг, що надаються та впливають на інноваційний розвиток держави. Також необхідно відзначити і звернути увагу на те, що сімейний бізнес є досить моральним, основою стабільної економіки, в малому ступені схильний до обману і шахрайства. Сімейний бізнес впливає на соціально-економічний розвиток країни, при цьому вирішує проблеми, пов'язані із зайнятістю членів сім'ї і членів соціуму та не вимагає від держави значного фінансування.

Соціальні та економічні переваги організації бізнесу у формі сімейних підприємств зумовили високу ефективність функціонування його суб'єктів, довготривалість їх існування і динамічність розвитку.

1.2. Особливості розвитку та управління підприємствами сімейного бізнесу

Одним із поширених проявів бізнес-активності в різних країнах світу був і залишається сімейний бізнес. Тема сімейного бізнесу є доволі поширеною у сфері наукових інтересів зарубіжних дослідників, причому останні намагаються визначити особливості розвитку та управління підприємствами сімейного бізнесу.

Спираючись на результати існуючих досліджень іноземні економісти виділяють дві моделі розвитку підприємств сімейного бізнесу, які відображають основну теоретичну концепцію підприємств сімейного бізнесу, структурні складові, основні процеси та динаміку їх розвитку:

- трикомпонентна модель трьох кіл (the three-circle model of family business);
- тривимірна модель розвитку (the developmental model), які є базовими в цьому відношенні.

Трикомпонентна модель розвитку підприємств сімейного бізнесу (модель трьох кругів) сформована Р. Тагиурі та Д. А. Девісом, що базувалася на макроекономічній теорії фірми (the modern microeconomic theory of the firm) А. Берле і К. Гардинера 1932 р.

Основна догма макроекономічної теорії фірми передбачала виділення двох складових сучасної економічної організації «Власність» та «Бізнес», а інтереси власників представляла Рада директорів.

Трикомпонентна модель розвитку підприємств сімейного бізнесу похідна від моделі двох кругів, що запропонована у 1989 р. Р. Тагиурі та Д. А. Девісом (рис. 1.3) [35].

Модель двох кругів розвитку підприємств сімейного бізнесу, представлена на рис. 1.4 б), не відображала особливості підприємств сімейного бізнесу, а була зацентрована на конфлікті між сім'єю і бізнесом та демонструє погляд, який був домінуючим в наукових колах. Серед них те, що сімейний бізнес є емоційним, сконцентрованим на собі, консервативним (не здатним до змін) з інтуїтивною поведінкою.

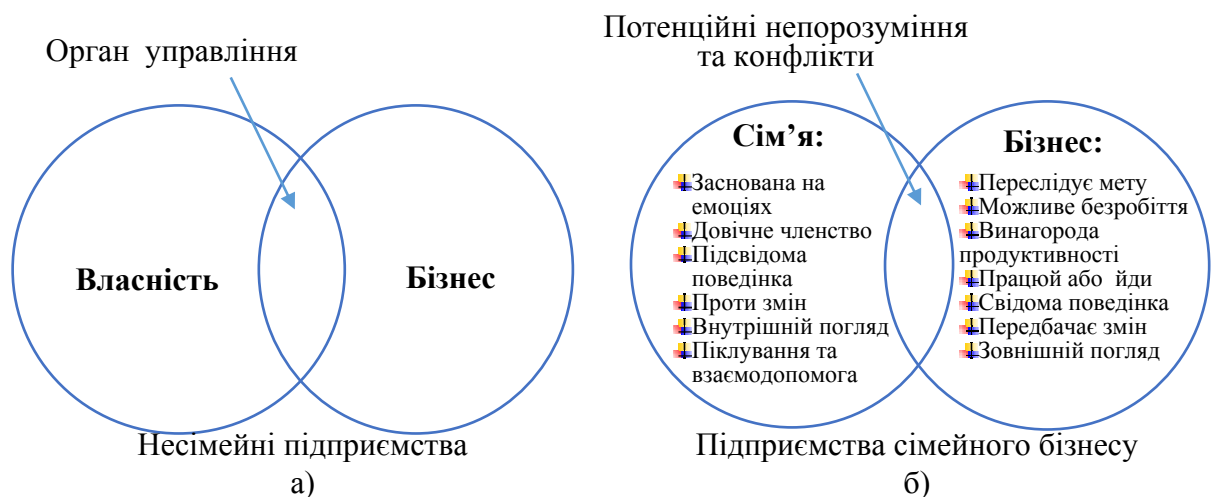


Рис. 1.3. Модель двох кругів розвитку підприємств сімейного бізнесу

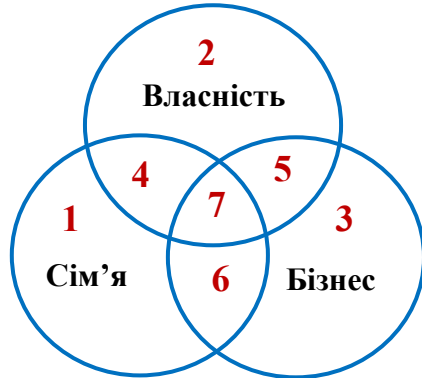
Джерело: [35]

Припускаючи, що підприємства сімейного бізнесу відрізняються від несімейних фірм, і характеризуються унікальним набором цінностей та іншою структурою, Р. Тагиурі та Д.А. Девіс розробили модель трьох кругів сімейного бізнесу (*the three-circle model of family business*) (рис. 1.4) [36].

Модель трьох кругів Р. Тагиурі та Д. А. Девіса являє собою діаграму Ейлера і має велике значення для розуміння категоріального концепта сімейного бізнесу. Як зазначав Д. А. Девіс, міцність моделі полягає в тому, що вона «проста, має безпосередньо реальне обличчя і охоплює більшість труднощів у системі сімейного бізнесу, щоб допомогти дослідникам,

науковцям, керівникам та сім'ям думати більш ясно про сильні і проблемні сторони цієї системи» [36].

Загальна модель трьох кругів



- 1 Члени сім'ї
- 2 Міноритарні акціонери
- 3 Несімейні співробітники
- 4 Непрацюючі сімейні власники
- 5 Працюючі несімейні власники-менеджери
- 6 Сімейні співробітники
- 7 Вище керівництво підприємств сімейного бізнесу

Функціональні групи

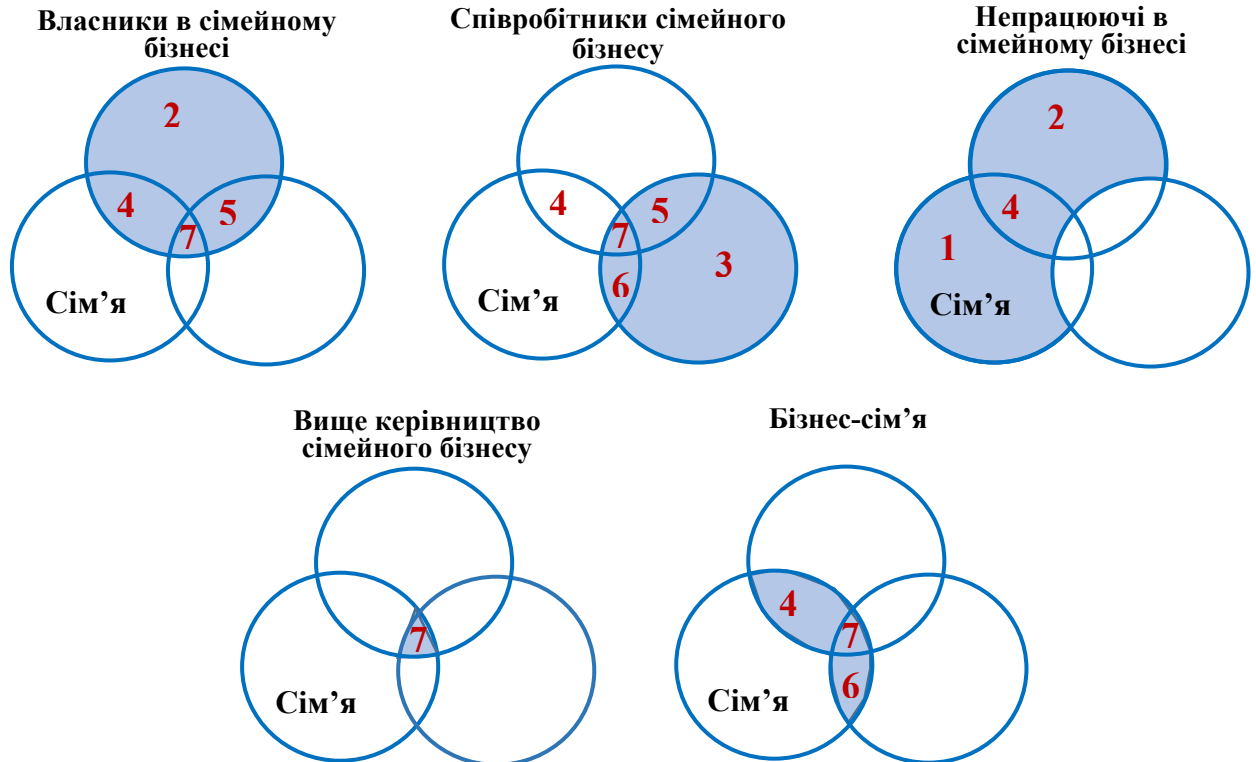


Рис. 1.4. Загальні та функціональні групи моделі трьох кругів Р. Тагиурі та Д. А. Девіса розвитку сімейного бізнесу

Джерело: узагальнено автором на основі [36]

Як видно з рис. 1.4, модель трьох кругів демонструє, яким чином сімейний бізнес може бути змодельований як три взаємопов'язаних,

взаємодіючих та взаємозалежних підсистем – «Власність», «Управління» та «Сім'я». Кожна підсистема зберігає межі, які відокремлюють її як від інших підсистем, так і в цілому від зовнішнього середовища, яке є однаковим для всієї системи.

Підприємство сімейного бізнесу розглядається як складна і динамічна соціально-економічна система, де всі ці три підсистеми взаємодіють одна з одною. Для успішної роботи підприємства сімейного бізнесу мають оптимально працювати всі три підсистеми як інтегроване функціональне ціле в межах всієї системи. Підсистема «Сім'я» впливає на «Власність» і «Бізнес», і навпаки. Практика підтверджує, що найуспішнішими є підприємства сімейного бізнесу, які змогли знайти баланс між його трьома складовими.

У результаті перекриття 3-х підсистем формуються сім сегментів взаємодії на підприємствах сімейного бізнесу, які відрізняються за складом, інтересами, перспективами, цілями та динамікою, які систематизують їх на п'ять функціональних груп : непрацюючі в сімейному бізнесі, співробітники, власники, керівництво сімейного бізнесу і бізнес-сім'я.

Сегмент 1. Члени сім'ї, які не приймають безпосередню участь в бізнесі. Водночас вони можуть працювати в органах управління підприємствами сімейного бізнесу та мають право приймати участь у сімейних зустрічах, зборах з прийняття рішень відносно бізнесу. Маючи обов'язки у проведенні Сімейних зборів або роботі Сімейного офісу, вони можуть створювати тіньову сторону сімейного бізнесу, впливаючи на прийом важливих рішень чи розробці Статуту сімейного бізнесу. Слід відмітити, що діти членів першого сегменту мають право працювати в сімейному бізнесі, будувати свою кар'єру в ньому.

Сегмент 2. Зовнішні власники підприємств сімейного бізнесу, які не працюють у бізнесі і не є членами сім'ї. До членів цієї групи входять особи, які тримають частки власності, власники акцій та зовнішні інвестори, як венчурні капіталісти, банки або бізнес-ангели (покровителі). Вони зацікавлені в поверненні своїх інвестицій або отриманні хороших дивідендів і часто

очікують ділових рішень на користь бізнесу, навіть якщо це суперечить бажанням сім'ї.

Сегмент 3. Несімейні менеджери та несімейні співробітники. В процесі зростання та ускладнення бізнесу на якомусь етапі розвитку людські ресурси сім'ї не в змозі задовольнити нормальне управління бізнесом. В такому випадку сімейний бізнес запрошує зовнішніх кваліфікованих менеджерів, а сама фірма переходить до професійного управління.

Сегмент 4. Неактивні сімейні власники підприємств сімейного бізнесу – члени сім'ї, які є власниками, але водночас не працюють в бізнесі. Така група може з'явитися в сімейному бізнесі в результаті спадку власності вже у другому поколінні. Їх інтереси, як правило, поєднуються в очікуванні зовнішніх інвесторів, але водночас і відданості сім'ї. У випадку конфліктів всередині Сімі їх основний інтерес буде зводитись до отримання прибутку, і за цих обставин вони можуть підтримувати несімейних власників.

Сегмент 5. Несімейні власники-менеджери підприємств сімейного бізнесу. Невеликий прошарок вищого керівництва підприємства з менеджменту, які стали одночасно власниками підприємств сімейного бізнесу. Частку власності вони можуть отримати у вигляді бонусних акцій як стимул за якісну роботу, політику компенсації у випадку неможливості кар'єрного зростання в умовах фірми або через внутрішній управлінський викуп (buy-out) її частки [37; 38]. Члени цього сегменту працюють на довгострокову перспективу підприємств сімейного бізнесу.

Сегмент 6. Сімейні співробітники підприємств сімейного бізнесу – члени сім'ї, які працюють на підприємстві, але не володіють акціями. Їх основна мета займатися розвитком своєї власної кар'єри. Їх прихильність до сімейного бізнесу та кар'єрні можливості зростають і можуть бути корисними для організації за умов хорошої базової освіти (професіоналізму) або їх практичного досвіду. Але здебільшого вони зорієнтовані на короткострокові вигоди компанії.

Сегмент 7. Контролюючі власники підприємств сімейного бізнесу. Члени сім'ї цієї групи формують вищу керівну ланку підприємств сімейного бізнесу. Члени цього сегменту займають головні посади, як Президент, Генеральний директор чи керівники головних виробничих підрозділів бізнесу. Вони контролюють і управляють підприємствами сімейного бізнесу, приймають безпосередню участь в розробці та реалізації вирішальних управлінських рішень, стратегічному плануванні, процесах наступності та безперервності (мультиспадкоємності).

Сегменти 4, 6, 7 разом формують групу членів сім'ї, яку зазначають як бізнес-сім'я. Слід зазначити, що науковці роблять спроби обґрунтувати бізнес-сім'ю в якості основної одиниці вивчення підприємств сімейного бізнесу.

Похідною трикомпонентної моделі Р. Тагиурі та Д. А. Девіса на підприємствах сімейного бізнесу є **чотирьохкомпонентна модель** [39], в якості четвертого кола виступає «Персональна сім'я» або «Індивідуальна особа», що відрізняється індивідуальними характеристиками, якостями та навичками від інших членів сім'ї і спроможна виконувати різні функціональні ролі в трикомпонентній моделі (рис. 1.5, а).

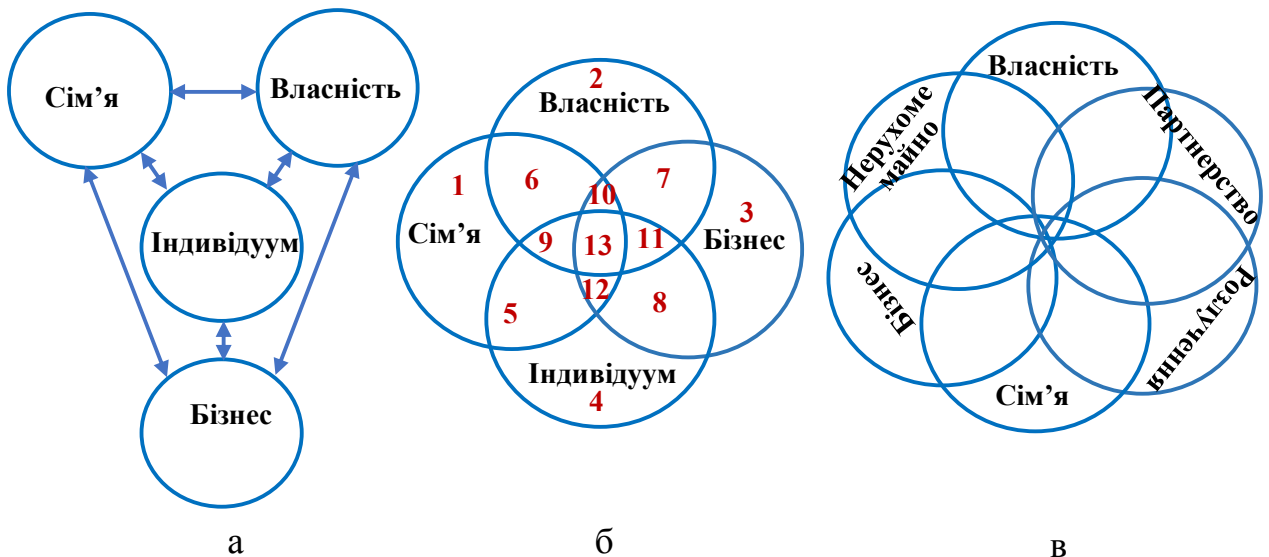


Рис. 1.5. Варіації моделі Р. Тагиурі та Д. А. Девіса взаємодії стейкхолдерів на підприємствах сімейного бізнесу

Джерело: розроблено автором на основі [39]

Введення «Індивідууму» доречне для розгляду причин як сімейний бізнес впливає на відносини в персональній сім'ї члена бізнесу і з яких причин члени другого покоління часто відмовляються від участі в діяльності підприємств сімейного бізнесу на користь власної сім'ї. Слід зазначити, що у чотирьохкомпонентній моделі відбувається подальше подрібнення стейкхолдерів на тринадцять сегментів, що значно ускладнює в цілому мережу відносин та їх вивчення (рис. 1.5, б).

Практикуючі консультанти у сфері сімейного бізнесу у своїй роботі додають питання розлучення, нерухомого майна та партнерства (рис. 1.5, в) [40].

В цілому модель трьох кругів довела свою життєздатність часом, однак занадто великий акцент на категоризацію веде до надмірного спрощення процесу діяльності підприємств сімейного бізнесу в реальності, що не завжди є виправданим і може приховувати деякі внутрішні глибинні його процеси.

Недоліком *трикомпонентної моделі* розвитку підприємств сімейного бізнесу (модель трьох кругів) є те, що вона статична, проте підприємство сімейного бізнесу як динамічна соціально-економічна система стикається з безліччю проблем, викликаних плином часу, деякі з яких носять *сукцесійний* характер (від лат. *succesio* – наступність, спадкування). Типовою сукцесією є відхід першого покоління від бізнесу за віком, яка тягне за собою таку сукцесію, а саме, наступність.

Всі ці питання пов'язані зі змінами в діяльності підприємств сімейного бізнесу, сім'ї та розподілу власності, тому для того, щоб ефективно розуміти динаміку підприємств сімейного бізнесу необхідно враховувати час.

На відміну від трикомпонентної моделі розвитку підприємств сімейного бізнесу (модель трьох кругів) *тривимірна модель розвитку* підприємств сімейного бізнесу К. Е. Герсика, Д. А. Девіса, М. М. Хемптона і І. Ленсберга (рис. 1.6).

Автори моделі визнають, що неможливо охопити всі види варіацій функціонування підприємств сімейного бізнесу уздовж вимірів «Бізнес»,

«Власність» та «Сім'я» в їх тривимірній моделі розвитку, але вони вважають, що вона може бути корисною в прогнозуванні проблем підприємств сімейного бізнесу та членів їх сімей, які виникають в різних проміжках часу [41].

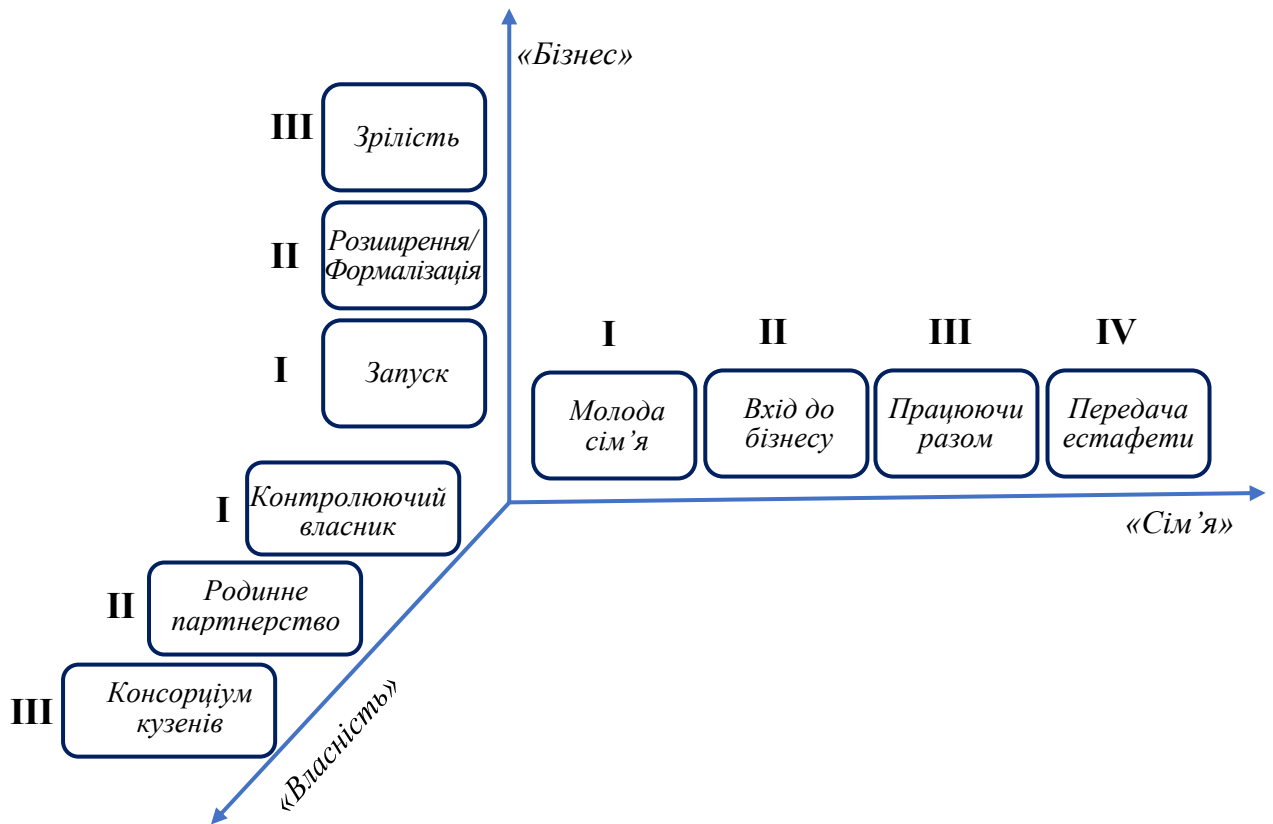


Рис. 1.6. Тривимірний модель розвитку сімейного бізнесу К. Е. Герсика, Д. А. Девіса, М. М. Хемптона і І. Ленсберга

Джерело: адаптовано за [41]

Тривимірний модель розвитку сімейного бізнесу К. Е. Герсика, Д. А. Девіса, М. М. Хемптона і І. Ленсберга має ті ж самі три підсистеми: «Сім'я», «Власність» і «Бізнес», які представлені у вигляді окремих вісей з відображенням зміни певних стадій розвитку.

Усі три виміри беруть початок з однієї крапки, яка зазначає створення підприємства сімейного бізнесу.

Стадії розвитку підприємств сімейного бізнесу у вимірі «Власність»

Стадія розвитку	Характеристика	Основні проблеми	Переваги	Недоліки
I. «Контролюючий власник»	<ul style="list-style-type: none"> - Контроль власності, об'єднаний в одній особі або подружній парі - Інші власники мають тільки символічні права - Домінуюча роль власника в бізнесі 	<ul style="list-style-type: none"> - Капіталізація - Збалансований унітарний контроль за участю ключових зацікавлених сторін - Вибір структури власності для наступного покоління - Низький рівень навичок ділового адміністрування 	<ul style="list-style-type: none"> - Зрозумілість головної мети та способу її досягнення, яка виходить централізовано від єдиного лідера - Недостатній рівень компетентності власника 	<ul style="list-style-type: none"> - Прийняття невірних управлінських рішень через страх втратити незалежність - Успіх або невдача залежить від однієї людини
II. «Родинне партнерство»	<ul style="list-style-type: none"> - Кілька осіб (два і більше братів і сестер) є власниками - Формування форми власності: загальноновизнана, домінуюча, егалітарна - Ефективне управління ключовими проблемами одним поколінням членів бізнес-сім'ї 	<ul style="list-style-type: none"> - Розробка форми власності серед власників - Визначення ролі непрацюючих власників - Збереження капіталу - Перехід від патерналіського до професійного управління - Управління функціонуванням родинних гілок, що можуть виникнути 	<ul style="list-style-type: none"> - Доступність коштів, необхідних для майбутнього зростання 	<ul style="list-style-type: none"> - Опортуністична поведінка представників сімейних гілок із превалюванням власних інтересів над інтересами компанії в цілому - Зміщення пріоритетів в бік отримання дивідендів над реінвестуванням, що викликає напруженість
III. «Консорціум кузенів»	<ul style="list-style-type: none"> - Кілька родинних гілок є акціонерами - Сукупність зайнятих і незайнятих власників - Послаблення зв'язків між родинними гілками 	<ul style="list-style-type: none"> - Управління здійснюється спільною з представників сім'ї та групи акціонерів - Створення ринку родинного бізнесового капіталу - Формування родинної ідентичності - Вирішення питання публічності - Фрагментація власності 	<ul style="list-style-type: none"> - Формування позитивної суспільної думки про родинну бізнесову династію при узгодженні відносин між існуючими гілками 	<ul style="list-style-type: none"> - Втрага гнучкості та швидкості в прийнятті рішень - Втрага стратегічного напрямку розвитку, культури та цінностей сімейного бізнесу

Джерело: розроблено автором

Вимір «Власність» у моделі розвитку підприємств сімейного бізнесу включає три стадії (табл. 1.4):

I. «Контролюючий власник» – стадія, в якій власність перебуває під контролем одного власника або подружньої пари, відповідає першому поколінню, якщо бізнес розпочатий з нуля.

За умов купівлі готового бізнесу або його контролюючої частки дійові особи можуть бути іншими (два брати, батько з сином, батько з дядьком і ін.)

Розвиток бізнесу здебільшого відбувається на засадах підприємництва. Індивідуальні якості та набір навичок засновника має вирішальний вплив на бізнес. Засновник закладає основи корпоративної культури, етики, сімейних цінностей у бізнесі та ментальності організації. Рада директорів, особливо, в першій генерації-власників, зазвичай, відсутня, а якщо існує, то фіктивно для задоволення вимог установчих зборів, не виконує ніякої реальної консультативної ролі. Власник є головним або єдиним менеджером з управління підприємством сімейного бізнесу. В обох випадках рішення, як правило, приходять від членів сім'ї, і більшість з них особисто від власника-менеджера, який домінує як в компанії, так і сім'ї.

II. «Родинне партнерство» – стадія, на якій відбувся процес першої наступності і підприємство переходить до стадії, яка здебільшого зазначає друге покоління [41; 42].

Зусилля підприємства спрямовані не тільки на виживання, але і розширення, бо контроль за підприємством розподілений між кількома – двома і більше братами і сестрами, які можуть мати різну ступінь активності в бізнесі. Можуть існувати і інші власники, які є членами сім'ї з родинного кола (покоління дітей братів і сестер батьків), але вони здебільшого не активні.

Основне завдання на цій стадії полягає у створенні відповідального родинного партнерства з конкретних осіб в конкретній сім'ї. Можлива конфігурація з декількох варіантів:

1. Загальновизнана (квазі-батьківська) форма – більш імовірна форма, коли один з наступників приймає на себе роль власника за таких причин:

- отримує контроль управління власністю, наприклад, більш ніж на 50 % голосуючих акцій;
- існує значна різниця у віці між найстаршим і молодшими братами і сестрами;
- склався дуже тісний взаємозв'язок між батьками і вибраним наступником, який встановився задовго до зміни керівництва.

2. «Перший серед рівних» (домінуюча форма) – форма, коли одна особа діє як домінуючий наступник, але не претендує на загальновизнаного лідера. Ця форма більш імовірна, коли міноритарні (*minority*) акціонери мають намір володіти деякими правами, але не хочуть рівної участі у відповідальності. Для цієї форми власності, в кращих випадках, лідер має чітко усталені повноваження в поєднанні зі стилем поведінки, який демонструє повагу і відкритість до інших братів і сестер. Однак, за такого сценарію існує підґрунтя для конфліктів і протистояння презумпції ролі квазі-батьківського лідерства.

3. Егалітарна (egalitarian) форма – це форма, яка є досить поширеною, називається, коли власність ділиться порівну між братами і сестрами.

Серед проблем на цій стадії є визначення ролі непрацюючих власників, які можуть з'явитися. Зайняті власники у бізнесі, як правило, ставлять за мету досягнення своїх кар'єрних цілей, куди входить отримання суспільного статусу, фінансова винагорода, напрацювання лідерських якостей, оскільки вони відчують, що заслуговують на це – за їх внесок в підприємство та розвиток сімейного бізнесу. Таким чином, деякі контролюючі власники зацікавлені звести до мінімуму конфлікт шляхом виділення акцій підприємств сімейного бізнесу тільки тим нащадкам, які мають намір працювати в бізнесі.

Старі підприємства сімейного бізнесу, як правило, більш надійні клієнти для банків та інших кредитних установ, тому вони мають більш легкий доступ до коштів, необхідних для майбутнього зростання, ніж підприємства сімейного бізнесу в першому поколінні. Стадія родинного партнерства збільшує кількість несімейних власників підприємств сімейного бізнесу. Таким чином, баланс пріоритетів між реінвестуванням дивідендів може

зміщуватися, що може викликати напруженість. На стадії родинного партнерства, коли наступне покоління наближається до повноліття, може проявитися нова проблема. Існуючі власники поточного або другого покоління можуть почати діяти так, ніби в їх обов'язки входить представляти інтереси своїх власних сімейних гілок, на відміну від інтересів компанії та акціонерів в цілому.

III. «Консорціум кузенів» – стадія, на якій контроль власності здійснюється кузенами (двоюридними братами та сестрами) з різних гілок родини, але жодна із гілок не має достатньо голосуючих акцій, щоб контролювати всі рішення, що робить її більш складною, ніж дві попередні. При невеликих розмірах підприємств сімейного бізнесу можуть існувати гібридні форми між родинним партнерством і наступною стадією консорціум кузенів.

Управління власністю на цій стадії здійснюється міноритарними акціонерами та представниками сім'ї. Стадія характеризується широким віковим діапазоном, розгалуженими сімейними відносинами, розмежуваннями за місцем проживання тощо. Особисті зв'язки, які були сильнішими на перших двох етапах власності, стають більш розмитими на стадії консорціуму кузенів. Як правило, різні шляхи кар'єрного зростання в генерації родинного партнерства призводять до концентрації кузенів-менеджерів (двоюридних братів та сестер) з однієї із родинних гілок. Як тільки ця родинна гілка стає домінуючою в управлінні бізнесом у своєму другому поколінні, інші гілки, зазвичай, починають виходити з участі в сімейному бізнесі. Крім того, попередні сімейні конфлікти можуть бути перенесені на існуюче покоління кузенів, що веде до формування поляризаційних таборів, як мінімум двох і більше, залежно від розміру підприємств сімейного бізнесу.

Динаміка відносин та стосунків, що виникла на стадії родинного партнерства послаблюється або загострюється. Несімейні власники, як правило, більше зосереджуються на отриманні дивідендів, і менше

переймаються реінвестуванням для майбутнього прибутку підприємства сімейного бізнесу.

Існуючі родинні власники розуміють, що вони повинні мати контроль над прийняттям рішень відносно ризиків і стратегії планування підприємства сімейного бізнесу, тому що є уразливими до наслідків. Непрацюючі власники можуть турбуватися, наскільки бізнес-сім'я готова взяти на себе відповідальність за родинні інвестиції.

Рада директорів є органом управління підприємств сімейного бізнесу. Родинна складова Ради директорів може бути цілком професійною, але розбіжності та інтереси родинних гілок можуть брати гору, що позначається в цілому на ефективності роботи органу з розробки жорстких стратегічних питань, що стоять перед підприємством сімейного бізнесу. Для того, щоб покращити управління підприємством сімейного бізнесу, представники родинних гілок повинні прояснити різницю між членством в сім'ї і членством у бізнесі. Представники сімей повинні працювати, щоб створити спільну родинну ідентичність за межами бізнесу, через позабізнесову діяльність і спілкування, показати акцентування на родині в цілому, що буде корисним для бізнесу. Через налагодження та узгодження відносин між існуючими гілками розвинути родинну ідентичність та сформувану позитивну суспільну думку про родинну бізнесову династію.

Ключем до вирішення цього виклику є створення об'єктивного і справедливого внутрішнього ринку капіталу для сімейних акціонерів, щоб члени родини мали можливість продати свої акції в межах родини і тим самим звести до мінімуму негативні наслідки для підприємств сімейного бізнесу.

Питання, яке виникає на стадії консорціуму кузенів і найчастіше в більш пізніших поколіннях, – це перетворення підприємств сімейного бізнесу в публічні (відкриті) компанії шляхом виходу на біржу цінних паперів та введення до складу управління несімейних інвесторів. Противники такого кроку мотивують втратою гнучкості та швидкості в прийнятті рішень,

збереженні стратегічного напрямку розвитку, культури та цінностей сімейного бізнесу і відкритості по відношенню до конкурентів.

Отже, більшість підприємств сімейного бізнесу у вимірі «Власність» розпочинаються з одного власника, а потім проходять у часі через родинне партнерство і консорціум кузенів. Тим не менш, можливі виключення з цього правила, що не всім підприємствам сімейного бізнесу необхідно пройти наступну стадію розвитку. Наприклад, підприємство сімейного бізнесу може почати з кількох власників, коли капітал вельми обмежений в ранній стадії бізнесу, а потім він може перейти до стадії контролюючого власника, якщо одна людина скуповує і об'єднує власність. Як показує практика, багато підприємств сімейного бізнесу малого та середнього розміру перестають існувати, навіть не пройшовши передачу успадкування власності від першого до другого покоління. Однак с підприємства сімейного бізнесу, що розвиваються, на якомусь етапі розвитку зіштовхнуться із проблемами, відображеними у трьох стадіях розвитку власності. Таким чином, три стадії розвитку у цьому вимірі здатні пояснити більшу частину дисперсії власності з широкого кола підприємств сімейного бізнесу.

Вимір «Сімя» у моделі розвитку підприємств сімейного бізнесу включає чотири стадії (табл. 1.5):

I. «Молода сім'я» - це стадія, на якій відбувається започаткування підприємств сімейного бізнесу, і яка є періодом інтенсивної активності, у тому числі визначення шлюбного партнерства, прийняття рішення відносно дітей і їх кількості, перегляд стосунків з друзями, формування нових відносини з батьками. Приклади деяких проблем на цій стадії: намагання вирішити конфлікт з батьками; дружина потерпає від зайнятості чоловіка в бізнесі; зміна кола друзів, зміна звичного ритму життя тощо. Створення працездатного шлюбного партнерства зазначає приховані і явні угоди і звички про гроші, роботу, кохання, секс, дітей, соціальну поведінку, відносини з родичами, і формування цілей на майбутнє. Порушення цих угод може призвести до подружніх конфліктів, які можуть впливати на успіх бізнесу.

Стадії розвитку підприємств сімейного бізнесу у вимірі «Сім'я»

Стадія розвитку	Характеристика	Основні проблеми	Переваги	Недоліки
I. «Молода сім'я»	<p>- Започаткування підприємств сімейного бізнесу</p> <p>- Проектування критеріїв введення наступного покоління в сімейний бізнес та його кар'єрного зростання</p> <p>- Здобуття насадками професійної освіти, корисної для бізнесу</p>	<p>- Створення початкових рішень про взаємозв'язок між роботою та сім'єю</p> <p>- Вирішення конфліктів</p>	<p>- Поступове знайомство на практиці з бізнесом і залучення до нього по мірі можливостей може сформувати позитивне підґрунтя для розвитку</p> <p>- Бажання братів і сестер працювати в різних підрозділах компанії</p> <p>- Збереження тісних зв'язків, спілкування, обговорення проблем, пошук підтримки</p>	<p>- Постійна відсутність батька може відштовхнути частину спадкоємців або бажання приєднатися з часом до бізнесу</p> <p>- Черговість народження (значення первородства у спілкуванні та спадкоємстві)</p>
II. «Вхід до бізнесу»	<p>- Залучення до сімейного бізнесу декілька поколінь одночасно, серед яких старше покоління (50-65 років) знаходиться на піку влади в циклі бізнесу, а члени молодшого покоління (20-40 років) виконують обов'язки менеджерів нижньої ланки</p>	<p>- Перехід до управління у середньому віці</p> <p>- Поділ та індивідуалізація підстаючого покоління</p> <p>- Запуск процесу початкових рішень у кар'єрі</p> <p>- Питання професійної освіти наступника</p>	<p>- Налогодження комунікації поколінь</p> <p>- Заохочення до продуктивного управління конфліктами</p> <p>- Управління грьома поколіннями, що працюють об'єднаною бізнес-сім'єю</p>	<p>- Витрати на неконтрольовані конфлікти вищі, ніж вони були на ранніх стадіях</p>
III. «Працюючи разом»	<p>- Залучення до сімейного бізнесу декілька поколінь одночасно, серед яких старше покоління (50-65 років) знаходиться на піку влади в циклі бізнесу, а члени молодшого покоління (20-40 років) виконують обов'язки менеджерів нижньої ланки</p>	<p>- Створення механізмів, які дозволяють продовжувати роботу інтегровано на противагу децентралізації сім'ї та диверсифікації її членів</p> <p>- Управління динамікою відносин між різними поколіннями</p>	<p>- Перехід контролю і власності сімейного бізнесу</p>	<p>- Руйнівні наслідки передачі естафети</p> <p>- Втрата ідентичності</p>
IV. «Передача естафети»	<p>- Перехід спадщини через завершення активності старшого покоління в бізнес</p>	<p>- Труднощі при відході старшого покоління від фірми</p>	<p>- Перехід контролю і власності сімейного бізнесу</p>	<p>- Руйнівні наслідки передачі естафети</p> <p>- Втрата ідентичності</p>

Джерело: розроблено автором

У багатьох бізнес-родинах, психологія передачі спадщини фірми є важливою частиною виховання дитини з самого дитинства. Те, що діти ростуть, спостерігаючи, як їх батьки розвивали бізнес з успіхами і невдачами заставляє їх сформуванню своє ставлення до сімейного бізнесу та його значення у їх житті.

II. «Вхід до бізнесу» – стадія, що характеризується проектуванням критеріїв введення наступного покоління в сімейний бізнес та його кар'єрного зростання. На цьому етапі, молоде покоління здобуває освіту і приймає свої первинні рішення зі входу в компанію. Батьки, проходять «кризу середнього віку», коли за визначенням Д. Левінсона людина намагається підвести деякий підсумок прожитому. Родинна динаміка наповнюється новим змістом. На стадії дитинства відносини багато в чому визначалися батьками, поступово розвивалися в дорослі родинні відносини, які набувають стійкого характеру між братами і сестрами на все життя. Саме на цій стадії відбувається індивідуалізація молодого покоління, тобто відхід нащадків від батьківського дому. Ефект виходить далеко за рамки звичайного сімейного устрою від зміни адреси проживання до формування власної сім'ї (табл. 1.5).

III. «Працюючи разом» – стадія, необхідна для формування відносин в середовищі сімейного бізнесу, як то перехресне вікове співробітництво, комунікація поколінь; передбачає залучення до сімейного бізнесу декілька поколінь одночасно, серед яких старше покоління (50-65 років) знаходиться на піку влади в циклі бізнесу, а члени молодшого покоління (20-40 років) виконують обов'язки менеджерів нижньої ланки.

Основною проблемою спільної роботи у контексті розвитку бізнес-сім'ї є створення механізмів, які об'єднують і дозволяють підсистемі «Сім'я» продовжувати роботу інтегровано на протигагу природному процесу децентралізації сім'ї та диверсифікації її членів. Сімейний зв'язок, індивідуальні контакти є найбільш важливим аспектом цих механізмів взаємодії між членами сім'ї.

Якість сімейного зв'язку може бути представлена в якості трьох наступних характеристик, якими є – взаємна підтримка, емоційна прив'язаність та довірче співробітництво, які формуються на базі чесності, відкритості та сталості. Все взяте разом формує сімейну ідентичність та сімейну гармонію, наслідки якої будуть мати визначальне значення у майбутньому. Ці якості необхідно програмувати і виховувати між спадкоємцями (братами і сестрами) ще з дитинства. Заохочення до продуктивного владнання конфліктів на основі справедливості з дитинства формує активну позицію у цьому питанні.

Конфлікти можуть бути цінними при формуванні творчих ідей або об'єднання членів сім'ї при роботі над важкими рішеннями. Сім'я повинна спробувати діагностувати джерела сімейних конфліктів і поліпшити процес їх врегулювання ще на початку зародження. Управляти конфліктами важливо, тому що витрати на неконтрольовані конфлікти вищі в стадії «Працюючи разом», ніж вони були на ранніх стадіях. На цій стадії в сімейному бізнесі може приймати участь три покоління одночасно, тому постає питання спільної ефективної роботи сім'ї, управління динамікою відносин між різними поколіннями.

IV. «Передача естафети» – стадія, на якій відбувається перехід спадщини через завершення активності старшого покоління в бізнесі. Більшість основних питань тісно пов'язані з переходом контролю і власності сімейного бізнесу.

На цій стадії розвитку відбувається взаємодія декількох категорій концепту розвитку підприємств сімейного бізнесу: наступність [42; 43], спадковість (безперервність) [44; 45], якість досвіду та ефективність правонаступництва (рис. 1.7).

У табл. 1.5 вказані основні показники цієї завершальної стадії у вимірі «Сім'я».

Наслідки передачі підприємств сімейного бізнесу, швидше за все, будуть пережиті по різному окремими членами бізнес-сім'ї, тому особистий аудит

кожного члена може стати хорошою підтримкою, щоб переглянути власну позицію в бізнесі. Досить часто у роз'ясненні зміни ролей (ідентифікації ролей) у процесі наступності потребується допомога професійного консультанта.

Численні дослідження сімейного бізнесу свідчать, що наступність одна із важливих особливостей розвитку підприємств сімейного бізнесу і важлива сукцесія [42; 46; 47; 48;49; 50].

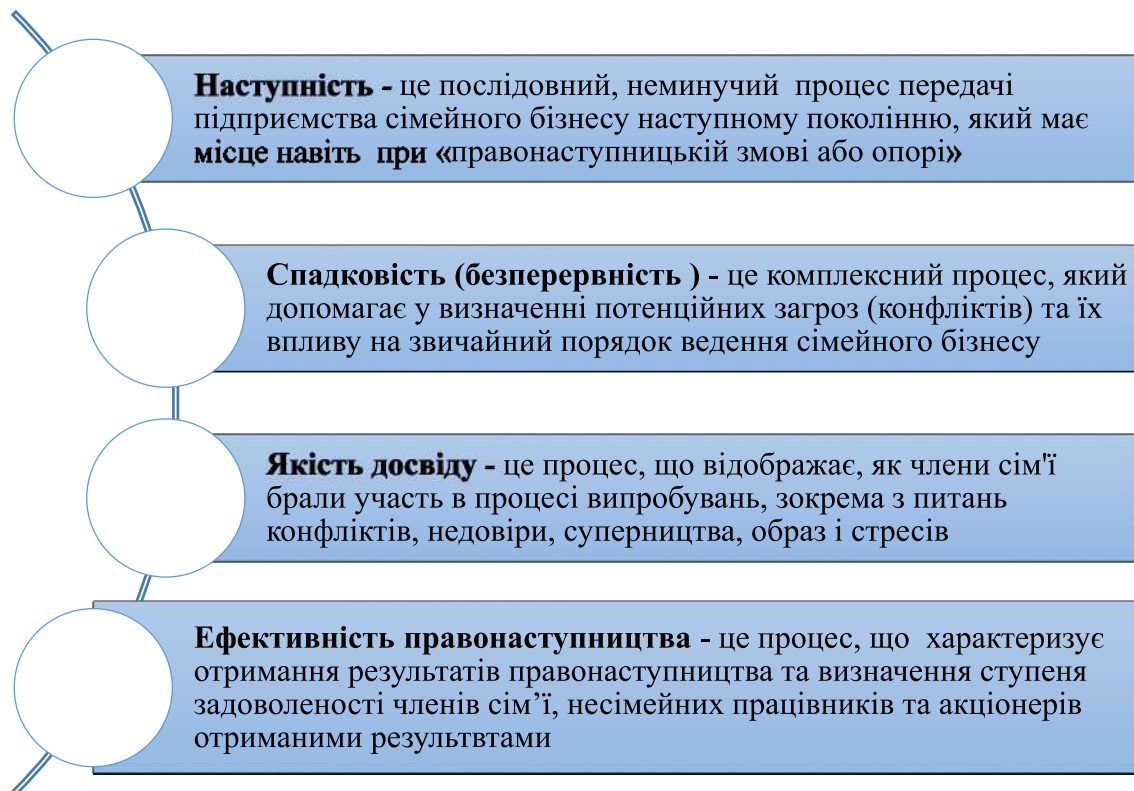


Рис. 1.7. Характеристики розвитку підприємств сімейного бізнесу на стадії «Передача естафети»

Джерело: розроблено автором

Вимір «Бізнес» у моделі розвитку підприємств сімейного бізнесу включає три стадії (табл. 1.6):

I. «Запуск» (start-up) – це початкова стадія становлення сімейного бізнесу, загальними характеристиками якої є:

– власник-менеджер – центр будь-якої діяльності, вкладаючи багато часу, енергії і часто, більшість з ресурсів;

– підприємство, як правило, зосереджено на одному продукті чи послугі, в надії знайти нішу, де воно зможе накопичити достатньо ресурсів, щоб розвиватися в довгостроковій перспективі.

Основним завданням для підприємств сімейного бізнесу є залучення капіталу в необхідному об'ємі для подальшого розширення бізнесу.

Основним джерелом капіталізації, як правило, є економія та заощадження сім'ї або близьких друзів. З несімейних джерел капіталізації коштів є кредитні ресурси, однак їх залучення супроводжується досить суворими критеріями кредитування для новоствореного підприємства, тому що вони асоціюються з високим ризиком.

Основні особливості цієї стадії відображені в табл. 1.6.

Ключ до виживання на даному етапі: мати достатню ліквідність не тільки у налаштуванні основних операцій, закупці матеріалів, випуску продукту, і доставці його на ринок, але і витримувати невдачі, що не були попередньо передбачені. Засновник повинен постійно об'єктивно аналізувати ситуацію ринку, щоб збалансувати свої судження відносно очікуваних задумів від проекту і існуючої реальності. Деякі потенційні власники бізнесу рухаються занадто швидко до своїх ідей, прискорюючи свої бажання, хоча аналіз бізнес-ситуації не завжди обґрунтовує такі дії.

II. «Розширення або формалізації» сімейного бізнесу – це стадія, яку проходять всі підприємства з моменту, коли вони утвердилися на ринку за рахунок розширення та збільшення організаційної складової до періоду, коли зростання та організаційні зміни істотно сповільнюються. Перехід від стадії запуску до розширення/формалізації – це процес розтягнутий в часі і часто пов'язаний з обмеженнями фінансових ресурсів. Ознаками цього етапу є створення нових потужностей, залучення професійного управління, або створення нових продуктів або послуг (табл. 1.6).

Розширення/формалізація сімейного бізнесу відбувається зі створеного центру, який в цій стадії має відпрацьовану формальну ієрархію та різні підрозділи з відповідними функціями.

Стадії розвитку підприємств сімейного бізнесу у вимірі «Бізнес»

Стадія розвитку	Характеристика	Основні проблеми	Переваги	Недоліки
I. «Запуск» (start-up)	<ul style="list-style-type: none"> - Неофіційно організована структура, з власником-менеджером в центрі - Один продукт чи послуга - Обмежені фінансові можливості 	<ul style="list-style-type: none"> - Виживання (вихід на ринок, бізнес-планування, фінансування) - Раціональний аналіз в порівнянні з мрією 	<ul style="list-style-type: none"> - Прагнення власників до швидкого розвитку 	<ul style="list-style-type: none"> - Суворі критерії кредитування для новоствореної фірми - Постійна економія коштів
II. «Розширення або формалізація»	<ul style="list-style-type: none"> - В більшості випадків сімейний бізнес – повноцінна функціональна структура - Розширення масштабів діяльності 	<ul style="list-style-type: none"> - Розвиток ролі власника-менеджера і професіоналізації бізнесу - Формалізація структури управління - Стратегічне планування - Організація системи та політики бізнесу - Управління грошовими потоками 	<ul style="list-style-type: none"> - Залучення професійного управління - Створення нових потужностей - Створення нових продуктів або послуг 	<ul style="list-style-type: none"> - Необхідність значних обсягів фінансування діяльності
III. «Зрілість»	<ul style="list-style-type: none"> - Організаційна структура, підтримує стабільність - Стабільна клієнтська база, з помірним зростанням - Формалізована структура керівництва - Добре відпрацьовані організаційні процедури 	<ul style="list-style-type: none"> - Стратегічне переорієнтування (диверсифікація та трансформація) - Управління та володіння прихильністю - Реінвестування 	<ul style="list-style-type: none"> - Конкурентна динаміка перейшла до більш вигідних операцій на ринку акцій - Підприємство сімейного бізнесу все ще працює ефективно, контролює значну частку ринку або генерує прибутки 	<ul style="list-style-type: none"> - Продукт зупинився в розвитку

Джерело: розроблено автором

Як тільки бізнес починає зростати, з'являється потреба у наймі професіональних менеджерів, щоб заповнити ключові посади в управлінні та керівництві. Потреби бізнесу вимагають делімітації частини обов'язків і повноважень власника-менеджера та делегування їх особам, які не є членами сім'ї. Цей процес може проходити болісно для деяких власників. Серед поточного планування формування об'ємів виробництва, позиція в ринковій ніші, експлуатуванні переваги першопрохідців, раціональна структури управління тощо.

Стратегічне планування визначає власник сімейного бізнесу. Відсутність роботи в цьому напрямку означатиме, що керівники бізнесу працюватимуть в обмеженому діапазоні варіантів. Це може призвести до невідповідності вкладених інвестицій, розміру наявних ресурсів зі стратегічними можливостями, наприклад, зміна попиту товару/послуги на ринку, нездатність побачити нові можливості, що з'явилися, або не скористатися синергією поточного бізнесу чи емерджентними можливостями.

Питання організаційної структури управління і її відповідності також дуже важливі. Без адекватного організаційного управління неможлива реалізація процесу з досягнення поставленої мети. Прикладами організаційної структури можуть бути відносини звітності, система стимулювання, яка має переслідувати дві прямо протилежні цілі, це поліпшення якості та одночасне зменшення витрат в організації.

Кошти важливі не тільки на етапі запуску, а й при розширенні/формалізації, де підприємство все ще потребує достатньої кількості коштів для фінансування своєї діяльності та здійснення інвестицій для майбутнього зростання.

III. «Зрілість» – це стадія, на якій операції підприємств сімейного бізнесу стають рутинними до рівня автоматичної поведінки, а очікування щодо зростання є досить помірними. Продукт зупинився в розвитку і конкурентна динаміка перейшла до більш вигідних операцій на ринку акцій. Хоча підприємство сімейного бізнесу все ще працює ефективно, контролює

значну частку ринку або генерує прибуток в цілому, така ситуація не може тривати довго.

Стратегічне переорієнтування слід розцінювати як засіб побороти стан, який Д. Н. Зул назвав *активною інерцією* – ситуація, коли підприємство сімейного бізнесу «... не в змозі реагувати на зміни, що відбуваються на ринку в силу того, що організація зберігається в установленій моделі поведінки або застрягла в режимах мислення і роботи, які принесли успіх в минулому» [51]. Коли бізнес переходить у стадію зрілості, підприємству приходить важко працювати заради прибутку та успішно конкурувати на ринку. Продукт стає комерціалізованим і, таким чином, прибуток починає зменшуватися.

Існують два шляхи виходу із стадії зрілості:

- 1) диверсифікація та трансформація;
- 2) закриття фірми (табл. 1.6).

Для того, щоб вижити, стратегічне переорієнтування необхідне у намаганні вийти із гри, спробі знайти новий спосіб конкурувати, або продовжувати грати в цю гру з різними наборами стратегій і тактик, як наприклад, ефективна логістика, синергія, емерджентність, бенчмаркінг, бренд-менеджмент, груповий брендинг, валоризація, кастомізація, загальний мерчандайзинг, роялті, реінжирінг тощо [52].

Підприємства сімейного бізнесу мають потребу у несімейних менеджерах, тому вони повинні формувати політику прихильності до себе та мати комплексну стратегію просування кар'єри з ефективною системою стимулів і компенсацій [53; 54].

Завдання трансформації може ускладнитися, якщо етап зрілості в бізнес-вимірі збігається з приходом стадії передачі естафети у вимірі «Сім'я» через важкі випробування для старшого покоління при реорганізації, при збільшенні боргів тощо. В результаті, підприємства сімейного бізнесу, які стикаються з цією проблемою, як правило, залишаються у стадії зрілості довше, ніж ті, які переконали себе, що головна зміна необхідна.

При трансформації підприємств сімейного бізнесу необхідно враховувати управлінський потенціал команди та її здатність до фундаментальної зміни поведінки з дослідженням чинників, які можуть прискорити або сповільнити цикл бізнесу. Серед зовнішніх чинників, які впливають на розвиток підприємств сімейного бізнесу, слід назвати промислові умови, технології та економічні цикли. Підприємство сімейного бізнесу може втрачати конкурентні позиції, якщо життєвий цикл продукту дуже короткий (наприклад, товар виходить з моди) і якщо підприємство не може швидко запустити новий продукт по відношенню до своїх конкурентів.

Взаємодія стадій розвитку підприємств сімейного бізнесу зі стадіями по вісях «Сім'я» і «Власність» з урахуванням чинників середовища можуть прискорити або сповільнити цикл бізнесу підприємства сімейного бізнесу.

Модель розвитку підприємств сімейного бізнесу дозволяє провести комплексний аналіз розвитку підприємства на будь-якому етапі його існування опираючись на аналіз стану розвитку кожної підсистеми (вісі) та проблем, які виникають у цих підсистемах, зумовлених поступальною зміною подій.

На рис. 1.8 відображені головні проблеми розвитку підприємств сімейного бізнесу на кожній стадії за вісями «Бізнес», «Власність» та «Сім'я».

Такий підхід дозволяє аналізувати будь-яке підприємство сімейного бізнесу зі своїм набором стадій розвитку по трьом осям та розкривати зміст глибинних процесів, які мають місце. Це в свою чергу є основою для проведення якісного аналізу та надання кваліфікованих консалтингових послуг щодо вирішення конкретної ситуації, загальних рекомендацій для підприємств сімейного бізнесу на певному етапі розвитку.

Отже, концептуальна тривимірна модель розвитку дозволяє класифікувати складні процеси функціонування та розвитку підприємств сімейного бізнесу, однак, занадто великий акцент на категоризації може призвести до надмірного спрощення його в реальності. Слід пам'ятати, що розвиток за кожною віссю відбувається не синхронно з іншими вісями.

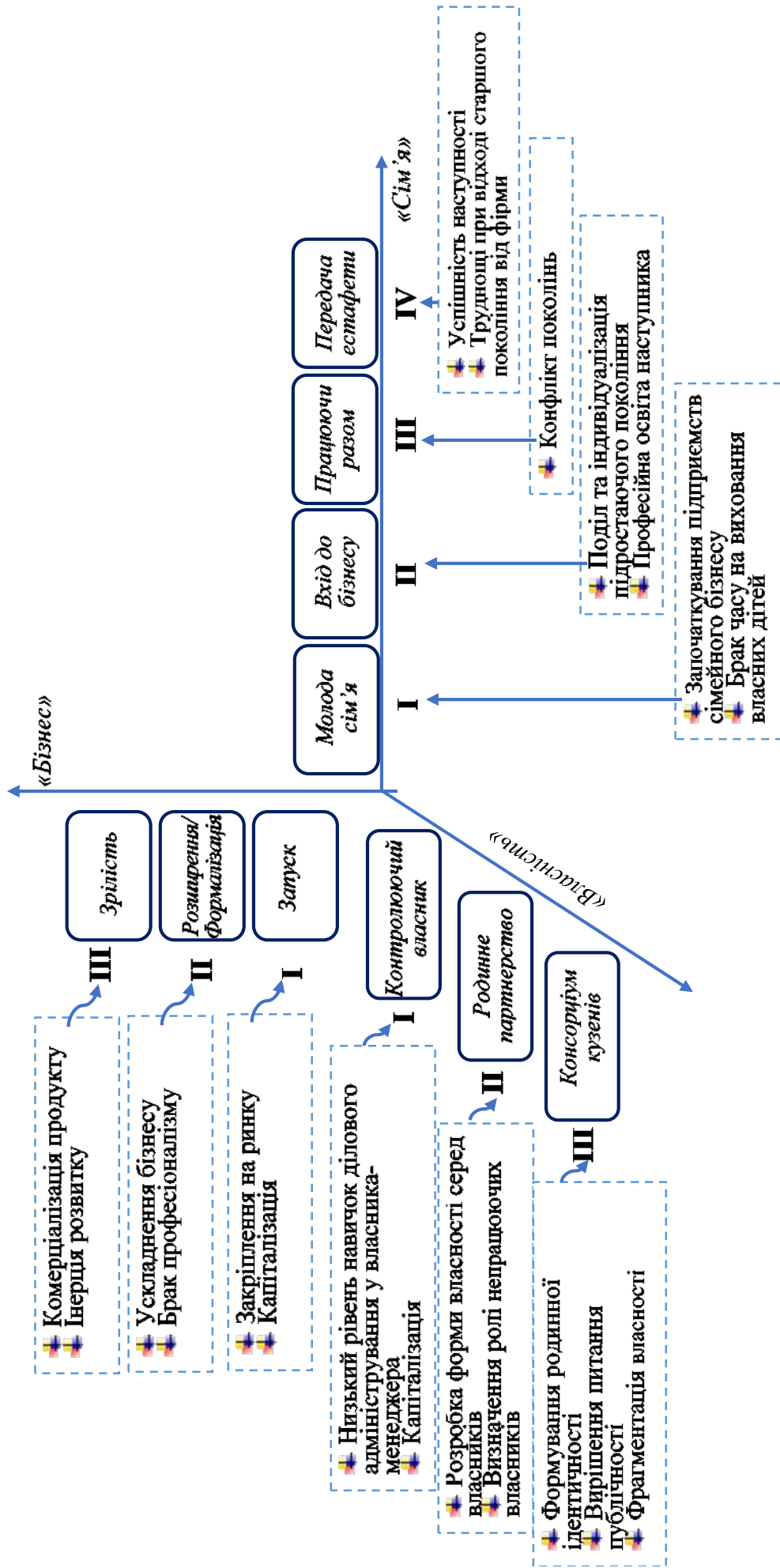


Рис. 1.8. Основні проблеми розвитку підприємств сімейного бізнесу на стадіях розвитку

Джерело: розроблено автором

У багатьох випадках підприємства сімейного бізнесу можуть перебувати в гібридних формах.

Модель може бути краще всього використана в якості передбачуваних рамок відносно стадій розвитку підприємств сімейного бізнесу протягом тривалого часу в кожному вимірі, і допомагає аналізувати динаміку та взаємодію на рівні глибинних (невидимих) процесів між цими трьома векторами розвитку підприємств сімейного бізнесу.

В процесі аналізу наукової літератури виділимо одну із типових ситуацій при відході від справ засновника підприємства сімейного бізнесу, на яку звертають увагу багато дослідників (рис. 1.9).

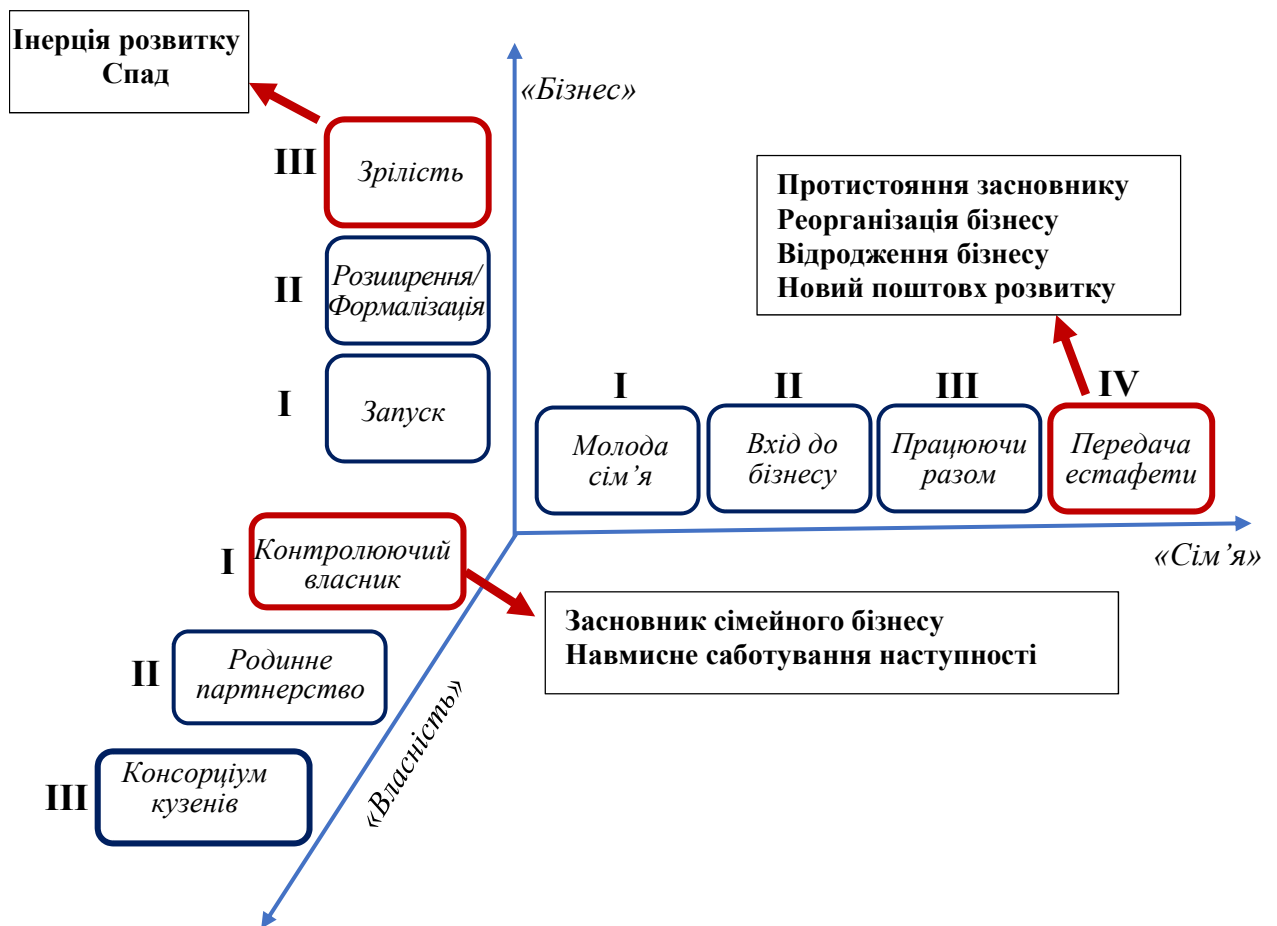


Рис. 1.9. Особливості розвитку підприємств сімейного бізнесу в процесі наступності

Джерело: розроблено автором

Як видно із вмісту рис. 1.9 розвиток по вісі «Власність» значно відстає у розвитку у порівнянні з вісями «Бізнес» і «Сім'я». Це спричинено тим, що засновник, як генеральний директор, займає цю посаду в середньому біля 24 років з можливим саботуванням процесу наступності.

Економісти вважають, що тільки 33 % підприємств сімейного бізнесу переходять до другого покоління [55; 56]. Також відмічається, що наступність від менеджерів з використанням плану наступності є більш успішною в порівнянні з передачею сімейного бізнесу від засновника.

Отже, з метою підвищення ефективності діяльності підприємств сімейного бізнесу необхідно сформувати організаційно-економічний механізм управління підприємствами сімейного бізнесу, що буде враховувати особливості розвитку підприємств та взаємодії стейкхолдерів, концептуальні основи формування якого будуть розроблені в п. 1.3 дисертаційної роботи.

1.3. Концептуальні основи формування організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу

З динамічним розвитком економіки перед суб'єктами господарювання сімейного бізнесу лежить завдання – розроблення такого організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу, який дозволив би зберігати та зміцнювати стійку позицію підприємства на ринку, задовольняти потреби споживачів, адекватно та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та стабільно розвиватися.

Одним із методів дослідження сімейного бізнесу є сімейна генограма. Генограма як метод вивчення родини та внутрішньородинних зв'язків була вперше запропонована Мюррей Боуен у 1978 р. Вона дозволяє у графічній формі зафіксувати інформацію про всіх членів родини не менш ніж трьох поколінь та представляє собою графічне зображення сімейних стосунків у

певній сім'ї, форму запису сімейного родоводу. Генограма являє собою своєрідну карту історії родини, на якій за допомогою спеціальних символів описано стосунки та події, що трапились з представниками різних її поколінь.

У науковій літературі розрізняють сімейну генограму або родовід та бізнесову генограми. *Бізнесова сімейна генограма* будується на базі сімейної генограми і включає лише членів сім'ї, які задіяні в сімейному бізнесі та входять до складу бізнес-сім'ї на різних періодах його існування [57]. За змістом бізнесової сімейної генограми легко прослідкувати динаміку процесу безперервності, склад бізнес-сім'ї на будь-якому етапі безперервності та її динаміку, відслідкувати участь родинних гілок у сімейному бізнесі, простежити лінію генерального директора в сімейному бізнесі тощо.

Процес мультинаступності та його зв'язок з мультиспадкочемністю візуально представлений на рис. 1.10 умовного сімейного бізнесу, де він може відбуватися в кожному наступному поколінні, якщо є більше одного спадкочемця. Біле поле генограми зазначає членів сім'ї чи родини, які через різні життєві обставини та причини не приєдналися до сімейного бізнесу.

Жовте поле на сімейній генограмі бізнесу відображає осіб ділової сімейної династії, які мають стосунок до сімейного бізнесу. Це можуть бути власники, керівники вищої ланки та підрозділів або сімейні співробітники. За своєю суттю – це бізнес-сім'я, яка динамічно змінюється в часі за складом, представництвом, діловими та лідерськими якостями. Червона жирна лінія відображає, як переміщується посада одного із керівників вищої ланки – генерального директора. Біле поле – це особи родинної династії, які не мають стосунку до сімейного бізнесу в силу різних причин. Генограма також дає можливість простежити зародження та динаміку формування родинних гілок в цілому та їх відношення до родинного бізнесу персональною. На рис. 1.10 умовного сімейного бізнесу сформувалося п'ять родинних гілок, де зародження родинної гілки 1 та 2 відбулось в четвертому поколінні, родинна гілка 3 бере свій початок з другого покоління, а родинні гілки 4 та 5 з третього. Побудова сімейної генограми є корисною при розгляді сімейного бізнесу, який існує

протягом декількох поколінь з формуванням родинних гілок, великою кількістю членів родини або династії і має досвід проходження процесу наступності. Сімейні генограми бізнесів будуть різними, що робить кожний окремий сімейний бізнес унікальним і неповторним.

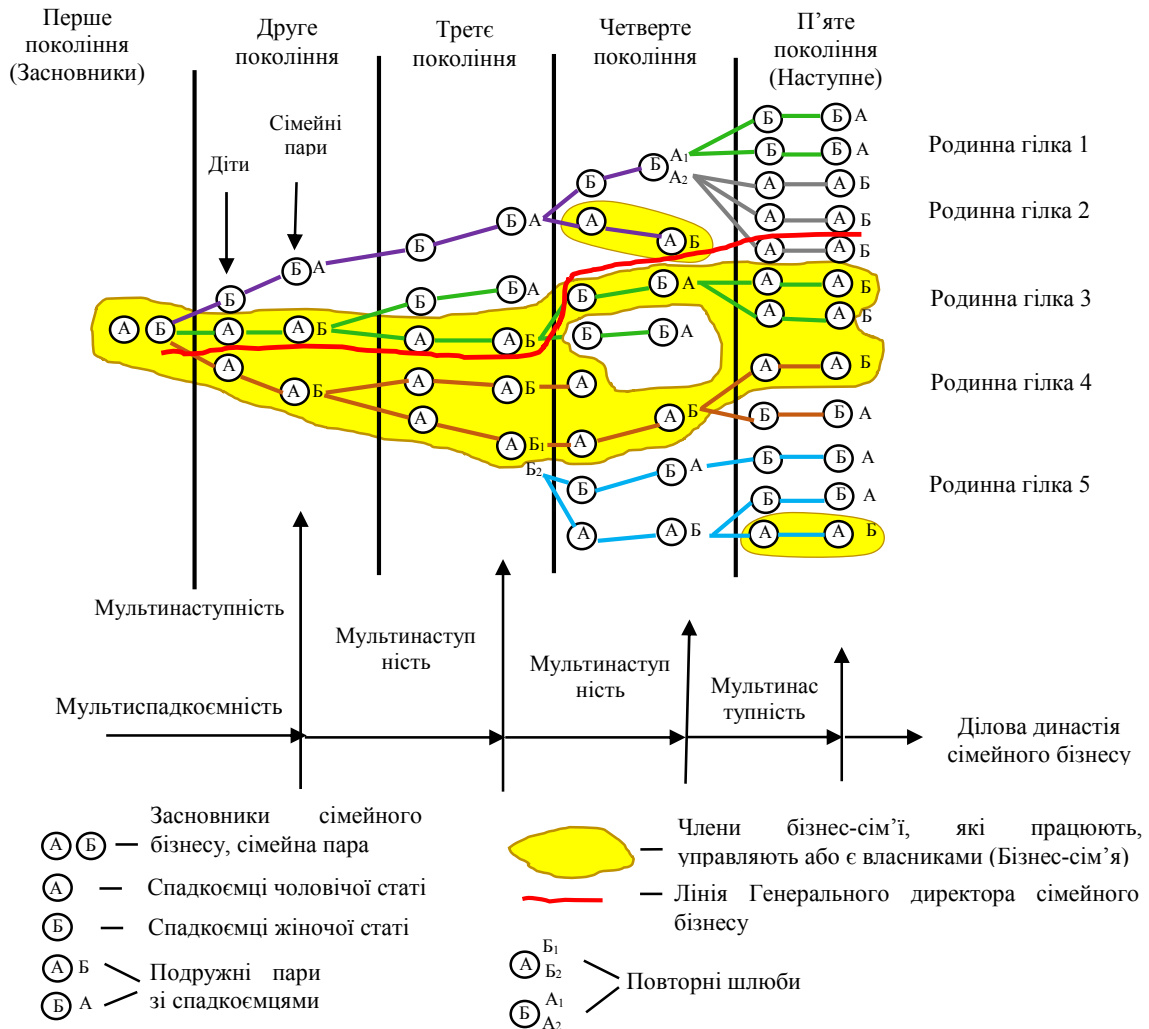


Рис. 1.10. Генограма умовного сімейного бізнесу у часі

Джерело: [58]

Отже, щоб зберегти безперервність, всередині сімейного бізнесу має існувати певний баланс між мультиспадкоємністю і мультинаступністю. Аналізом встановлено існування декількох прийомів збереження такого балансу. Одним із відомих в історії сімейного бізнесу і розповсюдженим у різних частинах світу є прийом обрізання бізнесового сімейного дерева після кожного покоління. У такий спосіб сімейні корпорації часто позбавляються

від дрібних власників, шляхом викупу їх власності або акцій. Так вчиняли сімейні власники «Henokiens» в Нідерландах, династія «Hoshi Ryokan» в Японії. Інші представники, такі як нідерландська торгова компанія «van Eeghen» та «de Коурер», італійська кондитерська компанія «Peligrino», італійська музична компанія «de Mouzini», французька компанія спецій «Thierseim» і японська кондитерська компанія «Tiekkonen» – всі вони використовували спосіб обрізання дерева власності, або покладання відповідальності на одну сімейну гілку в кожному поколінні, шляхом викупу долі менш активних членів сім'ї, або шляхом розділення бізнесу між активними членами бізнес-сім'ї [59]. Інший виявлений прийом, який набув розповсюдження в сучасному веденні сімейного бізнесу, є створення єдиного сімейного фонду або трасту, куди передається контрольний пакет власності. Трасти та фонди регулюються Статутом. Встановлено, що найвпливовіша газета світу «New York Times» – це наочна ілюстрація того, як був використаний сімейний фонд з увічнення управління в сім'ї Sulzberger та протидії проблемам природної фрагментації власності. Управління «New York Times» зберігається у відомі сімейного бізнесу, і буде залишатися там протягом наступних двох поколінь згідно Статуту, маючи на увазі, що всі 24 онуки засновника А. О. Sulzberger забезпечені часткою власності в більш, ніж півстолітній глобальній медіа-імперії [59].

Виявлено, що наступний прийом базується на праві первородства, або праві первородства лише по чоловічій лінії, що поширено в країнах Східної Азії та в арабському світі. Одним із варіантів первородства є формування двох класів акцій з правом голосу та часткою доходу (правонаступник), інші, без права голосу, але з правом на щорічні дивіденди від бізнесу [59].

В Японії відомий ще один прийом, коли у випадку відсутності спадкоємця, сім'я всиновлює наступника у дорослому віці, який відповідає потребам сімейного бізнесу, він вливається в родину і продовжує сімейну справу. Це неодноразово спостерігалось в історії сімейного бізнесу «Kongo Gumі». Також можлива передача сімейного бізнесу зятю, при умові, що він погоджується змінити прізвище [60].

Отже, аналізом встановлено існування декількох прийомів, які сформувались в еволюції сімейного бізнесу, для концентрації власності сімейного бізнесу в межах родини засновника та протидії природній її фрагментації впродовж наступних поколінь. Слід зазначити, що всі ці прийоми в кінцевій меті передбачають підтримку процесу безперервності сімейного бізнесу в часі.

Динамізм зовнішнього середовища, висока конкуренція вимагають від підприємств сімейного бізнесу перебудовувати та покращувати організаційно-економічний механізм управління таким чином, щоб забезпечити розвиток конкурентних переваг, а від науковців – сформувати концепцію побудови організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу.

Термін «механізм» походить від новолатинського *mechanismus*, від древньо-грецького «пристрій, прилад або зброя, пристосування», а також *maghana* – «надаючий можливість», від кореня *mag* (*h*) – «мати можливість, силу, міцність», англійського *might*, німецького *Macht*, нідерландського *macht* [61].

Розуміючи специфіку категорії «механізм» дослідники по-різному інтерпретували це поняття. Те чи інше трактування залежало від сфери використання (філософія, соціологія, політологія, економіка, державне управління тощо).

Економічний словник висвітлює механізм як «послідовність станів процесів, які визначають собою які-небудь дії, явища; систему, пристрій, який визначає порядок якого-небудь виду діяльності» [62]. Дане поняття досить багатоаспектне і є не лише технічним терміном, а й використовується у інших сферах життєдіяльності, в тому числі і економічній.

Термін «механізм» для характеристики процесів функціонування капіталістичної виробничої системи вперше застосував К. Маркс [63, с. 72]. Б. М. Данилішин відмічає, що механізм характеризується певною кінцевою множиною елементів економічних систем та взаємозв'язків між ними, що

відбувається за допомогою відповідних важелів системоутворюючих регуляторів [64]. Великий тлумачний словник сучасної української мови визначає поняття «механізм» як «внутрішню будову, систему, сукупність станів і процесів, з яких складається звичайне явище» [65].

Проте більшість дослідників розглядають «механізм» як систему окремих елементів (цілей, функцій, принципів, методів, прийомів, інструментів і форм).

А. Кульман відзначає, що «механізм містить у собі певну послідовність явищ: його складовими елементами одночасно виступають вхідне, вихідне явище, які виникають за певних умов під впливом первісного імпульсу, і весь процес, який відбувається в інтервалах між ними» [66, с. 13–17].

Розглянувши категорію «управління» як складову механізму управління дійшли до висновку, що однозначного тлумачення в економічних і соціальних науках не існує. У суспільних науках управління ототожнюється із владою й однобічним імперативним впливом суб'єкта управління на об'єкт управління. Економісти розглядають управління у вузькому та широкому сенсі.

У вузькому смислі управління розглядається як спосіб певного впливу на керований об'єкт. Економіко-математичний словник визначає управління як «...вироблення й здійснення цілеспрямованих керуючих впливів на об'єкт (систему), що включає збір, передачу й обробку необхідної інформації, прийняття й реалізацію відповідних рішень» [67]. У сучасній навчальній літературі поняття управління найчастіше вживається у вузькоспеціалізованому плані, наприклад, управління попитом, управління ресурсами та ін. Сучасне викладення в економічній літературі схем управління має свої особливості:

- 1) представлені без зворотних зав'язків і відбивають лише ієрархію в системі;
- 2) вищий орган здійснює «вплив», а зворотний зв'язок – реакція системи на цей вплив.

Отже, основне визначення категорії управління як «процесу формування й реалізації цілеспрямованого впливу суб'єкту на об'єкт, заснований на зворотному зв'язку, інформаційному обміні між суб'єктом і об'єктом управління» [68] (рис. 1.11).

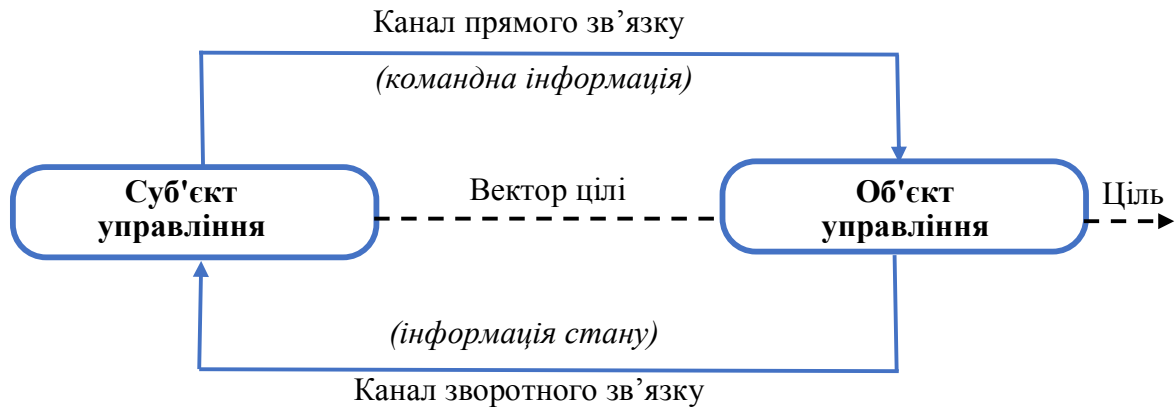


Рис. 1.11. Процес управління підприємством

Джерело: [69; 70; 71; 72]

Управління підприємствами сімейного бізнесу повинно ґрунтуватися на досягненнях теорії управління соціально-економічними системами і враховувати механізми: стимулювання; управління розвитком і в тому числі функціонування динамічних організаційних систем; управління складом організаційних систем [72].

Визначимо концепцію формування організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу.

Термін «концепція» походить від лат. *conceptio* (розуміння, система) і означає сукупність поглядів, способів розуміння, тлумачення окремого предмета дослідження, явищ і процесів, провідна ідея їх системної теоретико-методологічної характеристики, а також провідний задум, що визначає стратегію дій у здійсненні реформ, програм, планів [73; 74; 75; 76; 77].

В основі концепції формування організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу повинні лежати наступні економічні теорії (рис. 1.12).

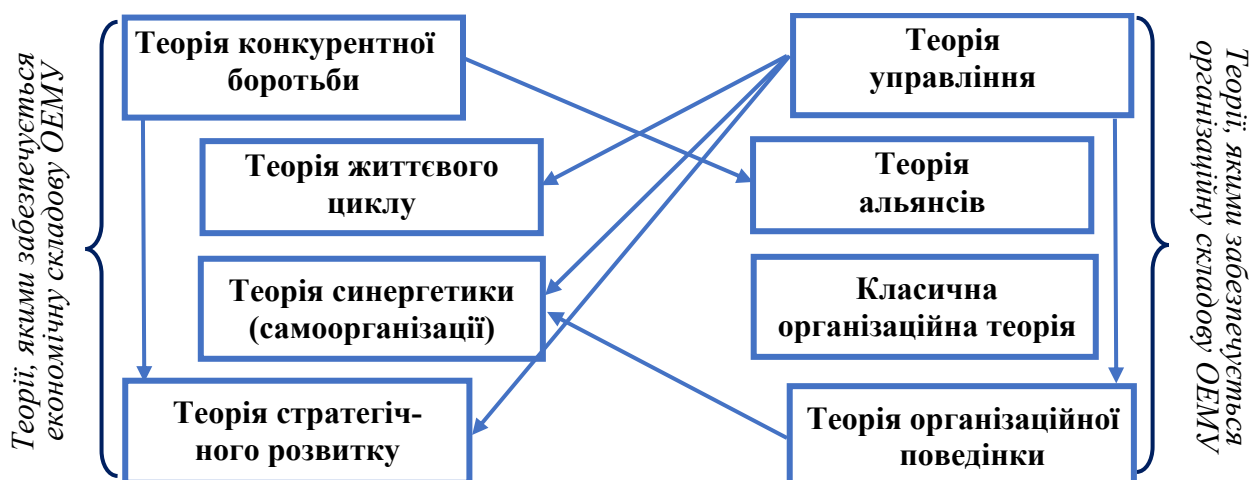


Рис. 1.12. Схема взаємозв'язку економічних теорій, що лежать в основі концепції формування організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу

Джерело: розроблено автором

Отже, економічна складова організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу забезпечується теоріями конкурентної боротьби, синергетики, життєвого циклу, стратегічного розвитку, а організаційна складова – теоріями управління, альянсів, класичною організаційною теорією та теорією організаційної поведінки.

У загальному вигляді концепція формування організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу (рис. 1.13) містить сукупність узагальнених теоретико-методологічних положень та інструментально-методичного рівня, які забезпечують функціонування ефективного організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу.

Логіка побудови концепції спирається на загально-діалектичні принципи (від теорії до практики; від загального до часткового; від минулого до сучасного та майбутнього).

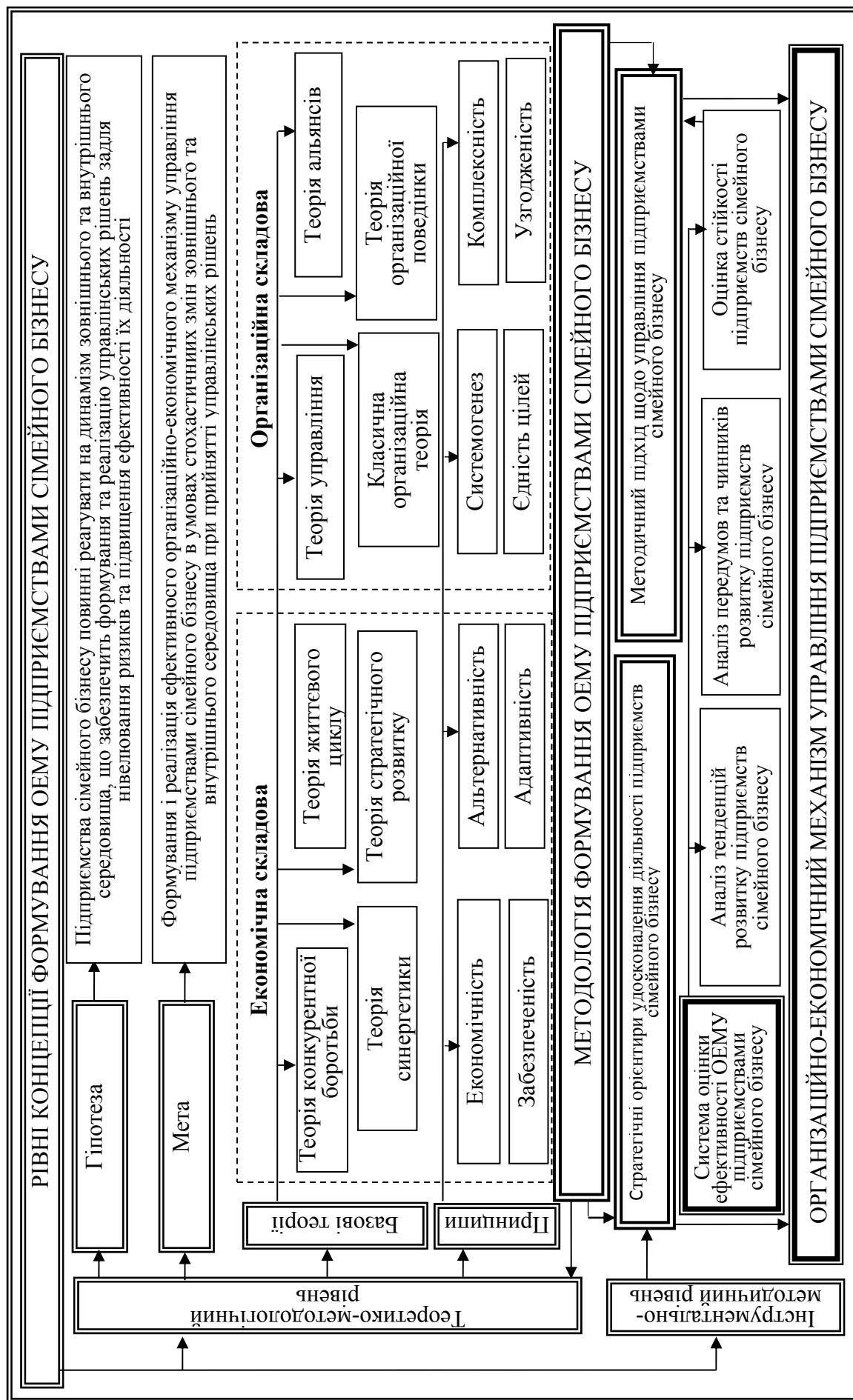


Рис. 1.13. Концепція формування організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу

Джерело: побудовано автором [78]

З огляду на репрезентовані на рис. 1.13 доміанти концепції формування організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу, можна підтвердити, що організаційно-економічний механізм повинен бути гнучким й адекватним до змін і темпів розвитку економіки держави в цілому, а також включати, у першу чергу:

– чітку систему принципів реалізації організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу, сформованих за використання вихідних положень процесного і системного підходу до провадження цілеорієнтованого управління підприємствами сімейного бізнесу;

– специфічний склад інструментарію, методів, завдань та особливий комплекс функцій.

Теоретико-методологічний рівень концепції формування організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу є висхідною складовою концепції, за якою формується зміст наукових категорій «підприємство сімейного бізнесу», «організаційно-економічний механізм управління підприємствами сімейного бізнесу».

Також на основі аналізу теорій конкурентної боротьби, синергетики, життєвого циклу, стратегічного розвитку, управління, альянсів, класичної організаційної теорії та організаційної поведінки визначаються «основні принципи процесу управління підприємствами сімейного бізнесу», що, у свою чергу, дозволяє обґрунтувати методологію формування організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу.

Принципи – це основні правила, яких мають дотримуватися суб'єкти управління під час ухвалення управлінських рішень. Принципи є основною формою цілеспрямованого використання об'єктивних законів в практиці управління [79].

Результати проведених досліджень [79–91] дозволяють зробити висновок, що реалізація концепції формування організаційно-економічного

механізму управління підприємствами сімейного бізнесу проводиться на основі таких основних принципів як:

- економічність;
- альтернативність;
- забезпеченість;
- адаптивність;
- системогенез;
- єдність цілей;
- комплексність;
- узгодженість тощо (рис. 1.14).

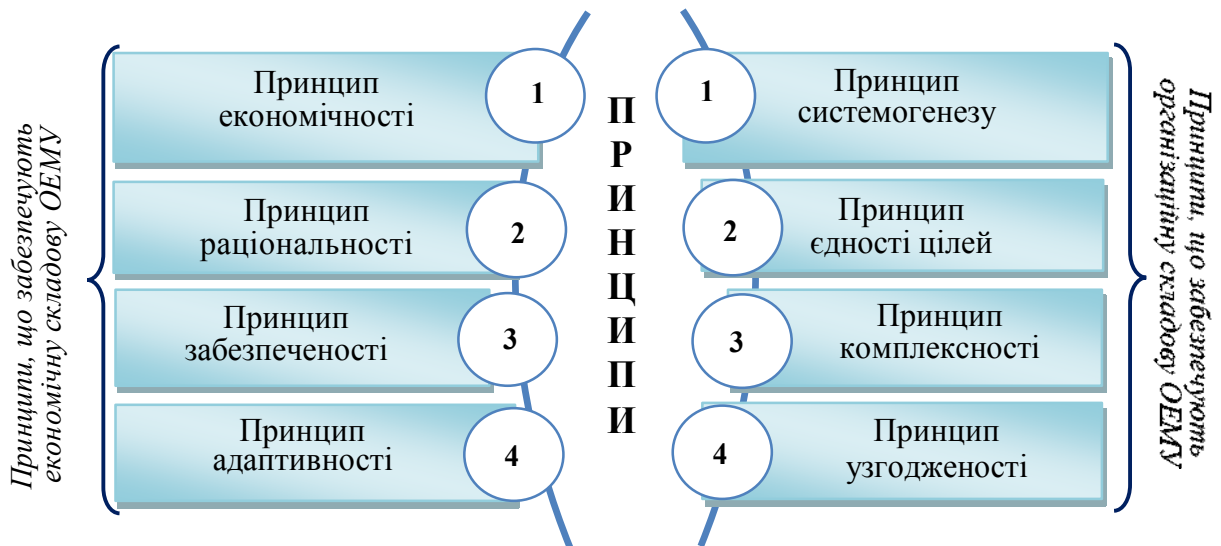


Рис. 1.14. Принципи, що забезпечують концепцію формування організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу

Джерело: побудовано автором

1. Принцип економічності (ефективності) означає раціональне і найбільш продуктивне використання ресурсів підприємств сімейного бізнесу.

2. Принцип раціональності полягає в розробленні та використанні альтернативних сценаріїв розвитку підприємств сімейного бізнесу.

3. Принцип забезпеченості полягає в комплексній взаємодії всіх підсистем забезпечення: інформаційно-аналітичного, методичного, ресурсного, фінансового, програмно-технічного, кадрового, організаційно-правового.

4. Принцип гармонізації, або координації, пов'язаний з раціональним добором внутрішніх елементів підприємств сімейного бізнесу і відповідним їх розподіленням у часі.

Це засвідчує необхідність зв'язку, інтеграції дій окремих виробничих підрозділів, організаційних відділів для чіткого досягнення цілей підприємства сімейного бізнесу.

Цей принцип також показує значення інформації та засобів інших організаційних структур, необхідних у координації діяльності для ефективної реалізації цілей підприємства сімейного бізнесу. Потрібно знати не лише які дії необхідно вчинити, аби досягти мети, але й як це виконати у часі, поєднавши зусилля з іншими організаційними структурами.

5. Принцип системогенезу полягає в тому, що організаційно-економічний механізм управління підприємством сімейного бізнесу є елементом системи управління підприємством, яка, у свою чергу, входить до складу підприємства, як складної виробничогосподарської системи, що є підсистемою галузі тощо.

Отже, рішення і дії, що реалізуються за межами організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного механізму в рамках відповідних систем більш високого рівня певним чином (як позитивним, так і негативним) позначатимуться на змісті елементів власне організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного механізму та характері їх взаємозв'язків, які потрібно враховувати при його формуванні, передбачивши адаптаційні заходи. Крім того, при формуванні організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного механізму, слід виходити з того, що він сам є системою взаємозв'язаних елементів, ефективність якої зумовлюється наявністю у неї таких системних

властивостей як цілеспрямованість, цілісність, поліструктурність, відкритість, складність, унікальність, синергійність, граничність, протиентропійність тощо [79; 88].

6. Принцип єдності цілей (цілеспрямованості) ґрунтується на тому, що цілі формування організаційно-економічний механізм управління підприємством сімейного механізму повинні відповідати цілям і завданням підприємства сімейного бізнесу та мати, по відношенню до них, підлеглий характер.

7. Принцип комплексності зумовлений елементним складом організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного механізму. Реалізація цього принципу передбачає, з одного боку, розробку і використання всього комплексу засобів управління, з іншого, – формування та злагоджену роботу приватних механізмів управління підприємством сімейного бізнесу: економічного та організаційного механізмів.

8. Принцип узгодженості при формуванні організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного механізму виявляється в необхідності якісного і кількісного узгодження параметрів таких пар, як: цілі управління → критерії управління; критерії управління → об'єкти управління (їх елементи, властивості, взаємозв'язки та інші фактори); елементи об'єкту управління → принципи, важелі і методи управління; методи управління → інструменти управління. Крім того, при формуванні приватних механізмів управління підприємством необхідно враховувати те, що зрештою усі вони підлеглі реалізації місії і загальних цілей діяльності підприємства. Це передбачає їхню узгодженість, адекватність і взаємопідтримку.

Зокрема, ефективність механізму управління конкурентоспроможністю підприємства залежить від ефективності механізмів управління капіталом, персоналом, витратами тощо.

Визначені наукові підходи, теорії та принципи концепції формування організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу можуть бути адаптовані до певних передумов діяльності підприємств

сімейного бізнесу. Наведена методологія призначена для її використання в якості реальної практики управління підприємствами сімейного бізнесу.

Суб'єкти управління мають комплексно застосовувати наведені підходи та принципи управління підприємствами сімейного бізнесу з урахуванням сучасних умов та тенденцій розвитку підприємств сімейного бізнесу в контексті порівнянь закордонної та вітчизняної практики [89–95].

Визначеність категоріального апарату та дослідження теоретичних підстав формування організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу дозволяє обґрунтувати інструментально-методичну складову концепції. Саме методика здійснення концептуальних положень в сфері управління підприємствами сімейного бізнесу визначає її ефективність. Методичні засоби та прийоми забезпечують реалізацію нормативно-правових, інституційних, економічних, соціальних заходів, спрямованих на ефективне функціонування формування організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу.

Інструментально-методичний рівень концепції формування організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу формують систему оцінки ефективності організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу, аналіз тенденцій розвитку підприємств сімейного бізнесу, аналіз передумов та чинників розвитку підприємств сімейного бізнесу, а також оцінку стійкості підприємств сімейного бізнесу [78].

Результатом реалізації концепції є формування організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу, який забезпечить підвищення ефективності діяльності підприємств сімейного бізнесу та збільшить рівень конкурентоспроможності вітчизняної економіки.

При реалізації концепції формування організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу необхідно врахувати наступні чинники:

1. Основою розвитку будь-якої соціально-економічної системи (підприємства сімейного бізнесу зокрема) є створення сприятливого інвестиційного клімату, який сприяє залученню іноземного капіталу, а національний капітал заохочує працювати в своїй країні.

2. Зважаючи на значну обмеженість ресурсів, доступних для забезпечення реалізації стратегічних завдань, вхідні параметри розвитку підприємств сімейного бізнесу мають бути в першу чергу спрямовані на використання високоефективних, ресурсозберігаючих технологій, що створює передумови для подальшого розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємств сімейного бізнесу на вітчизняному та світовому ринках.

Проведені заходи щодо підвищення ефективності діяльності підприємств сімейного бізнесу мають стати в свою чергу економічним підґрунтям розвитку економіки нашої держави.

3. В країні має бути створено нормативно-правове поле, що забезпечить прозоре конкурентне середовище з рівноправними «правилами гри» для всіх суб'єктів ринку та сприятиме деполітизації та демонополізації ділового середовища, що дозволить максимально скористатися перевагами дії ринкових механізмів регулювання та звести до мінімуму ручне керування й адміністративне втручання в економічні процеси. У свою чергу, ринкові механізми та інструменти стабілізації соціально-економічного розвитку держави сприятимуть розвитку підприємств сімейного бізнесу.

4. Економічна політика держави має бути спрямована на зміцнення системи національного господарства, що є основою для підвищення рівня протистояння негативним проявам глобалізації, які зростають зі збільшенням відкритості національної соціально-економічної системи. У той самий час, позитиви від міжнародного співробітництва та зовнішньоекономічної інтеграції мають бути використані максимально.

5. Політична стабільність в країні має стати основою для розвитку підприємств сімейного бізнесу. Консолідація влади, уникнення будь-якої

конфронтації її гілок, забезпечення їх ефективної взаємодії та співпраці – це необхідна умова реалізації концепції формування організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу [78].

Таким чином, концепція формування організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу є базовою платформою для встановлення системи елементів, характеру процесу їхньої взаємодії та побудови організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу.

Висновки до розділу 1

На основі проведеного дослідження теоретико-методичних засад організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу можна сформулювати такі теоретичні висновки:

1. Набуло подальшого розвитку бачення змісту категорії підприємство сімейного бізнесу, як підприємство, де більша частина власності та управління належить одній родині, члени сім'ї безпосередньо задіяні у процесі виробництва, надання послуг, виконанні робіт або використовується наймана праця з метою отримання прибутку на власний ризик під свою майнову відповідальність та передбачається наступність.

2. Виділено соціально-економічні переваги організації бізнесу у формі сімейних підприємств і доведено, що саме підприємства сімейного бізнесу забезпечують високу ефективність функціонування, довготривалість існування та динамічність розвитку.

3. Удосконалено визначення терміну «механізм» як системи елементів, яка об'єднується в єдиний об'єкт, що дозволяє рухатися у потрібному напрямку. З економічної точки зору під механізмом ми розуміємо сукупність процесів або явищ, єдиних за своєю сутністю, що дозволяє системі бути керованою, рухатися вперед і досягати мети.

4. Набуло подальшого розвитку визначення механізму управління як сукупність прийомів і методів, що дозволяє формувати і реалізовувати організаційно-економічні, технічні, правові та інші принципи керованого функціонування підприємства.

5. Запропоновано концепцію формування організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу, яка складається з теоретико-методологічного та інструментально-методичного рівнів, які забезпечують функціонування ефективного організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу.

Основні результати проведеного дослідження опубліковані в працях [13; 42; 52; 53; 54; 78; 92; 93].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ПІДҐРУНТЯ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ СІМЕЙНОГО БІЗНЕСУ

2.1. Світові та вітчизняні тенденції розвитку підприємств сімейного бізнесу

Підприємства сімейного бізнесу представляють собою найстарішу і поширену форму організації бізнесу в світі [96-97]. А. Шляйфер і Р. Вішни зазначають, що сімейна власність широко поширена в усьому світі, навіть у добре розвинених країнах, де відбувається розподіл між володінням і менеджментом в їхніх бізнес-системах [98].

Багато дослідників сімейного бізнесу на основі емпіричних досліджень сходяться на думці, що сімейний бізнес є домінуючою бізнес-моделлю у всьому світі [99, 100; 101; 102].

У багатьох країнах підприємства сімейного бізнесу становлять понад 70 % від усіх підприємств, що діють на ринку, і грають ключову роль в економічному зростанні країни і збільшення робочих місць.

Так, у США підприємства сімейного бізнесу складають щонайменше від 80 % до 95 % усіх підприємств [99; 103; 104].

За даними Європейської комісії підприємства сімейного бізнесу становлять більше 60 % усіх підприємств ЄС (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Частка підприємств сімейного бізнесу у країнах ЄС (% від загальної кількості підприємств)

	Країна	Частка, %
1	2	3
81-90	Естонія	90
	Словаччина	90
	Кіпр	90
	Чехія	87
	Іспанія	85

Продовження табл. 2.1

1	2	3
71-80	Австрія	80
	Греція	80
	Фінляндія	80
	Данія	77
	Ісландія	75
	Ірландія	75
	Італія	75
	Франція	75
	Німеччина	75
	Ірландія	75
61-70	Угорщина	70
	Болгарія	70
	Мальта	70
	Люксембург	70
	Бельгія	70
	Норвегія	65
	Румунія	65
	Великобританія	65
	Нідерланди	61
51-60	Латвія	58
	Швеція	55
Менше 50	Литва	38

Джерело: розроблено автором

За даними табл. 2.1 видно, що частка підприємств сімейного бізнесу у країнах ЄС складає 72 %, а найменша частка у Литви (38 %). Відносно низький відсоток (55 %) у Швеції пояснюється домінуванням в економіці країни сімейного бізнесу однієї родини Wallenberg: у 70-х рр. більше 10 % всіх працівників приватного сектору працювали в компанії, а в 90-ті роки, сім'я Wallenberg контролювала майже 40 % акцій, розміщених на Стокгольмській фондовій біржі [103].

Висока присутність підприємств сімейного бізнесу характерна для інших частин світу. В Латинській Америці 90 % всіх підприємств належать або контролюються сім'ями [103; 105; 106]. Зокрема, на підприємства сімейного бізнесу припадає 90 % виробництва в будівельному секторі Мексики [107].

В економіці Азії переважають китайські підприємства сімейного бізнесу, які базуються в інших країнах [103; 108; 109]. В Індії 95 % всіх

підприємств мають відношення до сімейного бізнесу [105]. Взагалі китайський сімейний бізнес є домінуючим сімейним бізнесом у всьому світі – сімейні підприємства китайських емігрантів нараховують біля 55 млн. доларів, тримаючи активи близько 2 трлн. доларів, і генеруючи річний обсяг виробництва, що оцінюється в більш, ніж 500 біліонів доларів [110].

Підприємства сімейного бізнесу складають значну частину, близько 80 % австралійської економіки, де сімейний бізнес забезпечує найбільше зростання і збільшення зайнятості на континенті і де більше половини робочої сили працює в приватних підприємствах [111].

Нова Зеландія є країною з домінуванням переважно малих підприємств які зазвичай є у сімейній власності, що становлять 99,6 % всіх підприємств і 53,6 % від обліку загальної зайнятості та 39 % валового внутрішнього продукту [112].

Південно-Східній Азії, в якій найбільш важливі інновації відбуваються в області управління бізнесом саме етнічного китайського сімейного бізнесу.

У сімейному бізнесі Японії до Другої світової війни існували великі сім'ї-контролери – які називались «*zaibatsus*», наприклад, Matsushita і Sumitomo. З часом вони перетворилися на взаємопов'язані фірми («*keiritsu*») типу холдингу, які сьогодні домінують в економіці. Однією з найбільших таких компаній Японії є Тойота, яка контролюється родиною Тойода [113; 103].

В економіці Південної Кореї переважають великі взаємопов'язані групи підприємств сімейного бізнесу – «*chaebols*», такі як Samsung і Hyundai. Подібним чином в Індонезії домінують сімейні підприємницькі групи.

Підприємницькі сімейні групи також є типовим явищем для Центральної і Південної Америки, на які припадає більша частина ВВП [103; 102]. Групи («*grupo*») можна визначити як взаємопов'язану групу компаній, які контролюються великою взаємозалежною групою членів бізнес-сім'ї, основних на сімейному або родинному партнерстві. Оскільки ринки кожної

країни цього регіону відносно невеликі, сімейний бізнес часто домінує в якійсь одній галузі, займаючи значну частку конкретного ринку країни.

В Іспанії, наприклад, приблизно 75 % підприємств є сімейними, їх внесок у ВВП в середньому становить 65 %. Аналогічна ситуація в країнах Латинської Америки, де внесок підприємств сімейного бізнесу в ВВП становить близько 60 %.

Підприємства сімейного бізнесу складають основу економіки Німеччини: 85 % всіх промислових підприємств в країні – сімейні, що дає 3 мільйони робочих місць. В Італії таких підприємств більше 90 %, при цьому Італія відома великим відсотком підприємств сімейного бізнесу з оборотом понад 1,5 млн. євро. У свою чергу, Швеція відрізняється найбільшою часткою працюючих в сімейному бізнесі – більше 60 % всього працездатного населення [114, с. 12].

В ЄС налічується близько 14 млн. підприємств сімейного бізнесу, 50 % з яких відзначають постійне зростання продажів протягом останніх 10 років. Серед найбільших платників податків в ЄС, 40 % складають підприємства сімейного бізнесу. Річний оборот підприємств сімейного бізнесу в Європі – близько 1,5 трлн. євро, тобто 60 % від загального обороту всіх підприємств [115].

Найбагатші бізнес-сім'ї світу та їхні статки наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Найбагатші бізнес-сім'ї світу та їхні статки

Підприємство сімейного бізнесу	Рік заснування	Сім'я	Сімейні статки, млрд. дол.	Країна
1	2	3	4	5
Rothschild Continuation Holdings	1750	Ротшильд	350	Австрія, Німеччина, Італія, Великобританія, Франція
Wal-Mart	1956	Уолтом	130	США
Inditex	1985	Ортега	85	Іспанія
KochIndustries	1925	Кох	82	США
Mars	1911	Марс	78	США
GrupoCarso	1990	Слім Хелу	52	Мексика
Cargill	1865	Каргілл та МакМіллан	49	США

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5
Cox Media Group, Cox Communications, Manheim	1898	Кокс	41	США
L'Oreal	1909	Беттанкур	37	Франція
Samsung Group	1938	Лі	30	Південна Корея
S.C. Johnson&Son	1886	Джонсон	30	США
Huatt HotelsCorporation	1957	Притцкер	29	США

Джерело: складено автором на основі [115]

За деякими оцінками підприємства сімейного бізнесу в сукупності створюють 70-90% світового ВВП у рік. У зв'язку з цим підприємства сімейного бізнесу є важливим для світової економіки в цілому, і кожної окремо взятої країни (табл. 2.3). Процеси, які відбуваються в сімейному бізнесі накладають свій прямий відбиток на стані економіки і суспільства загалом. За даними табл. 2.3 видно, що сімейний бізнес є домінуючою і найпоширенішою моделлю бізнесу у світі, яка представлена в багатьох країнах світу і регіонах.

Донедавна підприємства сімейного бізнесу були пов'язані з сектором малого та середнього бізнесу. Наприклад, у Великобританії майже 70 % малих та середніх підприємств – це підприємства сімейного бізнесу. Проте деякі з найбільших європейських компаній є фактично підприємства сімейного бізнесу. Так, у Люксембурзі, Норвегії та Швеції майже 30 % найбільших підприємств – це підприємства сімейного бізнесу, а в Бельгії – їх близько 50 %.

Дослідження, проведені IFERA, показали, що 37 % компанії, що входять до списку 500 найбільших і найбагатших компаній, є підприємствами сімейного бізнесу, які є найбільш активними в традиційних і трудомістких секторах економіки: сільське господарство, промисловість, будівництво, туризм і роздрібна торгівля.

Моніторинг галузевої спеціалізації сімейного бізнесу свідчить, що майже 65% всіх підприємств працюють у трьох секторах: промисловість, будівництво і торгівля (рис. 2.1) [116].

Економічні показники сімейного бізнесу в окремих країнах ЄС

Країни	Частка компаній	Частка працівників	Частка доходів	Частка ВВП	Інші
Бельгія	- 70 % - 52 % від 100 тис. найбільших підприємств	-	-	55	-
Кіпр	- 85-90 % у тому числі більше половини – АТ	40 – 50	-	50	-
Естонія	90	50			
Іспанія	85	75 % зайнятих у приватному секторі		70	65 % підприємств сімейного бізнесу належать 2-му поколінню, 2,5 % – 3-му, 2,9 % – 4-му
Франція	- 75 % середніх підприємств і 20% великих підприємств (не менше 3000 робітників) - 49,2 % з 500 найбільших підприємств	49	59		
Ірландія	75	50 % зайнятих у приватному секторі	37,1	60-70	
Італія	- 93 % виробничих підприємств з числом працівників нижче 50	98			
Люксембург	- 70 % - 1/3 з 369 найбільших підприємств				
Литва	- 38 % - 92,3 % від сектору малих і середніх підприємств			63,1	99 % підприємств все ще перебувають у першому поколінні
Швеція	- 54,5 % - 26,4 % великих підприємств (понад 500 робітників)	34,7	29,5		
Великобританія	- 65 % підприємств з приватного сектору	41,9 % найманих працівників у приватному секторі	38,2 % доходів підприємств від приватного сектору	40,7	

Джерело: складено автором на основі [117]

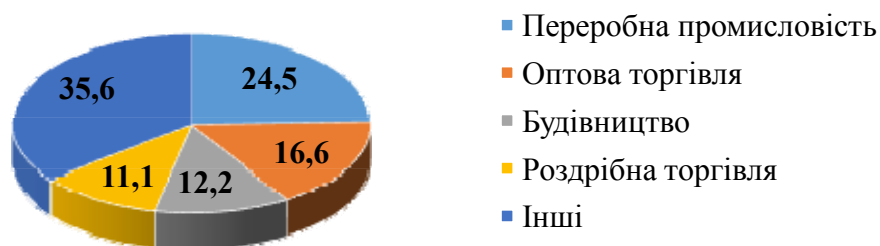


Рис. 2.1. Структура галузевої спеціалізації підприємств сімейного бізнесу в світі, %

Джерело: побудовано автором на основі [118]

Досліджуючи найстаріші підприємства сімейного бізнесу, можна виділити наступну галузеву спеціалізацію [119]. Так, найстарішим підприємством сімейного бізнесу в світі була до поглинання в 2006 р. Kongō Gumi Co., Ltd. [120] – японський бізнес 40-го покоління [113; 121], що реставрує і відновлює храми (з 578 р.). З 2006 р. титул найстарішого підприємства сімейного бізнесу перейшов до японської компанії Hoshi Ryokan [122] – бізнес 46-го покоління (718 р.); італійська виноробна компанія Barone Ricasoli (1141 р.) [123] і італійська компанія Barovier & Toso з виробництва муранського скла (1295 р.) [124]; французька компанія Richard de Bas – виробник паперу (1326 р.) [121].

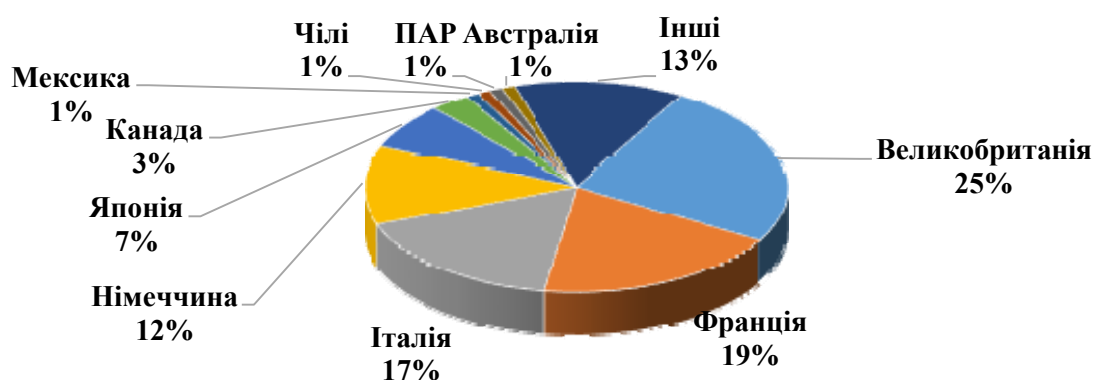


Рис. 2.2. Топ-100 найстаріших підприємств сімейного бізнесу світу

Джерело: побудовано автором на основі [125]

У рейтингу «Топ-100», складеному Family Business за найстарішими сімейними підприємствами світу (рис. 2.2), левову частку займають британські

підприємства сімейного бізнесу (25 підприємств), друге місце посідає Франція (19 підприємств), за нею – Італія (17 підприємств), 12 підприємств у списку – німецькі. Таким чином, на ці чотири провідні країни Західної Європи припадає 73 компанії зі ста представлених в списку [125].

Інших фірм в рейтингу всього 13, з них сім – японські. З решти шести три представляють північноамериканський континент (канадські Molson і Wilson Fuel – на 89 і 90 місці відповідно) і мексиканський виробник текіли, фірма Jose Cuervo (на 73 місці). Жодної американської компанії в списку немає. Південну Америку представляє чилійська фермерська компанія Hacienda Los Lingues (на 77 місці), африканський континент – південноафриканська сільськогосподарська фірма Vorlaas (62 місце). І нарешті, замикає першу сотню австралійське фермерське господарство Brucedale Pty. Ltd., засноване 202 року тому.

Що стосується успішності діяльності підприємств сімейного бізнесу, то в даному контексті необхідно відмітити, що в «Топ-30» третина належить компаніям США, по 5 – Франції та Німеччини, 3 – Південної Кореї, 2 компанії з Італії (табл. 2.4).

Структуру успішних підприємств сімейного бізнесу за країнами світу та галузевою спеціалізацією наведено на рис. 2.3, рис. 2.4.

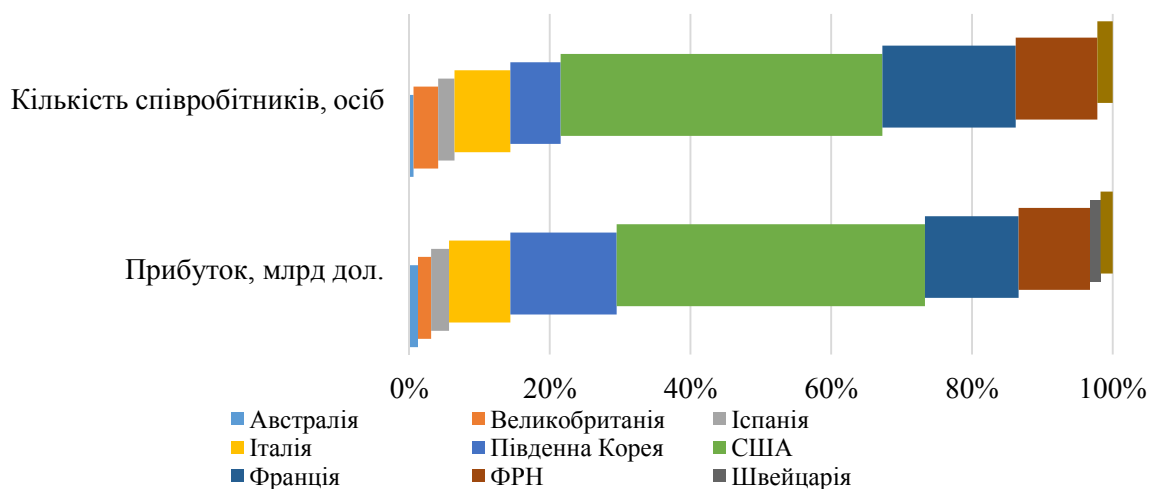


Рис. 2.3. Структура успішних підприємств сімейного бізнесу за країнами згідно з Топ-30

Джерело: побудовано автором на основі табл. 2.4

Таблиця 2.4

Рейтинг найбільших сімейних компаній світу

№ в рейтингу	Назва	Країна (засновник)	Галузь	Прибуток, млрд. дол.	Кількість співробітників, осіб	Котирує на біржах
1.	Wal-Mart Stores	США	роздрібна торгівля (ритейл)	217,8	1 380 000	Так
2.	Ford Motor Co	США	автомобілебудування	162,4	354 431	Так
3.	Samsung Group	Південна Корея	інформаційні технології	98,7	175 000	Так
4.	LG Group (раніше – Lucky Goldstar)	Південна Корея	побутова техніка, електроніка	81,0	130 000	Ні
5.	Carrefour Group	Франція	роздрібна торгівля (ритейл)	61,6	382 821	Так
6.	Ifi Istituto Finanziario Industriale S.p.A	Італія	фінанси, автомобілебудування	59,2	198 000	Так
7.	Fiat Group	Італія	автомобілебудування	54,7	198 000	Так
8.	Gargill, Inc.	США	харчова промисловість	50,8	97 000	Ні
9.	PSA Peugeot Citroen S.A.	Франція	автомобілебудування	45,8	192 500	Так
10.	Koch Industries	США	нафтогазова промисловість	40,0	11 500	Ні
11.	BMW (Bayerische Motoren Werke AG)	ФРН	автомобілебудування	34,1	97 275	Так
12.	SCH (Banco Santander Central Hispano S.A.)	Іспанія	фінанси	32,7	114 927	Ні
13.	Robert Bosch GmbH	ФРН	побутова техніка, електроніка	30,1	218 377	Ні
14.	Motorola	США	телекомунікації, електроніка	30,0	111 000	Так
15.	ALDI Group	ФРН	роздрібна торгівля (ритейл)	30,0	н/д	Ні
16.	Pinault-Printemps Redoute	Франція	виробництво та продаж предметів розкоші	24,6	107 571	Так
17.	J Sainsbury	Великобританія	медіаіндустрія	24,5	174 700	Так
18.	Viacom	США	медіаіндустрія	23,2	122 770	Так
19.	Auchan	Франція	роздрібна торгівля (ритейл)	23,2	136 000	Ні
20.	Tengelmann Group	ФРН	роздрібна торгівля (ритейл)	22,6	186 000	Ні
21.	Ito-Yokado	Японія	харчова промисловість	22,4	106 911	Так
22.	Loew's	США	роздрібна торгівля (ритейл)	н/д	н/д	Так
23.	Novartis Group	Швейцарія	фармацевтична галузь	19,3	н/д	Так
24.	Bouygues	Франція	телекомунікації, будівництво, транспорт	18,1	125 000	Так
25.	Hyundai Motor	Південна Корея	автомобілебудування	17,0	50 000	Так
26.	Mars	США	харчова промисловість	16,5	30 000	Ні
27.	News Corp	Австралія	медіаіндустрія	16,3	30 000	Так
28.	Otto Group	ФРН	роздрібна торгівля (ритейл)	15,6	75 962	Ні
29.	Publix Super Markets	США	роздрібна торгівля (ритейл)	15,4	126 000	Ні
30.	Weyerhaeuser Co	США	лісопереробна промисловість	14,5	44 800	Так

Джерело: складено автором на основі [126]

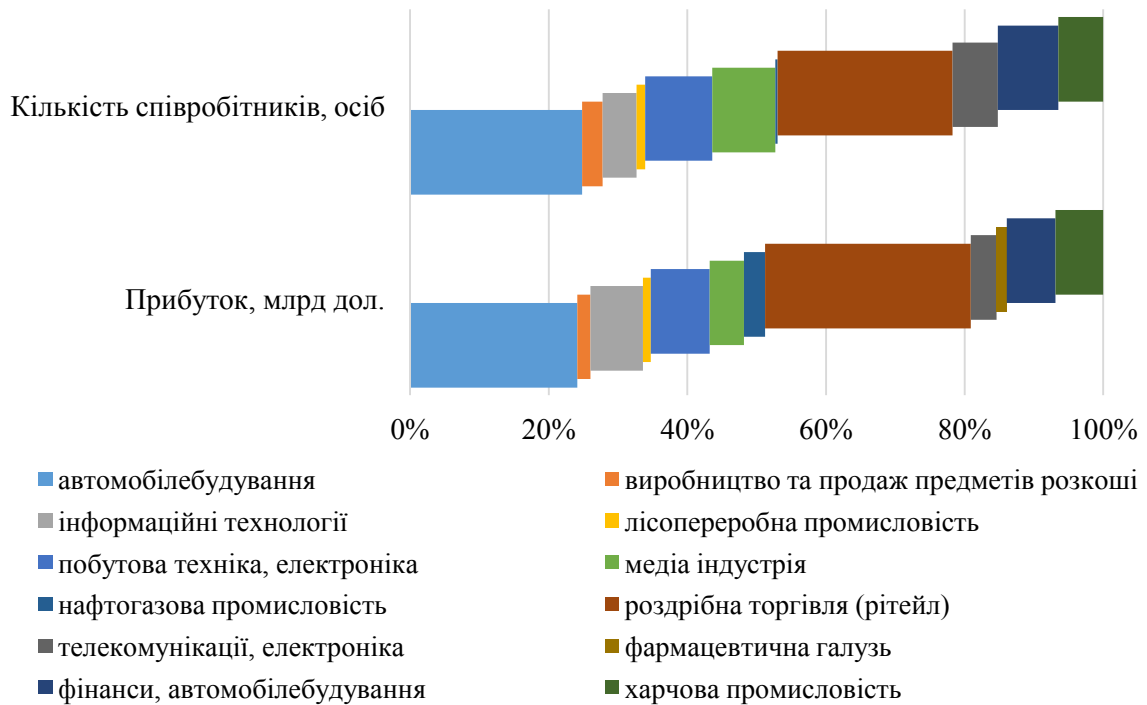


Рис. 2.4. Структура успішних підприємств сімейного бізнесу за галузевою спеціалізацією згідно з Топ-30

Джерело: побудовано автором на основі табл. 2.4

За даними рис. 2.4, видно, що за галузевою спеціалізацією найбільших в світі підприємств сімейного бізнесу рейтинг очолюють вісім підприємств роздрібною торгівлі та ритейлу, загальний річний прибуток яких складає 386,2 млрд. дол., які забезпечують зайнятість 906,8 тис. осіб. На другому місці знаходиться автомобілебудування – 5 підприємств із сукупним прибутком 314,8 млрд. дол., що забезпечують робочими місцями 892,2 тис. осіб. Третє місце посіли медіаіндустрія та харчова промисловість – по 3 компанії з річним сукупним прибутком, відповідно, 64 млрд. і 89,7 млрд. дол. При цьому передбачуваний річний прибуток 20 найбільших підприємств сімейного бізнесу світу становить 1169,4 млрд. дол.

Визнання України Радою міністрів Європейського Союзу в грудні 2005 р. країною з ринковою економікою, вступ до Світової організації торгівлі, Угода про асоціацію з ЄС, (що підтверджує цивілізаційний вибір

держави), – основні фактори пошуку та знаходження ефективних форм та методів ведення підприємницької діяльності в країні.

У сучасній Україні немає конкретної статистики щодо підприємств сімейного бізнесу, що ускладнює визначати об'єктивні тенденції їх розвитку.

Підприємства сімейного бізнесу можуть забезпечити довгострокову стабільність соціально-економічного розвитку, створення робочих місць, інтеграцію до місцевих громад, екологічну та соціальну безпеку, культивування сімейних та корпоративних цінностей.

Український сімейний бізнес віродився у 90-х роках 20 століття одночасно зі здобуттям країною незалежності, і наразі саморозвивається як тенденція підприємницького середовища глобальної ринкової економіки, адаптуючись до зовнішніх та внутрішніх чинників [127–129].

За роки незалежності в Україні дотепер не створено відповідних організаційно-економічних, соціально-культурних та науково-освітніх умов для успішного функціонування підприємств сімейного бізнесу, хоча «в Україні сімейний бізнес – за умови правильно підтриманої системи ... – стане одним з локомотивів розвитку економіки» [130, с. 5].

Стихийне функціонування сімейного підприємництва як нової бізнес-моделі національної економіки призвело до створення в 2009 р. Асоціації власників сімейних компаній України (The Family Business Network Ukraine (FBN-Україна)) під головуванням В. Бурди, метою якої є об'єднання власників і співвласників сімейного бізнесу, для яких їх діяльність є основною справою життя. Вимоги до бізнесу члена асоціації для торгових та виробничих підприємств: п'ятирічний досвід роботи, річний оборот не менше 10 млн доларів, кількість працюючих не менше 70 осіб. Для компаній інших галузей критерії обговорюються окремо [131].

Членами FBN-Україна є відомі українські компанії, такі як ЮФ Golaw, мережа ресторанів Mafia, Casta Sushi&Panasia, ВАО Modern Chinese Cuisine, Stekloplast, Камион-ойл, ювелірні салони «Абрикос», компанії Тис, Junimed, ТМ Bizol, Family Decor, Барком (ТМ «Родинна ковбаска»), Helen Marlen Group,

ТМ «Насолода», Manezh, MY Cargo, DEC place, RedHeat Family Corporation, GST тощо.

В 2015 р. було оприлюднено перший і поки що єдиний національний рейтинг «Найуспішніші сім'ї України», який представлений у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Топ-20 найуспішніших підприємств сімейного бізнесу України в 2014 р.

Рейтинг	Основний актив	Галузь	Рік заснування	Чистий дохід, млн грн	Сім'я
1	ТОВ СП «Нібулон»	АПК	1991	22,76	Олексій та Андрій Вадатурські
2	ТЦ «Епіцентр»	ритейл	2003	22,41	Олександр і Галина Гереги
3	ПАТ «Креатив Груп»*	АПК	1991	7,28	Станіслав і Максим Березкіни
4	AVANGARDCO IPL	АПК	2003	6,13	Олег Бахматюк і Наталія Василюк
5	Milkiland	харчова промисловість	1994	5,82	Анатолій та Ольга Юркевичі
6	ERC	ритейл	1995	5,80	Андрій та Олександр Дегоди
7	«Таврія В»	ритейл	1992	4,96	Борис і Михайло Музальови
8	«УкрАвто»	авторитейл	1992	4,36	Таріел, Вахтанг і Ніна Васадзе
9	«Сентравіс»	металургія	2000	3,48	Василь і Юрій Атанасови
10	«Норд»	машинобудування	1993	2,79	Валентин і Андрій Ландики
11	«ВіДі Груп»	авторитейл	1994	2730	Віталій, Олег та Олександр Джуринські
12	«Агромарс»	АПК	1998	2,34	Євген і Марина Сігал
13	«Розетка»	ритейл	2004	2,20	Владислав та Ірина Чечьоткіни
14	«Алло»	ритейл	1998	1,58	Григорій і Дмитро Деревиські
15	«Рудь»	харчова промисловість	1998	1,38	Петро Рудь, Оксана та Сергій Вівсик
16	«Дарниця»	фармацевтична промисловість	1994	1,20	Володимир і Гліб Загорії
17	«Олком»	харчова промисловість	1996	0,92	Євген і Ольга Куценки
18	Комбінат «Придніпровський»	харчова промисловість	1990	0,70	Віктор та Андрій Веретеннікови
19	«Альтіс-Холдинг»	будівництво	1995	0,61	Олександр і Сергій Глімбовські
20	DAD Investment Group	нерухомість	1986	0,58	Олександр, Дмитро і Карина Давтян

Примітки: * - ліквідовано в 2017 р.

Джерело: складено автором на основі [132]

До рейтингу не увійшли відомі сім'ї, члени яких працюють чиновниками чи ведуть власний (окремий від інших родичів) бізнес або відсутні відомості про їхню діяльність чи з інших причин.

За даними табл. 2.5 видно, що чотири сім'ї зі списку ведуть бізнес в агросекторі, чотири – виробляють різні продукти харчування, сім сімей задіяні в ритейлі, також по одній сім'ї – в таких сферах діяльності як нерухомість, будівництво, фармацевтика, машинобудування та металургія. За 2014 р. найбагатші сім'ї України заробили понад 100 млрд. грн [132].

Що стосується малого бізнесу, то в Україні 80% малих підприємств є саме підприємствами сімейного бізнесу. Підприємці визнають високу роль малого та середнього бізнесу для суспільства (рис. 2.5).

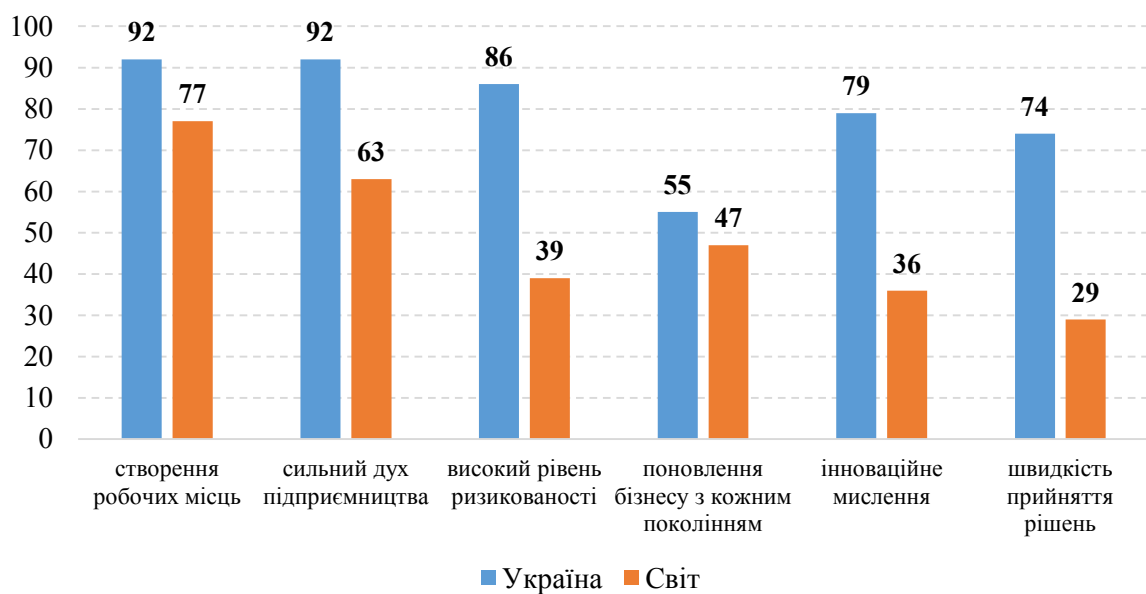


Рис. 2.5. Роль малих та середніх підприємств сімейного бізнесу для суспільства в Україні і світі

Джерело: побудовано автором на основі дослідження кафедри економіки та фінансів Київського національного торговельно-економічного університету

За результатами опитування видно, що зі створення робочих місць, духу підприємництва, рівня ризику та інноваційного мислення сімейний бізнес в Україні значно відрізняється від світового аналогу.

Ключовими проблемами розвитку малих та середніх підприємств сімейного бізнесу економісти виділяють:

- нестабільність національної економіки; посилення державного контролю; цінова конкуренція;
- хабарі, які треба було платити для вирішення своїх проблем;
- труднощі із залученням та утриманням провідних фахівців;
- нестабільність світової економіки; розбіжності з приводу стратегії тощо (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Ключові проблеми розвитку малих та середніх підприємств сімейного бізнесу в Україні за оцінками респондентів

Джерело: дослідження кафедри економіки та фінансів Київського національного торговельно-економічного університету

Внутрішніми проблемами розвитку малих та середніх підприємств сімейного бізнесу підприємці вважають:

- пошук резервів зростання та забезпечення належного рівня прибутковості;
- організацію ефективного управління та залучення кваліфікованих кадрів (рис. 2.7).

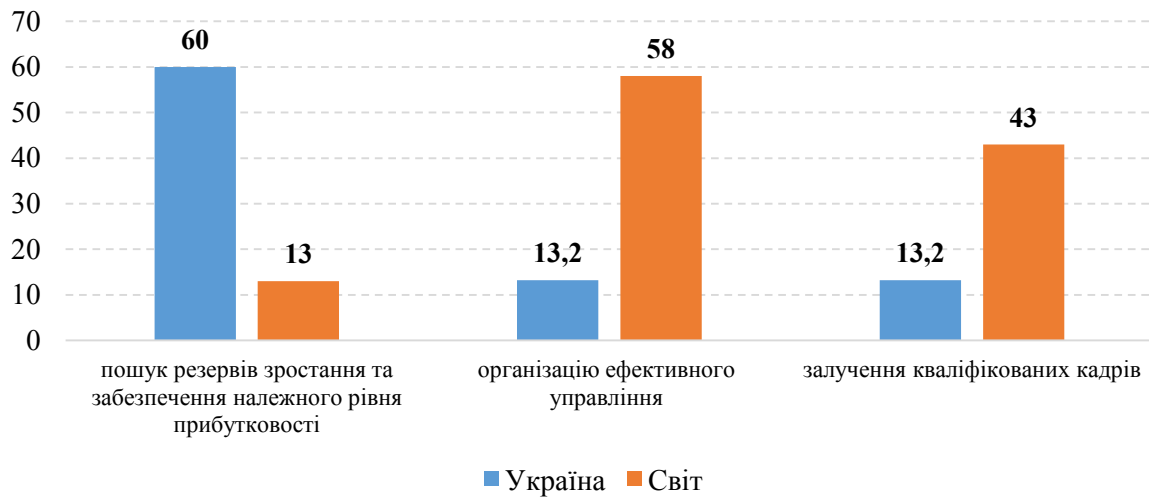


Рис. 2.7. Внутрішні проблеми розвитку малих та середніх підприємств сімейного бізнесу в Україні і світі за оцінками респондентів

Джерело: побудовано автором на основі дослідження кафедри економіки та фінансів Київського національного торговельно-економічного університету

За даними рис. 2.7 видно, що показниками організації ефективного управління та залучення кваліфікованих кадрів український сімейний бізнес переймається менше, що напевне є характерним для країн з ринком, що розвивається.

Сучасні жорсткі конкурентні умови, в яких функціонують підприємства сімейного бізнесу, вимагають від них розв'язання проблеми інтернаціоналізації.

Основними перешкодами виходу на міжнародні ринки українські респонденти вважають: пошук надійних місцевих джерел; розуміння місцевої культури ведення бізнесу; коливання валютних курсів; економічна ситуація на зовнішніх ринках; розуміння клієнтів на іноземних ринках та мовний бар'єр (рис. 2.8).

Отже, в цілому питання виходу на міжнародний ринок є більш складними для підприємств сімейного бізнесу в Україні, в тому числі має місце мовний бар'єр (18,4%), що свідчить про необхідність вивчення іноземної бізнес-лексики та іноземної мови за професійним спрямуванням у

закладах вищої освіти країни.

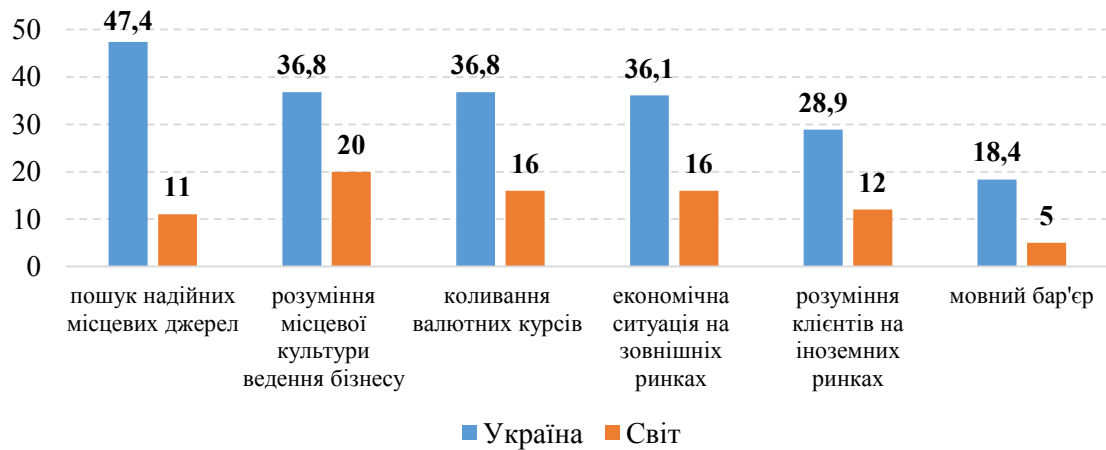


Рис. 2.8. Основні перешкоди виходу на міжнародні ринки малих та середніх підприємств сімейного бізнесу в Україні і світі за оцінками респондентів

Джерело: побудовано автором на основі дослідження кафедри економіки та фінансів Київського національного торговельно-економічного університету

Проблема «передачі бізнесу» і погляди на її вирішення – одне з найважливіших питань для підприємств сімейного бізнесу країни. Як показало анкетування, 81,6 % підприємців України планували передати сімейний бізнес наступному поколінню, причому 76,3% не збиралися залучати до управління несімейних працівників (рис. 2.9).

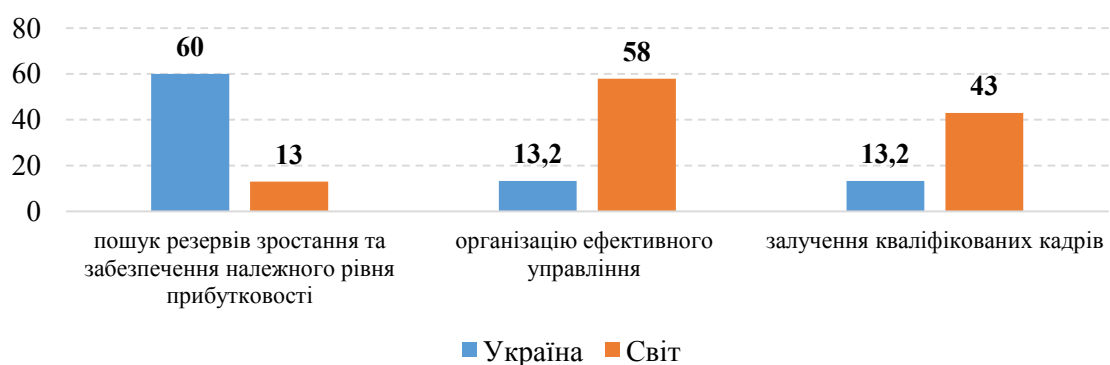


Рис. 2.9. Погляди на вирішення проблема «передачі бізнесу» малих та середніх підприємств сімейного бізнесу в Україні і світі за оцінками респондентів

Джерело: побудовано автором на основі дослідження кафедри економіки та фінансів Київського національного торговельно-економічного університету

Основними процедурами для вирішення конфліктів і планування наступності виявились: оцінка ефективності управління бізнесом; сімейна рада; акціонерна угода та сімейна конституція (рис. 2.10).

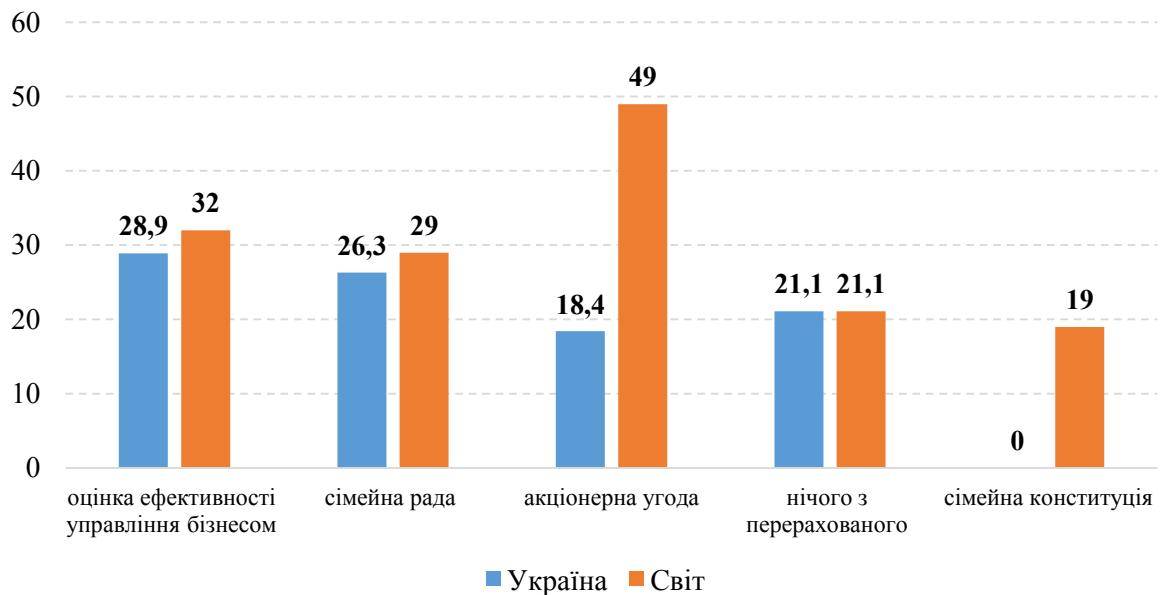


Рис. 2.10. Основні процедури для вирішення конфліктів і планування наступності на підприємствах сімейного бізнесу в Україні і світі за оцінками респондентів

Джерело: побудовано автором на основі дослідження кафедри економіки та фінансів Київського національного торговельно-економічного університету

За даними рис. 2.10 видно, що для українських підприємств сімейного бізнесу сімейна конституція поки ще нічого не важить, та дуже важливо, що сімейній раді віддано 26,3 %. Низький відсоток акціонерних угод може бути свідченням надмірної закритості сімейного бізнесу в Україні.

Розв'язання проблем щодо взаємовідносин підприємств сімейного бізнесу та держави респонденти бачать в створенні державою належних умов для розвитку сімейного бізнесу в Україні, отриманні фінансової допомоги та в підвищенні кваліфікації підприємців тощо (рис. 2.11).

Сімейний бізнес в Україні демонструє певне очікування до формування державної політики, в тому числі і в питанні освіти для сімейного бізнесу.

Аналізуючи наведені цифри слід зазначити, що відмічаються існуючі розбіжності від світових показників в питанні оцінки ролі підприємств

сімейного бізнесу для суспільства, впливу стану національної економіки, значення рівня кваліфікації кадрів, неготовність до інтернаціоналізації, високе бажання передачі бізнесу наступному поколінню, слабкі механізми з вирішення конфліктів та демонстрація очікування у формуванні державної політики у відношенні підприємств сімейного бізнесу в Україні.

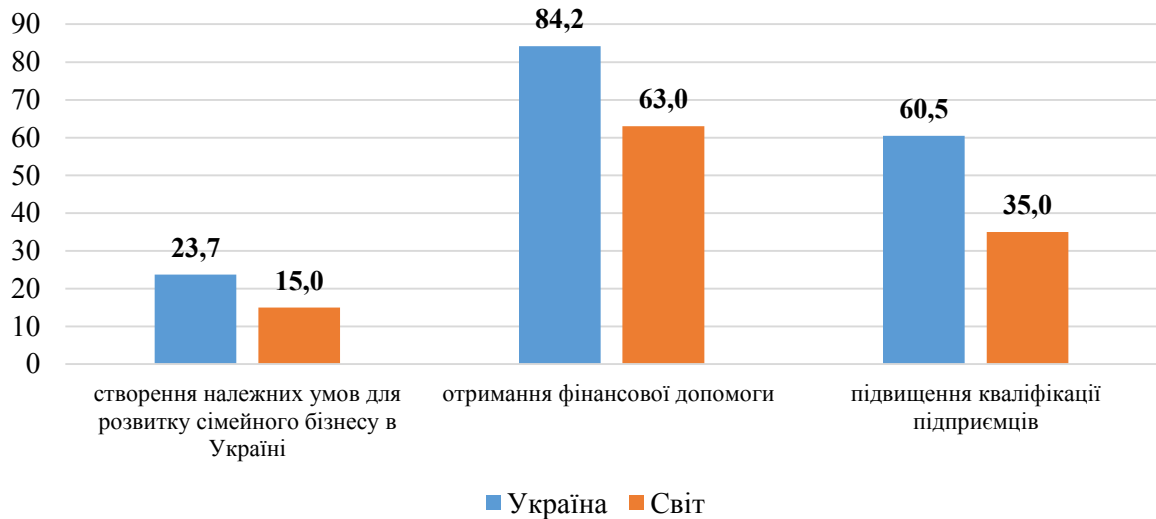


Рис. 2.11. Розв'язання проблем щодо взаємовідносин підприємств сімейного бізнесу та держави в Україні і світі за оцінками респондентів

Джерело: побудовано автором на основі дослідження кафедри економіки та фінансів Київського національного торговельно-економічного університету

Отже, за результатами дослідження розвитку підприємств сімейного бізнесу у світі сформувавали такі висновки:

- сімейний бізнес є невід'ємною частиною світової економіки. Близько 30 % всіх компаній з обсягом продажів понад 1 млрд. дол. є бізнесом сімейного типу;

- у розвинених країнах більшість компаній перебувають в сімейній власності або ж контролюються сім'ями; на їх частку припадає 50% зайнятості країни – ці компанії несуть відповідальність за 25-50 % ВВП країни.

Для України сімейний бізнес, як явище, тільки розпочинає розвиватись. Перші сімейні підприємства були створені в роки здобуття незалежності, а це означає наближення першої передачі бізнесу наступному поколінню.

2.2. Моніторинг стану розвитку підприємств сімейного бізнесу в аграрній сфері України

Інститут сімейного бізнесу, який офіційно існує в зарубіжних країнах протягом кількох сотень років, характеризується довгостроковими перспективами розвитку, безперервністю, наступністю (процес передачі власності і управління наступному поколінню), успішністю діяльності та правами найму працівників, не членів сім'ї, робить перші спроби формалізуватися в Україні.

Аналізуючи державну політику в галузі сільського господарства слід зазначити, що в країні запроваджуються певні практичні кроки до формалізації сімейного бізнесу галузевого спрямування яким є *сімейні фермерські господарства (СФГ)*.

Об'єктивна необхідність створення СФГ, особливо з огляду на підписання Україною Угоди про асоціацію з ЄС, рекомендації ФАО, потреби суспільства, поступово почала втілюватись на законодавчому рівні. Адже «економіка села європейських країн базується на сімейних формах господарювання. Сімейні ферми протягом століть демонстрували свою ефективність і можливість пристосування до змін внутрішніх і зовнішніх інституційних середовищ» [133, с. 55].

Легалізація СФГ в Україні відбувалась як процес формалізації фактично існуючих суб'єктів господарювання у вигляді особистих селянських господарств (ОСГ) та фермерських господарств (ФГ), які підпадали під запропоновані критерії, надання їм правового статусу.

До нормативно-правових актів у сільськогосподарській сфері господарювання належать: Земельний кодекс України [134], Податковий Кодекс України [135], Закон України «Про фермерське господарство» [136], Закон України «Про особисте селянське господарство» [137], Закон України «Про державну підтримку сільського господарства» [138], в які необхідно було вносити зміни.

Наказом Міністра аграрної політики та продовольства України від 4 червня 2014 р. №212 було створено міжвідомчу робочу групу з питань розвитку малих форм господарювання на селі, до складу якої увійшли і провідні фахівці аграрної науки. Члени робочої групи підготували законопроекти №№ 1874, 159, 1599, направлені на становлення та розвиток сімейного фермерського бізнесу в країні [139].

Структурними елементами аграрного устрою України були виробники сільськогосподарської продукції двох категорій, а саме: фермерські господарства та сільськогосподарські підприємства, які мають статус юридичної особи та особисті селянські господарства (ОСГ) – зі статусом фізичної особи.

Впродовж 2014-2015 рр. в Україні працювали спеціалісти з Франції, Канади, США та інших країн, надаючи експертну та технічну допомогу у створенні сімейних фермерських господарств. Відбуваються зустрічі фермерів, науковців, експертів, проводяться національні та регіональні конференції. Разом з представниками Міністерства аграрної політики та продовольства, депутатами Верховної Ради активно співпрацюють фахівці Національної асоціації сільськогосподарських дорадчих служб України, Інституту аграрної економіки, Міжнародного благодійного фонду «Добробут громад», компанії «Данон Україна», Проекту USAID «АгроІнвест», учасники Національного прес-клубу з аграрних та земельних питань, Асоціація фермерів та приватних власників України, яка пропонує державно-приватне партнерство для створення Фондації з розвитку сімейного фермерства. Вище перераховані організації (стейкхолдери) мають статус посередників між економічними структурами, зокрема СФГ та державними органами та політикумом у законодавчому органі країни Верховній Раді.

Верховна Рада України у березні 2015 р. підтримує у першому читанні законопроект № 1599 «Про внесення змін до деяких законів України щодо стимулювання створення та діяльності сімейних фермерських господарств» [140], (у вересні 2015 р. – у другому читанні). Закон України від 31.03.2016 р.

№ 1067-VIII «Про внесення змін до Закон України «Про фермерське господарство» щодо стимулювання створення та діяльності сімейних фермерських господарств» напрямків, насамперед, на легалізацію сімейного фермерського господарювання в країні [141]. Закон формалізує створення як сімейних фермерських господарств, так і закладає *законодавчий фундамент* для розвитку сімейного бізнесу в Україні. 15 серпня 2018 року набрав чинності Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законів України щодо стимулювання створення та діяльності сімейних фермерських господарств» від 10.07.2018 р. № 2497-VIII (далі – Закон № 2497).

Міністерство аграрної політики та продовольства України вже підписало угоду з Канадським фондом про фінансову підтримку таких сімейних ферм. Аналіз зарубіжного прогресивного досвіду нормативно-правового забезпечення сімейного фермерства показав, що у країнах ЄС законодавчо закріплюють стимулювання фермерського сімейного бізнесу та вважають його основою сільськогосподарського виробництва в країні. Наприклад, про це зазначено в Законі Франції «Про орієнтацію сільського господарства» від 04.07.1980 р. США використовує «ціни підтримки» для своїх фермерів, гарантуючи збут і певний рівень доходу і т. д. Рівень державних субсидій у відсотках до вартості виробленої сільськогосподарської продукції за останні роки становив: у Швейцарії – 73 %, Норвегії – 70 %, Японії – 63 %, країнах ЄС – 45 %, (в Україні лише – 4,3 %) [142].

Майданчик з формалізації сімейних фермерських господарств, що сформувався на рівні державних та законодавчих органів країни, слід використати для привернення уваги суспільства до сімейного бізнесу як соціально-економічного явища в цілому.

На національному рівнях в інформаційному, освітньому, науковому просторі необхідно розгорнути постійний діалог за участі науковців, практиків та громадських організацій, привертаючи увагу до проблем сімейного бізнесу, його сутності, вкладу у розвиток суспільства та економіки,

знайомлячи широкі маси населення з його дослідженням та досвідом його функціонування у світі.

Сьогодні сільське господарство для України є однією з пріоритетних сфер як зовнішньоекономічного, так і внутрішньоекономічного розвитку. Аграрний сектор є локомотивом розвитку національної економіки. Більше трьох мільйонів людей сьогодні працюють в аграрному секторі і більше 40% валютної виручки сьогодні потрапляє в результаті діяльності аграрного сектору.

Україна займає лідируючі позиції у світі як країна-експортер аграрної продукції [143], забезпечуючи країні продовольчу безпеку та продовольчу незалежність (рис. 2.12).

За даними рис. 2.12 видно, що найбільшу частку в структурі ВВП у 2010-2017 рр. займали оптова та роздрібна торгівля, переробна промисловість, сільське, лісове та рибне господарство.

У 2017 р. найбільшу частку в структурі ВВП займають оптова й роздрібна торгівля – 13,7 %, промисловість – 21,2 %, сільське, лісове та рибне господарство 10,2 % (рис. 2.12), а це означає, що аграрний комплекс України на сьогодні може стати опорою української економіки з найбільшим джерелом валюти, яка надходитиме до держави.

Окрім цього, слід відмітити, що впродовж дослідженого періоду в структурі національної економіки за видами економічної діяльності знизилася частка будівництва (з 3,3% в 2010 р. до 2,2% в 2017 р.), промисловості (з 22,6 % в 2010 р. до 21,2 % в 2017 р.), транспорту та зв'язку (з 7,7 % в 2010 р. до 6,4 % в 2017 р.), а частка сільського, лісового та рибного господарства впродовж останніх років збільшилася (з 7,4 % в 2010 р. до 10,2 % в 2017 р.).

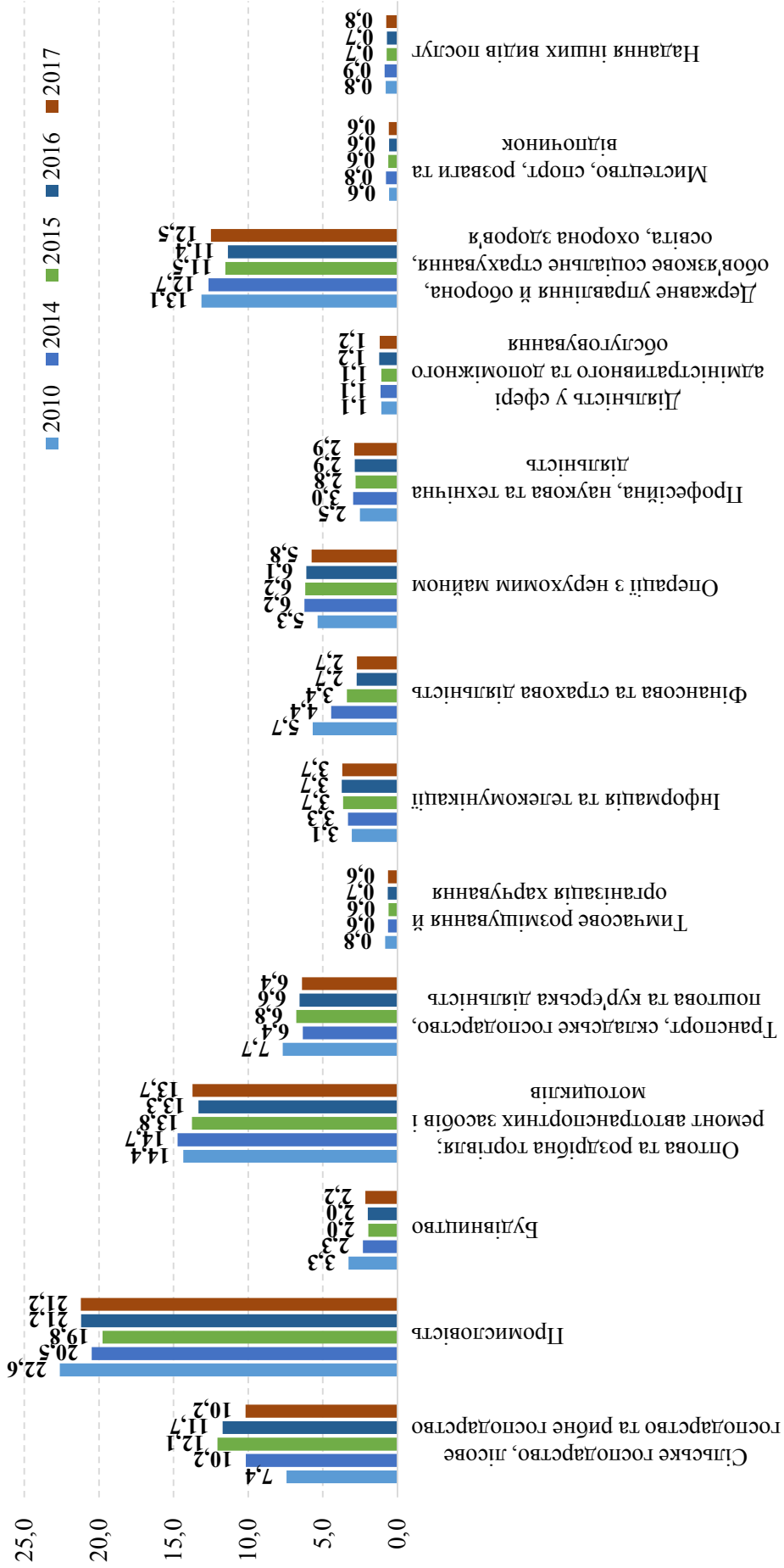


Рис. 2.12. Структура ВВП України у поточних цінах за видами економічної діяльності в 2010–2017 рр., %

Джерело: побудовано автором за [144]

У цілому, визначені тенденції відповідають загальносвітовим структурним зрушенням, є характерними передусім для країн із перехідною економікою. Тому, розвиток підприємств сімейного бізнесу взагалі та в аграрному секторі зокрема, є одним із важливих видів економічної діяльності економіки України та матеріальною основою її добробуту.

Динаміка структурних перетворень в аграрному бізнесі України за 2012–2018 рр. наведена в табл. 2.6 [144].

Таблиця 2.6

**Динаміка структурних перетворень в економіці та аграрному бізнесі
2010–2018 рр.¹**

Роки	Всього, одиниць	У тому числі					
		Великі підприємства		Середні підприємства		Малі підприємства	
		одиниць	%	одиниць	%	одиниць	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Всього в Україні							
2010	378810	586	0,15	20983	5,54	357241	94,31
2011	375695	659	0,18	20753	5,52	354283	94,30
2012	364935	698	0,19	20189	5,53	344048	94,28
2013	393327	659	0,17	18859	4,79	373809	95,04
2014	341001	497	0,15	15906	4,66	324598	95,19
2015	343440	423	0,12	15203	4,43	327814	95,45
2016	306369	383	0,13	14832	4,84	291154	95,03
2017	338256	399	0,12	14937	4,42	322920	95,47
2018	347374	423	0,12	15057	4,33	331894	95,54
Всього підприємств аграрного бізнесу							
2010	50666	13	0,03	3440	6,79	47213	93,18
2011	41677	16	0,04	3274	7,86	38387	92,11
2012	47656	26	0,05	3143	6,60	44487	93,35
2013	49848	27	0,05	2915	5,85	46906	94,10
2014	46012	28	0,06	2595	5,64	43389	94,30
2015	46744	29	0,06	2533	5,42	44182	94,52
2016	44998	20	0,04	2501	5,56	42477	94,40
2017	50115	18	0,04	2383	4,76	47714	95,21
2018	51014	19	0,04	2285	4,48	48710	95,48

Джерело: складено автором за [144]

¹ Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м. Севастополя. Починаючи з 2013 р. без частини зони проведення Операції об'єднаних сил

За даними табл. 2.6 протягом дослідженого періоду спостерігається негативна динаміка щодо кількості підприємств, які здійснюють діяльність на

вітчизняному ринку. Так, якщо в 2010 р. в Україні господарську діяльність у здійснювало 378810 підприємств, то у 2018 р. число підприємств зменшилося на 8,3 % і склало 347374 підприємств. Протягом 2010-2018 рр. в структурі підприємств лівова частка приходилася саме на малі підприємства, частка яких в загальній структурі зросла до 95,54 %.

Що стосується підприємств аграрного бізнесу, то слід відмітити аналогічну динаміку: за досліджений період їх кількість зросла до 51014 підприємств, тобто на 0,7 % та найбільшу частку впродовж 2010–2018 рр. займали малі підприємства, значення якої коливалося від 93,18 % до 95,48 %.

Кількість успішних вітчизняних аграрних підприємств в Україні свідчить, що сьогодні навіть малі підприємства спроможні мати свій гарантований ринок. В 2010-2018 рр. найбільші обсяги виробленої аграрної продукції в Україні здійснювали великі підприємства (в середньому) – 44,7 %, в той час ринкова частка великих підприємств аграрного бізнесу склала в 2018 р. лише 0,04 % (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємствами України та аграрними підприємствами в 2010-2018 рр., млн. грн.¹

Роки	Всього, одиниць	У тому числі					
		Великі підприємства		Середні підприємства		Малі підприємства	
		млн.грн.	%	млн.грн.	%	млн.грн.	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Всього підприємствами України							
2010	3366228,2	1401596,8	41,64	1396364	41,48	568267,1	16,88
2011	3991239,4	1775829	44,49	1607628	40,28	607782,4	15,23
2012	4203169,6	1761086	41,90	1769430	42,10	672653,4	16,00
2013	4050215,0	1717391,3	42,40	1662565	41,05	670258,5	16,55
2014	4170659,9	1742507,9	41,78	1723152	41,32	705000,5	16,90
2015	5159067,1	2053189,5	39,80	2168765	42,04	937112,8	18,16
2016	6237535,2	2391454,3	38,34	2668696	42,78	1177385,2	18,88
2017	7707935,2	2929516,6	38,01	3296418	42,77	1482000,7	19,23
2018	8806414,6	3414861,4	38,78	3545862	40,26	1845691,2	20,96
Всього підприємствами аграрного бізнесу							
2010	99891,4	11664,5	11,68	65553,5	65,62	22673,4	22,70
2011	126961,2	12553,1	9,89	79064,4	62,27	35343,7	27,84
2012	162611,1	19473,2	11,98	93979,4	57,79	49158,5	30,23

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8
2013	161130,3	23440,6	14,55	88851,3	55,14	48838,4	30,31
2014	213929,8	31584,6	14,76	117041,3	54,71	65303,9	30,53
2015	362310,0	61214,8	16,90	174678,9	48,21	126416,3	34,89
2016	403645,8	53033,7	13,14	206593,8	51,18	144018,3	35,68
2017	454380,1	38879,9	8,56	237987,3	52,38	177512,9	39,07
2018	501194,6	40458,7	8,07	259728,4	51,82	201007,5	40,11

Джерело: складено автором за [144]

¹ Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м. Севастополя. Починаючи з 2013 р. без частини зони проведення Операції об'єднаних сил

Динаміка індексу обсягу реалізованої аграрної продукції свідчить, що ця галузь, мала позитивну динаміку розвитку протягом дослідженого періоду, що свідчить про успішний розвиток сільського господарства та підтверджує наявність постійного попиту на аграрну продукцію на вітчизняному ринку. За даними табл. 2.8 видно, що в 2018 р. 19 підприємствами аграрного бізнесу було реалізовано 8,07 % аграрної продукції. Частка реалізованої продукції малими підприємствами в 2018 р. склала відповідно 20,96% і була найнижчою, що стосується аграрних підприємств, то ними в 2018 р. реалізовано продукції 40,11 % від загальної вартості реалізації. Зовнішня торгівля відіграє важливу роль в економіці України (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка експорту, імпорту аграрної продукції України у 2012-2018 рр.,

млн. дол.¹

Період	Експорт аграрної продукції		Імпорт аграрної продукції		Коефіцієнт покриття імпорту експортом
	млн. дол.	у % до загального обсягу експорту України	млн. дол.	у % до загального обсягу імпорту України	
2012	17,9	26,0	7,5	8,9	0,42
2013	17,0	26,9	8,2	10,6	0,48
2014	16,7	31,0	6,1	11,2	0,37
2015	14,6	38,3	3,5	9,3	0,24
2016	15,3	42,0	3,9	10,0	0,25
2017	17,8	41,1	4,3	8,7	0,24
2018	18,6	39,3	5,1	9,0	0,27

Джерело: складено автором за [144]

¹ Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м. Севастополя. Починаючи з 2013 р. без частини зони проведення Операції об'єднаних сил

Тенденцією протягом 2012–2016 р. було скорочення експорту з одночасним скороченням експорту агропромислової продукції. Не дивлячись на загальний негативний тренд, у 2017 р. спостерігалось зростання експорту, в тому числі і на сільськогосподарську продукцію. За 2017 р. загальний експорт продукції склав 43,3 млрд. дол. США, що на 19 % більше ніж за 2016 р. А за результатами 2018 р. загальний експорт продукції з України становив 47,3 млрд. дол. США, що на 9,2% більше порівняно з 2017 роком.

Динаміка агропродовольчого експорту демонструвала аналогічний тренд як і решта експортних товарів, проте темпи скорочення агропродовольчого експорту були меншими ніж загального і, не дивлячись на спад після кризових 2012-2013 рр., зростання поставок спостерігалось вже у 2016 р. Історично рекордний обсяг агропродовольчого експорту спостерігався у 2012 р. і, він склав порядку 17,9 млрд. дол. США. Проте цей показник було перевершено – за результатами 2018 р. було реалізовано закордон агропродовольчої продукції на 18,6 млрд. дол США. Таким чином, за останні 10 років експорт агропродовольчої продукції з України виріс вдвічі [145].

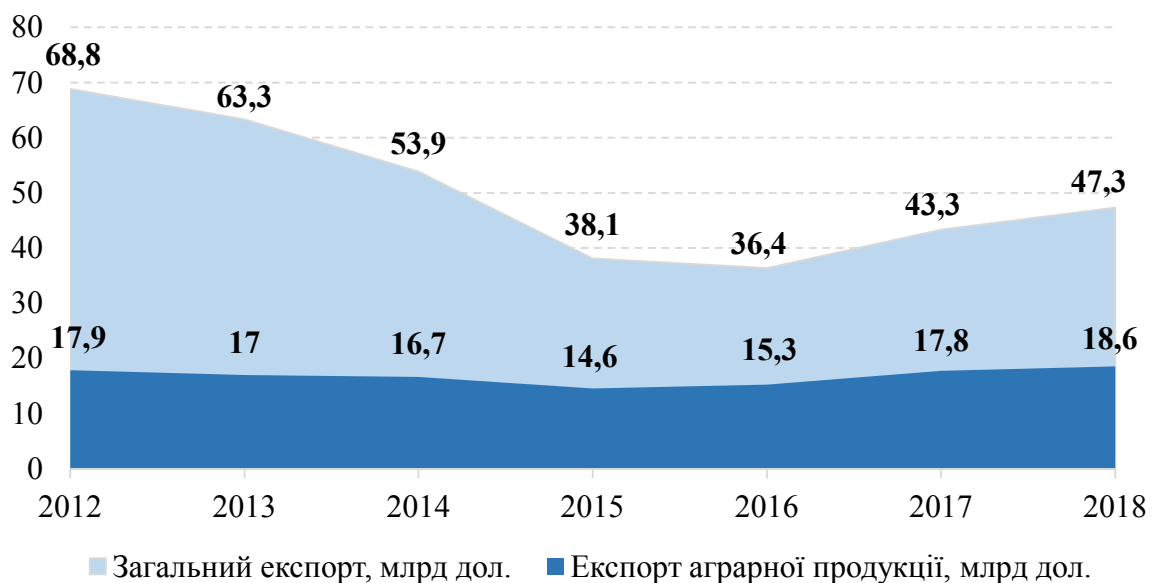


Рис. 2.13. Динаміка загального експорту та експорту аграрної продукції з України в 2012-2018 рр., млрд. дол.

Джерело: побудовано автором за даними [144; 145]

За даними рис. 2.13 спостерігається збільшення за останні п'ять років частки продукції АПК у структурі експортної виручки України зросла з 31 % у 2014 р. до 39,3 % у 2018 р. Проте варто зазначити, що основу аграрного експорту все ще становить експорт сировини, а саме продукція рослинного походження – пшениця, кукурудза, ячмінь та соєві боби. Частка цієї продукції в структурі становить порядку 55 % (рис. 2.14).

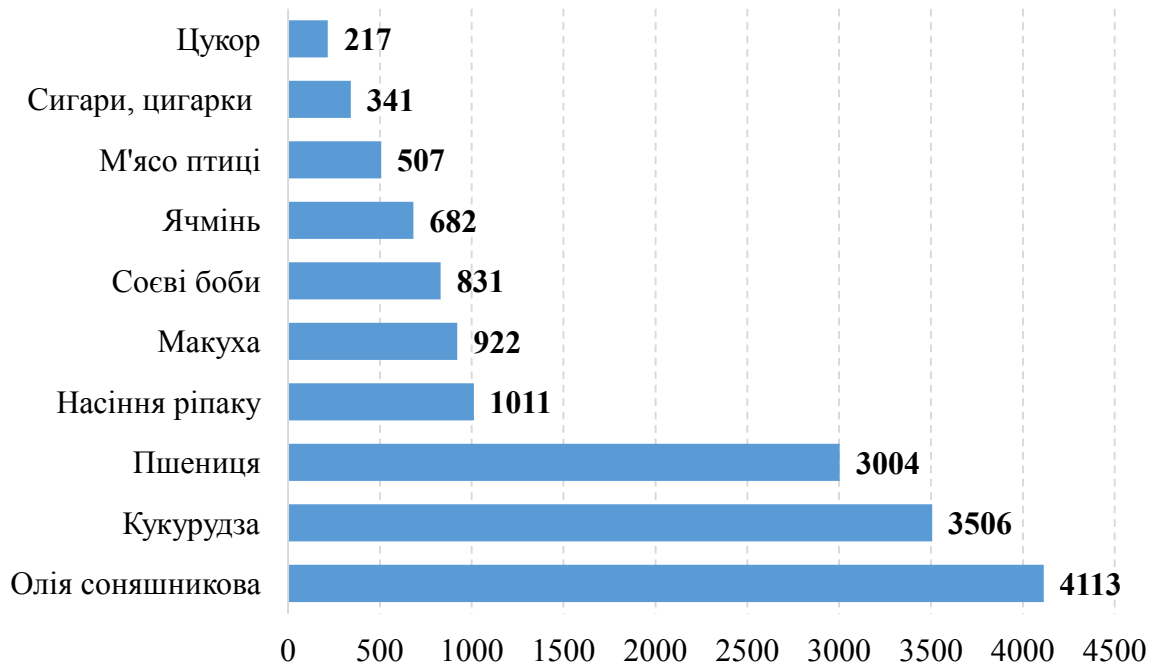


Рис. 2.14. Топ-10 продуктів агропродовольчого експорту в 2018 р., млн дол. США

Джерело: побудовано автором за даними [138; 139]

За даними рис. 2.14 видно, що лівову частку в аграрному експорті займає соняшникова олія, обсяг її реалізації за 2018 р. склав 4,1 млрд. дол. США. Україна вже декілька років поспіль є світовим лідером з виробництва і експорту соняшникової олії.

Решту ключових позицій займають зернові культури (кукурудза, пшениця, ячмінь), а також олійні (соєві боби) і продукти переробки олійних (макуха соняшникова). Ці ТОП-10 продуктів становлять 81 % всього експорту агропродовольчих продуктів з України [139].

Основним ринком збуту української сільськогосподарської продукції

залишається ринок Азії, котрий дещо зменшив частку в структурі українського експорту у 2018 р. до 44,6 %, з 45 % у 2017 р. (рис. 2.15).

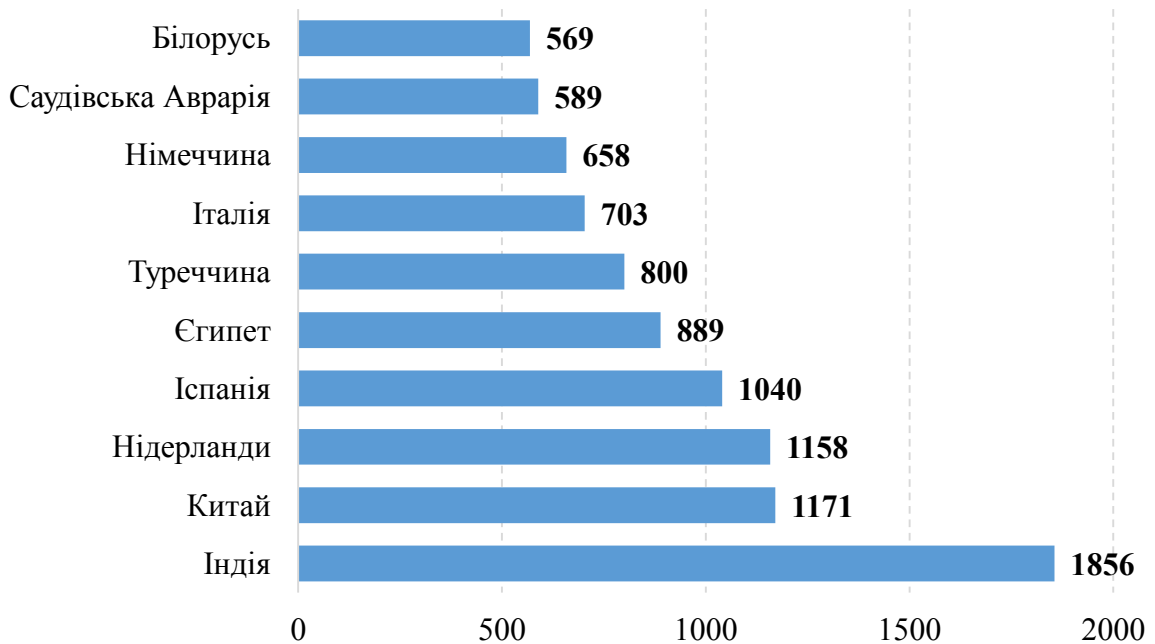


Рис. 2.15. Топ-10 ринків збуту української продукції в 2018 р., млн дол. США

Джерело: побудовано автором за даними [144; 145]

Основними країнами-партнерами з Азії у 2018 р. виступали – Індія, Туреччина і Китай. На другому місті – країни ЄС, з часткою в 33 %, де головними партнерами є Нідерланди, Іспанія і Італія. Трійку лідерів закривають країни Африки, котрі в свою чергу займають 12,3%. Основними партнерами з Африки є Єгипет, Туніс і Марокко.

Імпорт після кризових 2012-2013 рр. також демонстрував спад. Проте починаючи з 2016 р. спостерігається нарощення імпорتنих закупок Україною, як всієї продукції так і агропродовольчої.

У 2017 р. імпорт продукції АПК зріс на 10,5% порівняно з 2016 р. і досяг 4,3 млрд. дол. США. А за результатами 2018 р. загальний експорт продукції з України становив 56,9 млрд. дол. США, що на 14,7% більше порівняно з 2017 р. В той час імпорт агропродовольчої продукції за цей період зріс на 18,6% і становив 5,1 млрд. дол. США (рис. 2.16).

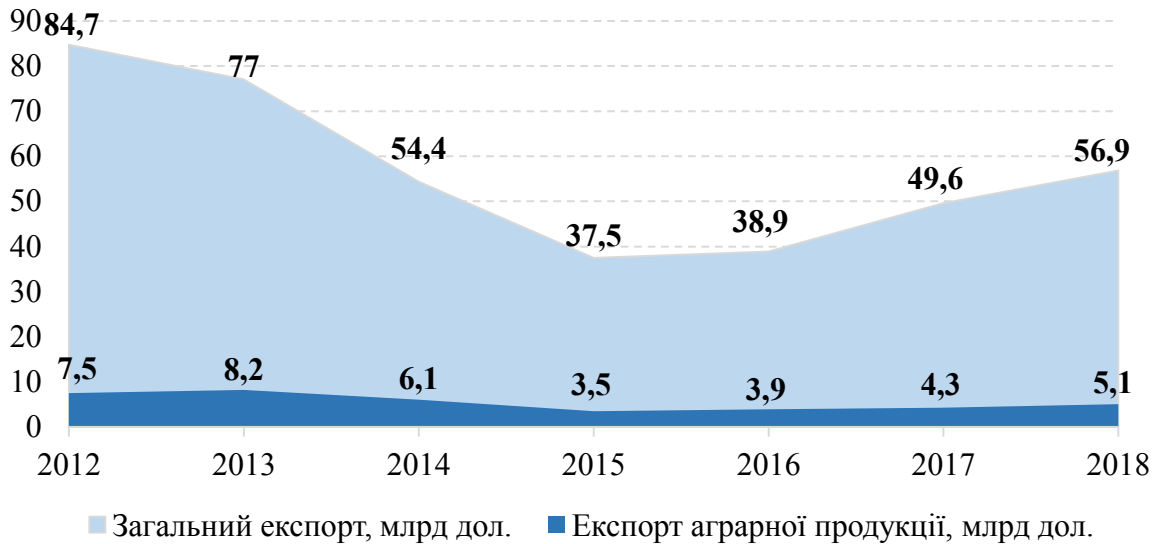


Рис. 2.16. Динаміка загального імпорту та імпорту аграрної продукції з України в 2012–2018 рр., млрд. дол.

Джерело: побудовано автором за даними [144; 145]

Серед аграрного імпорту України першу позицію займає морожена риба, за 2018 р. об'єм закупівель склав 351,6 млн. дол. США. На другому місці знаходиться тютюнова сировина (263,2 млн. дол. США), а на третьому – насіння соняшнику (258,3 млн. дол. США). Частка топ-10 продуктів агропродовольчого імпорту України становить 43 % (рис. 2.17).

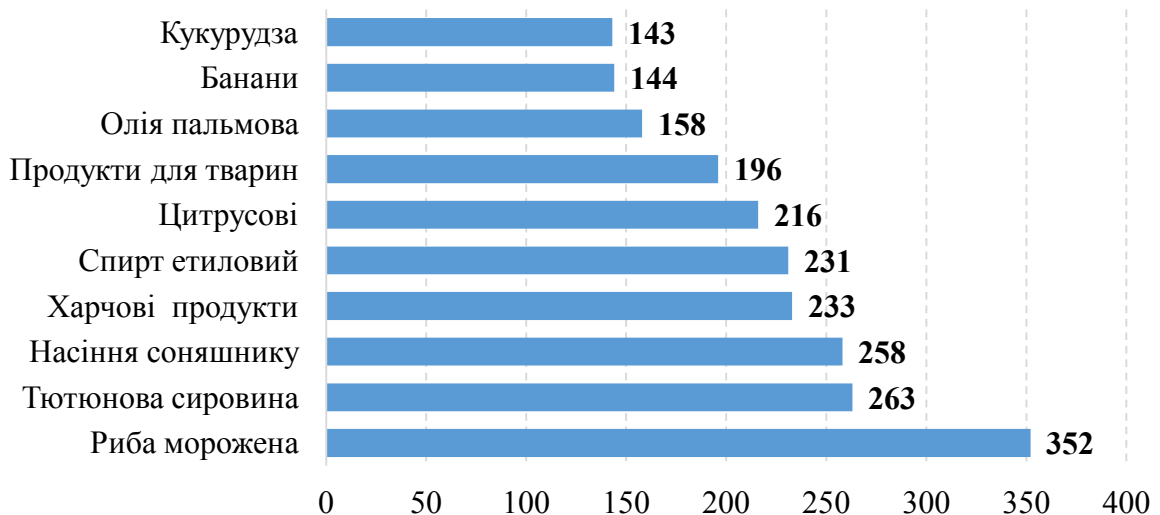


Рис. 2.17. Топ-10 продуктів агропродовольчого імпорту в 2018 р., млн. дол. США

Джерело: побудовано автором за даними [144; 145]

Останніми роками Україна нарощує імпорт з Польщі, яка займає першу сходинку у структурі агропродовольчого імпорту України (рис. 2.18).

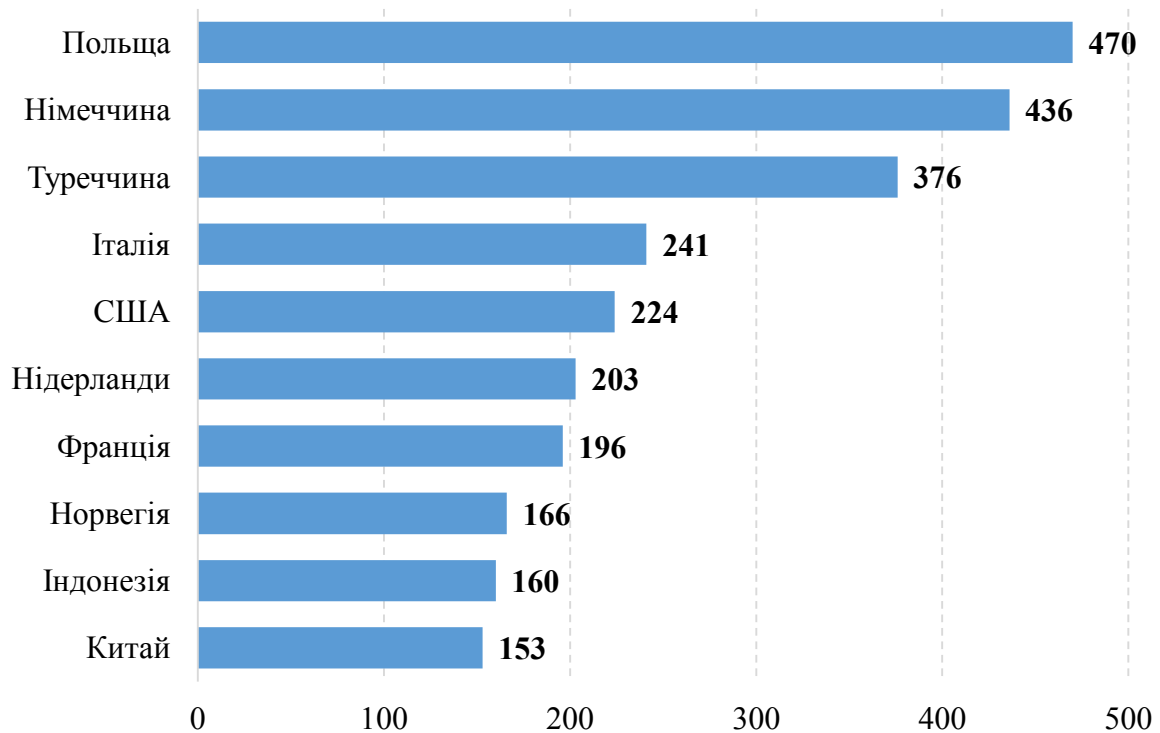


Рис. 2.18. Топ-10 країн-постачальників агропродовольчої продукції в Україну в 2018 р., млн. дол. США

Джерело: побудовано автором за даними [144; 145]

За весь 2018 р. імпорт з Польщі, яка займає першу сходинку у структурі агропродовольчого імпорту України становив 469,7 млн. дол. США. На другій позиції знаходиться Німеччина – 435,8 млн. дол. США, а третє місце займає Туреччина – 371,6 млн. дол. США. Сумарно топ-10 країн-постачальників агропродовольчої продукції в Україну займають 51 % всього агропродовольчого імпорту України.

Якщо дослідити обсяги виробництва агропромислової продукції за регіонами України в 2015–2018 рр., то видно що лідером протягом чотирьох років була Вінницька область (табл. 2.9).

Прослідимо динаміку обсяги виробництва агропромислової продукції фермерськими господарствами України за 2015–2018 рр. (табл. 2.10).

Регіональна структура виробництва продукції сільського господарства України в 2015-2018 рр., млн. грн.
(у постійних цінах 2010 р.)

	Продукція сільського господарства											
	2015			2016			2017			2018		
	млн. грн.	%	Рейтинг	млн. грн.	%	Рейтинг	млн. грн.	%	Рейтинг	млн. грн.	%	Рейтинг
Україна	239467,3			254640,5			249157			268591,26		
Вінницька	18221,4	7,61	1	21319,1	8,37	1	20423,1	8,20	1	22628,8	8,42	1
Волинська	6434,4	2,69	19	6558,5	2,58	20	6872,1	2,76	20	7085,1	2,64	19
Дніпропетровська	15141,4	6,32	3	15183,4	5,96	5	15255,5	6,12	2	15591,1	5,80	5
Донецька	6938,1	2,90	18	7513,1	2,95	18	7681,1	3,08	18	6936,0	2,58	20
Житомирська	8063,2	3,37	17	9406,8	3,69	15	9949,5	3,99	13	11024,0	4,10	13
Закарпатська	4095,9	1,71	23	3964,9	1,56	24	4021,4	1,61	24	4282,8	1,59	24
Запорізька	10055,7	4,20	11	9928	3,90	13	9605,2	3,86	15	8222,1	3,06	17
Івано-Франківська	5697,3	2,38	21	5795,3	2,28	21	6029,3	2,42	21	6095,6	2,27	21
Київська	14154,2	5,91	6	15544,7	6,10	4	14881,5	5,97	3	17962,0	6,69	2
Кіровоградська	11000,4	4,59	8	12037,5	4,73	8	10369,5	4,16	11	12484,9	4,65	8
Луганська	4035,7	1,69	24	4816,3	1,89	22	4527,5	1,82	22	4686,0	1,74	23
Львівська	9024,9	3,77	14	9255,4	3,63	16	9820	3,94	14	10281,5	3,83	14
Миколаївська	8951,2	3,74	15	9714	3,81	14	8833,8	3,55	17	9355,0	3,48	16
Одеська	10642,1	4,44	10	11881,2	4,67	9	11809,7	4,74	8	11868,7	4,42	10
Полтавська	16660,7	6,96	2	17212,6	6,76	2	14316,7	5,75	4	17709,8	6,59	3
Рівненська	6408,7	2,68	20	6723,2	2,64	19	7058	2,83	19	7192,1	2,68	18
Сумська	9847,5	4,11	13	10192,5	4,00	12	10193,5	4,09	12	11386,1	4,24	11
Тернопільська	8145,8	3,40	16	8523,8	3,35	17	9470,8	3,80	16	9840,2	3,66	15
Харківська	14679,5	6,13	4	15647,8	6,15	3	14100,4	5,66	5	14946,4	5,56	6
Херсонська	10836,1	4,53	9	11232,2	4,41	10	11182,8	4,49	9	11249,9	4,19	12
Хмельницька	11598,7	4,84	7	12548,6	4,93	7	14056,5	5,64	6	14689,0	5,47	7
Черкаська	14622,1	6,11	5	14983,7	5,88	6	13262,2	5,32	7	16246,2	6,05	4
Чернівецька	4287,4	1,79	22	4285,7	1,68	23	4513	1,81	23	4756,7	1,77	22
Чернігівська	9924,9	4,14	12	10372,2	4,07	11	10923,9	4,38	10	12060,0	4,49	9

Джерело: складено автором за даними [144]

Регіональна структура виробництва продукції сільського господарства в фермерських господарствах України в 2015-2018 рр., млн. грн. (у постійних цінах 2010 р.)

	Продукція сільського господарства											
	2015			2016			2017			2018		
	млн. грн.	%	Рейтинг	млн. грн.	%	Рейтинг	млн. грн.	%	Рейтинг	млн. грн.	%	Рейтинг
Україна	18909,3			22101,4			21743,1			20167,8		
Вінницька	1191,2	6,30	5	1768,3	8,00	4	1662,6	7,65	4	1659,2	8,23	3
Волинська	312,2	1,65	19	415,4	1,88	19	490,3	2,25	19	495,3	2,46	18
Дніпропетровська	1789,2	9,46	2	1821,1	8,24	3	1822,8	8,38	2	125,4	0,62	23
Донецька	523	2,77	17	635,1	2,87	16	607,5	2,79	17	602,5	2,99	16
Житомирська	261,5	1,38	20	393,3	1,78	20	394,4	1,81	20	395,4	1,96	19
Закарпатська	80	0,42	24	98	0,44	24	77,7	0,36	24	75,8	0,38	24
Запорізька	1099,6	5,82	8	1175,3	5,32	9	1204,2	5,54	8	1214,8	6,02	6
Івано-Франківська	169,9	0,90	22	199,9	0,90	22	230,7	1,06	22	234,5	1,16	21
Київська	733,4	3,88	11	956	4,33	11	791,9	3,64	14	795,8	3,95	13
Кіровоградська	1827,1	9,66	1	2061,7	9,33	1	1714,3	7,88	3	1742,5	8,64	2
Луганська	685,7	3,63	13	915,9	4,14	12	863,1	3,97	12	884,8	4,39	11
Львівська	543,2	2,87	16	561,6	2,54	17	682,3	3,14	16	685,7	3,40	15
Миколаївська	1184,6	6,26	6	1397,6	6,32	6	1209,3	5,56	7	1203,5	5,97	8
Одеська	1449,8	7,67	3	1828,8	8,27	2	1838,2	8,45	1	1836,7	9,11	1
Полтавська	1249,9	6,61	4	1425,3	6,45	5	1203,9	5,54	9	1208,7	5,99	7
Рівненська	191,8	1,01	21	223,8	1,01	21	255,9	1,18	21	262,7	1,30	20
Сумська	662,3	3,50	14	718,0	3,25	14	789,4	3,63	15	791,2	3,92	14
Тернопільська	415,9	2,20	18	423,3	1,92	18	587,7	2,70	18	589,7	2,92	17
Харківська	1168,6	6,18	7	1341,8	6,07	7	1241,1	5,71	6	1245,7	6,18	5
Херсонська	1083,1	5,73	9	1177,6	5,33	8	1277,8	5,88	5	1302,7	6,46	4
Хмельницька	707,3	3,74	12	784,4	3,55	13	933,1	4,29	10	941,7	4,67	9
Черкаська	858,2	4,54	10	972	4,40	10	892,3	4,10	11	895,7	4,44	10
Чернівецька	147,3	0,78	23	150	0,68	23	173,6	0,80	23	175,7	0,87	22
Чернігівська	574,5	3,04	15	657,2	2,97	15	799,0	3,67	13	802,1	3,98	12

Джерело: складено автором за даними [144]

За даними табл. 2.10 видно, що хоча Вінницька область лідирує за обсягами виробництва продукції сільського господарства протягом 2015-2018 рр., а за продукцією, виробленою фермерськими господарствами посіла тільки четверте місце, поступаючись Дніпропетровській, Кіровоградській та Одеській областям.

Отже, обсяги виробництва фермерськими господарствами України протягом останніх років коливаються в межах 10-14% загальних виробничих обсягів сільськогосподарських підприємств, а темпи нарощування виробництва як рослинницької, так і тваринницької продукції є порівняно вищими відносно інших форм господарювання.

Відповідно до спеціалізації виробництва рослинницької продукції фермерськими господарствами Вінницької області, лівова частка їх угідь зайнята під зерновими та зернобобовими культурами – 45–50 %, основними серед яких є пшениця та ячмінь. Протягом 2008-2018 рр. частка виробництва фермерськими господарствами по зернових і зернобобових культурах складає приблизно 12 % загального обсягу виробництва, по соняшнику – 16–19 %.

Слід відзначити стрімке збільшення виробництва фермерськими господарствами кукурудзи на зерно, зібрана площа під якою збільшилась із 10,6 тис. га у 2009 р. до 32,9 тис. га у звітному, при аналогічному збільшенні валових зборів урожаю даної культури із 56,8 тис. тонн до 164,3 тис. тонн відповідно. Даний приріст виробництва несе якісний характер, оскільки на ряду із збільшенням посівних площ рівень урожайності також збільшується. Також швидко збільшуються площі під соняшником, що не є дивним, оскільки дана культура на сьогодні перебуває у досить привабливій цінній категорії щодо реалізації відповідного продукту, хоча й дане нарощування може негативно позначитись на якості сільськогосподарських угідь, що будуть постійно використовуватись.

Проаналізувавши стан тваринництва у фермерських господарствах Вінниччини, відзначимо зменшення поголів'я ВРХ та стрімке нарощування поголів'я свиней. Обсяги виробництва тваринницької продукції протягом

періоду дослідження постійно зростають: порівняно із 2005 р. у звітному було вироблено на 25,6 % більше молока, у 10 разів більше вовни та реалізовано у 1,5 рази більше м'яса всіх видів.

Незважаючи на зменшення кількості фермерських господарств по Україні, що спостерігаються останніми роками, у Вінницькій області ситуація є кращою, зокрема це зростання кількості відповідних господарських суб'єктів та площі їх земельних угідь (рис. 2.19), підвищення продуктивності праці, а також зростання чисельності зайнятих працівників та обсягів валової продукції.

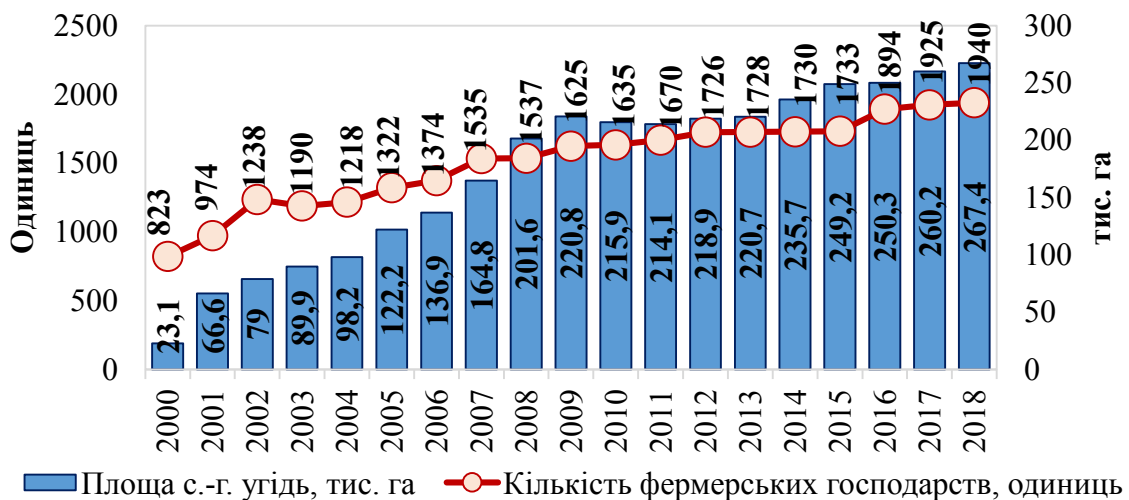


Рис. 2.19. Розвиток фермерських господарств Вінниччини за 2000–2018 рр.

Джерело: побудовано автором за даними Головного управління статистики у Вінницькій області

Подальший розвиток фермерства набуває все більшої актуальності з огляду на те, що найбільш мотивуючою є така форма власності, яка б забезпечила поєднання в одній особі власника засобів виробництва та праці, працівника і менеджера. Крім того, статистично офіційно зареєстрованих фізичних осіб-підприємців відносять до господарств населення, а розмір їх земельних угідь часто перевищує середній розмір угідь вітчизняних фермерських господарств. Тобто, існує значний прихований потенціал розвитку фермерських господарств, що може бути активізований створенням та підтримкою ефективного інституційного забезпечення з боку держави.

Звичайно, власникам фермерських господарств важко вирішувати наявні проблеми економічного характеру, пов'язані з пошуком вигідних ринків збуту, нестачею матеріально-технічних ресурсів і відсутністю фінансових коштів на його придбання та оновлення, відсутністю потрібних об'єктів зберігання та переробки первинної продукції, що загалом негативно впливає на рівень економічної ефективності їх діяльності. Але, з огляду на світовий досвід, навіть ті суб'єкти, що володіють порівняно низьким економічним потенціалом, об'єднавшись у кооперативи, набувають досить вагомої сили для повного або хоча б часткового подолання зазначених проблем.

Крім того, на підставі проведеної прогнозової оцінки динаміки обсягів виробництва зернових та зернобобових культур фермерськими господарствами (рис. 2.20) в Україні та у Вінницькій області зокрема намічається позитивна тенденція нарощування обсягів зазначених культур, при чому частка виробництва фермерських господарств у загальному виробництві має також зростати.

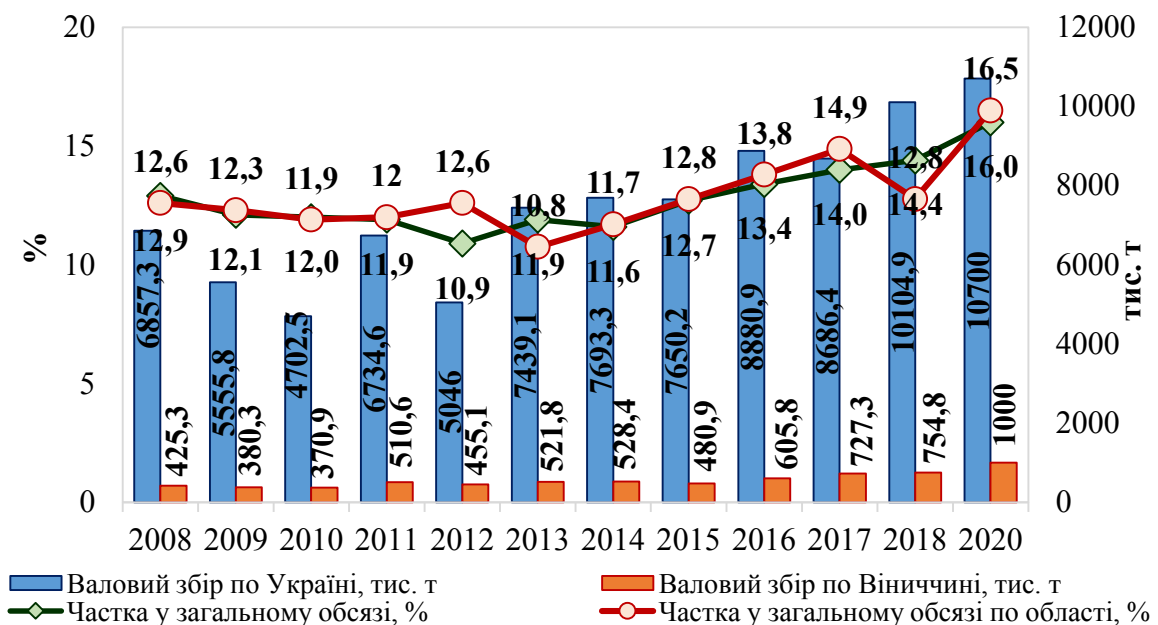


Рис. 2.20. Динаміка виробництва зернових та зернобобових культур у фермерських господарствах України та Вінниччини в 2008–2020 рр.

Джерело: побудовано автором за даними Головного управління статистики у Вінницькій області

Щодо технічної оснащеності слід сказати, що фермерські господарства постійно оновлюють техніку як по Україні взагалі, так і в Вінницькій області зокрема (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Наявність сільськогосподарської техніки в фермерських господарствах України та Вінницької області у 2015–2018 рр., шт.

Види техніки	Україна				Вінницька область			
	2015	2016	2017	2018	2015	2016	2017	2018
Трактори	33457	35206	37248	39451	2412	2577	2724	2865
Зернозбиральні комбайни	8045	8578	9093	9348	512	590	622	637
Сівалки	18759	19636	21149	22458	1289	1384	1426	1521

Джерело: складено автором за даними Головного управління статистики у Вінницькій області

За даними табл. 2.11 спостерігається стійка тенденція збільшення забезпеченості фермерських господарств України та Вінницької області технікою.

Зрозумілим є те, що фермерські господарства повинні підтримувати достатній рівень механізації, щоб не страждала результативність господарювання. Слід відмітити, що при надмірно високому рівні механізації буде знижуватись економічна ефективність виробництва.

За нормативами оптимальна кількість техніки на одне середнє фермерське господарство України має складати: тракторів – 2,46 од., комбайнів – 0,46 [146, с. 211–212].

Здійснимо розрахунок потреб і порівняємо результати з наявністю техніки (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Потреби в сільськогосподарській техніці в фермерських господарствах Вінницької області у 2015-2018 рр., шт.

Види техніки	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5
Кількість фермерських господарств, од.	1733	1894	1925	1940
<i>Наявність, шт.</i>				
Трактори	2412	2577	2724	2865

Продовження табл. 2.12

1	2	3	4	5
Зернозбиральні комбайни	512	590	622	637
<i>Потреби, шт.</i>				
Трактори	4263	4659	4736	4772
Зернозбиральні комбайни	797	871	886	892
<i>Коефіцієнт задоволення потреб фермерських господарств в техніці</i>				
Трактори	0,57	0,55	0,58	0,60
Зернозбиральні комбайни	0,64	0,68	0,70	0,71

Джерело: складено автором за даними Головного управління статистики у Вінницькій області

Відповідно до проведених розрахунків фермерськими господарствами Вінницької області в 2015-2018 рр. не були повністю задоволені потреби в сільськогосподарській техніці: в тракторах ступінь задоволеності складав лише 57-60 %, в зернозбиральних комбайнах – на 64-71 %.

Зрозуміло, що фермерам, які мають незначні земельні площі, не вигідно купувати та утримувати необхідну сільськогосподарську техніку. А в умовах нерозвинутого агротехнічного сервісного обслуговування це призводить до невиконання передбачених технологією необхідних операцій технологічного циклу, а отже, і до недобору урожаю сільськогосподарських культур (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Урожайність основних сільськогосподарських культур у фермерських господарствах Вінницької області у 1995–2018 рр., ц/га*

Культури	1995	2000	2005	2010	2015	2017	2018	Темп зростання, 2018 до 1995, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Зернові і зернобобові культури	19,9	20,3	21,5	29,0	38,5	51,7	63,1	317,1
Пшениця озима та яра	23,8	22,4	24,3	29,0	40,9	47,5	48,0	201,7
Жито озиме та яре	14,0	24,6	16,7	20,4	24,2	38,4	15,1	107,9
Ячмінь озимий та ярий	19,1	19,3	20,2	22,9	35,4	44,7	35,5	185,9
Овес	30,6	20,6	17,2	15,9	23,1	23,5	18,0	58,8
Кукурудзи на зерно	29,0	28,4	35,4	51,0	39,2	66,0	94,3	325,2
Соняшник	9,9	11,6	10,2	16,2	25,7	27,8	30,2	305,1
Культури овочеві	80,4	107,5	125,9	143,2	101,5	177,5	155,9	193,9

Продовження табл. 2.13

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Буряки цукрові фабричні	250,1	192,2	219,2	285,9	398,2	512,0	606,7	242,6
Картопля	61,9	68,5	81,8	137,3	132,7	104,7	264,4	427,1

Джерело: складено автором за даними Головного управління статистики у Вінницькій області

За даними табл. 2.14 видно, що позитивні зміни щодо збільшення урожайності зернових та зернобобових культур намітилися у 2013–2014 рр., коли урожайність сягнула рівня 46,3–50,5 ц/га, яка зберігалася і в 2015–2018 рр. Важливим фактором є те, що за більш тривалий період дослідження (починаючи з 1995 р.) показники урожайності мають позитивну динаміку. Так, урожайність цукрових буряків зросла більш ніж в 2,4 рази, соняшнику втричі, картоплі в 4,3 рази (табл. 2.13).

Рівень використання земельних угідь фермерськими господарствами залежить від цілої сукупності факторів. Основними проблемами розвитку фермерського господарства України є відставання від сучасних тенденцій запровадження інноваційних технологій ведення сільського господарства. Нові технології та технічне забезпечення виробничих процесів є недоступним для більшості фермерів через їх дорожнечу. Фермери мають обмежене фінансове забезпечення своєї діяльності, якого ледве вистачає для придбання необхідних ресурсів для нового циклу виробництва. У свою чергу, перехід на більш вищий рівень господарювання передбачає додаткове залучення коштів [147].

На сьогодні тільки незначна частина фермерських господарств Вінницької області досягла високих показників у використанні земельних ресурсів. В основному це стосується великих за розмірами земельної площі господарств, які мають можливість забезпечити досить високий рівень інтенсифікації виробництва сільськогосподарської продукції із оптимальним застосування органічних, мінеральних добрив, засобів обробітку насіння та захисту рослин, дотримання агротехніки. Як зазначалось, фермерські

господарства Вінницької області, в значній своїй більшості, були сформовані на гірших, низькопродуктивних землях. Підвищення їх родючості практично неможливе без внесення достатньої кількості добрив, проведення додаткових трудомістких заходів по впорядкуванню рельєфу, агротехнічному догляду тощо. Обсяги затрат, спрямовані на підвищення продуктивності, часто перевищують результати господарювання. Тому, в своїй переважній більшості фермерські господарства Вінницької області використовують лише окремі елементи даного механізму, до яких можна віднести систему удобрення. За останні 5 років обсяги внесення мінеральних добрив зросли (табл. 2.14). Разом з тим слід відмітити, що застосування добрив само по собі не вирішує проблему підвищення ефективності використання земельних угідь, якщо культура землеробства у фермерських господарствах на низькому рівні.

Таблиця 2.14

Обсяги внесення органічних та мінеральних добрив фермерськими господарствами Вінницької області*

Показники	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Темп зростання, 2018 до 2011, %
<i>Внесено органічних добрив в середньому на 1 га, т</i>									
Всього, т	3,9	4,1	5,2	5,1	3,2	15,7	22,4	24,1	617,9
<i>Внесено мінеральних добрив у перерахунку на 100 % поживних речовин на 1 га удобреної площі</i>									
Всього кг	81,5	86,1	90,2	92,8	98,6	124,7	147	149,8	183,8
В т.ч. азотних	68,1	69,3	70,4	72,6	74,4	98,7	116,8	112,7	165,5
фосфорних	8,6	9,4	10,4	11,3	12,4	13,4	14,3	15,3	178,3
калійних	8,4	7,4	9,4	8,9	11,8	12,7	15,9	21,8	259,2

Джерело: складено автором за даними Головного управління статистики у Вінницькій області

Крім вирішення внутрішніх організаційно-технологічних проблем використання розвитку фермерських господарств велике значення має і вдосконалення державної політики в питаннях розвитку сімейних фермерських господарств.

Отже, проведені дослідження динаміки розвитку фермерських господарств нам дали змогу зробити висновки, що у Вінницькій області сформований і функціонує сектор фермерських господарств, а отже сектор підприємств сімейного бізнесу.

2.3. Діагностика стійкості підприємств сімейного бізнесу Вінницької області

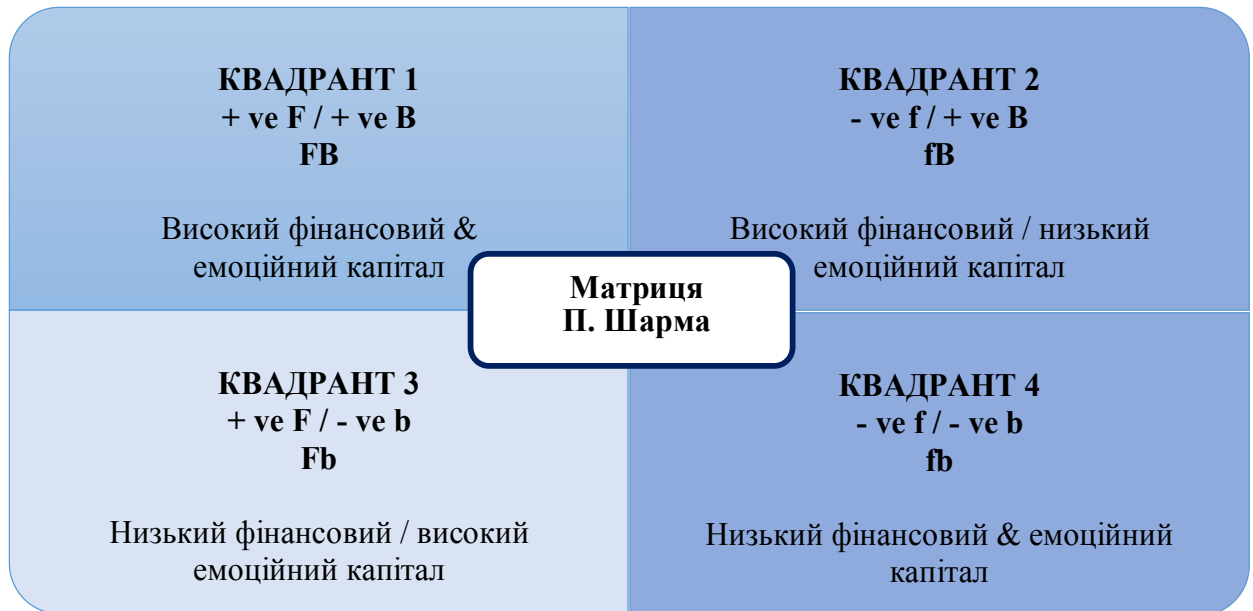
Особливістю розвитку підприємств сімейного бізнесу є багатовимірність цілей, які переслідують підприємства. П. Шарма, Р. Блунден, Р. Лабаки, Н. Майкл-Цабарі та Х. О. Р Алгарін стверджують що для багатьох підприємств сімейного бізнесу такі цілі, як гармонія сім'ї, репутація та безперервність, є важливішими за цілі, орієнтовані на бізнес, такі як: виживання, прибутковість та зростання [148].

Залежно від важливості або значущості конкретних цілей підприємств сімейного бізнесу виділяють чотири різні орієнтації підприємств сімейного бізнесу [149]:

- **Fb** (Сб) – підприємства сімейного бізнесу, для яких цілі сім'ї мають перевагу над бізнес-цілями;
- **fb** (сБ) – підприємства сімейного бізнесу, для яких бізнес-цілі мають перевагу над усіма іншими;
- **FB** (СБ) – підприємства сімейного бізнесу, які прагнуть збалансувати цілі сім'ї та бізнес-цілі;
- **fb** (сб) – підприємства сімейного бізнесу, які функціонують без чіткої орієнтації як на цілі сім'ї, так і на бізнес-цілі.

Орієнтація сімейного бізнесу, в якій керівники підприємства працюють над тим, щоб збалансувати цілі сім'ї та бізнес-цілі, є одночасно найскладнішою і найкориснішою позицією.

П. Шарма розробила базову матрицю для відображення результатів діяльності підприємств сімейного бізнесу у сімейному та бізнес-аспектах (рис. 2.21), зазначивши, що висока продуктивність у сімейному вимірі допомагає будувати емоційний капітал і здатність до стійкості сім'ї, тоді як висока ефективність бізнес-виміру створює фінансові можливості [150; 151].



Примітка: + ve – позитивний рівень, - ve – негативний рівень

Рис. 2.21. Матриця П. Шарма

Джерело: сформовано автором на основі [150]

Підприємства сімейного бізнесу, які мають високий рівень емоційного та фінансового капіталу, стійкі до викликів зовнішнього середовища і використовують можливості своєї родини та підприємства на різних життєвих етапах фірми [151; 152].

Квадрант 1, як показано на рис. 2.21 – ідеальне положення для підприємства сімейного бізнесу. Однак час від часу підприємство сімейного бізнесу можуть опинитися в одному з трьох інших квадрантів.

Для розуміння поточного розташування підприємства сімейного бізнесу на матриці П. Шарма, необхідно розмежити цілі сім'ї та бізнес-цілі, які переслідує підприємство (рис. 2.22).



Рис. 2.22. Цілі сім'ї та бізнес-цілі для підприємства сімейного бізнесу

Джерело: побудовано автором на основі [152]

Важливим результатом функціонування підприємств сімейного бізнесу є стійкість підприємства.

Стійкість характеризує стан об'єкта по відношенню до зовнішніх впливів. Більш стійким є такий його стан, який, при рівних зовнішніх впливах і внутрішніх зрушеннях, схильний до менших змін, відхилень від попереднього. Умовою стійкості до зовнішніх впливів є внутрішні властивості самого об'єкта. Стійкість – зовнішній прояв внутрішньої структури об'єкта. Для того щоб підвищити його стійкість до впливу різних чинників, необхідно, перш за все, удосконалювати сам об'єкт.

В економічній науці виділяють чотири основні підходи до розгляду поняття «стійкість» (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Систематизація підходів до визначення сутності «стійкість соціально-економічної системи»

Підхід	Характеристика	Дослідники
1	2	3
Перший підхід передбачає застосування терміна «Steady state» (стійкий стан, стан стаціонарної стійкості)	Термін «стійкість» характеризує процес, пов'язаний з рівновагою, але не тотожний їй	Солоу, С.Анохін, І.Бланк, А.Загорулькін, Б.Колас, О.Колодізев, К.Нужний, В.Рошин, Ю.Сімах, В.Сумін [153-157]

Продовження табл. 2.15

1	2	3
Другий підхід розглядає стійкість підприємства з точки зору його фінансової стійкості, уникнення банкрутства і забезпечення конкурентоспроможності	Стійкість підприємства ототожнюють з його фінансовим станом	В. Дергачова, Д. Ковальов і Т. Сухорукова, С. Коробкова, Е. Коротков, А. Шеремет, Ю. Масленко і Н. Кульбака, І. Недін, І. Сенько, Є. Іонін [158; 159; 160]
Третій підхід розглядає стійкість підприємства відповідно до положень концепції «сталого розвитку» («Sustainable development»)	Економічні, екологічні та соціальні цілі врівноважуються, а основним показником вважається поліпшення якості життя	А. Деркач, Л. Мельник, А. Семенов і А. Фадєєва [161; 162]
Четвертий підхід розглядає в якості основи концепцію сталого економічного зростання (sustained positive economic growth), що характеризує динамічну рівновагу економічної системи і її ефективний розвиток	Стійкість полягає в максимальному значенні зростання економіки системи при мінімальному відхиленні його від рівноваги	Дж.С. Моль, Й. Шумпетер, Р. Харррод, Ф. Котлер, Д. Морріс, С.А. Козловський А.С. Воронов, Н. Шандова і ін. [163; 164]

Джерело: складено автором на основі [153-165]

В економічній літературі немає єдиного визначення поняття «стійкість підприємства». З метою систематизації та структурування провели поглиблений аналіз досліджуваного поняття (рис. 2.23).

На підставі вивчення та аналізу наукових джерел дійшли до висновку, що найбільш комплексним є трактування категорії «стійкість підприємства» як комплексного поняття, що відображає його здатність підтримувати достатній рівень економічних параметрів, які забезпечують його ефективно функціонування та стійкий розвиток, і формують пріоритетну унікальність забезпечувати його конкурентоспроможність на ринку [165].

Виділяють дві взаємопов'язані і взаємозалежні форми загальної стійкості підприємства: поточну і стратегічну стійкість (рис. 2.24).

Отже, стратегічна стійкість підприємства характеризує його здатність до розвитку, а поточна стійкість – здатність до стабільного функціонування.

Загальну стійкість підприємства можна визначити як його здатність підтримувати високий рівень поточної та стратегічної стійкості в їх взаємозв'язку і взаємозалежності, тобто здатність ефективно функціонувати і

розвиватися в умовах зовнішніх і внутрішніх збурюючих впливів, повертатися в колишнє або переходити в якісно більш високий стан рівноваги і зберігати до певних меж якість і структуру.

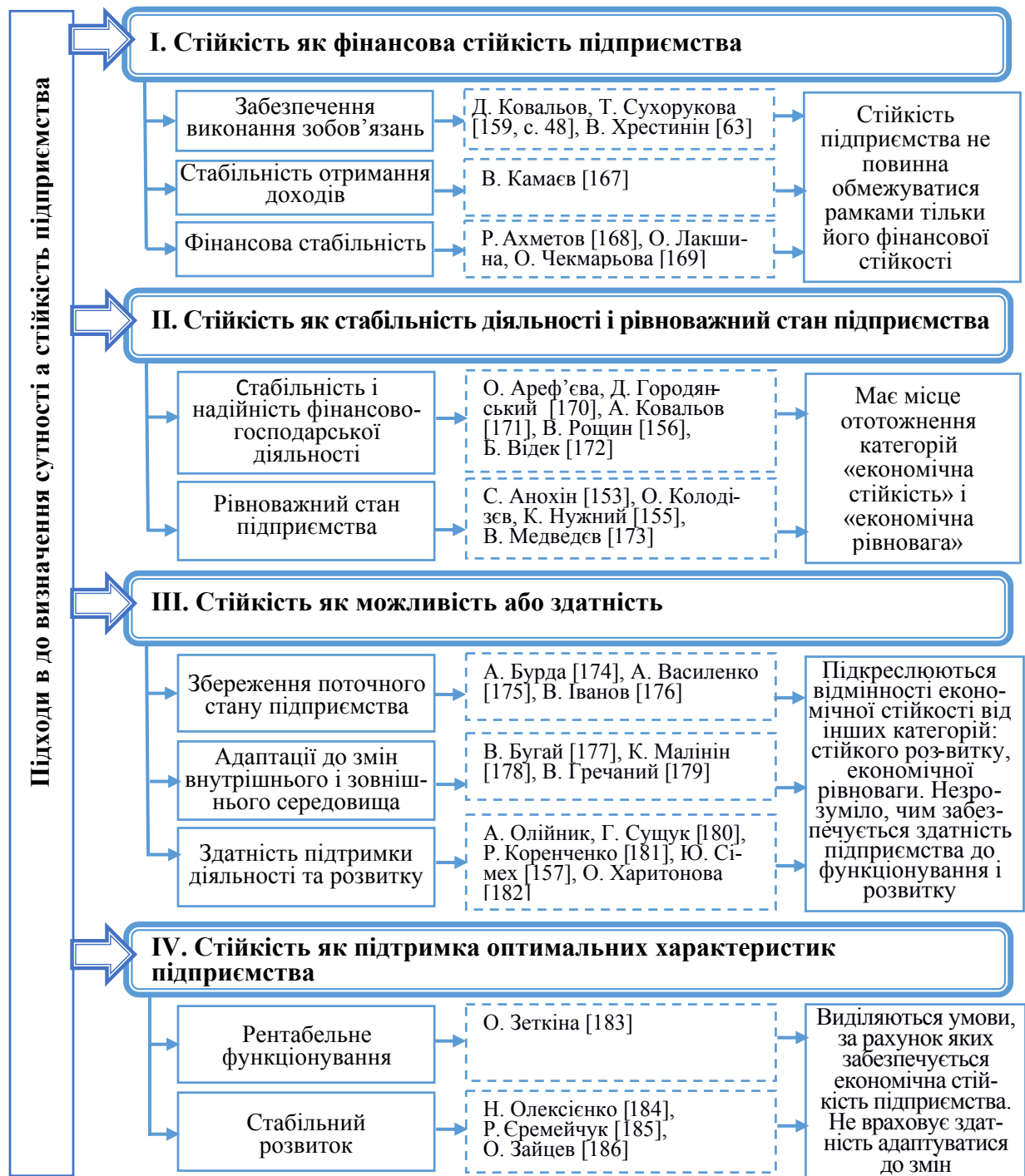


Рис. 2.23. Систематизація підходів до визначення сутності стійкості підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [153–186]

Підсумовуючи аналіз форм стійкості підприємства, можна зробити висновок, що для успішного довгострокового функціонування підприємства необхідною є орієнтація його управлінської діяльності на забезпечення стратегічної стійкості, що базується на високому рівні поточної стійкості.

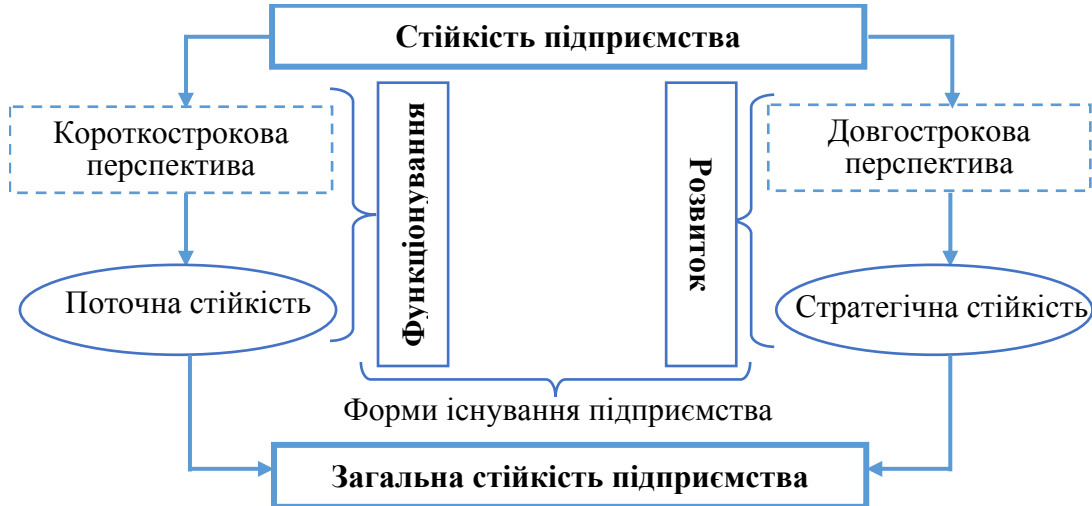


Рис. 2.24. Форми загальної стійкості підприємства

Джерело: [187]

В економічній літературі розглядаються також і інші різні види стійкості підприємства, які є результатом класифікації за різними критеріями (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Види стійкості підприємства

Критерій класифікації	Види стійкості	Характеристики
1	2	3
Форма існування підприємства	Поточна	Здатність підприємства стабільно функціонувати
	Стратегічна	Здатність підприємства підвищувати свій якісний рівень (розвиватися)
Об'єкт аналізу	Виробнича	Розглядається здатність підприємства здійснювати стабільну діяльність у певному напрямку – у сфері виробництва, в галузі фінансів, інновацій тощо
	Фінансова	
	Організаційна	
	Соціальна	
	Кадрова	
	Екологічна	
Характер реакції на впливи	Інноваційна	Відсутність реакції на впливи доти, поки вони не перевершать силу зв'язків в організації
	Статична	Активна реакція, в результаті чого змінюється зв'язок між елементами системи
	Динамічна	

Продовження табл. 2.16

1	2	3
Ставлення до зміни значень вихідних параметрів	Абсолютна або безумовна	Володіння стійкістю при будь-яких значеннях вихідних параметрів
	Відносна або умовна	Володіння стійкістю тільки за певних умов, при певних значеннях вихідних параметрів
Ступінь сталості стійкого стану	Мінлива	Відсутність постійної стабільності протягом тривалого періоду часу
	Постійна	Стабільно стійкий стан підприємства впродовж тривалого періоду часу
	Повна	Стабільне зростання всіх показників діяльності підприємства, що відображають стійке функціонування і розвиток підприємства
Ступінь охоплення	Структурна	Стійкість підприємства як цілісної системи
	Часткова	Стійкість окремих компонентів підприємства – підрозділів, визначених процесів і т.д.
Фактори, що впливають на стійкість організації	Зовнішня	Стійкість, в основному диктується зовнішніми факторами
	Внутрішня	Стійкість, що диктується в основному внутрішніми факторами
За ретроспективою виникнення*	Успадкована	Результат наявності певного запасу міцності підприємства сімейного бізнесу, що був досягнутий попередніми поколіннями
	Набута	Результат збільшення стійкості підприємства сімейного бізнесу, досягнутого нинішнім поколінням
За виміром цілей розвитку підприємства*	Бізнес-стійкість	Здатність підприємства здійснювати стабільну діяльність у певному вимірі цілей розвитку підприємства
	Сім'я-стійкість	

Примітка: * - запропоновано автором

Джерело: складено автором на основі [153–189]

Дослідники розглядають різні аспекти стійкості підприємства, а наведена в табл. 2.16 класифікація є результатом аналізу стійкості з позиції системного підходу, в основі якого лежить аналіз підприємства як безлічі певних зв'язків, відносин, елементів.

Отже, в залежності від об'єкта аналізу виділяють такі види стійкості як виробнича, фінансова, організаційна, соціальна, кадрова, екологічна, інноваційна тощо.

За таким критерієм, як характер реакції на дестабілізуючі впливи, виділяють статичну і динамічну стійкість організації. **Статичну** стійкість можна охарактеризувати як відсутність реакції на впливи доти, поки вони не

перевершать силу зв'язків в організації. **Динамічна** стійкість характеризується активною реакцією, в результаті чого змінюється зв'язок між елементами системи. Дані види стійкості взаємообумовлені і взаємодоповнюють один одного, існують в єдиному економічному просторі. У кожний окремий фіксований момент часу стійкість підприємства є статичною стійкістю. Статична стійкість підприємства відноситься, насамперед, до процесів функціонування підприємства. Економічний же процес розвитку підприємства є постійною зміною, рухом у вигляді взаємодії факторів виробництва та господарської діяльності. Отже, процесу розвитку більшою мірою відповідає динамічна стійкість, що характеризує процес розвитку підприємства в постійному русі в часі.

Існує класифікація стійкості за такою ознакою, як відношення до зміни значень вихідних параметрів. За цією ознакою виділяють **абсолютну**, або **безумовну**, і **відносну**, або **умовну**, стійкість. Так, якщо розглянути будь-який економічний процес (або діяльність) підприємства, то можна назвати його відносно (умовно) стійким, якщо він володіє стійкістю тільки за певних умов і певних значеннях вихідних параметрів. І отже, якщо певний економічний процес підприємства стійкий при будь-яких значеннях вихідних параметрів, то він є абсолютно (безумовно) стійким.

Стійкість підприємства можна також класифікувати з позиції сталості. Можна виділити **змінну** стійкість, що характеризує відсутність постійної стабільності протягом тривалого періоду часу; **постійну** стійкість – стабільно стійкий стан підприємства впродовж тривалого періоду часу; і нарешті, **повну стійкість**, що супроводжується стабільним зростанням всіх показників діяльності підприємства, які відбивають його стійке функціонування і розвиток.

Залежно від факторів, що визначають стійкість підприємства, виділяють зовнішню і внутрішню стійкість. При цьому під **зовнішньою** стійкістю прийнято розуміти стійкість підприємства, яка в основному диктується зовнішніми чинниками. Відповідно, **внутрішню** стійкість підприємства

можна визначити як стійкість, продиктовану в основному внутрішніми чинниками. Яскравим прикладом зовнішньої стійкості підприємства є стійкість виробничо-економічних структур, яка досягалася в умовах планово-адміністративної економіки, в основному, за допомогою зовнішніх чинників, тобто майже всі дестабілізаційні процеси гасилися ззовні за допомогою реалізації певних інструментів забезпечення стійкості підприємства, зокрема, додатковою фінансово-економічною підтримкою, коригуванням планів, заміною директора, адміністративною реорганізацією виробництва тощо. В умовах ринкової економіки крім реалізації механізмів забезпечення стійкості підприємства ззовні, безумовно, потрібно і застосування певних внутрішніх механізмів забезпечення стійкості, що дозволяють підприємству власними силами підтримувати стійке функціонування і розвиток.

Згідно із загальною організаційною наукою О. О. Богданова виділяють структурну стійкість (як цілого) і часткову стійкість (як окремої складової цілого). За тектологічним законом відносних або найменших опорів структурна стійкість цілого визначається найменшою частковою стійкістю. Як приклад дії цього закону можна привести елементарний ланцюг, що складається з неоднакових за міцністю ланок. Даний ланцюг може витримати ту вагу, яку витримує найслабша за міцністю ланка. Щодо підприємства, то, якщо хоча б один з елементів не витримує впливу дестабілізуючих факторів, підприємство руйнується.

За аналогією можна виділити **структурну** стійкість підприємства як цілісної системи і **часткову** стійкість окремих його складових – підрозділів, відділів, процесів тощо.

Для підприємств сімейного бізнесу пропонується виділити ще два критерії класифікації стійкості підприємств: за ретроспективою виникнення, за виміром цілей розвитку підприємства.

За ретроспективою виникнення виділяють два види стійкості: *успадкована стійкість*, що надається у вигляді «спадщини» поколінню, яке управляє підприємством та *набута стійкість*, яка визначається як різниця

між стійкістю підприємства до наступної суцесії та величиною набутої стійкості.

За виміром цілей розвитку підприємства виділяють два види стійкості: **бізнес-стійкість** та **сім'я-стійкість**. Стійкість у вимірі бізнес-цілей (**бізнес-стійкість**) є широким видом стійкості, яка включає фінансову, ринкову, виробничо-технологічну, соціальну, екологічну складову та передбачає зростання ефективності використання всіх видів ресурсів (матеріально-технічних, трудових, фінансових, інформаційних), що дозволяє при мінімальному можливому кількості ресурсів призвести максимально можливу кількість продукції, впровадження нової техніки і технології, зростання рівня автоматизації виробництва, випуск нових видів продукції, вдосконалення організації виробництва, праці та управління. **Фінансова складова** передбачає підвищення рентабельності фінансово-господарської діяльності підприємства, зростання фінансової стійкості і ділової активності, зростання інвестиційної активності, забезпечення платоспроможності і кредитоспроможності в умовах допустимого рівня ризику. **Ринкова** стійкість як складова бізнес-стійкості увазі здатність підприємства забезпечити конкурентоспроможність своєї продукції, збільшувати її частку на ринку. При цьому необхідно забезпечити раціональне використання природних ресурсів, ресурсозберігаючих та енергозберігаючих технологій, більш продуктивних засобів виробництва (**виробничо-технологічна стійкість**), зниження згубного впливу на навколишнє середовище (**екологічна стійкість**).

Під **соціальною** стійкістю розуміють здатність підприємства забезпечувати працюючих робочими місцями та заробітною платою, поліпшувати умови праці та відпочинку, надати соціальну захищеність, створити умови для мотивації персоналу тощо. Таким чином, бізнес-стійкість являє собою певний внутрішній стан підприємства, який складається під впливом безлічі факторів.

Сім'я-стійкість – це здатність підприємства сімейного бізнесу здійснювати стабільну діяльність у вимірі сімейних цілей розвитку

підприємства, зокрема сімейної гармонії, сімейного багатства, зростання людського капіталу сім'ї, розвитку наступних поколінь, репутації сім'ї в суспільстві тощо.

Саме цей класифікаційний критерій покладено в методику оцінки рівня стійкості підприємств сімейного бізнесу. Слід відмітити, що єдиної системи показників, як і єдиної методики, яка б характеризувала стійкість суб'єктів господарювання, не існує. Найбільш поширені методики аналізу стійкості стосуються інтегральної оцінки та коефіцієнтного аналізу (Додаток В).

В загальному вигляді концептуальна схема оцінювання стійкості підприємств сімейного бізнесу наведено на рис. 2.25 [190; 191].



Рис. 2.25. Методичний підхід до оцінки стійкості підприємства сімейного бізнесу

Джерело: розроблено автором

Як індикатори оцінки стійкості підприємства сімейного бізнесу,

зазвичай, виступають такі показники і характеристики: якість, надійність продукції; відносна частка ринку, рівень витрат; рентабельність реалізації; темп зростання виручки від реалізації; темпи зростання прибутку підприємства; рівень плинності кадрового складу тощо, які допоможуть оцінити бізнес-стійкість підприємства. Нами запропоновані ще показники, які допоможуть оцінити сім'я-стійкість підприємства: сімейна гармонія, сімейне багатство, зростання людського капіталу сім'ї, розвиток наступних поколінь, репутація сім'ї в суспільстві.

У тому випадку, якщо на основі індивідуальних (інтегральних або групових) показників розраховується загальний показник стійкості підприємства сімейного бізнесу, то застосовуються матричні методи, які дають більш об'єктивні результати оцінки: матричний метод оцінки стійкості підприємства сімейного бізнесу – метод балів, який передбачає виконання наступних етапів:

1. Формування матриці вихідних оціночних показників, до складу якої входять m ключових показників стійкості підприємства для n об'єктів. Кожен i -й показник ($i \in 1, m$) на j -му підприємстві ($j \in 1, n$) задається величиною відповідного коефіцієнта K_{ij} , і в підсумку, створюється, матриця X , рядки якої характеризують аспекти стійкості підприємства сімейного бізнесу за m різними показниками:

$$x = \begin{bmatrix} K_{11} & K_{12} & K_{13} & K_{1n} \\ K_{21} & K_{22} & K_{23} & K_{2n} \\ K_{m1} & K_{m2} & K_{m3} & K_{mn} \end{bmatrix} \quad (2.1)$$

2. Ранжування оціночних показників за ступенем вагомості. Результатом цього етапу є побудова деякого вектора (k_1, k_2, \dots, k_m) , де k_i – коефіцієнт вагомості кожного показника. У вітчизняній практиці аналітична вагомість показників прийнято визначати експертним шляхом з урахуванням уявлення

про важливість того чи іншого показника саме для оцінки стійкості підприємства сімейного бізнесу.

3. Побудова вектора, який складається з максимальних значень за кожним з тих показників. Цей вектор становить додатковий ряд чисел (K_{\max}) показників підприємства з еталонною стійкістю, де:

$$K_{\max i} = \max K_j (1 \leq i \leq n) \quad (2.2)$$

4. Складання нормалізованої матриці X' шляхом стандартизації показників виходить матриця K_y до відповідного показника еталонного підприємства за формулою:

$$K'_{ij} = \frac{K_{iy}}{K_{\max i}}. \quad (2.3)$$

Слід зазначити, що стандартизація дозволяє уникнути неявного ранжирування показників, коли мала варіація окремого показника може вплинути на результати оцінки.

5. Розрахунок балів, отриманих підприємствами за певним оціночним показником шляхом порівняння їх фактичних значень з найкращими в даній сукупності:

$$B_{ij} = K'_{ij} \times B_{\max i} \quad (2.4)$$

де $B_{\max i}$ – максимально встановлений бал оцінювання окремого показника.

6. Отримання узагальненої бальної оцінки стійкості підприємства сімейного бізнесу та ранжування підприємств в порядку зростання інтегрального показника з використанням наступної формули:

$$K_{cmii_j} = \sum B_{ij} \times k_i \quad (2.5)$$

Існуюча методика передбачає використання чотирьох ключових факторів для оцінки бізнес-стійкості підприємств сімейного бізнесу: фінансового, ринкового, виробничо-технологічного, соціального, екологічного, кожен з яких характеризується відповідними двома показниками:

1. **Фінансову стійкість підприємства** можна охарактеризувати за допомогою показників:

– рентабельність власного капіталу (ROE) розраховується як відношення чистого прибутку до суми власних коштів, в долях одиниці;

– коефіцієнт автономії (K_a) – відношення власних коштів до капіталу підприємства;

2. **Ринкову стійкість підприємства**, виходячи з наявних даних, будуть характеризувати наступні коефіцієнти:

– коефіцієнт співвідношення товарних одиниць ($K_{то}$) розраховується як відношення кількості товарних одиниць в асортименті певного підприємства до кількості товарних одиниць в асортименті у середньому по підприємствах, які діють на цьому ринковому сегменті;

– коефіцієнт оборотності запасів ($K_{оз}$), обумовлений як відношення чистого доходу від реалізації до середньої за період вартості матеріальних запасів для кожного підприємства.

3. **Виробнича стійкість підприємства** з урахуванням специфіки галузевої приналежності об'єктів оцінки описують такі показники:

– коефіцієнт зростання чистого доходу від реалізації продукції ($K_{чд}$), розраховані в частинах одиниці;

– коефіцієнт рентабельності реалізації продукції (ROS), яка розраховується як відношення операційного прибутку до суми чистого доходу від реалізації (у частинах одиниці).

4. **Соціальна стійкість підприємства** може бути представлена за допомогою показників:

– продуктивності праці ($П_{пр}$) – відношення чистого доходу від реалізації

до середньооблікової чисельності працівників;

– коефіцієнта стабільності кадрового складу (K_{cm}) – відношення кількості працівників, які перебувають у штаті, до середньооблікової їх чисельності.

5. *Екологічна стійкість підприємства* може бути представлена за допомогою показників, які обумовлені галузевою належністю підприємств:

– збільшення родючості земель ($T_{зр}$);
– збільшення використання органічних препаратів як заміника хімічних на 1 га землі ($T_{зорг}$).

6. *Сім'я-стійкість підприємства* може бути представлена за допомогою показників:

– кількість поколінь, задіяних в бізнесі (K_n);
– репутація сім'ї в суспільстві (P_c).

Одним із складних питань є проблема вибору індикаторів та їх вагомості. Для вирішення цієї проблеми автором наведено опитування 50 підприємців, що працюють в сімейному бізнесі, – респондентів Вінницької області, які висловили свою думку за кожною складовою стійкості за анкетною, наведеною у Додатку Г. Результати опитування респондентів були оброблені методом «Контекст-аналізу» і були отримані узагальнені наступні дані (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Ступінь впливу окремих складових стійкості підприємства на загальний її рівень

№	Складові стійкості	Вагомість
1	Бізнес-стійкість	0,70
	1.1. Фінансова стійкість	0,30
	1.2. Ринкова стійкість	0,10
	1.3. Виробнича стійкість	0,35
	1.4. Соціальна стійкість	0,15
	1.5. Екологічна стійкість	0,10
2	Сім'я-стійкість	0,30

Апробацію методичного підходу оцінки стійкості підприємства сімейного бізнесу проведемо на прикладі сільськогосподарських підприємств

сімейного бізнесу Вінницької області, які займаються вирощуванням зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійникових культур. Структура посівних площ цих підприємств наведена на рис. 2.26.

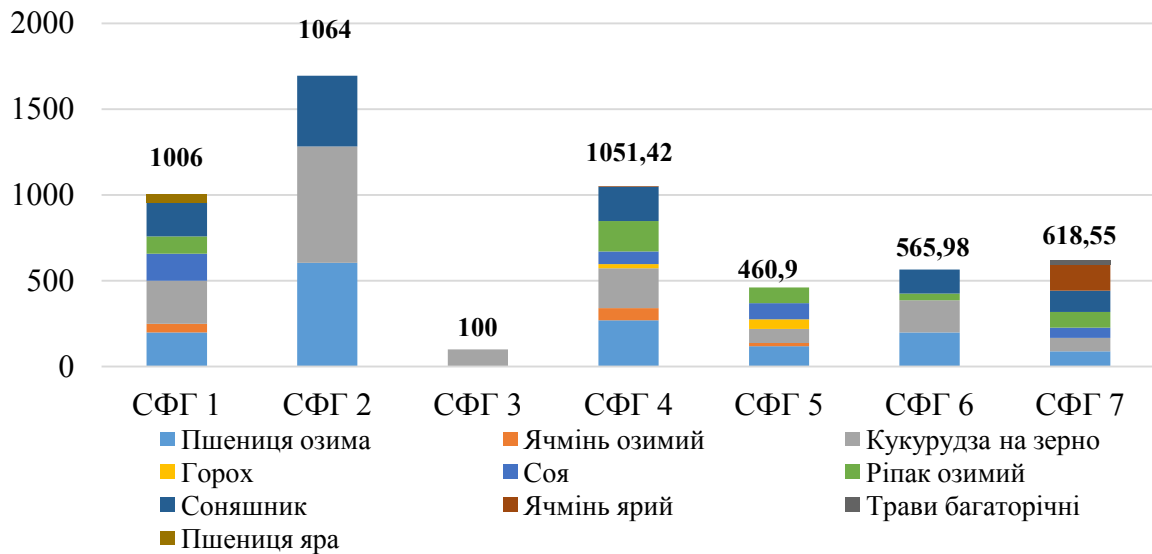


Рис. 2.26. Структура посівних площ сільськогосподарських підприємств сімейного бізнесу Вінницької області за 2018 р.

Джерело: побудовано автором на основі звітності підприємств сімейного бізнесу

Як видно, за даними на рис. 2.26, сільськогосподарські підприємства сімейного бізнесу Вінницької області в 2018 р. вирощували різноманітну продукцію. Виключення складають найбільше підприємство за земельним фондом, яке віддає перевагу вирощуванню тільки трьом сільгоспкультурам: озимій пшениці, кукурудзі на зерно та соняшнику, та новостворене в 2016 р. СФГ 3.

Вихідна інформація для оцінки стійкості підприємств сімейного бізнесу наведена в табл. 2.18.

Далі розраховуються зважені бали за кожним показником з урахуванням вагомості складових факторів та інтегральний показник стійкості кожного підприємства за формулою (2.5). Результати розрахунку представлені в табл. 2.19.

Вихідні дані виробничо-господарської діяльності підприємств сімейного бізнесу в 2018 р.

№	Показники	Підприємства сімейного бізнесу						
		СФГ 1	СФГ 2	СФГ 3	СФГ 4	СФГ 5	СФГ 6	СФГ 7
1.	Чистий дохід, тис. грн	23463,4	27624,9	58617,1	33348,3	7605,5	23834,5	21110,5
	Чистий прибуток (збиток), тис. грн	-4584,2	43,8	28894,7	4769,8	2279,3	5018,4	3976,4
	Середньооблікова чисельність, осіб	35	23	12	40	10	6	6
	Кількість працівників, які постійно перебувають у штаті, осіб	30	19	10	35	10	6	6
	Власний капітал, тис. грн	15666,9	15792,7	72094,8	34614,7	11014,3	28441,6	13097,9
	Товарні запаси, тис. грн	19950,7	11616,2	24192,5	18183,1	7781,1	7281,1	1940,2
	Середньорічна вартість активів, тис. грн	22242,5	39410,8	74695,2	36505,6	11675,1	34091,5	14463,5
	Темпи зростання чистого доходу, %	130,81	65,04	166,35	112,16	95,21	75,39	150,54
	Кількість товарних одиниць, од.	7	3	3	8	6	4	7
	Збільшення родючості земель	так	так	так	так	так	так	так
	Збільшення використання органічних препаратів як заміника хімічних на 1 га землі	так	так	так	так	так	так	так
	Кількість поколінь, задіяних в бізнесі	3	3	2	2	3	3	3
	Репутація сім'ї в суспільстві	2	1	1	3	1	1	1
	Середня кількість товарних одиниць на даному сегменті ринку							

Джерело: складено автором на основі звітності підприємств сімейного бізнесу

Таблиця 2.19

**Результати розрахунку оцінених показників стійкості підприємства
сімейного бізнесу**

Показники	Підприємства сімейного бізнесу						
	СФГ 1	СФГ 2	СФГ 3	СФГ 4	СФГ 5	СФГ 6	СФГ 7
1. Бізнес-стійкість							
1.1. Фінансова стійкість							
Коефіцієнт автономії (K_a)	0,70	0,40	0,97	0,95	0,94	0,83	0,91
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (ROE)	-0,29	0,00	0,40	0,14	0,21	0,18	0,30
1.2. Ринкова стійкість							
Коефіцієнт співвідношення товарних одиниць (K_{mo})	1,17	0,50	0,50	1,33	1,00	0,67	1,17
Оборотність запасів, обертів (K_{oz})	1,18	2,38	2,42	1,83	0,98	3,27	10,88
1.3. Виробнича стійкість							
Коефіцієнт зростання чистого доходу від реалізації продукції ($K_{чд}$)	1,31	0,65	1,66	1,12	0,95	0,75	1,51
Коефіцієнт рентабельності реалізації продукції (ROS)	-0,20	0,00	0,49	0,14	0,30	0,21	0,19
1.4. Соціальна стійкість							
Продуктивність праці, тис. грн/осіб (P_{np})	670,38	1201,08	4884,76	833,71	760,55	3972,42	3518,42
Коефіцієнт стабільності кадрового складу (K_{cm})	0,86	0,83	0,83	0,88	1,00	1,00	1,00
1.5. Екологічна стійкість							
Збільшення родючості земель ($T_{зр}$)	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Збільшення використання органічних препаратів як заміника хімічних на 1 га землі ($T_{зорг}$)	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
2. Сім'я-стійкість							
Кількість поколінь, задіяних в бізнесі (K_n)	3	3	2	2	3	3	3
Репутація сім'ї в суспільстві (P_c)	2	1	1	3	1	1	1

Джерело: розраховано автором

З точки зору стійкості підприємства, для життєдіяльності вітчизняних підприємств сімейного бізнесу необхідно управляти її рівнем, так як це є необхідною умовою для розвитку підприємства.

Ступінь впливу чинників на рівень стійкості підприємства наведено в табл. 2.20.

Таблиця 2.20

Ступінь впливу окремих складових факторів підприємств сімейного бізнесу на рівень їх стійкості

№ п/п	Індекс показників	Максимальний показник	Оцінювальні балли	Бали оцінювальних показників							Величини зважених показників								
				СФГ 1	СФГ 2	СФГ 3	СФГ 4	СФГ 5	СФГ 6	СФГ 7	СФГ 1	СФГ 2	СФГ 3	СФГ 4	СФГ 5	СФГ 6	СФГ 7		
	Бізнес- стійкість																		
1.	K_a	0,97	10	7,30	4,15	10,00	9,82	9,77	8,64	9,38	2,19	1,25	3,00	2,95	2,93	2,59	2,81		
2.	ROE	0,40	10	-7,30	0,07	10,00	3,44	5,16	4,40	7,57	-2,19	0,02	3,00	1,03	1,55	1,32	2,27		
3.	K_{mo}	1,33	10	8,75	3,75	3,75	10	7,5	5	8,75	0,88	0,38	0,38	1,00	0,75	0,50	0,88		
4.	K_{oz}	10,88	10	1,08	2,19	2,23	1,69	0,90	3,01	10,00	0,11	0,22	0,22	0,17	0,09	0,30	1,00		
5.	$K_{\alpha 0}$	1,66	10	7,86	3,91	10,00	6,74	5,72	4,53	9,05	2,75	1,37	3,50	2,36	2,00	1,59	3,17		
6.	ROS	0,49	10	-3,96	0,03	10,00	2,90	6,08	4,27	3,82	-1,39	0,01	3,50	1,02	2,13	1,49	1,34		
7.	Π_{np}	4884,76	10	1,37	2,46	10,00	1,71	1,56	8,13	7,20	0,21	0,37	1,50	0,26	0,23	1,22	1,08		
8.	K_{cm}	1,00	10	8,57	8,26	8,33	8,75	10,00	10,00	10,00	1,29	1,24	1,25	1,31	1,50	1,50	1,50		
9.	$T_{зр}$	1,00	10	10	10	10	10	10	10	10	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00		
10.	$T_{зорг}$	1,00	10	10	10	10	10	10	10	10	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00		
	Сім'я стійкість																		
11.	K_n	3,00	10	10	10	6,67	6,67	10	10	10	5,00	5,00	3,33	3,33	5,00	5,00	5,00		
12.	P_c	5,00	10	4,00	2,00	2,00	6,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	3,00	1,00	1,00	1,00		
	Інтегральний показник стійкості підприємства										6,19	6,59	14,14	10,36	11,03	10,56	13,03		
	Рейтинг підприємств сімейного бізнесу за рівнем стійкості			7	6	1	5	3	4	2									

Джерело: розраховано автором

Наведені в табл. 2.20 результати свідчать про те, що досліджені підприємства сімейного бізнесу за рівнем стійкості можна поділити на дві групи: ті, що мають сильну позицію в стійкості, та ті, стійкість яких характеризується незначними коливаннями навколо її середнього значення.

Найбільш сильну позицію в стійкості підприємств сімейного бізнесу займає СФГ 3 за рахунок більш позитивного впливу факторів фінансової стійкості (рентабельності власного капіталу та коефіцієнту автономії) та виробничої стійкості (коефіцієнту зростання чистого доходу від реалізації продукції та коефіцієнту рентабельності реалізації продукції) в порівнянні з іншими підприємствами сімейного бізнесу Вінницької області. У той же час, це підприємство характеризується невисоким ступенем ринкової стійкості через те, що виробляє продукцію тільки за половиною товарних одиниць, представлених на ринку, на дослідження якого повинні бути направлені майбутні заходи для зміцнення своєї стійкості.

Друге місце за рівнем стійкості посіло підприємство сімейного бізнесу СФГ 7, підприємства сімейного бізнесу СФГ 4, СФГ 5, СФГ 6 мають приблизно однакову стійкість, хоча кожне з підприємств розрізняються величиною зважених показників. Ці підприємства сімейного бізнесу мають як сильні, так і слабкі позиції.

У ході проведених досліджень були отримані дані по п'яти підприємствах (табл. 2.21).

Таблиця 2.21

Досліджувані показники аналізованих підприємств в 2018 р.

Підприємство	Величина зважених показників											
	K_a	ROE	$K_{то}$	$K_{оз}$	$K_{чд}$	ROS	$\Pi_{пр}$	$K_{ст}$	$T_{зр}$	$T_{зорг}$	K_n	P_c
СФГ 1	2,19	-2,19	0,88	0,11	2,75	-1,39	0,21	1,29	1	1	5	2
СФГ 2	1,25	0,02	0,38	0,22	1,37	0,01	0,37	1,24	1	1	5	1
СФГ 3	3	3	0,38	0,22	3,5	3,5	1,5	1,25	1	1	3,33	1
СФГ 4	2,95	1,03	1	0,17	2,36	1,02	0,26	1,31	1	1	3,33	3
СФГ 5	2,93	1,55	0,75	0,09	2	2,13	0,23	1,5	1	1	5	1
СФГ 6	2,59	1,32	0,5	0,3	1,59	1,49	1,22	1,5	1	1	5	1
СФГ 7	2,81	2,27	0,88	1	3,17	1,34	1,08	1,5	1	1	5	1

Джерело: складено автором

Побудуємо графік, який характеризує отримані результати за підприємствами сімейного бізнесу в планарному вигляді (рис. 2.27).

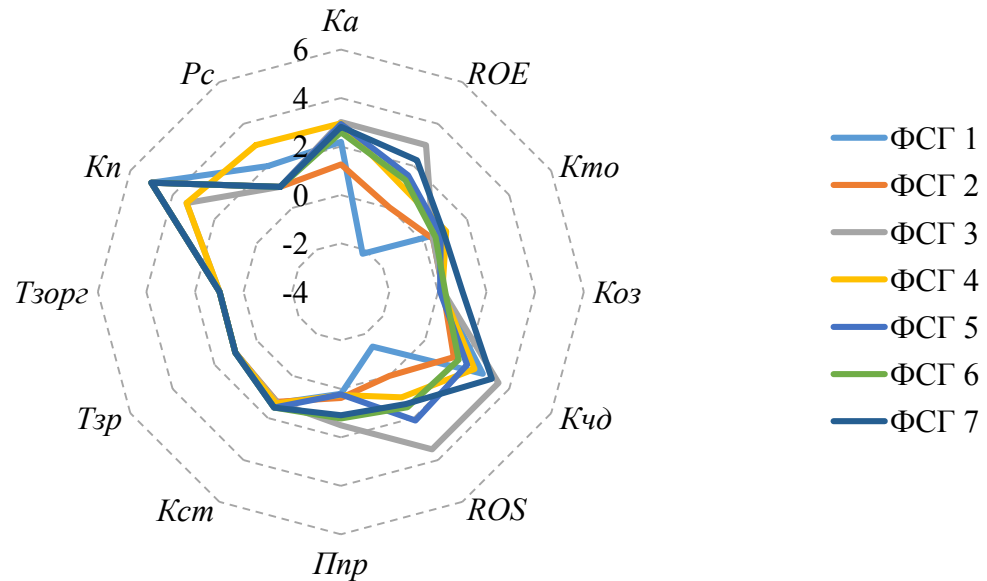


Рис. 2.27. Графічне представлення економічних показників за підприємствами сімейного бізнесу

Джерело: побудовано автором

Для того, щоб визначити сильні та слабкі сторони підприємства сімейного бізнесу з метою підвищення рівня його стійкості скористаємося матричними методами, зокрема SWOT-аналізом. Для визначення показників SWOT-аналізу введемо області допустимих значень (табл. 2.22).

Таблиця 2.22

Області допустимих значень SWOT – аналізу

Характеристики SWOT - аналізу	Область допустимих значень	
	min	max
Слабкі сторони	-2,19	-0,39
Загрози	-0,39	1,41
Можливості	1,41	3,20
Сильні сторони	3,20	5,00

Джерело: розраховано автором

Мінімальний і максимальний інтервал варіювання табл. 2.22 був визначений з значень табл. 2.21. Інтервал варіювання пропонується визначати за наступною формулою:

$$I = \frac{z_{\max} - z_{\min}}{N}. \quad (2.6)$$

де I – інтервал варіювання;

z_{\max} – максимальне значення з області досліджуваних коефіцієнтів;

z_{\min} – мінімальне значення з області досліджуваних коефіцієнтів;

N – число характеристик SWOT-аналізу.

$$I = \frac{5 - (-2,19)}{4} = 1,80$$

Таким чином, алгоритм проведення SWOT-аналізу буде наступним:

1. Визначаються екосномічні коефіцієнти, які будуть досліджуватися і по них складається зведена таблиця.
2. Визначається інтервал варіювання вибраних коефіцієнтів.
3. Згідно з отриманими даними і інтервалу варіювання заповнюється матриця SWOT-аналізу.
4. За результатами SWOT-аналізу визначаються перспективи розвитку підприємства сімейного бізнесу.
5. Вибираються заходи з усунення «вузьких місць» на підприємствах сімейного бізнесу.

У матриці аналізу відбувається взаємодія складових стійкості підприємств сімейного бізнесу, внаслідок чого утворюються наступні області:

$СiM$ – область взаємодії сильних сторін і можливостей;

$СлM$ – область взаємодії слабких сторін і можливостей;

$СiЗ$ – область взаємодії сильних сторін та загроз;

$СлЗ$ – область взаємодії слабких сторін і загроз.

Згідно парним взаємодіям, які знаходяться в цих галузях, і будується подальша економічна бізнес-модель.

Згідно з табл. 2.21 досліджувані показники розподіляються в матриці SWOT-аналізу. Розподіл досліджуваних показників дозволить отримати детальну картину про економічний стан підприємств сімейного бізнесу і

визначити подальшу бізнес-модель, згідно з якою підприємства можуть підвищити свою стійкість і тим самим зайняти провідні позиції на ринку. Досліджуються матриці SWOT-аналізу для кожного підприємства сімейного бізнесу, результати яких наводяться нижче (табл. 2.23).

Таблиця 2.23

SWOT-аналіз підприємств сімейного бізнесу

Підприємство	Показники	Можливості ($K_a = 2,19; K_{чд} = 2,75; P_c = 2$)	Загрози ($K_{мо} = 0,88; K_{оз} = 0,11; П_{пр} = 0,21; K_{см} = 1,29; T_{зр} = 1; T_{зорг} = 1$)
СФГ 1	Сильні сторони ($K_n = 5$)	<i>СiM</i>	<i>СiЗ</i>
	Слабкі сторони ($ROE = -2,19; ROS = -1,39$)	<i>СлМ</i>	<i>СлЗ</i>
СФГ 2	Показники	Можливості	Загрози ($K_a = 1,25; ROE = 0,02; K_{мо} = 0,38; K_{оз} = 0,22; K_{чд} = 1,37; ROS = 0,01; П_{пр} = 0,37; K_{см} = 1,24; T_{зр} = 1; T_{зорг} = 1; P_c = 1$)
	Сильні сторони ($K_n = 5$)	<i>СiM</i>	<i>СiЗ</i>
	Слабкі сторони	<i>СлМ</i>	<i>СлЗ</i>
СФГ 3	Показники	Можливості ($K_a = 3; ROE = 0,3; П_{пр} = 1,5$)	Загрози ($K_{мо} = 0,38; K_{оз} = 0,22; K_{см} = 1,25; T_{зр} = 1; T_{зорг} = 1; P_c = 1$)
	Сильні сторони ($ROS = 3,51; K_{чд} = 3,5; K_n = 3,33$)	<i>СiM</i>	<i>СiЗ</i>
	Слабкі сторони	<i>СлМ</i>	<i>СлЗ</i>
СФГ 4	Показники	Можливості ($K_a = 2,95; K_{чд} = 2,36; P_c = 3$)	Загрози ($ROE = 1,03; K_{мо} = 1; K_{оз} = 0,17; ROS = 1,02; П_{пр} = 0,26; K_{см} = 1,31; T_{зр} = 1; T_{зорг} = 1$)
	Сильні сторони ($K_n = 3,33$)	<i>СiM</i>	<i>СiЗ</i>
	Слабкі сторони	<i>СлМ</i>	<i>СлЗ</i>
СФГ 5	Показники	Можливості ($K_a = 2,93; ROE = 1,55; K_{чд} = 2; ROS = 2,13; K_{см} = 1,5$)	Загрози ($K_{мо} = 0,75; K_{оз} = 0,09; П_{пр} = 0,23; T_{зр} = 1; T_{зорг} = 1; P_c = 1$)
	Сильні сторони ($K_n = 5$)	<i>СiM</i>	<i>СiЗ</i>
	Слабкі сторони	<i>СлМ</i>	<i>СлЗ</i>
СФГ 6	Показники	Можливості ($K_a = 2,59; K_{чд} = 1,59; ROS = 1,49; K_{см} = 1,5$)	Загрози ($ROE = 1,32; K_{мо} = 0,5; K_{оз} = 0,3; П_{пр} = 1,22; T_{зр} = 1; T_{зорг} = 1; P_c = 1$)
	Сильні сторони ($K_n = 5$)	<i>СiM</i>	<i>СiЗ</i>
	Слабкі сторони	<i>СлМ</i>	<i>СлЗ</i>
СФГ 7	Показники	Можливості ($K_a = 2,81; ROE = 2,27; K_{чд} = 3,17; K_{см} = 1,5$)	Загрози ($K_{мо} = 0,88; K_{оз} = 1; ROS = 1,34; П_{пр} = 1,08; T_{зр} = 1; T_{зорг} = 1; P_c = 1$)
	Сильні сторони ($K_n = 5$)	<i>СiM</i>	<i>СiЗ</i>
	Слабкі сторони	<i>СлМ</i>	<i>СлЗ</i>

Джерело: складено автором

За даними табл. 2.23 видно, що для підприємства сімейного бізнесу СФГ 1 наявність можливостей $K_a = 2,19$; $K_{чд} = 2,75$; $P_c = 2$ дозволить забезпечити збереження сильних сторін $K_n = 5$ і усунути та не допустити виникнення слабких сторін $ROE = -2,19$; $ROS = -1,39$.

Відсутність можливостей у підприємства сімейного бізнесу СФГ 2 свідчить про те, що підприємству необхідно розвивати нові концепції управління, вводити в експлуатацію сучасні, більш продуктивні основні засоби, впроваджувати раціональні алгоритми управління виробництвом для формування нового потенціалу можливостей ведення бізнесу.

Дана ситуація є негативною, тому що загрози, які виникли в даній ситуації, можливо врегулювати завдяки сильним сторонам, тобто оптимізувати наступні коефіцієнти: $K_a = 1,25$; $ROE = 0,02$; $K_{мо} = 0,38$; $K_{оз} = 0,22$; $K_{чд} = 1,37$; $ROS = 0,01$; $\Pi_{пр} = 0,37$; $K_{см} = 1,24$; $T_{зр} = 1$; $T_{зорг} = 1$; $P_c = 1$. У даній ситуації слід враховувати те, що сильних сторін підприємства набагато менше, ніж слабких сторін. Даний факт означає, що підприємству слід впровадити раціональну систему управління виробництвом, яка дозволила б збільшити можливості підприємства, а так само запобігти появі слабких сторін.

Окрім цього, підприємству слід розглянути застосування оптимізаційної політики щодо збереження існуючих основних фондів, та удосконалення технології виробництва в найкоротші терміни. Після проведення детального аналізу встановлено, що коефіцієнти розподілені по полях нерівномірно. Це означає те, що політика по оптимізації виробничих бізнес-процесів буде неоднакова.

Для всіх інших підприємств сімейного бізнесу ситуація аналогічна: відсутність слабких сторін підприємства, наявність тільки однієї сильної сторони ($K_n = 5$) та практичне рівномірний розподіл загроз та можливостей. Наявність можливостей дозволить зберегти сильні сторони на колишньому рівні.

Отже, використання запропонованого методичного підходу щодо оцінки стійкості підприємств сімейного бізнесу дозволяє не тільки дізнатися про

недоліки діяльності підприємства сімейного бізнесу, але так само розвинути існуючі можливості, що дозволить вивести підприємство на нові ринки.

Особливість алгоритму SWOT-аналізу полягає в уточненні вже існуючої методики аналізу, де основною концепцією є використання безрозмірних показників. Проведений аналіз наочно показує раціональність застосування в SWOT-аналізі економічних показників. Отже, особливо слід відзначити той факт, що будь-яке підприємство сімейного бізнесу, використовуючи запропоновану методику оцінювання стійкості, має можливість самостійно провести відповідні розрахунки і визначити місце підприємства на ринку товарів і послуг, зробити аналіз і висновки, спрямовані на поліпшення їх діяльності. У свою чергу, підвищення ефективності діяльності підприємств сімейного бізнесу сприятиме зростанню ВВП України.

Здійснимо оцінку стійкості підприємств сімейного бізнесу Вінницької області з метою ідентифікації підприємств до зони стійкості.

Методичний підхід оцінку стійкості підприємств сімейного бізнесу передбачає реалізацію таких етапів:

1. Формування матриці показників стійкості підприємств сімейного бізнесу:

$$R = r_{ij}, \quad (2.7)$$

де r_{ij} – значення j -го показника для i -го підприємства сімейного бізнесу $i = \overline{1, n}$, $j = \overline{1, m}$.

2. Стандартизація показників стійкості підприємств сімейного бізнесу за формулою (2.8):

$$z_{ij} = \frac{r_{ij} - \overline{r_j}}{\sigma_j}, \quad (2.8)$$

де $\overline{r_j}$ – середнє значення j -го показника; σ_j – середньоквадратичне відхилення j -го показника.

3. Визначення еталонних значень за кожним показником з поділом їх на стимулятори та дестимулятори. До стимуляторів належать показники, збільшення яких поліпшує стійкість підприємств сімейного бізнесу, а дестимулятори, навпаки, їхнє збільшення призводить до погіршення стійкості підприємств сімейного бізнесу. Серед показників-стимуляторів відбираються максимальні значення, а серед показників-дестимуляторів – мінімальні:

$$z_{0j} = \begin{cases} \min(r_{ij}), j \notin J \\ \max(r_{ij}), j \in J \end{cases} \quad (2.9)$$

де J – множина показників-стимуляторів.

4. Розрахунок відстаней між еталонними показниками та фактичними значеннями j -го показника i -го підприємства сімейного бізнесу здійснюється за формулою Евкліда (2.10):

$$C_{i0} = \sqrt{\sum_{j=1}^n \left(1 - \frac{z_{ij}}{z_{0j}}\right)^2}, \quad (2.10)$$

5. Розраховується значення бізнес-стійкості підприємств сімейного бізнесу здійснюється за формулою (2.11):

$$K_i = 1 - \frac{C_{i0}}{C_0}, \quad (2.11)$$

де $C_0 = \bar{C}_0 + 2 \times S_0$

$$\bar{C}_0 = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m C_{i0},$$

$$S_0 = \sqrt{\frac{1}{m} \sum_{i=1}^m (C_{i0} - \bar{C}_0)^2}$$

6. Розрахунок значення загальної стійкості підприємств сімейного бізнесу здійснюється за формулою середньої геометричної, бо на думку автора, вага бізнес-стійкості та сім'я-стійкості однакова, що і відрізняє підприємства сімейного бізнесу від інших господарюючих суб'єктів:

$$K_{icmii} = \sqrt{K_{iB-C} \times K_{iC-C}}, \quad (2.12)$$

Чим ближче значення інтегрального показника стійкості підприємств сімейного бізнесу до одиниці, тим менше неузгодженість між значеннями характеристик та їх еталонними значеннями, і тим вище рівень показників стійкості підприємств сімейного бізнесу.

Розрахунок інтегральної оцінки показників складових стійкості підприємств сімейного бізнесу за 2010–2018 рр. наведено в табл. 2.24.

Таблиця 2.24

Інтегральна оцінка показників складових стійкості підприємств сімейного бізнесу за 2012–2018 рр., коефіцієнтний вимір

Роки	СФГ 1	СФГ 2	СФГ 3	СФГ 4	СФГ 5	СФГ 6	СФГ 7
2012	0,548	0,161	н/д	0,557	0,586	0,419	0,671
2013	0,559	0,538	н/д	0,530	0,572	0,626	0,601
2014	0,532	0,532	н/д	0,552	0,567	0,698	0,694
2015	0,554	0,518	н/д	0,572	0,588	0,677	0,852
2016	0,611	0,519	0,550	0,580	0,586	0,682	0,657
2017	0,630	0,522	0,556	0,602	0,603	0,765	0,617
2018	0,310	0,508	0,853	0,624	0,581	0,615	0,697

Джерело: складено автором [192]

Динаміка результатів розрахунку інтегральних показників стійкості підприємств сімейного бізнесу за 2012–2018 рр. наведено на рис. 2.28.

Для ідентифікації зони стійкості підприємств сімейного бізнесу протягом дослідженого періоду проводиться шкалування групових показників комплексної діагностики складових стійкості підприємств сімейного бізнесу.

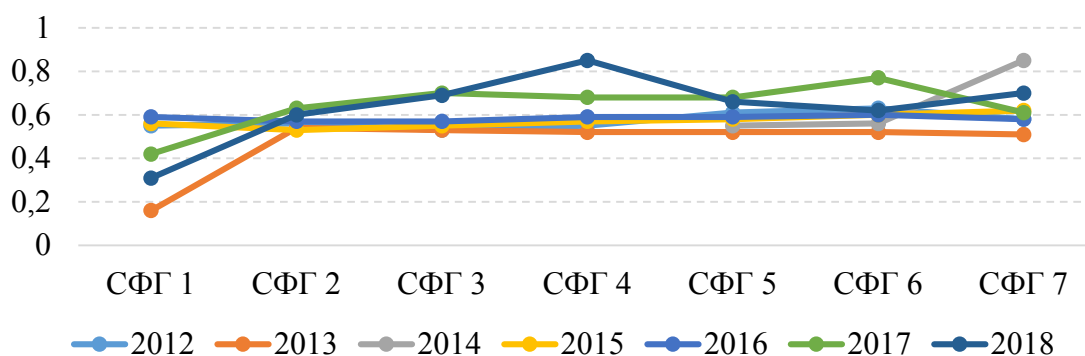


Рис. 2.28. Динаміка стійкості підприємств сімейного бізнесу за 2012–2018 рр., коефіцієнтний вимір

Джерело: побудовано автором

Досить широке застосування має шкала Харрінгтона, яка характеризує ступінь виразності критеріальної властивості та має універсальний характер та має п'ять рівнів оцінки в інтервалі від 0 до 1 (табл. 2.25).

Таблиця 2.25

Інтервали якісної оцінки інтегрального показника стійкості підприємств сімейного бізнесу за шкалою Харрінгтона

Інтервали за шкалою Харрінгтона	Оцінка за шкалою Харрінгтона
0-0,2	Катастрофічна (К)
0,2-0,37	Критична (Кр)
0,37-0,63	Задовільна (З)
0,63-0,8	Нормальна (Н)
0,8-1	Абсолютна (А)

Джерело: адаптовано автором [192]

Результати ідентифікації стійкості сільськогосподарських підприємств сімейного бізнесу Вінницької області за 2012–2018 рр. за зонами стійкості наведені в табл. 2.26.

Результати оцінки стійкості сільськогосподарських підприємств сімейного бізнесу Вінницької області за 2012–2018 рр. свідчить про те, що більшість підприємств протягом дослідженого періоду мали задовільну

стійкість, це пов'язано зі станом основних засобів виробництва, рівнем впровадження інновацій, кліматичними умовами тощо.

Таблиця 2.26

Результати ідентифікації стійкості сільськогосподарських підприємств сімейного бізнесу Вінницької області за 2012-2018 рр. за зонами стійкості

Роки	СФГ 1	СФГ 2	СФГ 3	СФГ 4	СФГ 5	СФГ 6	СФГ 7
2012	З	К	н/д	З	З	З	Н
2013	З	З	н/д	З	З	З	З
2014	З	З	н/д	З	З	Н	Н
2015	З	З	н/д	З	З	Н	А
2016	З	З	З	З	З	Н	Н
2017	З	З	З	З	З	Н	З
2018	Кр	З	А	З	З	З	Н

Джерело: складено автором [192]

Все це свідчить про те, що підприємствам сімейного бізнесу необхідно враховувати ці ризики при розробці організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу.

На основі результатів оцінки стійкості підприємств сімейного бізнесу розробляються управлінські рішення щодо удосконалення діяльності на підприємствах та підвищення рівня їх розвитку.

Таким чином, у сучасних турбулентних умовах господарювання для ефективного розвитку підприємств сімейного бізнесу, необхідно проводити постійний аналіз діяльності підприємств сімейного бізнесу, переймати світовий досвід для їх розвитку.

Висновки до розділу 2

В другому розділі дисертації визначено, що основою для обґрунтування і прийняття ефективних управлінських рішень на підприємствах сімейного бізнесу є аналіз та оцінка існуючого рівня їх стійкості як в цілому на підприємстві, так і окремих його підрозділах. У зв'язку з цим виникає

необхідність у теоретико-методичному обґрунтуванні можливостей організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу і розробленні практичних рекомендацій щодо його впровадження.

1. Автором доведено, що сімейний бізнес є невід'ємною частиною світової економіки, у розвинених країнах більшість компаній перебувають в сімейній власності або ж контролюються сім'ями, а для України сімейний бізнес, як явище тільки починає розвиватись.

2. Аналізуючи державну політику в області сільського господарства слід зазначити що в країні запроваджуються певні практичні кроки до формалізації сімейного бізнесу галузевого спрямування, яким є сімейні фермерські господарства. Тому, розвиток підприємств сімейного бізнесу взагалі, та в аграрному секторі, зокрема, є одним із важливих видів економічної діяльності економіки України та матеріальною основою її добробуту.

3. В дисертації визначено тенденції розвитку фермерських господарств Вінницької області і встановлено, що Вінниччина лідирує за обсягами виробництва продукції сільського господарства, а за продукцією, виробленою фермерськими господарствами, посіла тільки четверте місце, поступаючись Дніпропетровській, Кіровоградській та Одеській областям.

Незважаючи на зменшення кількості фермерських господарств по Україні, що спостерігаються останніми роками, у Вінницькій області ситуація є кращою, зокрема це зростання кількості відповідних господарських суб'єктів та площі їх земельних угідь, підвищення продуктивності праці, а також зростання чисельності зайнятих працівників та обсягів валової продукції.

Проведені дослідження динаміки розвитку фермерських господарств нам дали змогу зробити висновки, що у Вінницькій області сформований і функціонує сектор фермерських господарств, а отже сектор підприємств сімейного бізнесу.

4. Доповнено класифікацію розвитку двома ознаками: за ретроспективою виникнення, за виміром цілей розвитку підприємства. Запропоновано розрізняти успадковану та набуту стійкість. Перша надається

у вигляді «спадщини» поколінню, яке управляє підприємством. Набута стійкість визначається як різниця між стійкістю підприємства до наступної суцесії та величиною набутої стійкості. За другою ознакою стійкість поділяється на: бізнес-стійкість та сім'я-стійкість. Стійкість у вимірі бізнес-цілей (бізнес-стійкість) включає фінансову, ринкову, виробничо-технологічну, соціальну, екологічну складову та передбачає зростання ефективності використання всіх видів ресурсів. Сім'я-стійкість – це здатність підприємства сімейного бізнесу здійснювати стабільну діяльність у вимірі сімейних цілей розвитку підприємства.

5. Автором розроблено та апробовано методичний підхід, який базується на оцінці стійкості підприємств сімейного бізнесу, визначенні сильних та слабких сторін підприємств сімейного бізнесу з використанням SWOT-аналізу. Результати оцінки свідчать про те, що досліджені підприємства сімейного бізнесу за рівнем стійкості можна поділити на дві групи: ті, що мають сильну позицію в стійкості, та ті, стійкість яких характеризується незначними коливаннями навколо її середнього значення. На основі результатів оцінки стійкості підприємств сімейного бізнесу розробляються управлінські рішення щодо удосконалення діяльності на підприємствах та підвищення рівня їх розвитку.

5. У дисертації запропоновано методичний підхід до оцінки стійкості підприємств сімейного бізнесу, який базується на систематизації етапів оцінки стійкості семи підприємств сімейного бізнесу (фермерських господарств) Вінницької області за функціональними ознаками, властивостями їх елементів і причинно-наслідковими зв'язками для формування організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу. Це дозволило встановити закономірності протікання управлінських процесів в умовах динамічно змінного екзогенного та ендогенного середовища та є об'єктивною основою удосконалення діяльності підприємств сімейного бізнесу. Для визначення рівня стійкості підприємств сімейного бізнесу

розраховано інтегральну оцінку рівня окремих її складових на основі стандартизованих значень обраних показників, що згруповані за видами.

Результати апробації запропонованого методичного підходу оцінки стійкості підприємств сімейного бізнесу дозволили ідентифікувати підприємства за зонами стійкості та дозволили зробити висновок, що більшість підприємств знаходяться в задовільному стані.

Основні результати проведеного дослідження опубліковані в працях [99; 113; 127; 128; 129; 139; 151; 190; 191; 192].

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ СІМЕЙНОГО БІЗНЕСУ НА ЗАСАДАХ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ

3.1. Науково-практичний підхід до управління ризиками діяльності підприємств сімейного бізнесу

Сучасний стан розвитку підприємств сімейного бізнесу в Україні характеризується високим рівнем невизначеності, залежністю від великої сукупності зовнішніх та внутрішніх факторів діяльності підприємств, а також постійно зростаючим рівнем ризику. У таких умовах окрім типових ризиків виникають також ризики, які викликані різноманітними кризовими явищами, нестабільністю економічного і політичного розвитку, значними темпами інфляції, відсутністю чіткої законодавчої бази і частими змінами в ній, використанням застарілої технології та зношеного устаткування, низькою економічною культурою.

За таких обставин підприємствам сімейного бізнесу необхідно вміти оцінювати ступінь можливого впливу ризиків та управляти ними з метою зниження.

Вивчати вплив ризиків на діяльність суб'єктів господарювання почали ще після Другої Світової війни. Р. Шнайдер та Л. Хеджіс [204], але висвітлили тільки фінансовий бік проблеми, недостатньо висвітливши проблеми управління ризиками.

Як було встановлено в п. 1.2 дисертаційної роботи, метою ефективної діяльності підприємств сімейного бізнесу є гармонізація інтересів підприємства сімейного бізнесу (бізнес-сім'ї), виробників, постачальників і споживачів, то її основними напрямками є: удосконалення зв'язків з постачальниками і споживачами та удосконалення результатів і узгодженості роботи підрозділів підприємства сімейного бізнесу.

Впровадження організаційно-економічного механізму управління є одним із напрямів ефективного розвитку підприємств сімейного бізнесу, в основу якого покладено: цілі й завдання задоволення потреб і вимог споживачів, виробників та постачальників з обов'язковим урахуванням впливу виникнення ризиків.

Найбільш важливі рішення, з прийняттям яких приходиться мати справу підприємствам сімейного бізнесу, визначаються тим, який рівень ризику припустимий для підприємства [205].

Отже, зусилля керівництва підприємств сімейного бізнесу, враховуючи те, що запобігти всіх ймовірних загроз неможливо, повинні спрямовуватися на їх часткову мінімізацію, попередження та компенсацію негативного впливу несприятливих чинників. З огляду на це, діяльність підприємств сімейного бізнесу необхідно вести в умовах прийнятної ризику, що передбачає перевищення можливих вигід над втрати внаслідок розвитку несприятливих подій.

Як було доведено в розділі 1 дисертаційної роботи, на діяльність підприємств сімейного бізнесу впливають все ті ж фактори, що і на діяльність інших суб'єктів господарювання.

Д. Волков прийшов до висновку, що розглядаючи різні загрози існування підприємств сімейного бізнесу, під ризиком слід розуміти виникнення зовнішніх і внутрішніх умов, які призводять до негативних наслідків як для самого підприємства сімейного бізнесу в цілому, так і для окремих його учасників [206].

Однак сама специфіка внутрішнього середовища підприємств сімейного бізнесу впливає на особливості тих ризиків, які вони відчують, поряд із загальними ризиками.

Термін ризик в перекладі з італійської (*risiko*) – це «небезпека», «загроза»; слова «*risikon*», «*risa*» в грецькій – це «стрімчак», «скеля»; у французькій «*risque*» – «об'їжджати скелю» [207, с. 6-7].

У науковій літературі існує безліч підходів до визначення сутності категорії ризику, які можуть бути об'єднані в три основні групи (рис. 3.1).

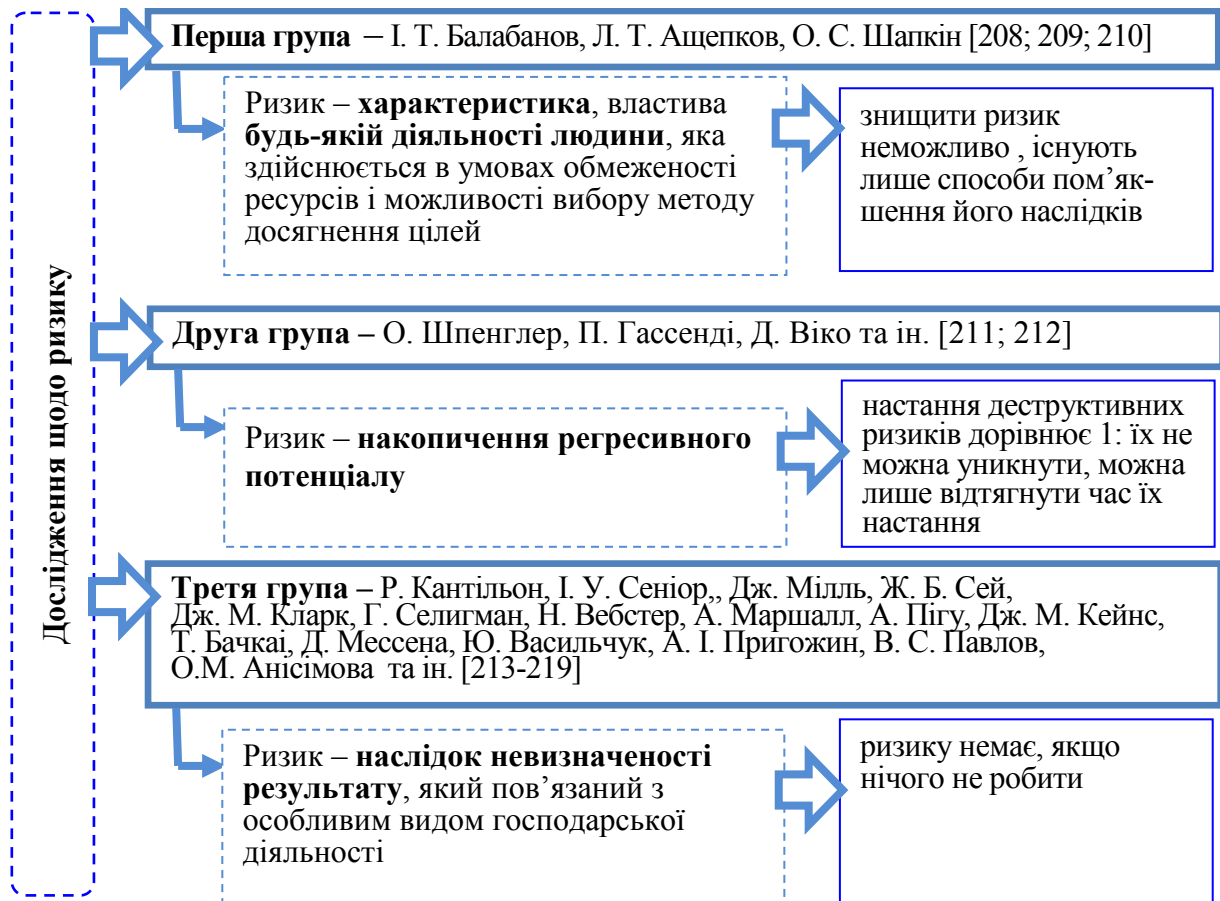


Рис. 3.1. Основні групи підходів до визначення сутності категорії ризику
Джерело: розроблено автором на основі [208–219]

Слід наголосити, що категорія «ризик» використовується в різних науках: юриспруденції, медицині, психології, філософії, техніці тощо. У кожному випадку дослідження ризику ґрунтується на власних підходах і методах.

Аналіз праць вчених-економістів дозволив систематизувати інтерпретації категорії «ризик» в декілька підходів (табл. 3.1).

Отже, на основі проведеного в табл. 3.1 дослідження, абстрагуючись від низки визначень дефініції «ризик», виділимо характеристики ризику:

- наявність невизначеності;
- наявність альтернативних варіантів рішень;
- можливість визначення ймовірності очікуваних результатів;
- ймовірність виникнення збитків або додаткового прибутку [220;215].

Систематизація підходів до визначення сутності «ризик»

Автори	Характеристика ризику
1	2
1. Ризик як ймовірність (можливість) отримання несприятливого результату	
Г. Б. Поляк	«це потенційна, чисельно вимірна можливість втрати. Поняттям ризику характеризується невизначеність, пов'язана з можливістю виникнення в ході реалізації проекту несприятливих ситуацій і наслідків» [221, с. 125]
Комітет організації-спонсорів Комісії Тредвея	«потенційна загроза втрати частини своїх ресурсів, недоотримання доходів або появи додаткових витрат або можливість здобуття значної вигоди (доходу) в результаті здійснення підприємницької діяльності в умовах невизначеності»
Б. А. Райзберг	«це вартісний вираз ймовірнісної події, що веде до втрат» [222, с. 51]
ЗУ «Про об'єкти підвищеної безпеки» від 18.01.2001, №2245-III	«ступінь ймовірності певної негативної події, яка може відбутися в певний час або за певних обставин на території об'єкта підвищеної безпеки або за його межами» [223]
Методичні рекомендації щодо організації проведення перевірок підприємств, які входять до складу ФПГ, інших об'єднань та великих платників податків, затвержені наказом ДПП від 16.07.2007, № 432	«можливість втрати ... надходжень внаслідок вірогідного або встановленого порушення податкового та валютного законодавства» [224]
Термінологічна база системи внутрішнього контролю та аудиту Державного казначейства України, затверджена наказом МФУ від 07.10.2008, № 417	« ймовірність настання події, яка негативно впливатиме на здатність ... виконувати відповідні функції, процеси, операції, або матимуть негативні фінансово-господарські, юридичні та/або інші наслідки» [225]
В. І. Векленко, Е. Своїнські	«можливість виникнення в ході реалізації проекту несприятливої ситуації та несприятливих наслідків» [226, с. 83]

2	3
2. Ризик як невизначеність майбутнього стану	
Міжнародна організація зі стандартизації	«вплив невизначеності на досягнення цілей, при чому вплив може бути позитивним, негативним або зумовити відхилення від очікуваного результату»
Інститут управління проектами	«непередбачувані події та зміни у процесі виконання проекту»
3. Ризик як дія	
Ю. С. Масленчиков, Ю. Н. Тронін	«це дія, спрямована на привабливу мету, досягнення якої пов'язане з елементом небезпеки, загрозою втрати або неуспіху» [227, с. 62]
А. П. Альгін	«діяльність, пов'язану з невизначеністю в ситуації неминучого вибору, в процесі якої є можливість оцінити ймовірність досягнення бажаного результату, невдачі, відхилення від мети, що міститься в обраних альтернативах» [228, с. 84]
4. Ризик як характеристика об'єкта	
А. Г. Івасенко	«це ситуативна характеристика діяльності суб'єкта ринкових відносин, яка відображає невизначеність щодо конкретного результату, і, принаймні, один з них є небезпечним» [229]
В. В. Вітлінський, П. І Верченко	«це об'єктивно-суб'єктивна категорія у діяльності суб'єктів господарювання, що пов'язана з подоланням невизначеності та конфліктності в ситуації неминучого вибору. Вона відображає міру (ступінь) відхилення від цілей, від бажаного (очікуваного) результату, міру невдачі (збитків) з урахуванням впливу керованих і некерованих чинників, прямих та зворотних зв'язків стосовно об'єкта керування» [230, с. 9]
5. Ризик як ймовірність помилки або успіху	
Л. Я. Корнійчук, Н. О. Татаренко, А. М. Поручник	«ймовірність помилки або успіху, того чи іншого вибору в ситуації з кількома альтернативами» [231]
Інститут ризик-менеджменту	«поєднання ймовірності події та її наслідку. Наслідки ризику можуть бути як позитивними, так і негативними» [232]
Об'єднаний технічний комітет	«поєднання ймовірності та наслідків настання несприятливих подій»
Г. Л. Вербицька	«не тільки ймовірність небезпеки або невдачі, зняття суб'єктом господарювання невизначеності за конкретних обставин, подолання нелепності і конфлікту в ситуації неминучого вибору, але й поєднання можливості досягнення як небажаних, так і особливо сприятливих відхилень від запланованих результатів» [233, с. 5]
В. В. Глущенко	«це можливість позитивного (шанс) або негативного (збиток) відхилення в процесі діяльності від очікуваних або планованих значень» [234]

1	2
6. Ризик як небезпека	
Г. Е. Гурман	«це загроза втрати підприємством частини своїх ресурсів, недоотримання доходів або появи додаткових витрат у результаті здійснення конкретних видів діяльності»
С. М. Ілляшенко	«можливість або загрозу відхилення результатів конкретних рішень або дій від очікуваних» [235, с. 10]
Міжнародна асоціація з управ-ління проектами	«ступінь небезпеки зазнати впливу негативних подій і їх можливих наслідків»
Д. Х. Джонс	«це загроза того, що яка-небудь подія, дія або нездатність до дії несприятливо позначається на спроможності організації ефективно реалізувати її бізнес-завдання та стратегічні плани» [236]
ЗУ «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом» від 28.11.2002, №249-IV	«небезпека (загроза, уразливі місця)...» [237]
7. Ризик як явище чи процес	
А. В. Дресвяннікова	«супроводжує діяльність суб'єктів господарювання або у вигляді постійно мінливого середовища її реалізації, або у вигляді прийнятих управлінських рішень, які кардинально змінюють її окремі параметри. У першому випадку мова йде про ризик-процес, обумовлений динамікою зовнішнього і внутрішнього середовища реалізації господарської діяльності. У другому випадку мова йде про ризик-явище, пов'язане з конкретними управлінськими рішеннями, прийнятими суб'єктом господарювання» [238, с. 84]
8. Ризик як економічна категорія	
В. В. Вітлінський	«це економічна категорія, яка відображає особливості сприйняття заінтересованими суб'єктами економічних відносин об'єктивно існуючих невизначеності та конфліктності, іманентних процесам цілепокладання, управління, прийняття рішень, оцінювання, що обтяжені можливими загрозами та невикористаними можливостями» [239, с. 83]

Джерело: складено автором на основі [221–239]

Враховуючи вище наведе під ризиком будемо розуміти ймовірні загрози діяльності підприємств сімейного бізнесу в умовах невизначеності, які можуть призвести або до втрат підприємств, або до збільшення їх доходу, шляхом формування та впровадження управлінських рішень.

Для більш повного поняття природи ризику розкриємо його об'єкт та суб'єкт, фактори виникнення ризику, а також функції, які він виконує. Об'єктом ризику виступає сама економічна система (підприємство сімейного бізнесу), ефективність та умови функціонування якої точно невідомі. Суб'єктом ризику є індивід або група індивідів, які зацікавлені в результатах управління об'єктом ризику і мають право приймати рішення щодо об'єкта ризику [215; 239].

Автором на базі використання методів експертної оцінки підприємств сімейного бізнесу було проведено дослідження з ідентифікації і виділення загальних і специфічних ризиків діяльності підприємств сімейного бізнесу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Система ризиків функціонування підприємств сімейного бізнесу

ЗР		Види ризиків	Позначка
1	2	3	4
ЗАГАЛЬНІ РИЗИКИ	ЕКОНОМІЧНІ РИЗИКИ	1. Нестабільність внутрішньої поточної економічної ситуації	ЗР _{МЕ1}
		2. Різка зміна кон'юнктури цін на ресурси і товари на світових ринках	ЗР _{МЕ2}
		3. Коливання валютних курсів	ЗР _{МЕ3}
		4. Зовнішньоекономічна ситуація	ЗР _{МЕ4}
		5. Деструктивність механізмів розвитку державної концепції економічної безпеки	ЗР _{МЕ5}
		6. Обмеженість ресурсів	ЗР _{МЕ6}
	СОЦІАЛЬНО-ПОЛІТИЧНІ РИЗИКИ	1. Невизначеність зовнішньої макрополітичної ситуації	ЗР _{СП1}
		2. Криміналізація економіки	ЗР _{СП2}
		3. Корупційна складова	ЗР _{СП3}
		4. Несприятливі соціально-політичні зміни в країні	ЗР _{СП4}
		5. Падіння платоспроможного попиту населення 5	ЗР _{СП5}
		6. Зростання бідності, падіння рівня життя населення 5	ЗР _{СП6}
		7. Трансформація споживчих переваг на товарних ринках 3	ЗР _{СП7}
		8. Розширення суспільства, зниження рівня споживання промислових товарів	ЗР _{СП8}

Продовження табл. 3.2

1	2	3	
ОРГАНІЗАЦІЙНІ РИЗИКИ	1. Деструктивний характер податкової політики	ЗР ₀₁	
	2. Панування посередників і трейдерів, що диктують свої умови товаровиробникам	ЗР ₀₂	
	3. Неefективність державної підтримки вітчизняних товаровиробників	ЗР ₀₃	
	4. Відсутність механізмів розвитку вітчизняної сировинної бази	ЗР ₀₄	
	5. Недосконалість державного контролю за системою стандартизації і сертифікації промислової продукції	ЗР ₀₅	
	ТЕХНОЛОГІЧНІ РИЗИКИ	1. Неповнота або неточність інформації про динаміку техніко-економічних показників, параметрах нової техніки і технології	ЗР _{T1}
		2. Насичення внутрішнього ринку новим, але морально застарілим обладнанням і технологіями	ЗР _{T2}
		3. Нерозвиненість ринку лізингових послуг під обладнання для підприємств сімейного бізнесу	ЗР _{T3}
		4. Обмеженість доступу до нових технологій	ЗР _{T4}
СР			
СПЕЦИФІЧНІ РИЗИКИ	1. Відсутність функціональної методології створення стратегії підприємства сімейного бізнесу	СР ₁	
	2. Відсутність підзвітності зацікавлених членів сім'ї	СР ₂	
	3. Недостатньо активна участь наступних поколінь у формуванні перспектив розвитку сімейного бізнесу	СР ₃	
	4. Резонанс інтересів зацікавлених осіб (членів сім'ї)	СР ₄	
	5. Відсутність чіткого механізму узгодження інтересів співвласників або спадкоємців	СР ₅	
	6. Недостатня компетентність окремих членів сім'ї	СР ₆	

Джерело: складено автором

За табл. 3.2 видно, що респонденти виділили дві групи ризиків: загальні ризики та специфічні ризики, які визначені самою сутністю підприємств сімейного бізнесу. Загальні ризики властиві більшості елементам економічної системи і слабо піддаються запобіганню. На відміну від них, специфічні ризики можуть бути пов'язані з окремими підприємствами сімейного бізнесу, сегментами і складовими ринку, на якому діє підприємство.

Механізми моніторингу, оцінки і управління сукупністю даних ризиків формуються на рівні самого підприємства сімейного бізнесу, у сфері розробки його економічної політики. Для систематизації специфічних ризиків за групами необхідно визначити параметри, що дозволять ідентифікувати ризики і визначати їх місце і облік значущості для підприємств сімейного бізнесу при розробці організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу, які забезпечать стійкість підприємства.

Особливості розвитку будь-якого господарського суб'єкта, зокрема і підприємств сімейного бізнесу, визначаються етапом життєвого циклу підприємства, тому дуже важливо виявити загальні та специфічні ризики, характерні для кожного етапу циклу, з метою їх ідентифікації, конкретизації і розробки заходів щодо їх нівелювання.

З урахуванням експертної думки представників сімейного бізнесу Вінницької області сформуємо матрицю «види ризиків – етапи життєвого циклу підприємства сімейного бізнесу», яка дозволить розробити певні заходи щодо запобігання ризикам (табл. 3.3).

Слід відмітити, що на стадії «Зародження підприємства сімейного бізнесу» ризики будуть проявляти себе слабо, а на стадії «Падіння» навпроти досягнуть своєї межі, особливо при стратегічній спрямованості планування.

Можна припустити, що долаючи представлені в матриці специфічні ризики, необхідно підвищувати якість реалізації функцій управління з урахуванням специфіки розвитку підприємств сімейного бізнесу, можливо продовжити період «Зрілість» та підвищити стійкість підприємств сімейного бізнесу і знизити втрати на етапі життєвого циклу «Падіння».

Таким чином, ідентифікація і систематизація загальних і специфічних ризиків, що виникають на кожному етапі життєвого циклу підприємств сімейного бізнесу, дозволяє здійснити конкретні дії щодо їх прогнозування та подолання.

Найважливішим інструментом забезпечення стійкості підприємств сімейного бізнесу стають зміцнення професійних компетентностей як в сфері управління, так і в сфері основних технологій ведення бізнесу, що має позитивно позначитися на кінцевих економічних результатах і забезпечити стійкість конкретного підприємства.

Для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо локалізації та нейтралізації негативних наслідків ризиків необхідно використовувати систему критеріїв: Байеса, Лапласа, Севіджа, Вальда, Гурвіца тощо (табл. 3.4).

Аналітична матриця «Види ризиків – етапи життєвого циклу підприємства сімейного бізнесу»

Етапи життєвого циклу	Ризики	Ідентифікація ризиків з метою їх запобігання				Заходи запобігання
		ZP _{ME}	ZP _{СП}	ZP _O	ZP _T	
Зародження	Стратегічні	ZP _{ME1} , ZP _{ME5}	ZP _{СП4}	ZP _{O4}	ZP _{T1}	CP ₁
	Тактичні	ZP _{ME6}	ZP _{СП2} , ZP _{СП5}	ZP _{O1} , ZP _{O2}	ZP _{T2} , ZP _{T3}	CP ₃
	Операційні	ZP _{ME2}	ZP _{СП2} , ZP _{СП3}	ZP _{O3} , ZP _{O5}	ZP _{T4}	CP ₆
Зростання	Стратегічні	ZP _{ME2} , ZP _{ME4}	ZP _{СП4}	ZP _{O3} , ZP _{O5}	ZP _{T4}	CP ₁ , CP ₃ , CP ₆
	Тактичні	ZP _{ME6}	ZP _{СП2} , ZP _{СП3} , ZP _{СП5} , ZP _{СП6}	ZP _{O1} , ZP _{O2}	ZP _{T1}	CP ₅
	Операційні	ZP _{ME3}	ZP _{СП2} , ZP _{СП3}	ZP _{O5}	ZP _{T3}	CP ₂
Зрілість	Стратегічні	ZP _{ME1} , ZP _{ME3}	ZP _{СП2} , ZP _{СП3}	ZP _{O3}	ZP _{T3}	CP ₃ , CP ₄ , CP ₅
	Тактичні	ZP _{ME4} , ZP _{ME6}	ZP _{СП7}	ZP _{O3}	ZP _{T1}	CP ₂ , CP ₅
	Операційні	ZP _{ME2}	ZP _{СП3}	ZP _{O1} , ZP _{O3}	ZP _{T4}	CP ₆
Падіння	Стратегічні	ZP _{ME1} , ZP _{ME4} , ZP _{ME6}	ZP _{СП2} , ZP _{СП3} , ZP _{СП4}	ZP _{O1}	ZP _{T1} , ZP _{T3} , ZP _{T4}	CP ₂ , CP ₅
	Тактичні					
	Операційні					

Джерело: складено автором

**Система критеріїв для локалізації та нейтралізації негативних наслідків
ризиків при прийнятті управлінських рішень**

Назва критерію	Характеристика критерію	Методика розрахунку
Критерій Лапласа	Використовується при умові, коли ймовірності можливих станів систем невідомі, тобто в умовах повної невизначеності	$L = \frac{1}{n} \max \sum_{j=1}^n a_{ij}$ $1 \leq i \leq m,$ $1 \leq j \leq n$
Критерій Вальда	Ґрунтується на виборі альтернативи з усіх найгірших можливих	Песимістичний критерій: $W = \max \min a_{ij}$ $1 \leq i \leq m,$ $1 \leq j \leq n$ Оптимістичний критерій: $S = \max \min a_{ij}$
Критерій Севіджа	Ґрунтується на принципі мінімізації наслідків прийнятого помилкового рішення і старастся мінімізувати втрачену вигоду	для F^+ $R_{ij} = \max_i \{V(A_i, S_j)\} - V(A_i, S_j),$ для F^- $R_{ij} = V(A_i, S_j) - \min_i \{V(A_i, S_j)\}$
Критерій Гурвіца	Охоплює декілька підходів до прийняття рішень: від найбільш оптимістичного до найбільш песимістичного	для F^+ $R_{ij} = \max_i \{\alpha \max_j V(A_i, S_j)\} + (1 - \alpha) \min_j \{V(A_i, S_j)\},$ для F^- $R_{ij} = \max_i \{(1 - \alpha) \max_j \{V(A_i, S_j)\} + \alpha \min_j \{V(A_i, S_j)\}\},$
Критерій Байеса	Використовується за умови, коли відомий розподіл ймовірностей відбуття станів системи	$S = \max \max a_{ij}$ $1 \leq i \leq m,$ $1 \leq j \leq n$

Джерело: складено автором на основі [240–242]

Визначимо найменш ризикове підприємство серед підприємств сімейного бізнесу, за якими було розраховано інтегральний показник стійкості підприємства (п. 2.3 дисертаційної роботи). Результати розрахунку рівня ризиків за допомогою системи критеріїв для локалізації та нейтралізації негативних наслідків ризиків підприємств сімейного бізнесу за 2016–2018 рр. наведені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Результати розрахунку рівня ризиків за допомогою системи критеріїв для локалізації та нейтралізації негативних наслідків ризиків підприємств сімейного бізнесу за 2016–2018 рр.

Підприємство	Критерії																	
	2016		2017		2018		Лапласа			Гурвіца		Байєса		Севіджа			Вальда	
	Значення	Ранг	Значення	Ранг	Значення	Ранг	Значення	Ранг	Значення	Ранг	Значення	Ранг	2016	2017	2018	Ранг	Значення	Ранг
СФГ 1	11,36	6	11,6	6	9,7	6	9,4	6	9,7	6	9,7	6	3,07	2,32	7,95	6	6,19	7
СФГ 2	9,42	7	9,58	7	8,5	7	8,4	7	8,5	7	8,5	7	5,01	4,34	7,55	7	6,59	6
СФГ 3	11,29	4	12,39	4	12,6	4	13,0	1	12,6	4	12,6	4	3,14	1,53	0	4	11,29	2
СФГ 4	9,66	5	10,04	5	10,0	5	10,1	5	10,0	5	10,0	5	4,77	3,88	3,78	5	9,66	5
СФГ 5	13,47	2	13,84	2	12,8	2	12,7	3	12,8	2	12,8	2	0,96	0,08	3,11	2	11,03	3
СФГ 6	14,43	1	13,92	1	13,0	1	12,9	2	13,0	1	13,0	1	0	0	3,58	1	10,56	4
СФГ 7	12,21	3	12,83	3	12,7	3	12,7	4	12,7	3	12,7	3	2,22	1,09	1,11	3	12,21	1

Джерело: розраховано автором на основі табл. 3.4

Отже, за результатами розрахунків за критеріями, наведеними в табл. 3.3, можна зробити висновок, що найменш ризикованими є підприємства СФГ 5, СФГ 6 та СФГ 7.

Для забезпечення стійкості підприємства сімейного бізнесу керівництво повинно прагнути мінімізувати ризики його діяльності з використанням спеціальних інструментів в процесі формування організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу (рис. 3.2).

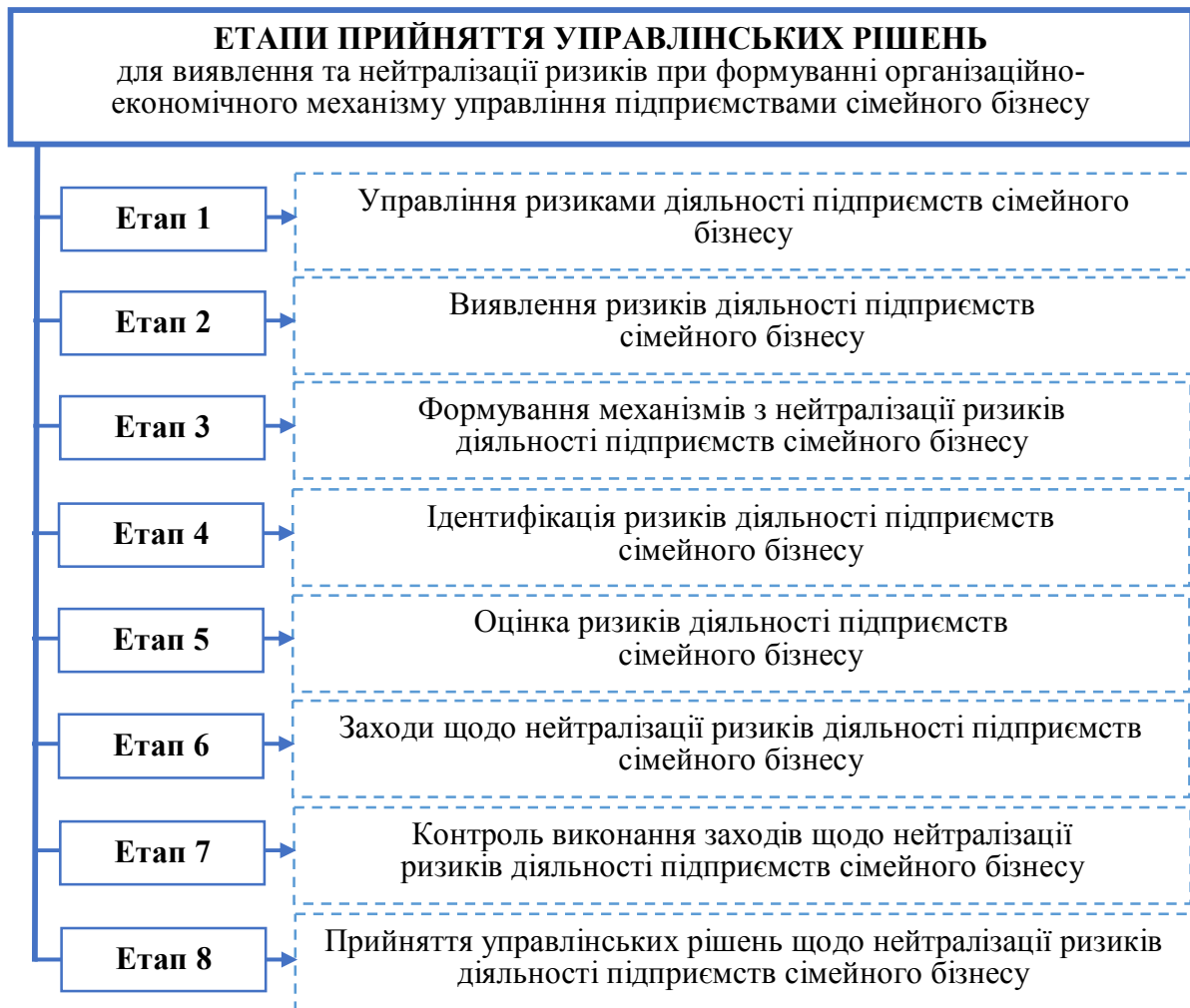


Рис. 3.2. Етапи прийняття управлінських рішень щодо виявлення та нейтралізації ризиків при формуванні організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу

Джерело: побудовано автором [192]

Для управління ризиками діяльності підприємств сімейного бізнесу запропоновано науково-практичний підхід, основу якого складає комплексне

застосування методів та моделей з метою локалізації та нейтралізації негативних наслідків ризиків, враховуючи економічні інтереси підприємства сімейного бізнесу та його потенціальні можливості. Науково-практичний підхід управління ризиками діяльності підприємств сімейного бізнесу визначає об'єктивні передумови адаптації організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу та є основою формування умов розвитку підприємств і формалізує процес прийняття управлінських рішень (рис. 3.3).

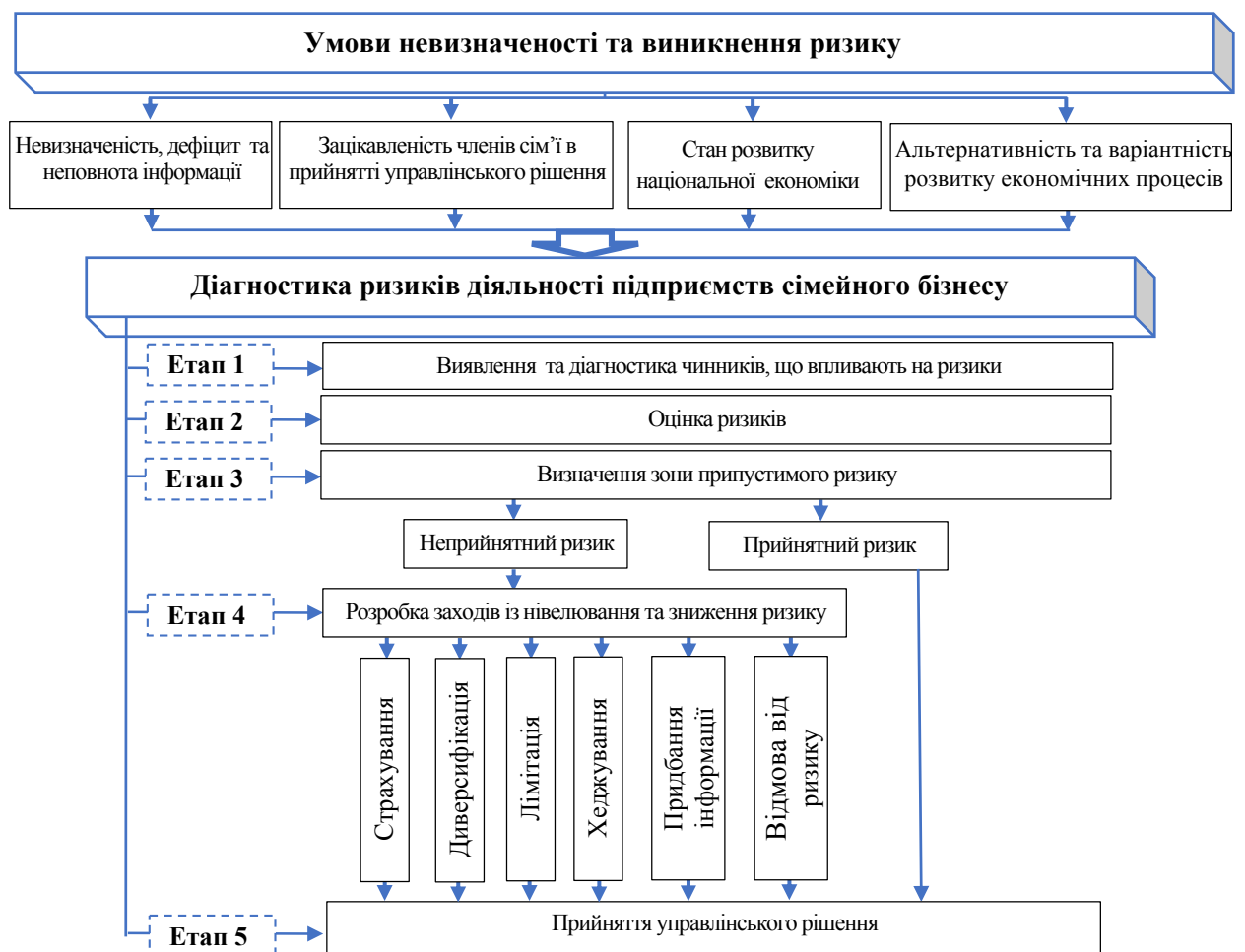


Рис. 3.3. Науково-практичний підхід до управління ризиками діяльності підприємств сімейного бізнесу

Джерело: побудовано автором

Ефективним інструментом у прийнятті рішень щодо управління ризиками діяльності підприємств сімейного бізнесу є врахування ризику. За

допомогою цього аналіз ризиків стає глибшим, а управлінські рішення щодо їхньої нейтралізації – ефективнішими. Кожне підприємство сімейного бізнесу в своїй діяльності повинно постійно оцінювати ризики, які можуть впливати на діяльність. Збільшення рівня ризиків відбувається в періоди нестабільності національної економіки та політики країни. Ризику неможливо уникнути і тому керівництво підприємств повинне розробляти систему оцінки ризиків і планувати та впроваджувати заходи щодо зниження їх негативного впливу.

Отже, перевагою використання інструментів зниження або нейтралізації ризиків є високий ступінь альтернативності прийнятих рішень щодо управління ризиками діяльності підприємств сімейного бізнесу, шляхом формування заходів зі зниження рівня ризику від їх діяльності, що формуються виходячи із умов функціонування підприємства і його можливостей, дозволяють найбільшою мірою врахувати вплив внутрішніх та зовнішніх факторів на рівень розвитку в процесі нейтралізації їх негативних наслідків ризиків. На сьогоднішній день існує велика кількість методів мінімізації ризику (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Характеристика методів зменшення ризику

Назва методу	Зміст методу	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Страховання	Завчасне зовнішнє резервування ресурсів, спрямованих на компенсацію збитків від майбутніх можливих втрат, що викликані реалізацією певних ризиків діяльності підприємства сімейного бізнесу	Найбільш поширений, ефективний і відомий метод, не потребує додаткових витрат часу	Додаткові фінансові витрати на сплату страхового внеску
Диверсифікація	Розподіл ресурсів за різними видами діяльності, що призведе до зниження ризику з альтернативною регіональною або галузевою спрямованістю	Відсутні додаткові фінансові витрати, обмежує ризик, що пов'язаний з володінням одним активом (видом діяльності, постачальником)	Формування балансу між ризиком і прибутком, що є трудомісткою процедурою; додаткові витрати часу; можливий неправильний вибір об'єктів

Продовження табл. 3.6

1	2	3	4
Лімітація	Призначений для нівелювання піків господарської діяльності підприємства, дозволяє встановити економічно обґрунтовані межі функціонування систем підприємства	Обмеження збитків до певного прийняттого рівня, не складний у застосуванні	Обмежує одержання можливих прибутків
Хеджування	Різновид страхування, передбачає відкриття угод на одному ринку для компенсації впливу цінових ризиків рівній, але протилежній позиції на іншому ринку	Допомагає зафіксувати прибуток на певному рівні. Відмова від можливості отримання додаткового прибутку	Придбання додаткової інформації
Придбання інформації	Придбання інформації для запобігання та зменшення дії ризикових факторів	Зменшення ризику за рахунок зменшення невизначеності	Додаткові грошові витрати, пов'язані з придбанням інформації

Джерело: складено автором на основі [235; 239]

Основні способи мінімізації ризиків: ухилення від ризику; розподіл ризику між учасниками; страхування ризику; самострахування; диверсифікація; лімітування; здійснення альтернативного планування; створення гнучкої структури виробництва; створення резервних фондів; моніторинг інформації; навчання і тренування; застосування гнучких технологій тощо.

Страхування є одним з основних методів управління ризиками, що зумовлені негативним впливом зовнішнього навколишнього середовища, причому, як правило, страхуються ті ризики, які виникають як результат впливу макросередовища і не піддаються управлінню. Знижуючи можливий збиток, страхування дозволяє стабілізувати доходи підприємства і уникнути негативного впливу зовнішнього середовища. Також підприємство може скористатися в разі настання ризикової події створеними резервами (самострахування).

Суть методу страхування полягає в поділі відповідальності за результат управлінського рішення, при якому ризикова діяльність не виражається в серії нових збитків. Основними напрямками тут є диференціація і лімітування.

Диференціація має на увазі повторюваність основних елементів системи, що забезпечують конкурентні переваги, і, при цьому, є критичними з позиції ймовірності ризику. Просторовий розподіл джерел виникнення збитків дозволяє отримати бажаний рівень ризику для систем життєзабезпечення підприємства або для продовження функціонування.

Лімітування, як інструмент зниження ризиків, призначений для нівелювання піків господарської діяльності підприємства, дозволяє встановити економічно обґрунтовані межі функціонування систем підприємства. Лімітування знаходить відображення в плануванні діяльності підприємства, як ситуаційний план дій в різних ситуаціях, обумовлених економічними факторами (вартість сировини, енергоносіїв, зміни попиту на продукцію підприємства тощо).

Ефективними методами управління ризиками є розподіл ризику, резервування коштів, хеджування. Розподіл ризику (можливої шкоди) проводиться між учасниками господарської діяльності таким чином, що кожен учасник відповідає за «своїм» ризиком, а можливі втрати кожного учасника, таким чином, стають не критичними.

Резервування грошових коштів, або ж їх мобілізація на покриття можливих збитків, що залишаються всередині підприємства і призначені для формування резервів різного роду, не дозволяють розподілити відповідальність за управлінськими рішеннями з іншими учасниками господарської діяльності, але дозволяють забезпечити ритмічність функціонування підприємства в разі збільшення негативного впливу зовнішнього навколишнього середовища.

Хеджування, тобто страхування від можливих втрат через цінові ризики за допомогою укладення рівноважної угоди за рівною, але протилежною

позицією на іншому ринку дозволяє в достатній мірі забезпечити підприємство від кон'юнктурних коливань цін.

Таким чином, використання методів зниження ризиків діяльності підприємства дозволяє ефективно оцінювати ризик і підвищувати рівень доходу та прибутку, однак це потребує всебічної та комплексної оцінки і достовірних прогнозів з розвитку.

Отже, узагальнюючи викладене вище можна зробити висновок, що діяльність підприємств сімейного бізнесу завжди супроводжується наявністю ризиків. У сучасних умовах стає неможливим управляти підприємством без урахування їх впливу, а для ефективного ведення сімейного бізнесу необхідно не тільки знати про наявність ризику, а й уміти правильно ідентифікувати конкретний ризик.

3.2. Розробка організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу

Розкриття сутності організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу передбачає з'ясування значення складових цього поняття в розрізі його синтаксичних та семантичних елементів, що і зумовлює актуальність дослідження.

Для розуміння сутності організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу в п. 1.3 досліджено етимологію категорії «механізм», визначено історичні напрями її формування.

Основна мета організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу – забезпечити сприятливі організаційні та економічні умови для здійснення діяльності підприємствами сімейного бізнесу. Для якісного виконання вказаної мети варто виділити організаційну та економічну складові управління діяльністю підприємств сімейного бізнесу.

Об'єктом управління у дисертації виступає діяльність підприємств сімейного бізнесу, тому цілі управління ставляться, безумовно, економічні.

На основі визначених категорій «механізм управління» та категорії «управління підприємствами сімейного бізнесу», «організаційно-економічний механізм управління підприємствами сімейного бізнесу» можна визначити як сукупність методів, моделей, інструментів та практичних заходів організаційно-економічного, нормативно-правового, інформаційного та соціального характеру, відповідних адміністративних структур, регуляторів та суб'єктів господарювання, за допомогою яких реалізується економічна політика соціально-економічної системи.

Організаційно-економічний механізм управління підприємствами сімейного бізнесу має своє статичне і динамічне відображення. В статичі – це сукупність певних елементів, які слугують інструментом організації управлінських явищ та процесів. В динаміці – це процес функціонування усієї статичної сукупності елементів.

На сьогоднішній день управління підприємствами сімейного бізнесу носить несистематизований характер, тому організаційно-економічний механізм управління підприємствами сімейного бізнесу ще недостатньо сформований та відпрацьований, що унеможлиблює ефективні дії суб'єктів управління в цій сфері.

Категорія «механізму управління» розглядається представникам багатьох напрямів та шкіл науки управління (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Підходи по визначення «механізм управління»

Автори	Трактування поняття
1	2
Ф. І. Хміль [243, с. 213]	«загальна схема функціонування механізму менеджменту, що показує зв'язок між керуючою та керованою системами підприємства і за допомогою методів та інструментів менеджменту»

Продовження табл. 3.7

1	2
А. А. Садеков [244]	«система впливу на об'єкт управління з метою досягнення бажаного результату, як систему організації господарського процесу, що представлена комплексом факторів, що є взаємодоповнюючими і взаємозалежними та мають власні форми управлінського впливу»
М. Г. Грещак [245]	«механізм управління містить державно-правове та нормативне регулювання, ринковий механізм регулювання, внутрішній механізм регулювання окремих аспектів, механізм інформаційного забезпечення, методи управління та методи контролю»
А. В. Шегда [246, с. 108]	«внутрішня будова системи управління, яка включає: апарат вироблення цілей та завдань управління виробництвом; засоби реалізації законів і принципів управління; система функцій і методів управління, між якими існують взаємозумовлені зв'язки»
Л. Г. Мельник [247, с. 354]	«складна категорія управління, яка об'єднує такі елементи: цілі управління; критерії управління; фактори управління (елементи об'єкта управління та їх зв'язки, на які здійснюється вплив в інтересах досягнення поставлених цілей); методи управління; ресурси управління (матеріальні і фінансові ресурси, соціальний та організаційний потенціал, при використанні яких реалізується обраний метод управління і забезпечується досягнення поставленої мети)»
О. М. Паламарчук [248]	«складова частина системи управління, яка забезпечує дієвий вплив на чинники, стан яких обумовлює результат діяльності об'єкту управління»
О. В. Раєвнева [249, с. 265]	«сукупність таких елементів, як організаційні форми і структури управління, методи і важелі впливу, що забезпечують ефективну реалізацію характерних для виробництва цілей і найбільш повно на даному етапі задовольняють суспільні, колективні й індивідуальні інтереси і потреби»
Ж. М. Балабанюк [256]	«система, яка об'єднує цілі, функції, принципи, методи, засоби і способи, прийоми і технології управління»

Джерело: систематизовано та узагальнено автором на основі [243–250]

Ф. І. Хміль вперше запропонував кінематичне зображення дії механізмів управління підприємством у вигляді «загальної схеми функціонування механізму менеджменту», вертикальна вісь якої відображає зв'язок між керуючою та керованою системами підприємства, а горизонтальна – період функціонування організації, її обертання в зовнішньому середовищі [243, с. 213].

Враховуючи різні погляди, що наведені в табл. 3.7, під механізмом управління будемо розуміти сукупність прийомів і методів, що дозволяє

формувати і реалізовувати організаційно-економічні, технічні, правові та інші принципи керованої діяльності підприємства.

Отже, повне розкриття механізму управління потребує:

- 1) декомпозиції процесу на окремі фази, етапи, дії (функціональний аспект);
- 2) визначення виконавців і керівників (організаційний аспект);
- 3) вибору інструментів, методів та опису методичних аспектів управління (методичний аспект);
- 4) опису загального алгоритму вирішення основного завдання управління.

У сучасній теорії управління не існує єдиного підходу до визначення сутності поняття «організаційно-економічний механізм управління». Найчастіше науковцями активно досліджуються «організаційно-економічний», «економіко-фінансовий», «економіко-правовий», «економіко-організаційний», «організаційний», «економічний механізм» визначення та зміст яких трактуються по-різному, проте в спеціальній літературі (табл. 3.8).

З табл. 3.8 видно, що існує велика кількість визначень, проте чітко не розмежовано сфери застосування цих понять. Використання того чи іншого механізму обумовлене конкретними завданнями розвитку підприємств сімейного бізнесу, а також сфери інтересів певних стейкхолдерів.

Говорячи про внутрішні фактори управління, використовують поняття «механізм управління системою», а про управління системою – «механізм взаємодії з іншими системами». Як відзначає Н. Ю. Брюховецька, «від переваги акцентів на ті чи інші методи управління механізм управління буде мати свою назву» [251, с. 25].

Термін «організаційно-економічний механізм управління» є складною та багатогранною економічною категорією, але, на жаль, загальноприйнятого розгорнутого визначення цього поняття, яке розкриває його сутність, поки не дано, що викликає певні труднощі при розробці концепції організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу.

Понятійно-категоріальний концепт поняття «механізм» за різними науково-методологічними підходами до його трактування

Автор і джерело	Сутність дефініційного визначення
1	2
Економічний механізм	
Н. Ю. Брюховецька [251, с. 28]	«сукупність економічних методів впливу суб'єкта управління на об'єкт управління, які на рівні реалізуються через систему організаційно-розпорядничих форм управління»
С. О. Воеводін [253, с. 3]	«сукупність елементів: управління, нормування й обліку результатів і витрат, госпрозрахункової відповідальності й матеріального заохочення; організаційного, ресурсного й інформаційного забезпечення»
І. С. Завадський [254]	«складовий елемент господарського механізму, що включає економічні стимули (державні економічні стимули виробництва й матеріальні стимули праці) та важелі (планування, госпрозрахунок, фінансування, умови реалізації продукції, виробничо-технічне обслуговування, умови господарювання, різні ліміти, собівартість продукції, рентабельність виробництва тощо)»
О. В. Козлова [255]	«цілісна система у вигляді двох взаємодіючих підсистем – функціональної і забезпечуючої». До складу функціональної підсистеми включає: планування, стимулювання й відповідальність, соціалістичне змагання, науково-технічний прогрес, управління якістю продукції, раціональне використання ресурсів, охорона навколишнього середовища. До забезпечуючої підсистеми включено фінансування
І. О. Крюкова [256, с. 106]	«сукупність елементів впливу на матеріальні інтереси господарюючих суб'єктів народного господарства, основними з яких є: ціноутворення, планування, система оплати праці, фінансово-кредитний механізм, податкові платежі, економічне стимулювання і економічні санкції, комерційний розрахунок та система економічних нормативів»
А. Кульман [257, с. 13-17]	«необхідний взаємозв'язок, який виникає між різними економічними явищами»
В. П. Москаленко [258, с. 7–9]	«склад цілових, функціональних підсистем і підсистем забезпечення»
Л. Н. Павлова [259, с. 11-12]	«необхідно враховувати основні його структурні елементи: планування й прогнозування, організацію суспільного виробництва, економічне стимулювання, ціноутворення, фінансово-кредитний механізм»
Є. В. Хлобистов [260]	«комплекс організаційних, нормативних та правових заходів, спрямованих на оптимальну взаємодію економіки та навколишнього середовища по відношенню до людини»
Господарський механізм	
З. О. Арабянц [261]	«комплекс органічно взаємозалежних форм, методів, засобів, структур, нормативів і інших важелів господарювання, призначених для реалізації задач і досягнення цілей виробничої системи»

1	2
М. Круглов, Є. Беркович, Н. Круглова, Г. Черкаський [262]	«господарський механізм є основним, а його функціональну структуру складають механізми нижчого порядку: економічний, організаційний та соціально-політичний»
А. В. Калина [263, с. 146]	Організаційний механізм «обґрунтована певним чином послідовність управлінських дій, а також методів по реалізації функції і принципів управління»
Ф. В. Зінов'єв [264]	«сукупність організаційно-технологічних засобів ведення господарства, які спираються на його потенціал із використанням ринкових принципів господарювання (самостійність, договірні відносини, комерційний інтерес, правове обслуговування діяльності тощо)»
	Організаційно-економічний механізм
Є. І. Ануфрієва, Г. Ю. Кучерук [265, с. 18]	«комплекс методів, засобів та прийомів, взаємоузгоджених та взаємопов'язаних між собою, які слугують інструментом реалізації управлінської діяльності в системі підприємств, на основі законодавчих актів, що регулюють підприємницьку діяльність, планових документів, орієнтованих на довгострокову перспективу, а також тактичних та оперативних планів, програм, проектів, нормативів та нормативних актів, затверджених вищим керівництвом, які спрямовують та координують діяльність всіх функціональних підрозділів вищезначеної системи і допомагають забезпечити прийнятний рівень її ефективності, а також система процесів, в основу якої покладено принципи, процедури, заходи та дії, визначені та затверджені, з метою реалізації стратегічних установок»
Г. В. Астапова, Е. А. Астапова, Д. П. Лойко [266, с. 279]	«система елементів організаційного й економічного впливу на управлінський процес»
І. П. Булеєв [267, с. 177]	«сукупність форм, методів та інструментів управління»
І. П. Белая [268]	«система формування цілей та стимулів, які дозволяють перетворювати у процесі трудової діяльності динаміку матеріальних та духовних потреб суспільства у динаміку засобів виробництва та кінцевих результатів виробництва, які направлені на повне та ефективне задоволення цих потреб»
О. В. Василик, О. А. Грішнова [269, с. 22]	«система елементів організаційного та економічного впливу на управлінський процес, в якій відбувається цілеспрямоване перетворення впливу елементів управління на об'єкт управління і яка має вхідні посилки та результуючу реакцію. До неї входять підсистеми управління, регулювання, стимулювання, координації, мотивації тощо»

1	2
Л. Гурвіц	«система стимулів, що задає множину виборів економічних суб'єктів, кожний із яких пов'язується з якимось результатом». Намагається формалізувати поняття інституту на основі поняття організаційно-економічного механізму й усунути розрив між інституціональною теорією і теорією організаційно-економічного механізму
А. Гончарук [252, с. 329]	«система методів, операцій, важелів, організаційних структур та їх взаємозв'язків, що визначають зміст процесу управління ... і, в сукупності, вирішують основне його завдання»
І. Грузнов [270, с. 24]	«комплексне поняття, що характеризує сукупність необхідних взаємозв'язків, що виникають між різними елементами організації виробництва, праці і управління»
Л. Дейнеко, В. Барканов [271, с. 89]	«сукупність інструментарію, цілеорієнтованих важелів та системоутворюючих регуляторів впливу»
О. А. Єрьоменко-Григоренко [272]	«сукупність підсистем соціально-економічних і організаційно-економічних відносин, складених з блоків і відповідних їхньому змісту елементів, особливості наповнення яких відповідають розвитку суспільно-економічних устроїв»
С. Ізмайлов, К. Сонін, М. Юдкевич [273]	«стратегічна гра на основі взаємодії економічних суб'єктів, опису того, як можуть діяти суб'єкти господарювання і відповідних результатів (викладено і деталізовано у науковій праці»
О. Кендюхов [274, с. 5]	«саморегулююча система елементів, в якій відбувається цілеспрямоване перетворення впливу елементів управління на необхідний стан або реакцію об'єктів управління»
Г. В. Козаченко [27]	«інструмент управління, що являє собою сукупність управлінських елементів і способів їхньої організаційної, інформаційної, мотиваційної та правової підтримки, шляхом використання яких з урахуванням особливостей діяльності підприємства забезпечується досягнення певної мети»
В. С. Кушнірук, О. Ю. Єрмаков, О. В. Шебаніна [276]	«система організаційних та економічних форм і методів ведення господарства, що спонукає до підвищення ефективності функціонування виробничих систем та спрямований на свідоме використання економічних законів і досягнення поставлених стратегічних цілей суб'єктами підприємницької діяльності»
А. В. Кудченко [277]	«оптимальна сукупність форм, структур, методів, засобів і функцій управління, яка формує через економічні важелі його відносини з зовнішнім середовищем з метою забезпечення цілеспрямованого оперативного регулювання діяльності за напрямками управління для відповідності фактичного стану підприємства заданим параметрам»
О. С. Літвінов, С. М. Капталан [278, с. 64-65]	«сукупність управлінських дій спрямованих на організацію взаємодії між елементами системи з метою досягнення їх економічних інтересів із врахуванням особливостей зовнішнього та внутрішнього середовища»

1	2
Ю. О. Лисенко, П. В. Сгоров [279, с. 87]	«система формування цілей і стимулів, що дозволяє перетворювати в процесі трудової діяльності рух матеріальних і духовних потреб членів суспільства у рух засобів виробництва та його кінцевих результатів, спрямованих на задоволення платоспроможного попиту споживачів»
Ю. П. Лузан [280]	«спосіб забезпечення реалізації вимог об'єктивних законів у процесі суб'єктивної людської діяльності (охоплює широкий надбудовні відносини (політичні, ідеологічні, морально-етичні, правові тощо), що активно впливають на базис)»
А. А. Малицький [281]	«комплексна система, що складається з системи забезпечення, функціональної та цільової системи, які містять певну сукупність організаційних і економічних важелів, які впливають на економічні і організаційні параметри системи управління підприємством з метою забезпечення ефективності управління і отримання конкурентних переваг»
І. Моргачов [282]	застосовується у чотирьох значеннях: «як сукупність цілеспрямованих впливів; як взаємозв'язок і взаємодія сукупності факторів; як комплекс послідовних заходів; як сукупність закономірних зв'язків і відносин»
О. О. Селезньова [283, с. 94]	«динамічна система з двох основних типів складових: організаційних та економічних». Разом з тим «...організаційно-економічний механізм управління ... припускає двосторонню спрямованість: 1) підприємство управляється внутрішніми важелями менеджменту і 2) регулюється зовнішніми...»
Л. В. Транченко, Л. О. Баластрик [284, с. 189]	«система організації й управління, що включає певну сукупність взаємопов'язаних організаційно-правових, економічних та мотиваційних методів, які мають специфічні особливості у конкретних умовах суспільного виробництва»
Механізм організаційно-економічного забезпечення	
Л. М. Варава [285, с. 97-98]	«сукупність засобів та методів створення системи цілісного управління розвитком та результатами підприємства»

Джерело: систематизовано та узагальнено автором за [251–285]

Аналіз робіт численних авторів показує, що суть «організаційно-економічного механізму» розглядають по-різному.

А. Гончарук [252, с. 328] навіть виділяє чотири підходи до розуміння поняття «організаційно-економічний механізм» операційний, методичний, функціональний та системний.

Різноманітні трактування поняття організаційно-економічного механізму управління дали змогу виділити основні підходи дослідників до його визначення (рис. 3.4).

Слід відмітити, що автори при формулюванні дефініції «організаційно-економічний механізм управління» припускаються деяких помилок та неточностей:

1) не враховують корінні причини здійснення економічної діяльності, а саме бажання задовольнити певні потреби ринку та необхідність врахування конкурентного середовища [255, с. 106];

2) не враховують мети, спрямованості цієї послідовності дій та методів на встановлення взаємодії окремих елементів системи [263, с. 146];

3) не враховують інструменти досягнення бажаних результатів [285, с. 97-98];

4) підмінюють складові механізму цілями та функціями, що не завжди дає змогу виокремити недоліки в управлінні, з метою розробки заходів щодо їх усунення [255, с. 173-174], [258, с. 7-9];

5) обмежують кількість методів, що включають до понятійного апарату [284, с. 189];

6) відображають процес управління і засобів здійснення цього процесу без розкриття терміну «механізм», бо саме управління не передбачає перетворення впливу одних елементів на необхідну зміну інших [267, с. 177];

7) розглядають організаційну та економічну складові як «елементи впливу» на управлінський процес без методологічного аргументування [266, с. 279];

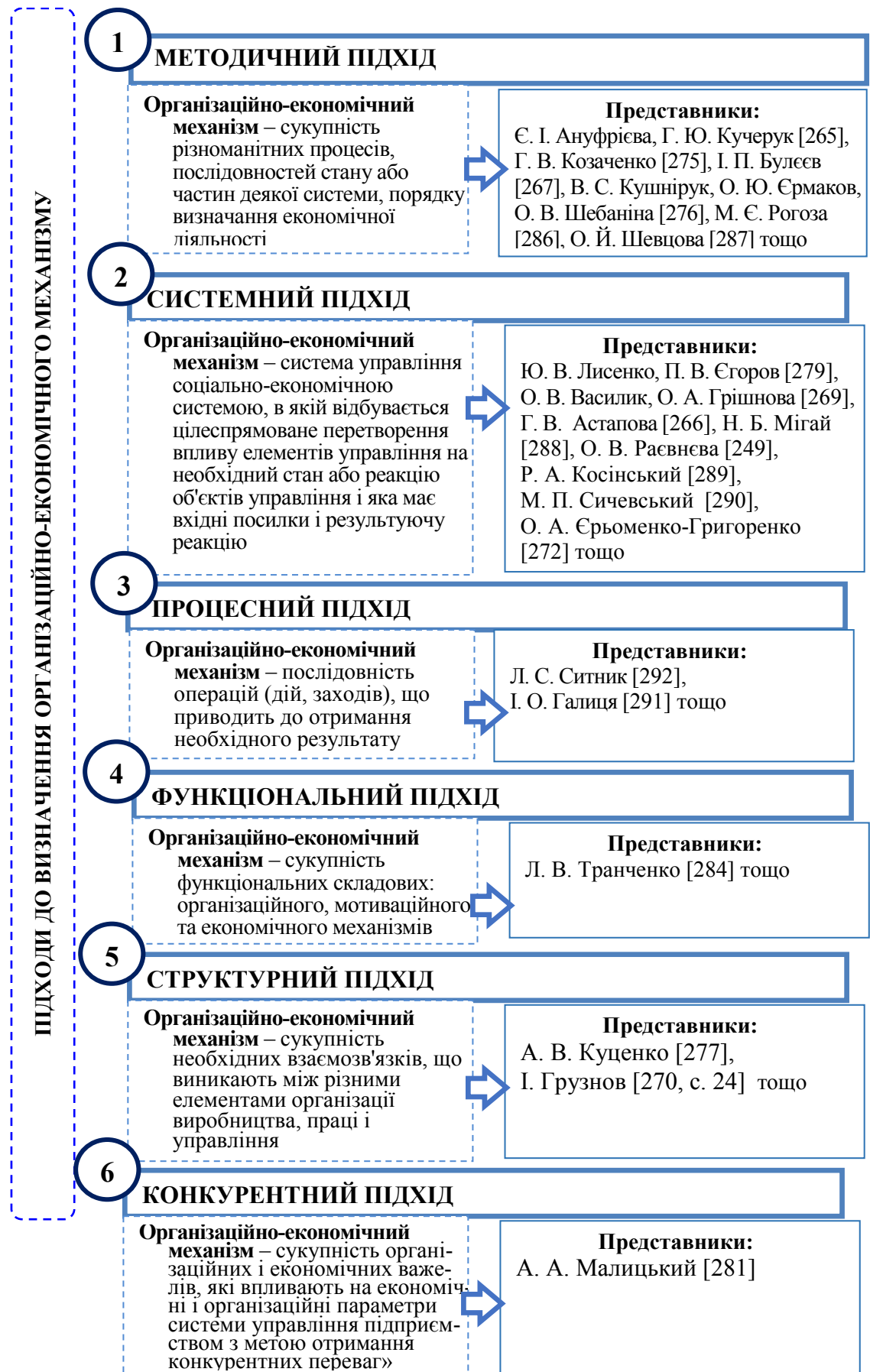


Рис. 3.4. Підходи до визначення дефініції «організаційно-економічний механізм управління»

Джерело: систематизовано та узагальнено автором [26–292]

8) ототожнюють організаційно-економічний механізм управління з функціональною структурою підприємства, або з підприємством як системою блоків, тобто з об'єктом управління, що є неправомірним [273].

Через деякі визначення організаційно-економічного механізму майже збігаються з узагальнюючими визначеннями «механізму управління» та просто «управління».

Ураховуючи результати проведених досліджень щодо визначення поняття організаційно-економічного механізму, виділимо його особливості в управлінні підприємствами сімейного бізнесу:

1) організаційно-економічним механізмом управління підприємствами сімейного бізнесу вважатимемо сукупність організаційних та економічних елементів управління підприємствами сімейного бізнесу, що формують систему об'єктів управління, основні прийоми та принципи, які забезпечують ефективну діяльність підприємства;

2) організаційно-економічний механізм слід розглядати як сукупність всіх його складових з урахуванням кінцевого результату та циклічного характеру будь-яких соціально-економічних процесів підприємств сімейного бізнесу;

3) основна мета організаційно-економічним механізмом управління підприємствами сімейного бізнесу є забезпечення сприятливих організаційних та економічних умов для здійснення діяльності. Для якісного виконання вказаної мети варто виділити організаційну та економічну складові управління діяльністю підприємств сімейного бізнесу;

4) організаційно-економічний механізм реалізує управлінські рішення, виконуючи функцію організації через процеси управління в межах системи управління завдяки персоналу підприємства.

Отже, на нашу думку, дефініційне визначення організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу, слід розуміти як комплексну систему взаємопов'язаних елементів, включаючи

методи, організаційні структури, операції, інформаційно-технічні засоби, важелі та інструменти, які чинять вплив на економічні і організаційні параметри системи управління підприємствами сімейного бізнесу, що дозволяє підприємствам керовано розвиватися, а також регулювати внутрішні і зовнішні економічні відносини, ефективно використовуючи власний потенціал і розвиваючи конкурентні переваги.

Стосовно організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу економічна складова цього механізму полягає не тільки у методах, але й у цілях його функціонування. Організаційній складовій надається ширший зміст як організації досягнення економічних цілей взагалі, яка не обмежується тільки організаційними методами управління, а містить у собі й організаційно-структурні, соціальні й адміністративні аспекти.

Організаційна складова механізму управління підприємствами сімейного бізнесу передбачає виділення управлінських методів організації і регулювання діяльності підприємствами сімейного бізнесу та їх обґрунтування.

Економічна складова пов'язана з економічними аспектами реалізації механізму управління підприємствами сімейного бізнесу і відповідає за ресурсне забезпечення підприємств сімейного бізнесу, здійснення якісної діагностики діяльності підприємств сімейного бізнесу, нівелювання ризиків, що виникають в процесі її здійснення, контроль і оцінку ефективності діяльності підприємств сімейного бізнесу.

Основним завданням функціонування організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу повинно бути збереження стабільності та стійкого економічного зростання усіх елементів як самого механізму, так і його складових.

В загальному визначенні під «організаційно-економічним механізмом управління підприємствами сімейного бізнесу» – слід розуміти систему, яка призначена для практичного здійснення управління та досягнення

поставлених цілей, яка має визначену структуру, методи, моделі, важелі, інструменти впливу на об'єкт управління з відповідним нормативно-правовим, організаційним, фінансовим та інформаційним забезпеченням.

Отже, організаційно-економічний механізм управління підприємствами сімейного бізнесу є складним і системним утворенням, що органічно поєднує у собі ті чи інші складові елементи.

Узагальнену схему формування організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу зображено на рис. 3.5.

Виділені на рис. 3.5 складові організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу виконують певні функції та доповнюють одна одну.

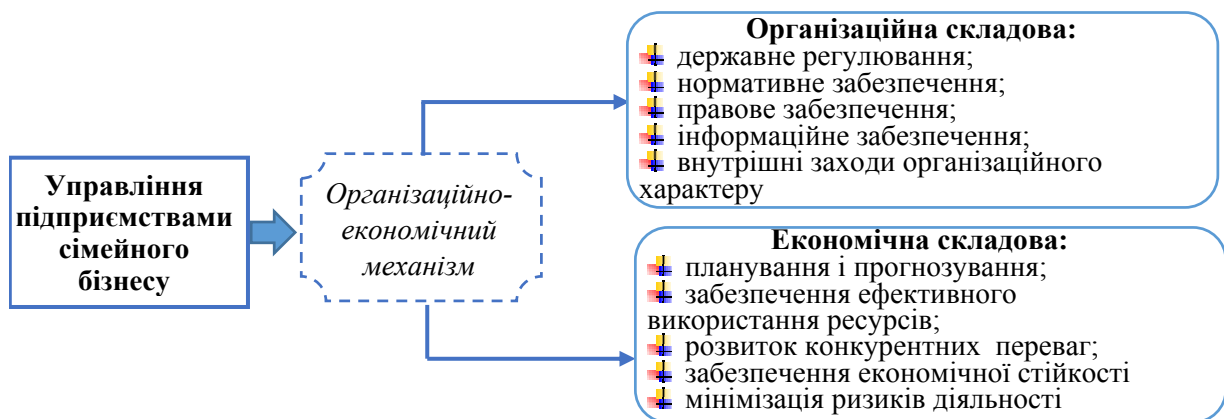


Рис. 3.5. Узагальнена схема формування організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу

Джерело: розроблено автором

Так утворюється комплексний організаційно-економічний механізм управління підприємствами сімейного бізнесу (рис. 3.6).

Якісне формування розглянутих елементів і загалом організаційно-економічного механізму сприятиме результативнішому управлінню діяльністю підприємств сімейного бізнесу.

Відповідно до принципів системного підходу організаційно-економічний механізм управління підприємствами сімейного бізнесу як система повинен мати певну структуру, яка визначає певні стійкі зв'язки і

відносини всередині, основні напрями управлінського впливу, що забезпечує цілісність механізму.

Обґрунтування структури механізму є одним із ключових завдань концепції організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу, що сформована в п. 1.3 дисертаційної роботи (рис. 1.13).

Як і будь-яка система управління організаційно-економічний механізм управління підприємствами сімейного бізнесу складається із двох підсистем: керуючої та керованої, між якими існує діалектичний взаємозв'язок. Керованою підсистемою у цьому дослідженні виступає діяльність підприємств сімейного бізнесу.

Зміст і структуру керуючої підсистеми, яка є основою механізму управління, становлять цілі та функції управління, що потребують детального аналізу й обґрунтування. Своєю чергою, функції управління реалізуються через організаційну структуру управління підприємствами сімейного бізнесу.

Отже, ще одним важливим елементом механізму є організаційна структура управління підприємствами сімейного бізнесу. Організаційна структура впорядковує процес управління, взаємодію ланок, встановлює підпорядкованість та розподіляє відповідальність. Об'єктом організаційно-економічного механізму підприємствами сімейного бізнесу є система соціальних та економічних відносин, що складається в процесі діяльності між різними суб'єктами цієї діяльності на різних рівнях управління.

Суб'єктами цього механізму виступають сторони управління підприємствами сімейного бізнесу, серед яких Правління підприємств сімейного бізнесу, топ-менеджмент організації, держава тощо.

Основними цілями реалізації організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу можемо визначити: забезпечення зростання обсягів діяльності, прибутковості, платоспроможності, підвищення конкурентоспроможності, збалансованості між структурними підрозділами, реалізація інвестиційного потенціалу та досягнення соціального ефекту.

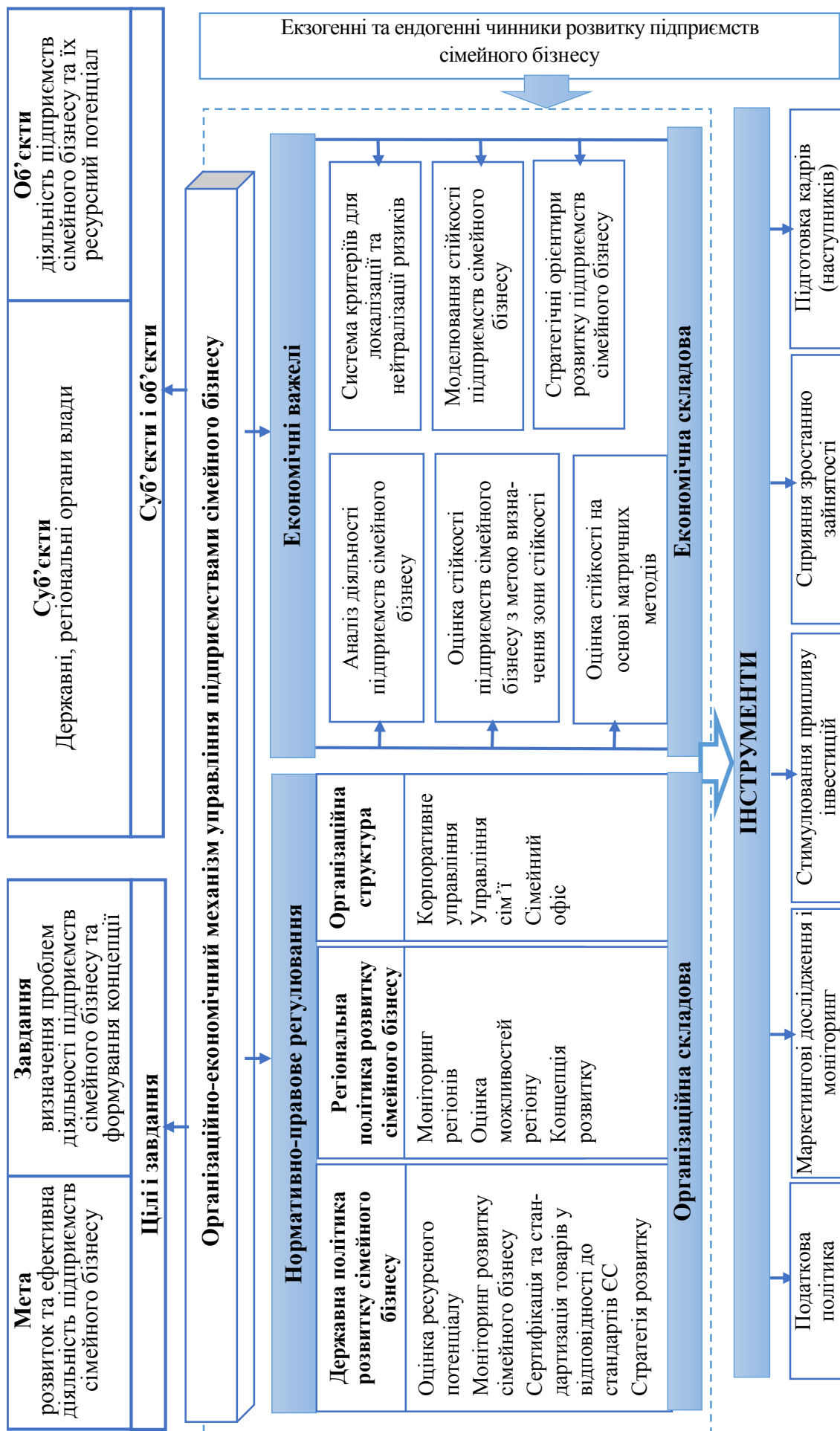


Рис. 3.6. Організаційно-економічний механізм управління підприємствами сімейного бізнесу

Джерело: розроблено автором

Функціями організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу є загально-наукові функції управління: організаційна, інформаційна, аналітична, регулююча, стимулююча, планування та прогнозування, моніторинг, контроль.

Організаційно-економічний механізм управління підприємствами сімейного бізнесу, як і будь-яка система, повинен діяти на основі певних принципів. У роботах західних вчених виділяють такі найзагальніші принципи організаційно-економічного механізму управління, які можна використати і стосовно системи управління підприємствами сімейного бізнесу. Методи є важливим елементом процесу управління, прогресивність і практичне використання яких є інструментами підвищення ефективності управлінських рішень. Методи управління належать до основних категорій теорії управління, за допомогою них здійснюється практична реалізація функцій управління.

Серед методів управління системою пропонується виділити два блоки: загальні методи (загальновідомі методи теорії менеджменту: економічні, соціально-психологічні, організаційні) та методи економічної діагностики і моніторингу (економіко-математичні, логіко-економічні, експертних оцінок).

Організаційний механізм є важливою складовою цього механізму. Виконуючи функції організації та контролю, він містить дії, системи та оргструктури, що необхідні для повного та безперервного виконання процесу управління підприємствами сімейного бізнесу – формування управлінської команди, що має організаційно забезпечувати процес управління підприємствами сімейного бізнесу, включаючи доведення до працівників основних завдань та розробку ключових індикаторів діяльності, за якими буде вимірюватись рівень стійкості підприємства сімейного бізнесу, враховуючи державну та регіональну політику сімейного бізнесу.

Особливістю управління підприємствами сімейного бізнесу є синтез управління сім'ї та корпоративного управління.

За визначенням Е. Дж. Поза управління підприємствами сімейного бізнесу є система спільного прийняття рішень, яка здійснюється *Радою*

директорів і Сімейною радою, які допомагають сімейним власникам ефективно керувати сімейним бізнесом.

Управлінню також можуть сприяти відповідні внески консультативних рад, сімейних зібрань, сімейних офісів, річних зборів акціонерів та професійної команди топ-менеджерів [92; 293–294].

Дане визначення окреслило в цілому всю систему структур управління підприємствами сімейного бізнесу, яка представлена на рис. 3.7.

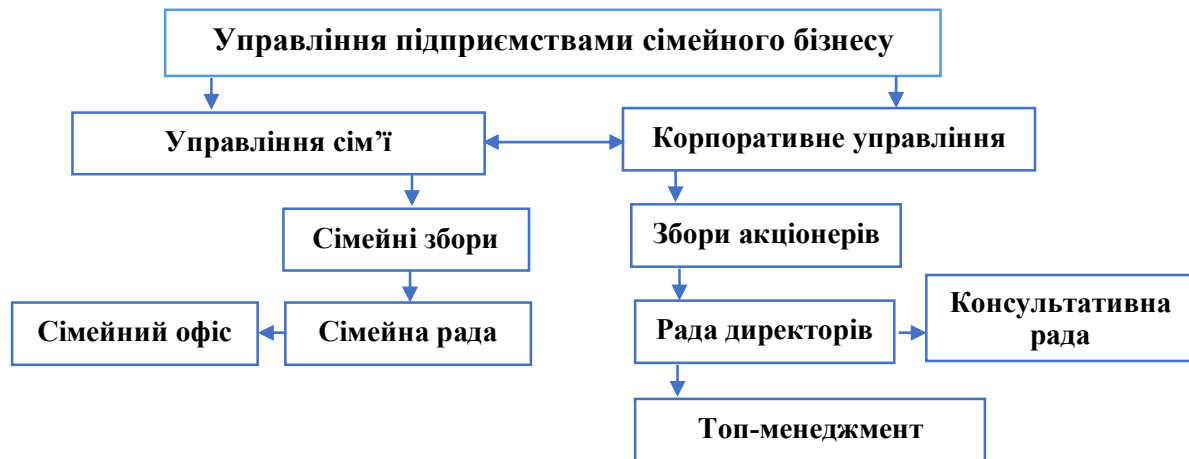


Рис. 3.7. Структура управління підприємствами сімейного бізнесу

Джерело: розроблено автором

Більшість досліджень відмічають, що по мірі зростання підприємств сімейного бізнесу відбувається чітке розмежування на управління справами сім'ї та справами бізнесу [52; 295; 296].

До структур сімейного управління можна віднести сімейні зустрічі, сімейні збори, сімейні ради, сімейний офіс. Формування цих органів управління відбувається по мірі ускладнення бізнесу і може свідчити про етапи розвитку сімейного бізнесу поряд зі стадіями розвитку у вимірі «Бізнес».

Сімейні зустрічі. Сімейні зустрічі відбуваються на початкових стадіях розвитку, у стадії контролюючого власника. Зазвичай, сімейні зустрічі носять неформальний характер. Сімейні зустрічі, як зазначає Е. Дж. Поза – це значний внесок в унікальний ресурс, яким користуються підприємства сімейного бізнесу, а саме – єдність сім'ї. Вони посилюють *ефективні зобов'язання*, а саме: лояльність, прихильність, відданість, сімейний

патріотизм та *фідучіарні* відносно сімейного бізнесу та задоволеності роботою. З іншого боку, такі зустрічі покликані легітимізувати будь-які побоювання та можливість виявити потенціал ситуації, ефект синергії або розпізнати проблему у її зародку.

Сімейна єдність і прихильність можуть бути джерелом стратегій, такої як управління в довгостроковій перспективі, що диференціює сімейні фірми і наділяє їх унікальними конкурентними перевагами. Сімейні зустрічі є підтвердження прихильності сім'ї до бізнесу, її природним продовженням. На таких зустрічах відбувається обговорення поточних питань бізнесу, приймаються узгоджені дії та обґрунтовані рішення.

Сімейні збори. Сімейні збори або «сімейний форум, сімейна асамблея» – це офіційний форум, на якому усі члени родини мають нагоду обговорити справи бізнесу і сім'ї [285]. Необхідність проведення сімейних зборів як формального заходу, може свідчити про перехід бізнесу до наступної фази розвитку, як наприклад, родинного партнерства, коли не всі члени родини можуть бути задіяні в самому бізнесі, але при цьому вони є власниками його частки або членами сім'ї. Сімейні збори є типовим форумом для сімейного бізнесу у третьому, четвертому та наступних поколіннях. Сімейні збори працюють з Сімейною радою. Як правило, сімейні збори проводяться з регулярністю не менше одного разу в рік.

Брати участь у сімейних зборах можуть всі члени родини. Проведення регулярних зустрічей, зборів, де члени сім'ї, особливо молоде покоління і неактивні члени сім'ї, висловлюють свої пропозиції, цілі і мрії, що є життєво важливим для сімейного бізнесу. Проте, деякі родини прагнуть встановити певні обмеження щодо членства в них, обмеження за віком, участі родичів з боку чоловіка/ дружини і право голосу на зборах. Підготовка порядку денного та головування на зборах покладаються на патріарха сім'ї або на якогось іншого авторитетного представника родини. Мета сімейних зборів – зібрати разом членів родини аби поміркувати над сферами, що становлять загальний інтерес для сім'ї та бізнесу. Сімейні збори дозволяють підтримувати

поінформованість усіх членів родини про стан справ у сімейному бізнесі й пропонують їм нагоду висловити власні думки щодо напрямків розвитку бізнесу та інших сімейних питань [296].

Однією із основних функцій сімейних зборів є прийняття сімейного статуту, або внесення змін до нього, створення сімейної ради, звіт її роботи, інформування зборів про стан сімейного бізнесу, поточні та актуальні питання для родини [294; 295]. Також сімейні збори розглядаються як захід навчання, спілкування та продовження сімейних зв'язків в умовах дрейфу поколінь, тобто прогресивного зростання кількості членів сімейної династії з кожним новим поколінням. У великих родин, династіях сімейні збори можуть проводитись продовж декількох днів з зазначеним порядком денним на кожен із них.

Сімейна рада. Сімейна рада – це діючий керівний орган, який обирається на сімейних зборах з членів родини з метою обговорення питань стосовно сімейного бізнесу [294; 298]. Сімейна рада є представницьким органом, який узгоджує інтереси сім'ї в межах сімейного бізнесу. Сімейна рада є частиною структури управління сім'ї і частіше зустрічається у великих сімейних компаніях або сімейному бізнесі, який нараховує декілька поколінь. Кількісний склад Сімейної ради може змінюватися від 5-9 до 12-15 членів, що обумовлено розмірами родини. Рада формується, коли критична маса родини перевищує 30 осіб. Сімейна рада встановлює політику і стратегію з питань, що стосуються сім'ї та її відносини з Радою директорів. Необхідність у створенні Сімейної ради загострюється, коли виникають сімейні філії у бізнесі або окремі родинні гілки. В загальному сенсі Сімейні ради призначені вирішувати завдання, які зазначені в табл. 3.9.

Сімейні ради в першу чергу сприяють спілкуванню, забезпечують безпечну територію для вирішення сімейних конфліктів, динаміки сім'ї, займаються процесами навчання наступного покоління членів сім'ї, а також фінансовими питаннями та власністю.

Сімейна рада здійснює облік, управління та адміністрування сімейних активів, таких як акції, складові бізнесу, інвестиційні портфелі, майнові

володіння та благодійні фонди [294]. Також організація займається питаннями податкових консультацій, управлінням персоналом бізнес-сім'ї, транспортними та страховими потребами сім'ї. В той же час, Е. І. Бренес відмічає, що сімейні ради можуть бути об'єктами конфліктів у сімейному бізнесі [299].

Таблиця 3.9

Основні функції Сімейної ради

Функції сімейної ради	
1.	забезпечення прозорості та своєчасного інформування членів сім'ї
2.	забезпечення та здійснення «бачення» сім'ї
3.	роз'яснювати членам сім'ї як працює Сімейний статут
4.	забезпечення можливості для членів сім'ї входити в бізнес
5.	аналіз стану бізнесу за фінансовими результатами, відповідності рівня управління, стратегії та конкурентної динаміки
6.	формування обізнаності членів сім'ї про різницю між володінням, управлінням та сімейним членством
7.	участь членів сім'ї у власності
8.	інформування і навчання членів сім'ї по плануванню і управлінням успадкованим багатством
9.	формування прийняття політичних рішень як політики зайнятості сім'ї, передачею прав власності та інших подібних питань
10.	вирішення проблем і конфліктів
11.	забезпечення сімейних святкових форумів та зборів
12.	планування майбутньої участі сім'ї у бізнесі

Джерело: розроблено автором на основі [294; 298]

Сімейний офіс. Сімейний офіс – це інвестиційний та адміністративний центр, за створення й утримання якого відповідає Сімейна рада. Як правило, Сімейні офіси компаній найчастіше функціонують у великих заможних родинах, які ведуть власний бізнес і чий представники потребують індивідуальних порад щодо ведення фінансових, банківських справ, бухгалтерського обліку та інших питань. Основні питання, які покладені на Сімейний офіс – це надання консультацій щодо особистого планування інвестиційної діяльності, податків, страхування, планів наслідування, кар'єрного росту та інших питань, що представляють інтерес для окремих членів родини [294]. Сімейний офіс являє собою утворення, відокремлене від сімейного бізнесу, хоча окремі його представники можуть водночас бути і співробітниками підприємства сімейного бізнесу.

В офісі працюють кваліфіковані працівники, які здійснюють моніторинг інвестиційної діяльності, дотримання норм оподаткування, страхування, планування фінансових операцій та внутрішньо-сімейних транзакцій, дарування акцій і розподіл успадкованого майна. Також можливе заснування сімейного банку, який є не що інше як сімейний венчурний фонд. В ньому накопичуються спеціальні кошти, які виділяються для фінансування нових проектів чи нових ініціатив членів сім'ї, які попередньо обговорені сім'єю і узгоджена процедура використання цих коштів.

Таким чином, структури управління сім'ї формуються по мірі розвитку родини, мають чітко окреслене коло зобов'язань і прав та відповідають потребам стадії розвитку як сім'ї, так і бізнесу. Окрім проаналізованих структур управління сім'ї, в окремих сімейних бізнесах можуть формуватися ще і постійні або тимчасові комітети з певними конкретними функціями. Серед таких можуть бути комітети з питань: навчання, інвестицій, викупу акцій, планування кар'єрного розвитку, благодійності, проведення розважальних заходів для об'єднання сім'ї, тимчасові комітети з проведення знаменних дат тощо. В більшості випадків вони підпорядковані сімейному офісу.

Під «корпоративним управлінням бізнесу» розуміються структури і процеси з контролю діяльності компанії. Корпоративне управління стосується взаємин між керівництвом вищої ланки, Радою директорів, контролюючими акціонерами, міноритарними акціонерами та іншими зацікавленими особами. Управління бізнесом – еволюційний процес, який залежить від розміру і стадії розвитку.

За умов запуску малого і середнього бізнесу з нуля, власник може тривалий час бути одночасно і менеджером. Якщо засновник мав попередній досвід роботи в даному секторі, то управління відбувається на основі певного досвіду та набору компетентностей, якими володіє засновник. По мірі зростання бізнесу власних здібностей генерального директора може бути

недостатньо для відповідності потребам бізнесу. За таких умов власник-менеджер може використати послуги наглядової ради (консультативної ради).

Наглядова рада. Наглядова рада, зазвичай, утворюється з 3–5 осіб (непарне число краще) [292]. До членів ради входять кваліфіковані спеціалісти, які знають галузь, конкурентів та ключові профілі, такі, як маркетинг, фінанси, технології та одного або двох членів сім'ї, щоб гарантувати, що інтереси сім'ї будуть добре представлені у всіх обговореннях. Зі сторони наглядова рада виглядає як консультативний орган при генеральному директорі, яка надає поради у вигляді рекомендацій. Наглядова рада розробляє або проводить аудит бізнес-плану підприємства, вносить рекомендації з питань фінансування, зростання та ускладнення бізнесу, підвищення конкуренції продукту або послуг, оптимізації бізнес-процесів та структури управління з диверсифікації ризиків та сімейного бізнесу в цілому. Основним недоліком наглядової ради є те, що її члени не несуть правову відповідальність за свою роботу, крім того рада розробляє рекомендацію на основі інформації, яку отримує від компанії.

Рада директорів. В подальшому Наглядова рада може трансформуватися в **Раду директорів**. Рада директорів може існувати із самого початку бізнесу, але умовно лише на папері, відповідно до вимог установчих зборів або бути дієвою у випадку, коли, наприклад, сім'я купує готовий бізнес чи контролюючу його частку.

Рада директорів – структура, яка управляє бізнесом і несе відповідальність за його стан перед сім'єю і є головним органом у системі корпоративного управління більшості компаній, у тому числі і сімейного типу [295]. У склад Ради директорів обирають осіб, які створюють додаткову вартість для компанії і надають необхідні знання і досвід у питаннях розбудови стратегії розвитку, управління чи нагляду за діяльністю компанії. Крім того, при виборі директорів слід керуватись міркуваннями про потенційний внесок кожного претендента у діяльність компанії, а не його належності до родини. Однак, на практиці переважна більшість підприємств

сімейного бізнесу тяжіє до утворення Ради директорів, яка майже цілком складається з членів сім'ї. Ж. П. Х. Фан вказує, що в сімейних фірмах період кар'єрного росту до посади виконавчого директора складає в середньому 7 років, в той час несімейному менеджеріві знадобиться біля 25 років [299]. Залучення несімейних членів може бути проблемою. Це з одного боку впливає на якість управління, з іншого може породжувати проблему II типу за теорією агентства між сімейними власниками і міноритарними акціонерами [299; 300]. Максималізація прибутку є основною метою міноритарних акціонерів, що за певних обставин може не збігатись з потребами бізнес-сім'ї.

Вимоги та обов'язки Ради директорів фіксуються у Сімейному статуті. Один із основних принципів роботи Ради директорів це дотримуватись обережності та лояльності до інтересів компанії. Основні функції Ради директорів наведені в табл. 3.10 [294; 298].

Таблиця 3.10

Основні функції Ради директорів

№ за/п	Функції ради директорів
1.	Здійснюють аналіз фінансового стану фірми
2.	Визначати стратегію компанії
3.	Відображати інтереси акціонерів;
4.	Заохочувати і захищати єдність володіння сім'ї та довгострокові зобов'язання у сімейному бізнесі
5.	Пом'якшувати потенційні конфлікти між акціонерами, у тому числі між мажоритарними та міноритарними та між гілками сім'ї;
6.	Забезпечувати етичне управління бізнесом і застосовувати відповідні механізми внутрішнього контролю
7.	Забезпечувати наступність вищих керівних посад.

Джерело: розроблено автором на основі [294; 298]

Підвищення ефективності Ради директорів можна вирішити двома шляхами: створення Консультативної ради із незалежних експертів або введення несімейних професійних членів в її склад.

Топ-менеджмент. Топ-менеджмент або керівники бізнесу вищої ланки – це критично важлива частина структури корпоративного управління сімейного бізнесу, і саме від їхньої якості безпосередньо залежать як

результативність і успішність підприємства, так і добробут сім'ї в бізнесі. Керівники вищої ланки відповідають за втілення стратегічних завдань, встановлених Радою директорів і управління щоденними бізнес-процесами підприємства. Наявність висококваліфікованих керівників на чолі управління бізнесом є ключовим елементом успіху підприємства сімейного бізнесу.

Впродовж перших років існування управління підприємством сімейного бізнесу здійснюється засновником-менеджером. Структура менеджменту в підприємстві сімейного бізнесу може залишатись досить неформальною, адже повноваження щодо прийняття рішень зосереджуються в руках засновника та кількох найближчих родичів. Така структура управління спрацьовує на ранній стадії розвитку підприємства. Наявність ініціативного і працьовитого лідера в особі засновника, як правило, є головним ключем до успіху підприємства сімейного бізнесу на цій стадії розвитку.

По мірі збільшення розміру підприємства й ускладнення її ділових операцій виникає потреба створити більш формальну систему менеджменту з децентралізованим принципом прийняття рішень і кваліфікованим органом управління, аби компанія могла функціонувати в умовах складного бізнесу і вести більш трудомісткі повсякденні операції.

Значна кількість сімейних компаній не зважає на потребу в професіоналізації свого бізнесу й зберігає вищі керівні посади виключно за членами родини. Незважаючи на те, що багато членів родини є ефективними керівниками, які дійсно створюють додаткову вартість для компанії, часто вони не мають належної кваліфікації для виконання таких обов'язків. Навіть у випадках, коли всі члени родини є гарними менеджерами, вони можуть не мати спеціалізованих знань чи досвіду, яких потребує зростаюча компанія, бізнес якої з часом ускладнюється.

Керівники успішних сімейних компаній усвідомлюють, що у довгостроковій перспективі деяким членам родини слід перейти на нижчі посади аби поступитись місцем більш професійним й кваліфікованим несімейним менеджерам. Управлінський потенціал, управлінський досвід,

поведінкова інтеграція управлінської команди є важливим в роботі топ-менеджменту.

Збори акціонерів. Збори акціонерів як орган управління сімейного бізнесу можливий за умови несімейних акціонерів. Поява цієї групи акціонерів відбувається кількома шляхами: перехід до публічності з розміщенням акцій на біржі, продаж частки бізнесу, філософія компенсацій для несімейних керівників вищої ланки, зовнішні інвестори.

Збори акціонерів є типовими для великих публічних сімейних компаній або сімейних династій в країнах з розвинутим ринком. Їх проведення та повноваження прописані в угоді акціонерів. Збори можуть проводитись лише за наявності кворуму з акціонерів та їх представників (довірена особа – гроху). Також збори акціонерів мають процедуру голосування та механізм визначення одного голосу. На зібраннях акціонерів розглядаються та приймаються рішення з наступних питань:

1. Затвердження розмірів та виплат дивідендів.
2. Розгляд річних фінансових звітах компанії та доповіді Генерального директора і зовнішніх аудиторів.
3. Обрання членів Ради директорів.
4. Призначення аудиторів на наступний рік.
5. Визначення та затвердження оплати праці аудиторів.

Розглядаючи управління підприємствами сімейного бізнесу, не можна не згадати про основний документ, який зазвичай регулює як сам бізнес, так і роботу його органів управління. Таким документом є Сімейний статут або угода акціонерів для публічних сімейних компаній.

Сімейний статут. Сімейний статут створюється в структурованих фірмах, які збільшуються в розмірах, ускладнюються в управлінні, і, можливо, вже мають досвід наступності [294; 301; 302]. Сімейний статут може мати і інші назви, як Сімейний протокол, Сімейна конституція, Сімейне кредо, заява про сімейні принципи, правила і цінності сімейної компанії і інші. Сімейний статут – це звід принципів, який окреслює відданість головним сімейним

цінностям, описує бачення, призначення бізнесу, права та обов'язки та принципи функціонування всіх його структур [295; 303].

Сімейний статут визначає регламент ведення бізнесу на певний період (в більшості 10–15 років). В той же час – це «живий документ», в який постійно вносяться зміни та уточнення у процесі еволюції родини та бізнесу. У вступній частині Сімейного статуту визначається мета, місія бізнесу та принципи внесення та затвердження змін.

Керівні принципи Сімейного статуту містять інформацію про засновників, цінності, яких дотримується бізнес, основи сімейної гармонії, керівництво брендом, кодекс етичної поведінки, ідентичність цілям сім'ї, довіри до органів управління, партнерські відносини з зовнішніми зацікавленими сторонами, принципи збільшення багатства, створення можливостей, принципи спадщини та ліквідності бізнесу.

Прийняття рішень в галузі управління підприємствами сімейного бізнесу має бути спрямованим на:

- нейтралізацію (подолання) або обмеження кількості негативних (деструктивних) чинників впливу на діяльність підприємств сімейного бізнесу;

- конструктивне використання позитивних чинників впливу для активізації конкурентних переваг підприємств сімейного бізнесу;

- забезпечення гнучкості управлінських рішень за умови асиметрії дії негативних і позитивних чинників;

- всебічне використання можливостей розвитку підприємств сімейного бізнесу з метою підвищення ринкової вартості підприємства;

- забезпечення відповідного рівня стійкості підприємств сімейного бізнесу.

Відповідно до запропонованого організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу керуючий елемент системи (суб'єкт управління), раціонально використовуючи методологічний базис (склад, структуру і характер інформаційної, організаційної, мотиваційної,

кадрової та фінансово-економічної взаємодії указаних елементів), як інструмент здійснює відповідні дії над керованим елементом (об'єктом управління) з урахуванням впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, що складають передумови розвитку підприємств сімейного бізнесу, з метою досягнення певного управлінського результату.

Важливе місце в організаційно-економічному механізмі управління підприємствами сімейного бізнесу займає інструментарій реалізації цього механізму.

Основне завдання інструментарію – забезпечити такі організаційні умови, щоб підприємства сімейного бізнесу виконували всі поставлені перед ними економічні завдання. У фінансовому менеджменті інструментами впливу керуючої системи на керовану вважають методи, стимули, важелі, санкції та ресурси.

Метою формування організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу (рис. 3.9) є забезпечення сприятливих організаційних та економічних умов для забезпечення стійкості підприємств сімейного бізнесу.

Отже, основними елементами формування організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу є: мета формування, об'єкт, суб'єкти механізму, функції, цілі та принципи формування, а також інструменти реалізації організаційно-економічного механізму.

На основі моделі формування організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу, з'ясувавши всі етапи його формування та їх складові, можемо скласти загальне уявлення про сам організаційно-економічний механізм управління підприємствами сімейного бізнесу.

3.3. Стратегічні орієнтири стійкості підприємств сімейного бізнесу на засадах організаційно-економічного механізму управління

Для формування стратегічних орієнтирів удосконалення діяльності підприємств сімейного бізнесу на засадах організаційно-економічного механізму управління використано метод прогнозування експоненціального згладжування, який є одним з методів короткострокового прогнозування, що базується на аналізі ряду динаміки.

Визначено прогноз рівня показника стійкості підприємств сімейного бізнесу за допомогою методу експоненціального згладжування за допомогою програми STATISTICA 6.0.

Отримано наступні результати, які наведено в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Прогноз рівня стійкості СФГ 1 за допомогою методу експоненціального згладжування

Роки	Періоди	Значення	Прогноз
2012	1	0,548	н/д
2013	2	0,559	0,559
2014	3	0,532	0,538
2015	4	0,554	0,547
2016	5	0,611	0,585
2017	6	0,630	0,614
2018	7	0,310	0,482
2019	8		0,464
2020	9		0,447
2021	10		0,429

Джерело: розроблено автором

Графічні результати прогнозування методом експоненціального згладжування рівня стійкості СФГ 1 за допомогою методу експоненціального згладжування наведено на рис. 3.8.

Отже, результати прогнозування за допомогою методу експоненціального згладжування рівня стійкості СФГ 1 на 2019-2021 рр., показали прогнозний рівень інтегрального показника стійкості СФГ 1, який свідчить про його зниження. Аналіз динаміки зміни рівня показника стійкості

СФГ 1 за 2012-2018 рр. та прогнозу на 2019-2021 рр. дає зробити висновок, про те що розрахункові прогнозні показники дуже близькі до заявлених, що підтверджує достовірність та доцільність використання методу експоненціального згладжування.

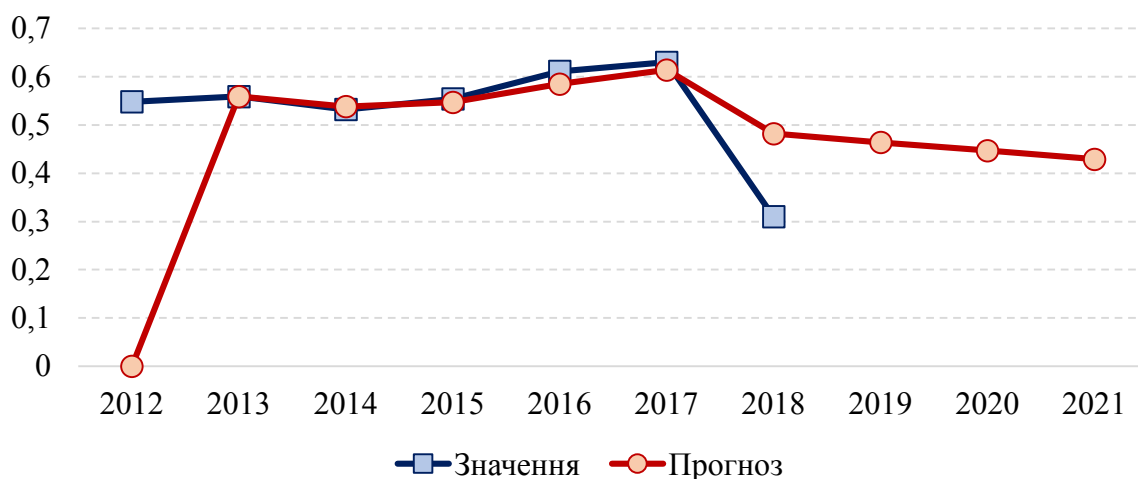


Рис. 3.8. Динаміка зміни методом експоненціального згладжування рівня стійкості СФГ 1 за 2012–2018 рр. та прогноз на 2019–2021 рр.

Джерело: розроблено автором

Визначено прогноз рівня стійкості СФГ 1 за допомогою методу експоненціального згладжування за допомогою програми STATISTICA 6.0.

Отримано наступні результати, які наведено в табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Прогноз рівня і стійкості СФГ 2 за допомогою методу експоненціального згладжування

Роки	Періоди	Значення	Прогноз
2012	1	0,161	н/д
2013	2	0,538	0,538
2014	3	0,532	0,596
2015	4	0,518	0,597
2016	5	0,519	0,593
2017	6	0,522	0,589
2018	7	0,508	0,578
2019	8		0,613
2020	9		0,649
2021	10		0,720

Джерело: розроблено автором

Графічні результати прогнозування стійкості СФГ 2 наведено на рис. 3.9.

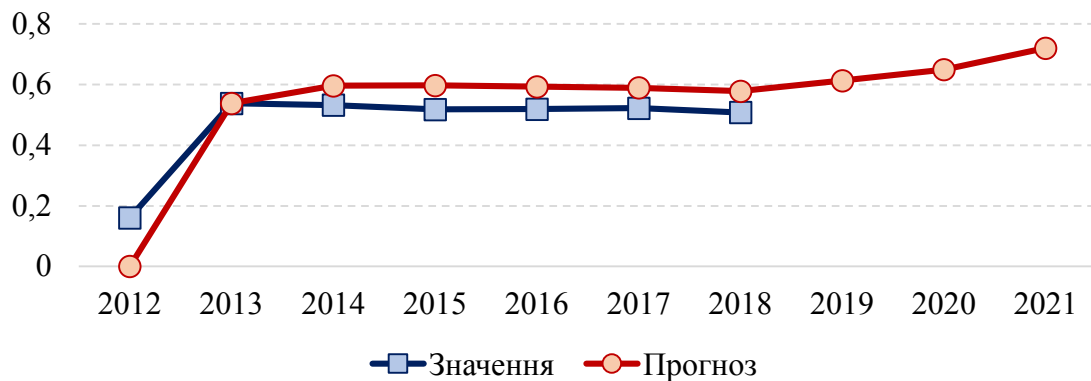


Рис. 3.9. Динаміка зміни методом експоненціального згладжування рівня стійкості СФГ 2 за 2012-2018 рр. та прогноз на 2019-2021 рр.

Джерело: розроблено автором

Результати прогнозування за допомогою методу експоненціального згладжування рівня стійкості СФГ 2 на 2019- 2021 рр., показали прогнозний рівень і стійкості, який свідчить про його зростання. Аналіз графіка динаміки зміни рівня і стійкості СФГ 2 за 2012-2018 рр. та прогнозу на 2019-2021 рр. дає підстави зробити висновок про те, що розрахункові прогнозні показники дуже близькі до заявлених, що підтверджує достовірність методу експоненціального згладжування.

Визначено прогноз рівня стійкості СФГ 3 за допомогою методу експоненціального згладжування за допомогою програми STATISTICA 6.0.

Отримано наступні результати, які наведені в табл. 3.13.

Таблиця 3.13

Прогноз рівня інтегрального показника стійкості СФГ 3 за допомогою методу експоненціального згладжування

Роки	Періоди	Значення	Прогноз
1	2	3	4
2012	1	н/д	

Продовження табл. 3.13

1	2	3	4
2013	2	н/д	
2014	3	н/д	
2015	4	н/д	
2016	5	0,550	н/д
2017	6	0,556	0,556
2018	7	0,853	0,805
2019	8		0,956
2020	9		1,108
2021	10		1,259

Джерело: розроблено автором

Графічні результати прогнозування методом експоненціального згладжування рівня інтегрального показника стійкості СФГ 3 наведено на рис. 3.10.

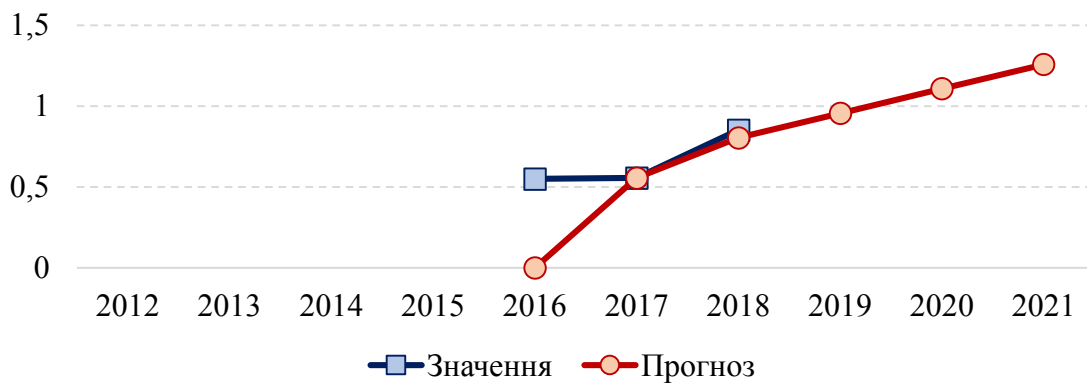


Рис. 3.10. Динаміка зміни показника стійкості СФГ 3 з за 2012–2018 рр. та прогноз на 2019–2021 рр.

Джерело: розроблено автором

Результати прогнозування за допомогою методу експоненціального згладжування рівня стійкості СФГ 3 на 2012–2021 рр., показали прогнозний рівень стійкості, який свідчить про його зростання. Аналіз графіка динаміки зміни рівня стійкості СФГ 3 за 2012–2018 рр. та прогнозу на 2019–2021 рр. дає можливість зробити висновок про те, що розрахункові прогнозні показники дуже близькі до заявлених, що підтверджує достовірність методу експоненціального згладжування.

Визначено прогноз рівня стійкості СФГ 4 за допомогою методу експоненціального згладжування за допомогою програми STATISTICA 6.0.

Отримано наступні результати, які наведені в табл. 3.14.

Таблиця 3.14

Прогноз рівня інтегрального показника стійкості СФГ 4 за допомогою методу експоненціального згладжування

Роки	Періоди	Значення	Прогноз
1	2	3	4
2012	1	0,557	н/д
2013	2	0,53	0,530
2014	3	0,552	0,544
2015	4	0,572	0,563
2016	5	0,58	0,576
2017	6	0,602	0,594
2018	7	0,624	0,614
2019	8		0,627
2020	9		0,640
2021	10		0,654

Джерело: розроблено автором

Графічні результати прогнозування методом експоненціального згладжування рівня інтегрального показника стійкості СФГ 4 наведено на рис. 3.1.

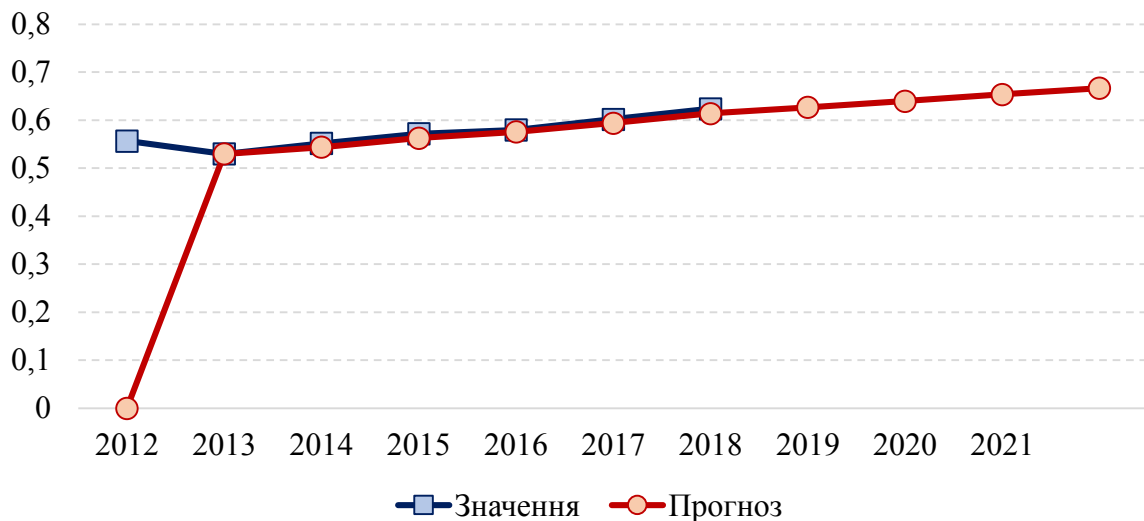


Рис. 3.11. Динаміка зміни показника стійкості СФГ 4 з за 2012–2018 рр. та прогноз на 2019–2021 рр.

Джерело: розроблено автором

Результати прогнозування за допомогою методу експоненціального згладжування рівня стійкості СФГ 4 на 2012–2021 рр., показали прогнозний рівень стійкості, який свідчить про його зростання. Аналіз графіка динаміки зміни рівня стійкості СФГ 4 за 2012–2018 рр. та прогнозу на 2019–2021 рр. дає можливість зробити висновок про те, що розрахункові прогнозні показники дуже близькі до заявлених, що підтверджує достовірність методу експоненціального згладжування.

Прогноз рівня стійкості СФГ 5 на 2019–2021 рр. за допомогою методу експоненціального згладжування наведений в табл. 3.15.

Таблиця 3.15

Прогноз рівня інтегрального показника стійкості СФГ 5 за допомогою методу експоненціального згладжування

Роки	Періоди	Значення	Прогноз
2012	1	0,586	н/д
2013	2	0,572	0,572
2014	3	0,567	0,566
2015	4	0,588	0,578
2016	5	0,586	0,583
2017	6	0,603	0,594
2018	7	0,581	0,590
2019	8		0,593
2020	9		0,595
2021	10		0,597

Джерело: розроблено автором

Графічні результати прогнозування методом експоненціального згладжування рівня інтегрального показника стійкості СФГ 5 наведено на рис. 3.12.

Результати прогнозування за допомогою методу експоненціального згладжування рівня стійкості СФГ 5 на 2012–2021 рр., показали прогнозний рівень стійкості, який свідчить про його зростання. Аналіз графіка динаміки зміни рівня стійкості СФГ 5 за 2012–2018 рр. та прогнозу на 2019–2021 рр. дає можливість зробити висновок про те, що розрахункові прогнозні показники дуже близькі до заявлених, що підтверджує достовірність методу експоненціального згладжування.

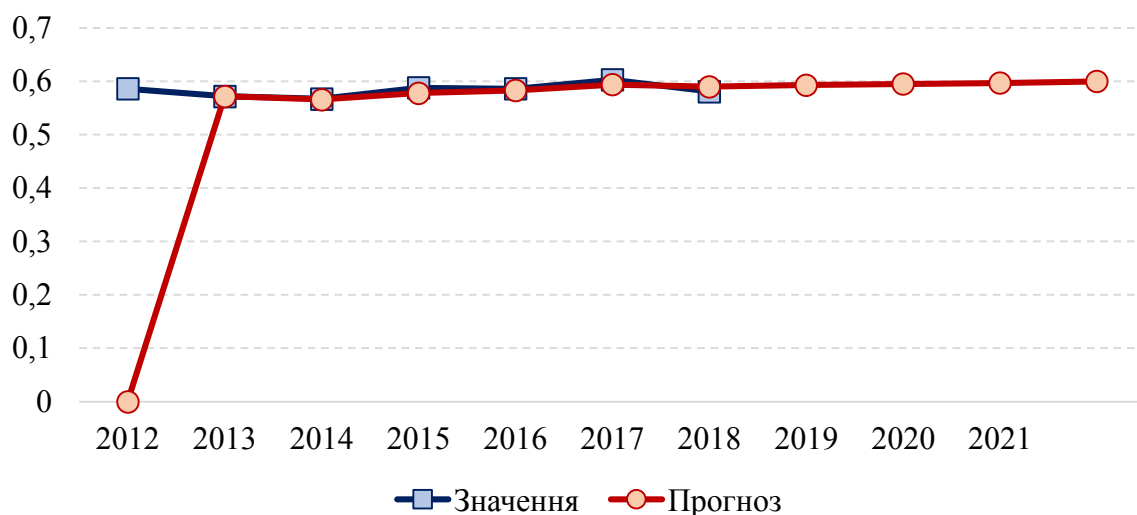


Рис. 3.12. Динаміка зміни показника стійкості СФГ 5 з за 2012–2018 рр. та прогноз на 2019–2021 рр.

Джерело: розроблено автором

Прогноз рівня стійкості СФГ 6 на 2019-2021 рр. за допомогою методу експоненціального згладжування наведений в табл. 3.16.

Таблиця 3.16

Прогноз рівня інтегрального показника стійкості СФГ 6 за допомогою методу експоненціального згладжування

Роки	Періоди	Значення	Прогноз
2012	1	0,419	н/д
2013	2	0,626	0,626
2014	3	0,698	0,721
2015	4	0,677	0,732
2016	5	0,682	0,736
2017	6	0,765	0,779
2018	7	0,615	0,731
2019	8		0,762
2020	9		0,792
2021	10		0,822

Джерело: розроблено автором

Графічні результати прогнозування методом експоненціального згладжування рівня інтегрального показника стійкості СФГ 6 наведено на рис. 3.13.

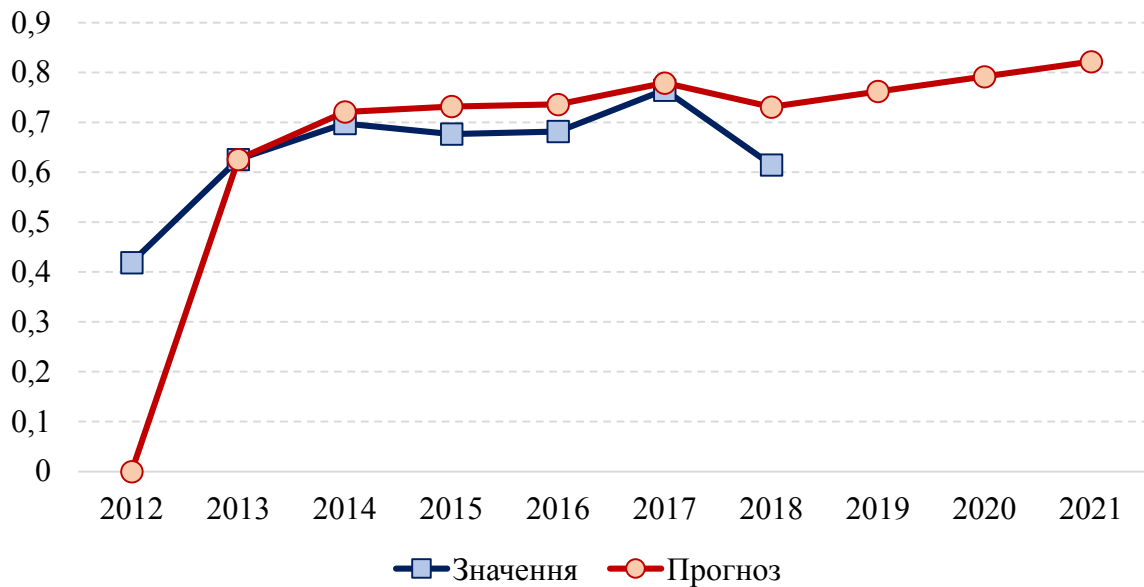


Рис. 3.13. Динаміка зміни показника стійкості СФГ 6 з за 2012–2018 рр. та прогноз на 2019–2021 рр.

Джерело: розроблено автором

Результати прогнозування за допомогою методу експоненціального згладжування рівня стійкості СФГ 6 на 2012–2021 рр., показали прогнозний рівень стійкості, який свідчить про його зростання. Аналіз графіка динаміки зміни рівня стійкості СФГ 6 за 2012–2018 рр. та прогнозу на 2019–2021 рр. дає можливість зробити висновок про те, що розрахункові прогнозні показники дуже близькі до заявлених, що підтверджує достовірність методу експоненціального згладжування.

Прогноз рівня стійкості СФГ 7 на 2019–2021 рр. за допомогою методу експоненціального згладжування наведений в табл. 3.17.

Таблиця 3.17

Прогноз рівня інтегрального показника стійкості СФГ 7 за допомогою методу експоненціального згладжування

Роки	Періоди	Значення	Прогноз
1	2	3	4
2012	1	0,671	н/д
2013	2	0,601	0,601
2014	3	0,694	0,667

Продовження табл. 3.17

1	2	3	4
2015	4	0,852	0,800
2016	5	0,657	0,740
2017	6	0,617	0,686
2018	7	0,697	0,692
2019	8		0,695
2020	9		0,697
2021	10		0,700

Джерело: розроблено автором

Графічні результати прогнозування методом експоненціального згладжування рівня інтегрального показника стійкості СФГ 7 наведено на рис. 3.14.

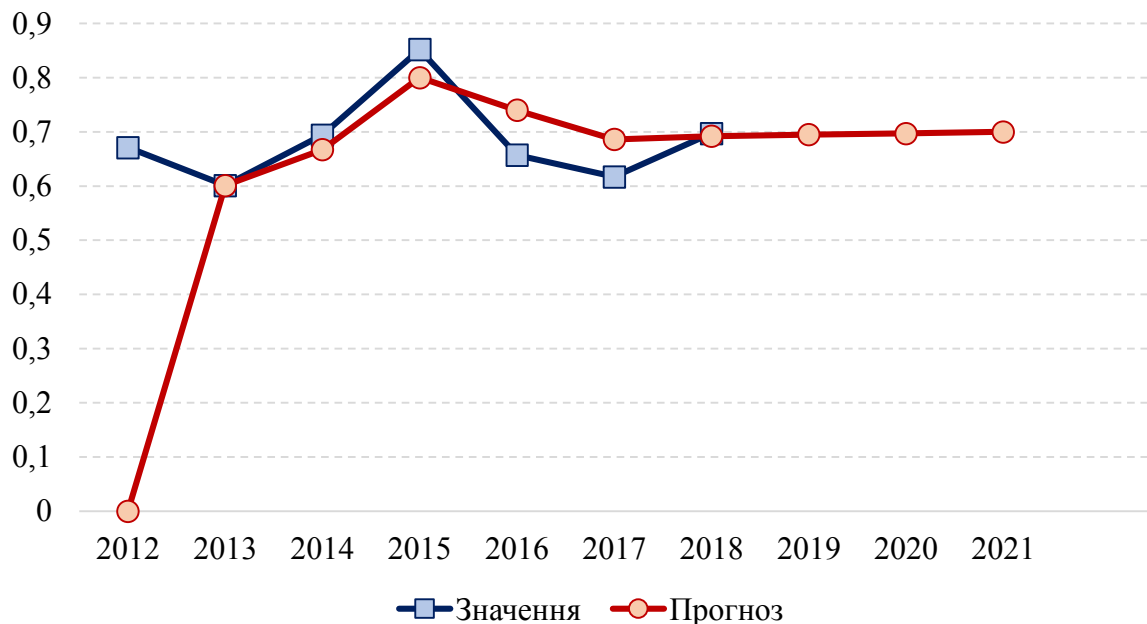


Рис. 3.14. Динаміка зміни показника стійкості СФГ 7 з за 2012–2018 рр. та прогноз на 2019–2021 рр.

Джерело: розроблено автором

Результати прогнозування за допомогою методу експоненціального згладжування рівня стійкості СФГ 7 на 2012-2021 рр., показали прогнозний рівень стійкості, який свідчить про його незначне зростання. Аналіз графіка динаміки зміни рівня стійкості СФГ 7 за 2012-2018 рр. та прогнозу на 2019-

2021 рр. дає можливість зробити висновок про те, що розрахункові прогнозні показники дуже близькі до заявлених, що підтверджує достовірність методу експоненціального згладжування.

Отже, прогнозування стійкості підприємств сімейного бізнесу методом експоненціального згладжування показало свою достовірність, майже всі прогнозні показники близькі, а в деяких випадках співпадали із значеннями, тому цей метод може використовуватись підприємствами сімейного бізнесу для прогнозування своєї діяльності та їх стійкості.

Динаміка розвитку показує, що підприємства сімейного бізнесу будуть працювати у суттєво відмінному оточенні в залежності від того, в якому оточенні вони були засновані. Також невідворотною подією в існуванні підприємств сімейного бізнесу буде зміна поколінь [302]. Підприємства сімейного бізнесу мають справлятися з набагато жорсткішими фінансовими умовами, ніж у минулому, особливо після фінансової кризи 2008 р. Тому без міцного управління, інституціоналізації (проведення чітких, адекватних внутрішніх перетворень) та стратегічного спрямування підприємства сімейного бізнесу не будуть привабливими для кредиторів.

Внутрішню інституціоналізацію сімейного бізнесу слід розглядати як структурування ведення бізнесу (розробка правил гри), яка відповідає стану його розвитку та дозволяє реалізувати всі наявні його переваги та забезпечити довгострокову перспективу, яка здатна розповсюдитись на ряд поколінь.

Процес внутрішньої інституціоналізації відокремлює сімейні справи від корпоративних справ, підвищує професіоналізм та максимізує цінності для власників сімейного бізнесу. Кожен сімейний бізнес має свою відправну точку і вимагатиме індивідуального підходу в процесі такої інституціоналізації. Немає стандартного шляху становлення окремо взятого сімейного бізнесу. Але визнаними є певні узагальнені закономірності цього процесу. Слід визначити три головних сфери діяльності на шляху інституційної розбудови підприємства сімейного бізнесу та сімейного бізнесу в цілому. Перехід до становлення інституту підприємства сімейного бізнесу вимагає, щоб

підприємства сімейного бізнесу оцінювали свої поточні позиції, можливості та вжили заходів у трьох основних сферах: управлінні (сімейному та корпоративному), стратегії та формуванні корпоративного середовища. За цих умов має з'явитись розуміння у власників підприємств сімейного бізнесу проводити внутрішню інституціоналізацію, адаптовану до їх особливих потреб, і яка має бути спрямована на:

- остаточне розмежування сім'ї і бізнесу;
- формування чітких механізмів та відповідних органів, що регулюють діяльність кожного з цих інститутів – сім'ю і бізнес;
- розробку адаптивної стратегії, яка забезпечить конкурентоспроможність не тільки для регіонального зростання а навіть на глобальну диверсифікацію (інтернаціоналізацію) за межами країни;
- впровадження в практику розробки та покрокового виконання плану наступності;
- створення та накопичення стабільних та диференційованих корпоративних активів, які сформуують ідентичність компанії та її стійкість після відходу засновників від бізнесу.

Управління сім'єю. Кожне підприємство сімейного бізнесу має свій набір цінностей, на яких заснована модель управління та його діяльність. Ці цінності, як правило, встановилися поколінням засновників. Вони визначають, як функціонуватимуть сім'я та бізнес, і вони виступають базою моделі управління бізнесом. Підприємства сімейного бізнесу повинні починатися з явного визнання та артикулювання цих цінностей як: відданість бізнесу, якість продукту чи послуги, цінність клієнта, співпраця з постачальниками, потреби сім'ї на першому місці й інші. Цінності, які закладені в основу, будуть визначати сутність сім'ї та її відмінність від інших [301; 305]. Деякі сімейні бізнеси формально оформляють їх у морально обов'язкову сімейну конституцію (статут). Інші можуть запроваджувати обов'язкові періодичні сімейні зустрічі чи створювати сімейні ради, які дозволять усім поколінням

неформально обговорювати стан речей в сім'ї та бізнесі, підтримувати та передавати її цінності.

Модель управління сім'ї має забезпечити керівництво всіма сферами, в яких перетинаються сім'я та бізнес – такі, як планування наступності, право власності та політика щодо зайнятості членів сім'ї в бізнесі, благодійна діяльність чи формування благодійного фонду тощо. Аналогічно, всі моделі управління сім'єю мають включати такі функції, які прописують чіткі правила з прийняття рішень з потенційно суперечливих питань.

Корпоративне управління. Підприємство сімейного бізнесу повинно мати потужну структуру корпоративного управління та зразкову прозорість, яку доповнює модель управління сім'єю. Структура корпоративного управління має застосовувати найкращі практики, які відповідають відповідним нормам, враховують специфіку бізнесу та інтереси всіх членів сім'ї, а згодом сімейних та несімейних акціонерів. Управління є надзвичайно важливим для підтримки нагляду за бізнесом, його стратегією, фінансами, поточними процесами та політикою діяльності. Підприємства сімейного бізнесу повинні мати органи управління з чітко визначеними ролями, складом та методами роботи. У компаніях з розвинутою інфраструктурою таким органом є Рада директорів (зазвичай вибирається радою акціонерів) з необхідними комітетами Ради та управлінням. Значний прогрес буде спостерігатися в регіональних сімейних компаніях, які все більше будуть прибігати до професійних колегіальних органів управління, вводячи незалежних директорів, які не є членами сім'ї, акціонерами, чи керівниками основних підрозділів, щоб не позиціонувати свої інтереси на рівні Ради.

Врядування відіграє ще одну важливу роль у обміні інформацією та прозорості діяльності усіх підрозділів. Сімейний бізнес, який самоорганізувався в Україні характеризується своєю закритістю і це скоріше слід сприймати як засіб захисту та слабкість економічного інституційного середовища в країні. Однак в межах самого сімейного бізнесу необхідно добиватися максимальної відкритості, щоб уникнути напруженості в сім'ї та

налаштуватися на входження нового (наступного) покоління чи зростанню кількості акціонерів з плином часу. Органи управління повинні забезпечити вільний потік інформації в процесі виконання технологічних процесів так і іншим членам, наприклад непрацюючим власникам чи сім'ям-акціонерам (родинним гілкам), щоб забезпечити комфортність акціонерів, які не беруть участі у бізнесі. Формування моделі корпоративного управління має базуватися на органах управління сімейного бізнесу з намаганням добитись їх відповідності за розміром і якісним складом потребам бізнесу та максимізації ефективності їх роботи.

Корпоративні управління призвані забезпечити якість двох важливих функцій управління: рівень професіоналізму управління та планування фінансових ресурсів.

Професійні корпоративні функції. Підприємства сімейного бізнесу, які стали установами, повинні мати належні корпоративні можливості для реалізації своєї стратегії. Ця потреба посилюється у випадку різноманітних портфелів, що містять об'єкти різного ступеню зрілості, вимагаючи наявності сильної холдингової структури, яка може консолідувати бізнес-активи через центральний офіс та забезпечити належний нагляд та підтримку. Ці корпоративні функції дозволяють контролювати ділову діяльність та надавати філіям стратегічне керівництво, розподіл капіталу та розвиток якості людського капіталу. Корпоративні функції та послуги, такі як стратегія, фінанси чи людські ресурси, вибираються для підтримки ролі корпоративного управління холдингу у відношенні портфельних компаній. Вони підтримують інтегровану стратегію створення підприємства сімейного бізнесу, оптимізують ефективність та оперативну синергію, а також забезпечують гнучкість у майбутньому. Вирішальне значення має пошук і збереження досвідченого штабу управління для керування цими функціями. Програми професійної підготовки на всіх рівнях організації, залучення кваліфікованих несімейних менеджерів, спілкування в рамках організації або з міжнародними

партнерами є загальними підходами до розробки та збереження найкращих талантів в рамках сімейного бізнесу.

Планування фінансових ресурсів. Для підприємств сімейного бізнесу важливим корпоративним інструментом є визначення справедливості та боргового фінансування, необхідного для підтримки коротко- та довгострокових рішень щодо зростання. Консультативна рада, Рада директорів чи Рада акціонерів на різних етапах розвитку повинна узгодити оптимальний рівень активів (включаючи фінансові інвестиції, землю та готівку), які слід підтримувати як частину бізнесу для реалізації стратегії, при цьому обмежуючи необхідність залучення нового капіталу з родини, з тим щоб збалансувати бізнес-вимоги та очікування сімейного багатства. Важливо, щоб бізнес не мав більше ресурсів, ніж це потрібно, оскільки це може змусити менеджерів переслідувати можливості, які можуть не відповідати стратегії та основним можливостям. Тому структура власності для сімейного багатства та майна бізнесу повинна бути розроблена таким чином, щоб забезпечити гнучкість для майбутніх операцій.

Рада акціонерів повинна узгодити оптимальний рівень активів, які слід підтримувати як частину бізнесу для реалізації стратегії.

Сім'я також повинна контролювати і розрізняти активи, які виділені для комерційного використання, а також особисті активи, які використовуються для цілей компанії – наприклад, майнові частки, як офісні будівлі тощо. Таким чином, активи комерційного використання належатимуть родині, в той час як особисті можуть бути розподілені між членам сім'ї, коли наступне покоління успадкує бізнес.

Стабільний, найкращий прибуток будуть мати підприємство сімейного бізнесу, які зосереджують свою увагу на тому, що вони роблять найкраще. Логіка надзвичайно проста, але на практиці її неймовірно важко усвідомити. Підприємство сімейного бізнесу буде послідовною у своєму розвитку якщо воно реалізує на практиці цю просту істину. Тому у своїй діяльності

підприємство сімейного бізнесу має визначити декілька основних можливостей, на яких має зосередити увагу.

Підприємства сімейного бізнесу повинні гарантувати, що вся їх організація та ресурси будуть присвячені розвитку цих основних можливостей. Це дозволить їм відрізнити себе від конкурентів і зберегти свою перевагу.

Узгодження основних можливостей з діловими цілями з точки зору фінансової прибутковості, допустимих ризиків та ліквідності (як правило, потребує корпоративного рішення), є ключовим критерієм для визначення складу цільового портфеля за категоріями активів, секторами та географією, а також узгодження набору інвестиційної політики. Бізнес може оцінити нові інвестиційні можливості до вимог, що забезпечує узгодженість портфелю з цільовою стратегією. Когерентність можливостей сильно корелює з рентабельністю відповідно до розробленої стратегії.

Корпоративне середовище. Формування внутрішнього соціуму як об'єднаної общини людей навколо мети бізнесу є ємким процесом, який потребує часу та направлених професійних управлінських зусиль. Формування дружніх сімейних ділових стосунків в межах колективу відмічають багато дослідників сімейного бізнесу. Це по суті є стартовим майданчиком для розвитку внутрішнього корпоративного середовища сімейного бізнесу, як групи людей об'єднаних корпоративною ідентичністю та корпоративною відповідальністю за репутацію бізнесу.

Зразки таких колективів реалізуються в японському сімейному бізнесі, які починають набувати широкого розповсюдження у світі.

Процес формування корпоративного середовища можна звести до трьох основних етапів:

- усвідомлення нематеріальних ресурсів підприємства сімейного бізнесу як капіталу;
- формування нематеріальних ресурсів підприємства сімейного бізнесу;
- використання нематеріальних ресурсів як конкурентної переваги та

підвищення конкурентоспроможності.

Для підвищення ефективності діяльності підприємств сімейного бізнесу необхідно формувати стратегію підприємств сімейного бізнесу на засадах організаційно-економічного механізму управління.

Серед великої кількості стратегій діяльності підприємств сімейного бізнесу, можна виділити основні і додаткові стратегії [306; 307; 308].

Необхідно обов'язково визначити цілі і завдання діяльності підприємств сімейного бізнесу з урахуванням економічного та організаційного механізмів та з урахуванням внутрішніх ресурсів підприємства і факторів впливу зовнішнього середовища.

Запропоновано стратегію формування організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу, сутність якої полягає у виявленні потенціалу внутрішніх ресурсів підприємства і факторів впливу зовнішнього середовища, постановці цілей і завдань діяльності з урахуванням економічного та організаційного механізмів; спрямована на диференціацію, лідерство, фокусування та диверсифікацію виробничого процесу, на основі прогнозування, що дозволить підприємствам сімейного бізнесу передбачати та нівелювати негативні виклики середовища (рис. 3.15).

Визначити напрям стратегічного розвитку шляхом аналізування та обрання необхідного вектору розвитку підприємства сімейного бізнесу.

Стратегія диференціації – прагнення підприємства сімейного бізнесу до унікальності. Успіх стратегії диференціації полягає у створенні купівельної цінності іншим чином, ніж у конкурентів.

Стратегія лідерства за витратами – стратегія лідерства на ринку за рахунок зниження витрат; найбільш прийнятна тоді, коли на ринку багато споживачів, які достатньо активно реагують на ціни.

Вона спрямована на зниження витрат підприємства, на всіх етапах та напрямках його виробництва і обігу. Її завдання: створення стійкої переваги над конкурентами у витратах.

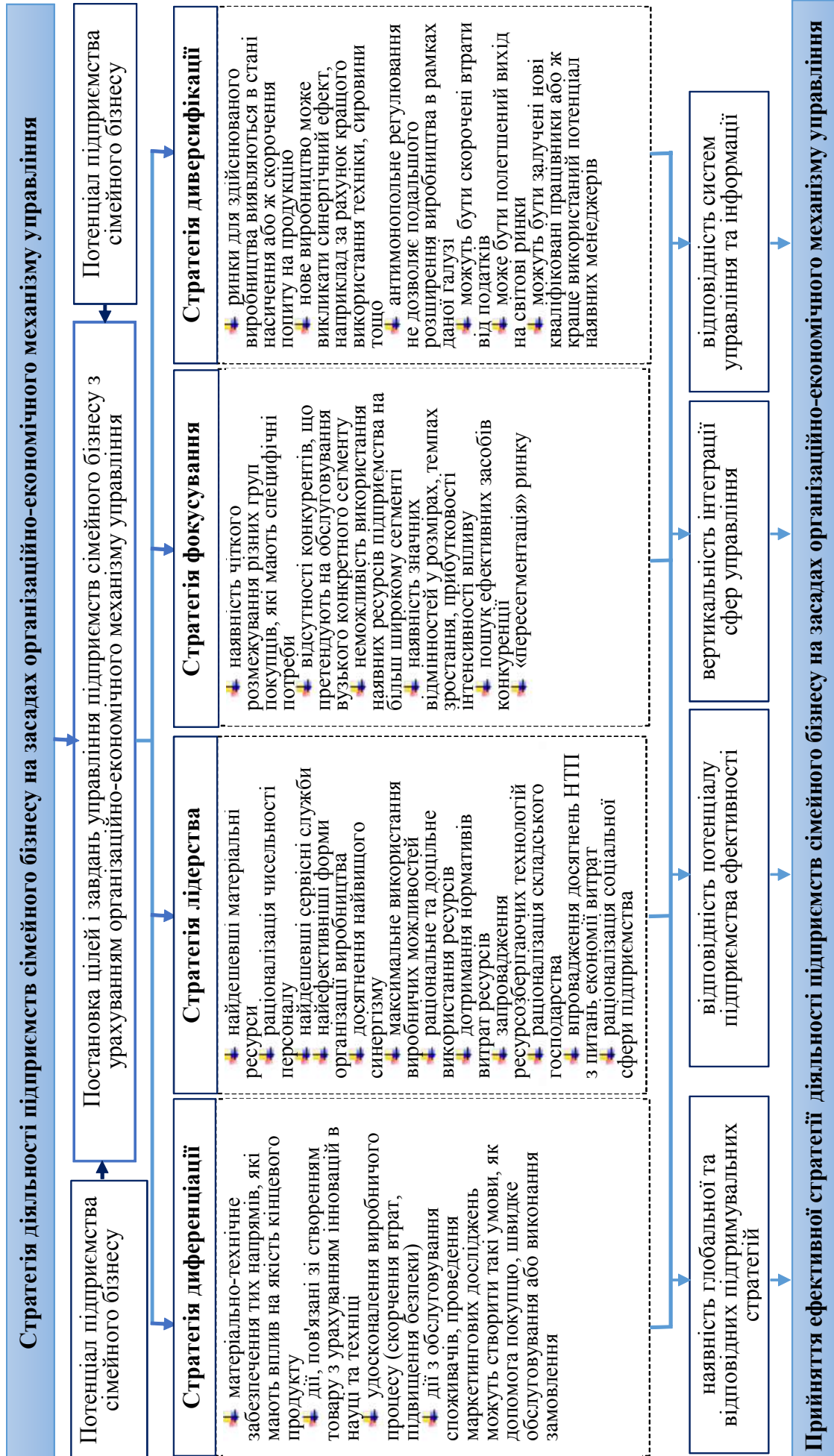


Рис. 3.15. Стратегічні орієнтири підприємств сімейного бізнесу на засадах організаційно-економічного механізму управління

Джерело: розроблено автором

Стратегія фокусування – концентрація на задоволенні та виконанні вимог споживачів одного сегмента чи конкретної групи покупців без прагнення охопити весь ринок. Мета такої стратегії – задовольняти потреби споживачів обраного цільового сегмента краще, ніж конкуренти. Стратегія фокусування може спиратися як на диференціацію, так і на лідерство за витратами або і на те і на інше, але тільки в рамках цільового сегмента.

Стратегія диверсифікації – освоєння виробництва нових товарів, товарних ринків, а також видів послуг, що включає не просто диверсифікацію товарних груп, але й розповсюдження підприємницької діяльності на нові та не пов'язані з основними видами діяльності підприємств сімейного бізнесу області. Це система заходів, що використовується для того, щоб підприємство не стало занадто залежним від однієї стратегічної асортиментної групи. Стратегія диверсифікації передбачає розробку нових видів продукції одночасно з освоєнням нових ринків. При цьому товари можуть бути новими для всіх підприємств, працюючих на цільовому ринку, або тільки для даного підприємства.

Така стратегія забезпечує прибуток, стабільність і стійкість підприємств сімейного бізнесу у віддаленому майбутньому [297; 299; 300]. Вона є найбільш ризикованою та потребує значних витрат. Займатися диверсифікацією підприємства змушує ряд причин, серед яких одними з головних є прагнення зменшити або розподілити ризик, а також прагнення піти з ринків, що стануть та отримати фінансові вигоди від роботи в нових областях. Диверсифікація передбачає виявлення саме того виду діяльності, в якому можна найбільш ефективно реалізувати конкурентні переваги підприємства.

Таким чином, за результатами проведеного дослідження можна довести, що стратегія діяльності підприємств сімейного бізнесу повинна формуватися паралельно з корпоративною стратегією. Помилки у виборі стратегії діяльності підприємств сімейного бізнесу можуть призвести до погіршення стійкості підприємств сімейного бізнесу.

Отже, для ефективного функціонування керівництву підприємств сімейного бізнесу необхідно розробляти та впроваджувати стратегію діяльності підприємств на засадах організаційно-економічного механізму управління з метою підвищення їх рівня як на вітчизняних так і на зарубіжних ринках.

Висновки до розділу 3

В третьому розділі сформовано систему прийняття управлінських рішень щодо удосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу; запропоновано наукові підходи до розроблення організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу; розроблено стратегію у підприємств сімейного бізнесу на засадах організаційно-економічного механізму управління.

1. В діяльності будь-якого підприємства сімейного бізнесу виникають ризикові ситуації, що значно зростають в періоди нестабільного внутрішнього чи зовнішнього стану. Ефективними інструментами у прийнятті рішень щодо управління ризиками діяльності підприємств сімейного бізнесу є аналіз, оцінка та нейтралізація ризиків.

Запропоновано науково-практичний підхід до управління ризиками діяльності підприємств сімейного бізнесу, який базується на комплексному застосуванні економіко-математичних моделей (критерії Байеса, Лапласа, Севіджа, Вальда, Гурвіца) з метою локалізації та нейтралізації негативних наслідків ризиків, враховуючи економічні інтереси підприємства та його потенціальні можливості та є основою формування умов розвитку підприємств сімейного бізнесу і формалізує процес прийняття ефективних управлінських рішень.

2. Автором представлено структурно-функціональну модель механізму управління підприємствами сімейного бізнесу, що за своєю суттю є організаційно-економічним та містить організаційну й економічну складові, та виконує основне завдання управління підприємствами сімейного бізнесу – забезпечення стійкості підприємства сімейного бізнесу. Визначено організаційний механізм управління як сукупність адміністративних складових, способів і методів цілеспрямованого впливу організаційних відносин під дією зовнішнього і внутрішнього середовища на процес прийняття управлінських рішень для досягнення поставленої мети і реалізації конкретних завдань щодо розвитку підприємства; економічний механізм підприємства – одна з основних складових його господарського механізму – сукупність економічних методів, способів, форм, інструментів, важелів впливу на економічні відносини й процеси, що відбуваються на підприємстві; запропоновано структуру економічного механізму будувати у вигляді функціонально-цільової схеми взаємодії функціональних підсистем, підсистем забезпечення й економічних важелів, комплекс яких спрямований на забезпечення досягнення цілей підприємства.

3. Запропоновано під організаційно-економічним механізмом управління підприємствами сімейного бізнесу розуміти комплексну систему взаємопов'язаних елементів, включаючи методи, організаційні структури, операції, інформаційно-технічні засоби, важелі та інструменти, які чинять вплив на економічні і організаційні параметри системи управління підприємствами сімейного бізнесу, що дозволяє підприємствам керовано розвиватися, а також регулювати внутрішні і зовнішні економічні відносини, ефективно використовуючи власний потенціал і розвиваючи конкурентні переваги.

Запропонований організаційно-економічний механізм управління підприємствами сімейного бізнесу має універсальний характер та по суті може бути застосований до будь-якого підприємства сімейного бізнесу.

4. На основі проведеного прогнозування запропоновано стратегію підприємств сімейного бізнесу, сутність якої полягає у виявленні потенціалу внутрішніх ресурсів підприємства і факторів впливу зовнішнього середовища, постановці цілей і завдань управління ними з урахуванням організаційно-економічного механізму управління; спрямована на диференціацію, лідерство, фокусування та диверсифікацію виробничого процесу, що дозволить підприємствам сімейного бізнесу передбачати та нівелювати негативні виклики середовища.

Основні результати проведеного дослідження опубліковані в працях [192; 301; 302; 306; 307; 308]

ВИСНОВКИ

У дисертації подано нове вирішення важливого наукового завдання формування організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу, що дозволило сформулювати такі науково-теоретичні та практичні висновки, які характеризують сутність вирішених завдань відповідно до мети дослідження.

1. Проведене дослідження дозволило удосконалити теоретичний базис дослідження шляхом доповнення та встановлення логічних зв'язків між базовими поняттями через уточнення їх сутності «економічний механізм», «організаційний механізм», «підприємство сімейного бізнесу», «механізм управління», «організаційно-економічний механізм управління підприємствами сімейного бізнесу», зміст якого полягає у встановленні інтегральної характеристики впливу організаційно-економічного механізму управління на стійкість підприємства сімейного бізнесу. Це є базово-визначальною платформою проведеного дослідження, результатом якого має стати перспективність, доказовість, концептуальність наукових поглядів. Результати дослідження дозволяють конкретно в теоретичному напрямі обґрунтувати науково-практичні аспекти організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу та формування проблематики діяльності підприємств сімейного бізнесу в економічній думці.

2. У роботі обґрунтовано методичні аспекти оцінки стійкості підприємств сімейного бізнесу, які включають науково-теоретичне та практичне обґрунтування ключових інструментів дослідження характеру зміни результативного показника стійкості підприємств сімейного бізнесу, який враховує бізнес-стійкість та сім'я-стійкість підприємства. Застосування цих методичних аспектів дозволяє своєчасно продукувати й коригувати дії керівників, є основою для розроблення організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу.

3. Розроблено методичний підхід до оцінки стійкості підприємств сімейного бізнесу, який базується на систематизації етапів оцінки складових стійкості підприємств сімейного бізнесу за функціональними ознаками, властивостями їх елементів і причинно-наслідковими зв'язками для формування організаційно-економічного механізму управління. Це дозволяє встановити закономірності протікання управлінських процесів та є об'єктивною базою підвищення стійкості підприємств сімейного бізнесу.

4. У дисертації запропоновано науково-практичний підхід до управління ризиками підприємств сімейного бізнесу, який базується на комплексному застосуванні економіко-математичних моделей з метою локалізації та нейтралізації негативних наслідків ризиків, з урахуванням економічних інтересів підприємств сімейного бізнесу та його потенціальних можливостей. Практичним результатом використання даного підходу можна визначити об'єктивні передумови адаптації економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу. Наявність результативних показників дає можливість формувати відповідні умови розвитку підприємств та формалізувати процес прийняття ефективних управлінських рішень.

5. Запропоновано й обґрунтовано науково-методичний підхід до розроблення механізму організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу, сутність якого полягає у системному поєднанні організаційно-економічних засад управління об'єктами і процесами, якісні та кількісні характеристики яких формують орієнтованість, інтегрованість, адекватність, стратегічність, адаптивність. Отримані результати є основою для розроблення стратегічно-орієнтованих напрямів розвитку підприємств сімейного бізнесу і забезпечення оптимальних параметрів діяльності підприємств сімейного бізнесу.

6. Результати наукового дослідження дозволили удосконалити стратегію підприємств сімейного бізнесу, сутність якої полягає у виявленні потенціалу внутрішніх ресурсів підприємств сімейного бізнесу та факторів впливу зовнішнього середовища, у постановці цілей і завдань управління з

урахуванням економічного та організаційного механізму; яка спрямована на диференціацію, лідерство, фокусування та диверсифікацію виробничого процесу. Усе це дозволить підприємствам сімейного бізнесу в стратегічній перспективі передбачати та нівелювати негативні виклики середовища на їх діяльність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Список використаних джерел до розділу 1

1. O'Hara Genealogy, pp.xi-xiv, in *The Book of O'Hara*, ed. Lambert McKenna, s.j., Dublin, 1951.
2. Hoy F. and Sharma P. Navigating the family business education maze. In *Handbook of Research on Family Business*, 2006. P. 11-24.
3. Chandler A.D. Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise. In Schulze, W.S. & Gedajlovic, E.R. 2010. Whither Family Business? *Journal of Management Studies*, 47. P. 191–204.
4. Sharma P., Chrisman J.J. & Gersick K.E. 25 Years of Family Business Review: Reflections on the Past and Perspectives for the Future. *Family Business Review*. 2012. 25(1). P. 5-15.
5. Miller D., Le Breton-Miller I. Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities. *Family Business Review*, vol. XIX, no. 1, March 2006. P. 73-87.
6. Moores K. Paradigms and Theory Building in the Domain of Business Families. In Yu, A., Lumpkin G. T., Sorenson R. L. & Brigham K. H. The Landscape of Family Business Outcomes: A Summary and Numerical Taxonomy of Dependent Variables. *Family Business Review*. 2012. 25. P. 33–57.
7. Gersick K. E., Davis J. A., McCollom Hampton M., Lansberg I. «Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business» Publisher: *Harvard Business Review Press*. January 1, 1997, 302 pp.
8. Tagiuri R., & Davis D. J. Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 1996. Vol. IX, No. 2. 9 (2). P. 199–208.
9. Sharma P. Editor's Notes: 2014. A Year in Review. *Family Business Review*, 28: 2015. P. 4–9.

10. Final report of the expert group. Overview of family–business–relevant issues: research, networks, policy measures and existing studies. European commission. Enterprise and industry directorate-general. January 2009. 33 pp.

11. Klein S. B., Astrachan J. H. & Smyrnios K. X. The F-PEC scale of family influence: Construction, validation, and further implications for theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2005. 29, P. 321–339.

12. Astrachan J.H., Klein S.B. & Smyrnios K.X. The F-PEC Scale of Family Influence: a Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. *Family Business Review*. 2002. 15(1). P. 45-58.

13. Солоненко Ю. В. Імідж сімейного бізнесу: сутність, принципи та основні етапи формування. Праці XVIII Міжнародної наукової конференції студентів та молодих учених «Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці». Донецький національний університет імені Василя Стуса. 24–25 квітня 2018 р. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2018. С. 89-91.

14. Chua J. H., Chrisman J. J., Sharma P. Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, Summer, 1999 . P 19–39.

15. Тріпунець С. В Україні сімейний бізнес стане одним з локомотивів розвитку економіки. *Урядовий кур'єр*. 2016. 17 червня. С. 5. – URI: <https://kpravda.com/sergey-triputen-v-ukraine-semeynyiy-biznes-stanet-odnim-iz-lokomotivov-razvitiya-ekonomiki/1234>.

16. Кросби А. Наследование бизнеса. Кто продолжит ваше дело? СПб: Питер, 2004. С. 104.

17. Федоровський П. Б. Розвиток сімейного бізнесу в Україні. Газета «Пульс», 2007. №208. С. 2-6.

18. Лех Г. А., Телішевський В.О. Стан і тенденції функціонування сімейного бізнесу в Україні. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19.11. С. 194-199.

19. Сучасний інструментарій та галузеві особливості управління підприємствами України: монографія / за наук. ред. Н. І. Чухрай. Львів, 2014. 368 с.
20. Волков Д. А. Семейный бизнес: вовлечение семьи в управление, владение и организацию процессов. *Проблемы экономики и менеджмента*. 2012. № 12 (16). С. 52–55.
21. Проблеми розвитку сімейних підприємств в Україні. URL: <http://legalweekly.com.ua/index.php?id=16061&show=news&newsid=123216/>.
22. Симкина Н. В. Семейный бизнес: перспективы для Украины. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2013. № 6 (62). С. 38–41.
23. Бурда В. Люди в семейном бизнесе. *Менеджер по персоналу*. 2011. № 12. URL: <http://delovoymir.biz/ru/columns/1781>.
24. Тлумачний словник економіста / за ред. проф. С.М. Гончарова. К.: Центр учбової літератури, 2009. 264 с/
25. Вебер М. Протестантская этика и дух капитализма. М.: Прогресс, 2000, С. 56.
26. Дармодехин С. В. Семья в системе социальных отношений современного общества. *Мир психологии*. 2008. № 3 (55). С. 158–169.
27. Мироненко В. П. Сім'я як головний інститут соціалізації дитини. *Юридична наука*. 2013. №2. С. 49–54.
28. Полішко Н.Л. Сім'я як соціальний інститут і природне середовище для виховання дитини. 2012. № 12. С. 29–34.
29. Семейное предпринимательство: международный опыт и перспективы развития в Республике Беларусь. URL: <http://ced.by/ru/publication/books/~shownews/semejnoe-predprinimatelstvo>.
30. Муханова А.Е., Умирзакова М., Смагулова Ж. Б., Берикболова У. Д. Особенности развития семейного бизнеса как формы предпринимательства. *Фундаментальные исследования*. 2015. № 11–6. С. 1210–1214. URL: <http://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?id=39721>.

31. Богаченко А.В. Огляд відмінності та спорідненості понять малий бізнес та мале промислове підприємництво в Україні. *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал. 2015. № 4 (20). С. 20–26. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n4.html/>
32. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2012. 488 с.
33. Кулиняк І. Я., Кошик О. В. Сімейний бізнес: співвідношення з іншими формами організації бізнесу. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2014. № 5. С. 89–93. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2014_5_1.
34. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
35. Tagiuri R. & Davis J.A. On the Goals of Successful Family Companies. *Family Business Review*. 1992. V(1). P. 43-62.
36. Tagiuri R., & Davis D. J. Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*. 1996. Vol. IX, No. 2. P. 199–208.
37. Sawers D. and Whiting R. H. Chartered accountants: key players in business succession planning? Paper presented at the SEAANZ Conference, Wellington, New Zealand, September, 2009. 31 p.
38. Sharma P., Chrisman J.J. and Chua J. «Predictors of satisfaction with the succession process in family firms», *Journal of Business Venturing*. 2003. Vol. 18, P. 667–687.
39. Sten J. Transfer of family business to non-family buyers. The selling business family perspective. Edita Prima Ltd.,Helsingfors, 2006. 244 p.
40. McCabe H. M. Simple Enough? Implementing a Smooth Client Relation to Reduce Friction. Practitioner, FFI. Volume 8. Issue 7 June. 2012. P.1–4.
41. Gersick K. E., Davis J. A., McCollom Hampton M., Lansberg I. «Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business» Publisher: Harvard *Business Review Press*. January 1, 1997, 302 p.

42. Солоненко Ю. В. Вплив капіталу на організацію наступності сімейного бізнесу. *Економіка і організація управління: збірник наукових праць*. Донецький національний університет. Вінниця: ДонНУ, 2016. Вип.1 (21). С. 182–189.

43. Аджемоглу Д. Чому нації занепадають. Походження влади, багатства та бідності] / Д. Аджемоглу, Д. Робінсон; пер. з англ. О. Дем'янчук. Київ: Наш формат, 2016. 404 с.

44. Кулиняк І.Я. Сімейний бізнес: сутність поняття. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.9. С. 390-394.

45. Борсуковска В. Ю., Борсуковский Ю. В. Безперервність бізнесу: новий тренд або необхідність. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. № 2 (20), 2017. С. 48-53.

46. De Massis A, Chua J. H. and Chrisman J. J. Factors Preventing Intra-Family Succession, *Family Business Review*. 2008. Vol. 21, No. 2, P. 183–199.

47. Drake A. Understanding family business. A practical guide for the next generation. Institute for Family Business. 2009. London. 70 p.

48. Fox M., Nilakant V. & Hamilton R. T. Managing succession in family-owned businesses. *International Small Business Journal*, 1996. 15(1), P. 15–25.

49. Giambatista R. A., Rowe W. G. & Riaz S. Nothing succeeds like succession: A critical review of leader succession literature since 1994. *The Leadership Quarterly*. 2005. P. 963–991.

50. Handler W. C. Succession in family businesses: A review of the research. *Family Business Review*, 1994. 7(2), P. 133–157.

51. Sull D. N. Why good companies go bad? Harvard business school press, 2005. 7 p.

52. Солоненко Ю. В. Управління сімейним бізнесом в умовах ринкової економіки. *Економіка і організація управління: збірник наукових праць*. Донецький національний університет. Вінниця: ДонНУ, 2016. Вип. 3 (23). С. 417–423.

53. Солоненко Ю. В. Особливості формування сімейного бізнесу України у системі європейських координат. *Вісник Донецького національного університету*. Серія В. Економіка і право . Вінниця: ДонНУ, 2015. Вип. 1. С. 332–335.

54. Солоненко Ю. В. Комунікації в сімейному бізнесі. *Стратегічні імперативи розвитку туризму та економіки в умовах глобалізації*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 10-річчю факультету міжнародного туризму та управління персоналом. ЗНТУ, 30-31.03.2017 р. Запоріжжя: Просвіта, 2017. Т. 2. С. 420–422.

55. Aronoff C. «Understanding family-business survival statistics», *Supply House Times*, July 2001, pp. 34.

56. Le Breton-Miller I., Miller D., and Steier L. Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. 2004. 28(4), 305-328.

57. Векилова С.А. Генограмма как метод исследования межпоколенческих отношений семьи. *Современные проблемы психологии семьи: феномены, методы, концепции*. Вып. 3. СПб.: Изд-во АНО «ИПП», 2009. С. 30-34.

58. Alderson K. Understanding the Family Business. NY, Business Expert Press. 2011.133p.

59. Bennedsen Morten, Fan Joseph P.H. The family business map. Assets and roadblocks in long-term planning. Palgrave Macmillan, MPS Limited, Chennai, India. 2014, 247 p.

60. Хадрись-Новак А. Японські сімейні фірми. 2016. URL:<http://portal.firmyrodzinne.eu/>.

61. Механізм. Вікіпедія: Фонд Вікімедіа. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/BC>.

62. Краткий экономический словарь / [Под ред. А. Н. Азрилияна]. М.: Институт новой экономики, 2001. 1088 с.

63. Лузан Ю.Я. Організаційно-економічний механізм забезпечення розвитку агропромислового виробництва України [Текст]: монографія. К.: ННЦ Ін-т аграр. економіки, 2010. 470 с.
64. Данилишин Б. М. Екологічна складова політики сталого розвитку: монографія. Донецьк: Юго-Восток, ЛТД, 2008. 256 с.
65. Великий тлумачний словник сучасної української мови. К.: Ірпінь: ВТФ «Перун», 2001.
66. Кульман А. Экономические механизмы: Пер. с фр. М.: АО Изд. группа «Прогресс», «Универс», 1993. 192 с.
67. Економіко-математичний словник / Уклад. і голов. ред. Л.І. Лопатников. 5-е изд., перераб. и доп. М.: Дело, 2003. 520 с.
68. Ляпина С. Ю. Особенности организационно-управленческих инноваций как объектов управления в интеллектуальной среде. *Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета*. Серия: Наука и образование. Инноватика. 2011. № 3 (121). С. 68–72.
69. Устенко А.О. Управління інтегративною соціально-економічною системою підприємства (інформаційно-аналітичний аспект): монографія. Івано-Франківськ: Фоліант, 2013. 270 с.
70. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: Пер. с англ.: учеб. пособие. М.: Изд. Дом «Вильямс», 2000. 272 с.
71. Сергійчук І.І. Складові системи адаптивного управління в структурі механізму формування підприємством масштабу діяльності. *Економіка і управління*. 2012. № 3. С. 147–153.
72. Сидорова А. В., Анисимова О. Н. Управление на основе импульсов экономического развития: монография; МОН Украины, Донец. нац. ун-т. Донецк : Ноулидж, Донец. отд-ние, 2011. 180 с.
73. Большой экономический словарь / под ред. А.Н. Азрилияна. 7-е изд. М.: Ин-т новой экономики, 2008. 1472 с.

74. Економічна енциклопедія: у 3-х т. / [відп. ред. С.В. Мочерний]. К.: Академія, 2002. Т.3. 952 с.

75. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / за ред. Р. Дяківа. К.: Міжнародна економічна фундація, 2002. 704 с.

76. Енциклопедичний словник: Сучасна ринкова економіка: Державне регулювання економічних процесів / ред. В.И. Кунелин, В.П. Чичканов. К.: ЦУЛ, 2004. 744 с.

77. Філософський словник: словник-довідник [ред. І. Т. Фролова]. [4-е вид]. К.: Політвидав, 1981. 437с.

78. Савченко М. В., Солоненко Ю. В. Концептуальні основи формування організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу. *Збірник наукових праць Управління економікою: теорія та практика*. Сьомі Чумаченківські читання. Київ, Інститут економіки промисловості НАН України, 2018. С. 194-213. (1,25 д.а.).

79. Гладышев А. Г., Иванов В. Н., Патрушев В. И. и др. Основы социального управления: учеб. Пособие. М.: Высш. шк., 2001. 271 с.

80. Яркіна Н.М. Принципи формування комплексного механізму управління підприємством. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2014 рік, випуск 1 (52). С. 290–296.

81. Грещак М. Г., Гребешкова О. М., Коцюба О. С. Внутрішній економічний механізм підприємства: навч. посіб. К. : КНЕУ, 2001. 228 с.

82. Кендюхов О. В. Інтелектуальний капітал підприємства: методологія формування механізму управління: монографія. Донецьк: ДонУЕП, 2006. 307 с.

83. Голишева Є. О. Принципи формування організаційно-економічного механізму управління споживчим капіталом промислового підприємства. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2012. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1294>.

84. Колісниченко П. Т. Принципи формування організаційно-економічного механізму забезпечення економічної безпеки підприємств

малого та середнього бізнесу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Випуск 12, частина 1. С. 163–169.

85. Малицький А. Організаційно-економічний механізм управління підприємством: сутність та структура. Рубрика: *Соціум. Наука. Культура. Економіка*. URL: <http://intkonf.org>

86. Деревянко О. Организационно-экономический механизм планирования бизнес-процессов предпринимательских структур : дисс. ... канд. экон. наук. СПб., 2004.

87. Іванілов О. Економіка підприємства : [підручник]. К.: Центр учбової літератури, 2009. 728 с.

88. Балацкий О. Ф. Принципы и сущность управления региональным социально-экономическим развитием. Социально-экономический потенциал региона: монография. Сумы: Университетская книга, 2010. С. 83–94.

89. Ілляшенко С. М., Олєфіренко О. М. Управління портфелем замовлень науково-виробничого підприємства: монографія. Суми: ВТД «Університетська книга», 2008. 272 с.

90. Мескон М. Х., Альберт М., Ходоури Ф. Основы менеджмента; пер. с англ. М.: Дело, 1992. 702 с.

91. Федулова Л.І. Сучасний погляд на управління підприємством. Наукові праці ДонНТУ. Серія: Економічна. Вип. 31-3, 2007. С. 190–195.

92. Солоненко Ю. В. Система управління сімейним бізнесом. Праці XVI Всеукраїнської наукової конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці». Донецький національний університет. 19–21 квітня 2016 рік. Вінниця : ДонНУ, 2016. С. 35–37. (0,1 д.а.).

93. Солоненко Ю. В. Особливості управління бізнес-процесами у сімейному бізнесі. Праці XIX Всеукраїнської наукової конференції студентів та молодих вчених «Проблеми розвитку соціально-економічних

систем в національній та глобальній економіці». Донецький національний університет імені Василя Стуса. 23–24 квітня 2019 рік. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2019. С. 80–82 (0,1 д.а.).

94. Богомолова Н. І. Розвиток підприємств сімейного бізнесу: організаційно-економічні засади. *Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій*: Серія «Економіка і управління». Вип. 45. К.: ДУІТ, 2019. С. 144–151.

95. Чобіток В. І. Організація діяльності підприємств сімейного бізнесу як соціально-економічна складова розвитку вітчизняного підприємництва. Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі: монографія. За редакцією Ареф'євої О. В. К.: ФОП Маслаков, 2019. С. 199–204.

Список використаних джерел до розділу 2

96. Чобіток В. І. Розвиток підприємств сімейного бізнесу: світовий досвід. Науковий журнал «Бізнес – інформ». 2019. № 7. С. 20–24.

97. Шипицына К. С. Перспективы и проблемы семейного предпринимательства: российская реальность. *Фундаментальные исследования*. 2015. № 8 (часть 3). С. 633–635.

98. Shleifer A., Vishny R. A Survey of Corporate Governance. *Journal of Finance*. 1997. № 52. P. 73–83.

99. Солоненко Ю. В. Інтернаціоналізація сімейного бізнесу: сутність процесу та чинники впливу. *Економіка і організація управління*. Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця: ДонНУ, 2018. Вип. 2 (30). С. 84–91.

100. Drake A. Understanding family business. A practical guide for the next generation. Institute for Family Business, London. 2009. 70 p.

101. O'Hara W. T. Centuries of Success. Lessons from the World's Most Enduring Family Businesses. Publisher: Adams Media Corporation. September. 2004. US. 330 p.
102. Poza E. J., Daugherty M. S. Family Business. Fourth Edition. South-Western Cengage Learning, USA. 2014. 320 p.
103. Alderson K. Understanding the Family Business. NY. *Business Expert Press*. 2011. 133 p.
104. Dyer W. G. Integrating Professional Management into a Family Owned Business. *Family Business Review*. 1989. № 2(3), P. 221-235.
105. Brenes E., Madrigal K., Requena B. Corporate Governance and Family Business Performance. *Journal of Business Research*. 2011. № 64. P. 280–285.
106. Cadbury A. Family Firms and Their Governance. Creating Tomorrow's Company from Today's. EgonZehnder International. United Kingdom. 2000. 34 p.
107. Quijano R. A., Magana D. E. Succession Model for Family Businesses in the Highway-Building Field. *International Journal of business and Social Research*. 2014. Volume 4, No. 1. January. P. 31–47.
108. Fan Joseph P.H., Wong T.J., Zhang T. Politically connected CEOs, corporate governance and post-IPO performance of China's partially privatized firms. *Journal of financial economics*. 2007. № 84. P. 330–357.
109. La Porta R., Lopez de Silanes F., Shleifer A. Corporate ownership around the world. *Journal of Finance*. 1999. № 54. P. 471–517
110. Weidenbaum M. The Chinese Family Business Enterprise, California Management Review. 1996. Vol. 38, No. 4. Summer. P. 141–156.
111. Glassop L., Ho Y. C., Waddell D. KPMG and Family Business Australia: Family Business Needs Survey. Deakin University, Melbourne. 2005. 215 p.
112. Sawers D., Whiting R. H. Chartered accountants: key players in business succession planning? Paper presented at the SEAANZ Conference, Wellington, New Zealand. 2009. September. 31 p.

113. Солоненко Ю. В. Сімейний бізнес Японії як відображення азіатської моделі розвитку. Праці XVI Міжнародної наукової конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання». Донецький національний університет. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2016. Т. 1. С. 98–100.

114. Шнуровозова Т. Семейный бизнес по-русски. Саратов: Ай Пи Эр МЕдиа, 2008. 206 с.

115. Кумовство уходит в прошлое: семейный бизнес открывает свои объятия для варягов. URL: <https://ubr.ua/business-practice/own-business/kumovstvo-ukhodit-v-proshloe-semejnyj-biznes-otkryvaet-svoi-objatija-dlja-varjahov-3867670>.

116. FBN International. URL: <https://www.fbn-i.org>.

117. Own work based on the Overview of Family Business Relevant Issues, Contract No. 30-CE0164021/00-51, Final Report.

118. Final report of the expert group. Overview of family – business – relevant issues: research, networks, policy measures and existing studies. European commission. Enterprise and industry directorate-general. 2009. January. 33 p.

119. Ким В. М. Активизация процессов внутриотраслевой интеграции как фактор привлечения инвестиций в экономику России: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. М. 2005. 185 с.

120. Kongō Gumi Co., Ltd: офіційний сайт. URL: <http://www.kongogumi.co.jp>.

121. O'Hara W.T., Mandel P. The world's oldest family companies. *Family Business Magazine*. Spring. 2002. P. 37-49.

122. Hoshi Ryokan: офіційний сайт. URL: http://www.hoshi.co.jp/jiten/Houshi_E/home.html.

123. Barone Ricasoli: офіційний сайт. URL: <http://www.ricasoli.it>.

124. Barovier & Toso: офіційний сайт. URL: <http://www.barovier.com>.

125. Старейшие компании мира. URL: <http://rating.rbc.ru/article.shtml?2004/08/30/740555>.

126. Jayne A. Pearl, Leah K. The world's largest family businesses. *Family business*. 2009. Spring. P. 38–43.

127. Солоненко Ю. В. Сегментація сімейних підприємств в умовах євроінтеграції України. Праці П'ятнадцятої Всеукраїнської наукової конференції студентів та молодих учених «Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці». Донецький національний університет. 7–9 грудня 2015 р. Вінниця: ДонНУ, 2015. С. 182–183.

128. Солоненко Ю. В. Український сімейний бізнес: стан, бар'єри та перспективи. Праці XVII Міжнародної наукової конференції студентів та молодих учених «Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання». Донецький національний університет імені Василя Стуса. 26–27 квітня 2017 р. Вінниця: ДонНУ, 2017. Т. 1. С. 85–87 (0,1 д. а.).

129. Солоненко Ю. В. Проблеми на шляху до адаптації світових тенденцій сімейного бізнесу в Україні. Праці XVIII Всеукраїнської наукової конференції студентів та молодих учених «Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці». Донецький національний університет імені Василя Стуса. 14–16 листопада 2018 р. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2018. С. 189–19.

130. Тріпутень С. В Україні сімейний бізнес стане одним з локомотивів розвитку економіки. *Урядовий кур'єр*. 2016. 17 червня. С. 5. URL : <http://ukurier.gov.ua/uk/articles/sergij-triputen-v-ukrayini-simejnih-biznes-stane-o/>.

131. FBN-Україна. URL: <http://www.fbn-ukraine.com>.

132. Кім В., Горошко Ю. У сімейному колі: рейтинг найуспішніших сімейних бізнесів України. *Forbes*. 2015. № 5. URL : <http://forbes.net.ua/magazine/forbes/1393098-usimejnomu-koli-rejting-najuspishnishih-simejnih-biznesiv>.

133. Бородіна О. М. Інституційний розвиток сільського господарства та села України і Росії та його гармонізація з європейською політичною практикою. *Економіка України*. 2012. № 11. С. 48–61.

134. Земельний кодекс України. № 2768-III від 25.10.2001. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14>.

135. Податковий Кодекс України. № 2755-VI від 02.12.2010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.

136. Про фермерське господарство: Закон України. № 973-IV від 19.06.2003. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/973-15>.

137. Про особисте селянське господарство: Закон України. № 742-IV від 15.05.2003. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/742-15>.

138. Про державну підтримку сільського господарства: Закон України. № 1877-IV від 24.06.2004. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877-15>.

139. Солоненко Ю. Інституалізація сімейного фермерського господарства в контексті розвитку сімейного бізнесу в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. Серія Економіка. Київ. 2016. Вип. 3 (180). С. 55-62.

140. Про внесення змін до деяких законів України щодо стимулювання створення та діяльності сімейних фермерських господарств: проект закону №1599, прийнятий у першому читанні 03.03.2015 р. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=53102.

141. Про внесення змін до Закону України «Про фермерське господарство» щодо стимулювання створення та діяльності сімейних фермерських господарств»: Закон України. № 1067-VIII від 31.03.2016 р. URL: <http://www.buhgalteria.com.ua/News/1067-VIII.html>.

142. Беззуб І. Перспективи розвитку сімейних фермерських господарств в Україні. URL: http://nbuviar.gov.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=419:agropromislovij-sektor-2&catid=71&Itemid=382.

143. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2346271-agrarnij-sektor-dae-ponad-40-valutnoi-virucki-grojsman.html>.
144. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: ukrstat.gov.ua.
145. Основні показники зовнішньої торгівлі України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp>.
146. Макаренко П.М., Попова Т.В. Економічне відтворення аграрного виробництва в умовах ринку: монографія. Мелітополь: Вид-во «Люкс». 2011. 348 с.
147. Маслак О. Проблеми та перспективи фермерства в Україні. *Агробізнес сьогодні*. 2015. № 21 (316). С. 18-23.
148. Pramodita Sharma, Robert Blunden, Rania Labaki, Nava Michael-Tsabari, Juan O. Rivera Algarin Analyzing Family Business Cases: Tools and Techniques. URL: https://www.researchgate.net/publication/269990309_Analyzing_family_business_cases_Tools_and_techniques.
149. Ward J. Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership. San Francisco, CA: Jossey-Bass. 2015. 320 p.
150. Sharma P. An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for Future. *Family Business Review*. 2004. № 17(1). P. 1–36.
151. Солоненко Ю. В. Вплив капіталу на стадії розвитку у сімейному бізнесі. Праці XVII Всеукраїнської наукової конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці». Донецький національний університет імені Василя Стуса. 4–6 грудня 2017 р. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2017. Т. 2. С. 87–90.
152. Hoy F., Sharma P. Entrepreneurial Family Firms. New York: Pearson Prentice Hall, 2010. 186 p.

153. Анохин С. Н. Методика моделирования экономической устойчивости промышленных предприятий в современных условиях. Саратов: Сарат. гос. техн. ун-т, 2000. 40 с.

154. Коласс Б. Управление финансовой деятельностью предприятия. Проблемы, концепции и методы: учебн. пособ. М.: Финансы, ЮНИТИ, 1997. 576 с.

155. Колодізев О. М., Нужний К. М. Дослідження сутності та змісту економічної стійкості підприємства. Науч.-техн. сб. *Коммунальное хозяйство городов*. 2007. №78. С. 238–243.

156. Рошин В. И. Экономическая устойчивость предприятий и реализация их экономических интересов: автореф. дис. на соискание науч. степени докт. экон. наук. Чебоксары, 2000. URL: <http://www.dissercat.com/content/ekonomicheskaya-ustoichivost-predpriyatii-i-realizatsiya-ikh-ekonomicheskikh-interesov>.

157. Сімах Ю. А. Визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства». URL: [www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum / VMSU/ 2007-01/07suapkr.htm](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/VMSU/2007-01/07suapkr.htm).

158. Масленко Ю. В., Кульбака Н. А. Устойчивое развитие предприятия – фактор экономической безопасности. URL: <http://masters.donntu.edu.ua/2002/fem/kulbaka/lib/s3.htm>.

159. Ковалев Д., Сухорукова Т. Экономическая безопасность предприятия. *Экономика Украины*. 1998. № 5. С. 48–52.

160. Іонін Є. Є. Індикатори фінансової стійкості підприємства як інструмент ранньої діагностики банкрутства. *Финансы, учет, банки*. 2016. № 1 (21). С. 11–20.

161. Мельник Л. Ю., Макаренко П. М., Кириленко І. Г. Економічна теорія на межі тисячоліть: навчальний посібник. К.: ІАЕ УААН, 2003. 748 с.

162. Фадеева А.С. Концепция устойчивого развития туризма. *Культура народов Причерноморья*. 2006. №89. С. 48–51.

163. Козловський С. В., Рудковський О. В., Козловський А. В. Концепція управління стійкістю сучасної економічної системи як основа забезпечення її розвитку. *Економіка та держава*. 2017. № 12. С. 4–8.

164. Шандова Н. В. Оцінка загальної стійкості розвитку промислового підприємства. *Економічний простір: зб. наук. пр.* № 21. Дніпропетровськ: ПДАБА, 2009. С.276–292.

165. Савченко М. В. Розвиток категоріального базису «економічна стійкість». *Галицький економічний вісник*. 2019. № 2. С. 5–17.

166. Хрестинин В. В. Финансовое состояние как фактор кредитоспособности предприятия. *Вестник Московского университета*. 2006. № 6.

167. Камаєв В. Д. Економіка та бізнес. М: Економіка, 2013. 237 с.

168. Ахметов Р. Р. Проблемы повышения устойчивости региональных финансовых рынков. *Финансы и кредит*. 2004. № 2. С. 34–36.

169. Лакшина О. Н. Актуальные вопросы анализа финансовой стабильности. *Банковское дело*. 2006. № 8. С. 20.

170. Ареф'єва О. В., Городянська Д. М. Економічна стійкість підприємства: сутність, складові та заходи з її забезпечення. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. №8. С.83–90.

171. Ковальов А. І., Привалов В. П. Аналіз фінансового стану підприємства. М.: Центр економіки і маркетингу, 2002. 188 с.

172. Відек Б., Іванов Ю. Б. Система раціональної організації металургійного виробництва. Х.: Вид-во «Основа», 1994. 174 с.

173. Медведєв В. А. Сталий розвиток суспільства: моделі, стратегія. М.: Академія, 2001. 267 с.

174. Бурда А. І. Методичні підходи до оцінювання впливу складників тріади потенціалу на сталий розвиток підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. пр.* Львів: РВВ НЛТУ України. 2009. Вип. 19.12. С. 141-153.

175. Василенко А. В. Менеджмент сталого розвитку підприємств: монографія. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 648 с.

176. Іванов В. Л. Управління економічною стійкістю промислових підприємств (на прикладі підприємств машинобудівного комплексу): монографія. Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2005. 268 с.

177. Бугай В. З., Омельченко В. М. Аналіз та оцінка Фінансової стійкості підприємства. Держава та регіони. 2008. № 1. С. 34–39.

178. Малінін К. Г. Стійкість функціонування підприємства в ринковій економіці: автореф. дис. ... канд. екон. наук. М.: МГАХМ, 1997. 21 с.

179. Гречаный В. В. Экономическая устойчивость предприятия и факторы ее стабилизации. *Коммунальное хозяйство городов*. 2000. № 26. С. 157–159.

180. Олійник А. В., Сущук Г. С. Управління фінансовою стійкістю банків. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 5. Т. 4. С. 159–163.

181. Коренченко Р. А. Загальна теорія організації: підручник для вузів. М.: Юніті – ДАНА, 2003. 286 с.

182. Харитоновна О. С. Економічна стійкість підприємства як основа забезпечення його конкурентоспроможності: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» (за видами економічної діяльності)». Луганськ, 2008. 18 с.

183. Зеткина О. В. Об управлении устойчивостью предприятия. М.: Аудит, ЮНИТИ, 2003. 134 с.

184. Олексієнко Н. В. Сталий розвиток підприємства як чинник економічного зростання. *Економіка і організація управління*: зб. наук. пр. Вип. № 3; під. заг. ред. П. В. Єгорова. Донецьк: ДонНУ, Каштан, 2008. С. 59–65.

185. Єрмейчук Р. А. Обґрунтування стратегії сталого розвитку підприємства. *Економіка розвитку*. 2002. № 2 (22). С. 56–60.

186. Зайцев О. Н. Оценка экономической устойчивости промышленных предприятий (на примере промышленности строительных

материалов): автореф. дисс. Зайцев О. Н. канд. экон. наук: 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством». Хабаровск, 2007. 23 с.

187. Антикризисное управление: учебник и практикум для академического бакалавриата; Н. Д. Корягин [и др.]; под редакцией Н. Д. Корягина. М.: Издательство Юрайт, 2015. 367 с. URL: <https://bibli-online.ru/bcode/382193>.

188. Броило Е. В. Методология управления экономической устойчивостью коммерческой организации на основе мониторинга кризисных процессов: автореф. дис. на соискание науч. степени докт. экон. наук: спец. 08.05.02 «Экономика и управление на предприятии». Екатеринбург, 2009. 46 с.

189. Казиева Ж. Н. Устойчивое развитие промышленности (теория и методология): автореф. дис. на соискание науч. степени докт. экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством». Махачкала, 2009. 47 с.

190. Савченко М. В., Солоненко Ю. В. Методичний підхід до оцінки стійкості підприємств сімейного бізнесу. *Збірник наукових праць Донецького державного університету управління*. Серія «Економіка». Т. XX, вип. 311. Маріуполь, ДонДУУ, 2019. С. 51-63.

191. Солоненко Ю. В. Вплив комунікацій на стійкість сімейного бізнесу. *Zbiór artykułów naukowych. Konferencji Międzynarodowej Naukowo-Praktycznej «Economy. Zarządzanie. Teoretyczne i praktyczne aspekty rozwoju współczesnej nauki»* (30.03.2017– 31.03.2017). Warszawa: Wydawca: Sp. z o.o. «Diamond trading tour», 2017. Str. 67-71. URL: http://конференция.com.ua/files/scientific_conference_63/63-02.pdf.

192. Савченко М. В., Солоненко Ю. В. Управління ризиками на підприємствах сімейного бізнесу. *Економіка і організація управління: журнал*. Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця: ДонНУ, 2019. Вип. 2 (34). С. 28-36

193. Ячменьова В. М. Забезпечення стійкості діяльності промислових підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук: спец. 08.00.04. Луганськ, 2008. 32 с.

194. Проценко Н. Б. Організаційно-економічний механізм забезпечення довгострокової економічної стійкості промислових підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04. Донецьк, 2008. 20 с.

195. Ключ Ю. І. Розробка підходу до комплексної оцінки економічної стійкості машинобудівного підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2010. № 11 (153). URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/VSunu/2010_11_1/Kljus.pdf.

196. Іванов В. Л. Управління економічною стійкістю промислових підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук: спец. 08.00.04. Луганськ, 2010. 26 с.

197. Шамрін Р. В. Розробка методики оцінки економічної стійкості підприємств. *Вісник Запорізького національного університету*. 2010. № 4 (8). С. 103–107.

198. Григорська Н. П. Мультиплікативний ефект економічної стійкості. *Економічний простір*. 2011. № 52/1. С. 229–236.

199. Хомяченкова Н. А. Механізм інтегральної оцінки устійливості розвитку промислових підприємств: автореф. дисс. на соискание ученой степени кандидата экономических наук: спец. 08.00.05. М. 2011. 21 с.

200. Сергєєва О. В. Управління економічною стійкістю торговельного підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.04. Донецьк, 2009. 23 с.

201. Ванієва Е. А. Механізм оцінки економічної стійкості будівельної галузі: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04. Сімферополь, 2009. 21 с.

202. Махонько Г. А. Оцінювання стратегічної стійкості підприємств видавничо-поліграфічної галузі в умовах нестабільного ринкового

середовища. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*.
URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=24>.

203. Коцюба О. С. Механізм та аналітико-інструментальні засоби забезпечення економічної стійкості підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04. К., 2009. 22 с.

Список використаних джерел до розділу 3

204. Schneider R., Hedges L. Identifying and Managing Project Risk: Essential tools for failureproofing your project. PMP. 2009. 368 p.

205. Козаченко Г. В., Пономарев В. П., Ляшенко А. Н. Экономическая безопасность предприятия: монография. К.: Либра, 2003. 280 с.

206. Волков Д. А. Модели преодоления рисков в предпринимательских структурах семейного типа. *Бизнес в законе*. 2016. № 6. С. 259-261.

207. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 312 с.

208. Шапкин А. С. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций: монография. М.: Изд.-торг. корпорация «Дашков и Ко», 2003. 544 с.

209. Ащепков Л. Т. Лекции по оптимальному управлению: учеб. пособ. Владивосток, 1996. 208 с.

210. Балабанов И. Т. Риск-менеджмент. М.: Финансы и статистика, 1996. 192 с.

211. Вико Д. Б. Основания новой науки об общей природе наций. К.: REFL-book, 1994. 656 с.

212. Пьер Гассенди. Избранные произведения. М.: Издательство «Мысль». Главная редакция социально-экономической литературы. Т.1: Сочинение в двух томах. Том 1. 1966. 431 с.

213. Бачкаи Т. Хозяйственный риск и методы его измерения. [Т. Бачкаи, Д. Мессена и др.]. М.: Экономика, 1979. 184 с.

214. Кейнс Дж. Трактат о деньгах (A Treatise of Money). URL: <http://coollib.net/b/106234>.

215. Клименко С. М., Дуброва О. С. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: навч. Посібник. К.: КНЕУ, 2005. 252 с.

216. Маршал А. Принципы экономической науки; [пер. с англ.]. М.: Прогресс, 2004. 415 с.

217. Слободской А. Л. Риски в управлении персоналом: учеб. пособие. Под редакцией д-ра экон.наук, проф. В.К. Потемки на. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2011. 155 с.

218. Meriam-Webster's Biographical Dictionary. Springfield: Merriam-Webster, Inc., 1995. 1170 p.

219. Анісімова О., Лаврентьева Л. Стратегічні підходи в управлінні ризиками та їх вплив на економічну безпеку підприємства. *Journal of Modern Science*. 2018. № 2(37). P. 127–144.

220. Шамина Л. К., Петров Д. Н. Динамика риска ошибочного выбора инновационного проекта. *Альманах современной науки и образования*. 2009. № 9 (28). С. 193–194.

221. Поляк Г. Б. Финансовый менеджмент: підручник. М.: Финансы, ЮНИТИ, 1997. 421 с.

222. Райзберг Б. А. Предпринимательство и риск. М.: ЭКМОС, 1996. 350 с.

223. Про об'єкти підвищеної небезпеки: Закон України від 18.01.2001, № 2245-III. *Верховна Рада України*: Офіційний сайт. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2245-14>.

224. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо організації проведення перевірок підприємств, які входять до складу фінансово-промислових груп, інших об'єднань та великих платників податків: Закон України від 16.07.2007 р. № 432. *Державна фіскальна служба України*: Офіційний портал. URL: <http://sfs.gov.ua/yuridichnim-osobam/podatkoviy-kontrol/nakazi/print-66306.html>.

225. Про затвердження термінологічної бази системи внутрішнього контролю та аудиту Державного казначейства України”: Закон України від 07.10.2008 р. № 417. Законодавство України: Платформа ligazakon. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/DKU0702.html.

226. Векленко В. И., Своински Э. Риск как экономическая категория. *Экономические науки*. 2008. № 9. С. 82–84.

227. Тронин Ю. Н. Можно ли управлять рисками? *Банковские технологии*. 2000. № 3. С. 60–63.

228. Альгин А. П. Грани экономического риска. М.: Знание, 1991. 63 с.

229. Ивасенко А. Г. Банковские риски. М., 1998. 420 с.

230. Вітлінський В. В., Верченко П. І. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком: навч.-методичн. посібник для самостійного вивчення дисципліни. К.: КНЕУ, 2000. 292 с.

231. Історія економічних учень: підручник. [Л. Я. Корнійчук, Н. О. Татаренко, А. М. Поручник та ін.]; За ред. Л. Я. Корнійчук, Н. О. Татаренко. К.: КНЕУ, 1999. 564 с.

232. Гавриш О. А., Кавун В. А. Критичний аналіз нормативних засад управління проектними ризиками. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2017. № 14. С. 216-222.

233. Вербицька Г. Л. Методичні основи оцінки економічного ризику в діяльності підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 – економіка, організація і управління підприємствами. К.: Національний транспортний університет, 2005. 19 с.

234. Глущенко В. В. Управление рисками. Страхование. Железнодорожный: ТОО НПЦ «Крылья», 1999. 336 с.

235. Ілляшенко С. М. Економічний ризик: навч. посіб. 2-ге вид., доп. перероб. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 220 с.

236. Джонс Д. Х. Руководство для директоров. *Ассоциация Корпоративных Казначеев*. Великобритания. 1998.

237. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, або запобігання тероризму: Закон України від 28.11.2002, № 249-IV. *Верховна Рада України*: Офіційний сайт. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/249-15>.

238. Дресвянникова А. В. Хозяйственный риск и формы его экономической реализации. *Экономические науки*. 2008. № 12. С. 84–87.

239. Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія. К.: КНЕУ, 2004. 480 с.

240. Кабаченко Д. В. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику. *Економічний вісник*. 2017. № 2. С. 107–115.

241. Юдович А. С., Деліні М. М. Процес прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності на прикладі ТОВ «Ласуня». *Економіка і суспільство*. 2016. Випуск № 7. С. 542-545.

242. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. [Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.]; за ред. Ю. Є. Петруні. [3-тє вид., переробл. і доп.]. Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 2015. 209 с.

243. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник. К.: Академвидав, 2003. 608 с.

244. Садеков А. А., Цурик В. В. Управление предприятием в условиях кризиса: монографія. Донецк: ДонГУЭТ, 2006. 178 с.

245. Грещак М. Г., Гребешкова О. М., Коцюба О. С. Внутрішній економічний механізм підприємства: навч. посіб.; за ред. М. Г. Грещака. К.: КНЕУ, 2001. 228 с.

246. Економіка підприємства: навч. посіб.; за ред. А. В. Шегди. К.: Знання, 2005. 431 с.

247. Економіка підприємства: підручник; за ред. Л. Г. Мельника. Суми: Університетська книга, 2004. 648 с.

248. Паламарчук О. М. Сутність та формування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економічний вісник університету ПХДПУ*. 2011. № 17. С. 23–31.

249. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2006. 496 с.

250. Балабанюк Ж. М. Механізм управління організацією: сутність, поняття та пропозиції щодо оцінки його ефективності. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2011. Т. 1, № 5. С. 190-194.

251. Брюховецька Н. Ю. Економічний механізм підприємства в ринковій економіці: методологія і практика. Донецьк: ІЕП НАН України, 1999. 276 с.

252. Гончарук А. Г. Формування механізму управління ефективністю підприємства (на прикладі харчової промисловості): дис. ... д.е.н.: 08.00.04. Одеса, 2010. 474 с.

253. Воеводін С. О. Экономический механизм управления промышленным производством. Методика и практика организации. К.: Вища школа, 1991. 159 с.

254. Завадський Й. С. Управління сільськогосподарським виробництвом у системі АПК: підручник. К.: Вища школа, 1992. 367 с.

255. Козаченко А. В., Ляшенко А. Н., Ладыко И. Ю. Управление крупным предприятием: монографія. К.: Либра, 2006. 384 с.

256. Крюкова І. О. Організаційно-економічний механізм розвитку аграрних формувань. *Аграрний вісник Причорномор'я. Економічні науки*. 2010. № 53. С. 105-109.

257. Кульман А. Экономические механизмы. Пер. с фр. М.: АО Изд. группа «Прогресс», «Универс», 1993. 192 с.

258. Москаленко В. П. Экономический механизм повышения эффективности производства на предприятии. М.: Машиностроение, 1982. 144 с.

259. Павлова Л. Н. Финансы предприятий: учеб. М.: Финансы, 1998. 639 с.
260. Хлобистов Є. В. Фінансові механізми екологічної політики. *Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право)*: наук. журн. Вип. 3-4 / голов. ред. О. П. Степанов. К.: НАНУ, 2004. С. 744–752.
261. Арабянц З. О., Берг Л. В., Удодов В. Г. Хозяйственный механизм предприятия в новых экономических условиях. Краснодар: Кн. изд-во, 1991. 303 с.
262. Круглов М. И., Беркович Е. Е., Круглова Н. Ю., Черкасский Г. И. Хозяйственный механизм управления в легкой промышленности: учеб. пособ. М.: Всесоюз. заоч. ин-т текстил. и лег. пром-ти, 1989. 114 с.
263. Калина А. В. Організаційно-економічний механізм стимулювання праці як чинник гідної праці. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика*: зб. наук. пр. КНЕУ. К.: КНЕУ, 2015. Вип. 2. С. 144–148.
264. Зиновьев Ф. В. Механизмы хозяйствования (терминологический аппарат). Симферополь: Таврия, 2000. 111 с.
265. Ануфрієва Є. І., Кучерук Г. Ю. Аналіз методів технологічного оновлення авіатранспортних підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2009. № 8. С. 17–19.
266. Астапова Г. В., Астапова Е. А., Лойко Д. П. Организационно-экономический механизм корпоративного управления в современных условиях реформирования экономики Украины. Донецк: Дон ГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2001. 526 с.
267. Булеев И. П. Формирование организационно-экономического механизма управления предприятием по обработке цветных металлов. Донецк: ИЭП АН Украины, 1993. 225 с.
268. Белая И. П., Егоров П. В. Концептуальная модель организационно-экономического механизма управления гибкостью производственных систем. *Вісник Донецького університету*. Серія В: Економіка і право. Донецьк: ДонНУ, 2004. № 2. С. 7–16.

269. Грішнова О. А., Василик О. В. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуалізацією трудової діяльності. *Вісник Прикарпатського університету. Економіка*. 2008. Вип. 6. С. 22–27.

270. Грузнов И. И. Эффективные организационно-экономические механизмы управления. Одесса: Полиграф, 2009. 528 с.

271. Дейнеко Л. В., Барканов В. І. Організаційно-економічний механізм активізації промислового розвитку. Національне господарство України: теорія та практика управління: зб. наук. праць. К: Ін-т економ. та прогноз. НАН України, 2011. С. 76–100.

272. Єрьоменко-Григоренко О. А. Організаційно-економічний механізм управління господарською діяльністю підприємства: дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01; НАН України. Ін-т економіки пром-сті. Донецьк, 2000. 188 с.

273. Измайлов С., Сонин К., Юдкевич М. Теория экономических механизмов (Нобелевская премия по экономике 2007 г.). *Вопросы экономики*. 2008. № 1. С. 5–27.

274. Кендюхов О. В. Інтелектуальний капітал підприємства: методологія формування механізму управління: монографія. Донецьк: ДонУЕП, 2006. 307 с.

275. Козаченко Г. В. Організаційно-економічний механізм як інструмент управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Підприємство*. 2003. № 11. С. 15–19.

276. Кушнірук В. С., Єрмаков О. Ю., Шибаніна О. В. Організаційно-економічний механізм ефективного ведення садівництва в аграрних підприємствах регіону: монографія; за ред. проф. О. Ю. Єрмакова. Миколаїв: МДАУ, 2009. 232 с.

277. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємства: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 205 с.

278. Літвінов О. С., Капталан С. М. Визначення сутності та складових організаційно-економічного механізму управління підприємством в умовах інноваційного розвитку. *Управління розвитком*. 2016. № 3 (185). С. 59–65.

279. Лисенко Ю. В., Єгоров П. В. Організаційно-економічний механізм управління підприємством. *Економіка України*. 1997. № 1. С. 86–87.

280. Лузан Ю. П. Організаційно-економічний механізм забезпечення розвитку агропромислового виробництва України: теоретично-методологічний аспект. *Економіка АПК*. 2011. № 2. С. 3–12.

281. Малицький А. А. Організаційно-економічний механізм управління підприємством: сутність та структура. XII Міжнародна наукова інтернет-конференція «Простір і час сучасної науки» / Оргкомітет МНППК. Текст. дані. Київ, 2016. URL: <http://inkonf.org/mailitskiy-aa-organizatsiyno-ekonomichniy-mehanizm-upravlinnya-pidpriemstvom-sutnist-ta-struktura>.

282. Моргачов І. Організаційно-економічний механізм управління ефективною діяльністю проектних організацій. *Схід*. 2006. № 5. С. 18–24.

283. Селезньова О. О. Сутність організаційно-економічного механізму управління ринковою діяльністю роздрібних торговельних підприємств. *Економіка и управление*. 2013. № 1. С. 92–97.

284. Транченко Л. В., Баластрик Л. О. Проблеми удосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством. Теоретичні та прикладні питання економіки: зб.наук. праць. Київ: Київський університет, 2005. Вип. 7. С. 188–195.

285. Варава Л. М., Арутюнян А. Р., Варава А. А. Організаційно-економічні підходи до управління конкурентоспроможністю промислового підприємства. *Економічний вісник Національного гірничого університету: наук. журн.* 2015. № 3. С. 96–100.

286. Рогоза М. Є. Організаційно-економічний механізм забезпечення ефективності діяльності промислових підприємств: дис. ... доктора екон. наук: 08.06.01 – економіка, організація та управління підприємствами Полтава, 2005. 470 с.

287. Шевцова О. Й. Організаційно-економічний механізм управління промисловою інфраструктурою суб'єктів господарювання: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора екон. наук: спец. 08.06.01 – економіка підприємства і організація виробництва. Донецьк, 2001. 32 с.

288. Мігай Н. Б. Організаційно-економічний механізм підвищення ефективності використання науково-технічного потенціалу машинобудівних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами. О., 2007. 20 с.

289. Косінський Р. А. Організаційно-економічний механізм управління капіталом підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 – економіка підприємства і організація виробництва. Х., 2005. 20 с.

290. Сичевський М. П. Організаційно-економічний механізм розвитку харчової промисловості України (теорія, методологія, практика): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора екон. наук: спец. 08.07.01 – економіка промисловості. К., 2005. 34 с.

291. Галиця І. О. Потенціал інноваторів: механізми використання. О.: ІПРЕЕД НАН України, 2005. 298 с.

292. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. Донецьк: ІЕП НАН України, 2000. 504 с.

293. Penrose E. T. *The Theory of the Growth of the Firm*. New York. John Wiley. Fourth Edition, 2009. 304 p.

294. Poza E. J. *Family governance: How leading families manage the challenges of wealth* zurich. Credit Suisse AG, 2012. 54 p.

295. Корпоративне управління в сімейному бізнесі: посіб. IFC. Internation Finance Corporation «IFC», Washington. Друге видання, 2010. 65 с.

296. Poza E. J., Daugherty M. S. *Family Business*. Fourth Edition. South-Western Cengage Learning, USA. 2014. 320 p.

297. Anderson R. C., Reeb D. M. Board composition: Balancing family influence in S&P 500 firms. *Administrative Science Quarterly*. 2004. № 49. С. 209–237.

298. Brenes E., Madrigal K., Requena B. Corporate Governance and Family Business Performance. *Journal of Business Research*, 2011. № 64. С. 280–285.

299. Fan Joseph P.H. Corporate Governance in Emerging Markets: Lessons from China. Prepared for 2nd International Conference on Corporate Governance in Emerging Markets. Sao Paulo, Brazil July 2, 2009. 29 p.

300. Holt D. T., Kellermanns F.W., Ranft A. L. Viewing Family Firm Behavior and Governance Through the Lens of Agency and Stewardship Theories. *Family Business Review*. 2015. № 29 (1). P. 65–93.

301. Солоненко Ю. В., Трегубов О. С. Рольова ідентифікація засновника сімейного бізнесу. *Теоретичні та прикладні питання економіки: збірник наукових праць Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. Київ: КНУ, 2018. Вип. 37. С. 52-61.

302. Солоненко Ю. В. Забезпечення наступності сімейного бізнесу в Україні. Праці XV Міжнародної наукової конференції студентів, аспірантів та молодих учених «Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці». Донецький національний університет. Вінниця: ДонНУ, 2015. С. 288–290.

303. Gallo M., Tomaselli S., Formulating, implementing and maintaining family protocols, in *Handbook of Research on Family Business*, Edward Elgar, UK, 2006. P. 298-316.

304. Богомолова Н. І., Лисенкова М. А. Особливості фінансово-економічного механізму розвитку підприємств сімейного бізнесу. *Ефективна економіка*. 2019. № 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7182>.

305. Ахновська І. Інфраструктура ринку сімейної освіти в Україні. *Economic and law paradigm of modern society*. 2018. № 3. URL: <https://studlib.org.ua/index.php/eprs/article/view/178/171>.

306. Солоненко Ю. В. Benchmarking as a mechanism for adapting the family business in Ukraine to a changing environment. *Економіка і організація управління*. Вінниця: Вид-во ДонНУ, 2016. Вип. № 2 (22). С. 83–90.

307. Солоненко Ю. В. Альтруїстична діяльність сімейних компаній в умовах мінливого ринкового середовища. *Матеріали наукової конференції професорсько-викладацького складу, наукових працівників і здобувачів наукового ступеня за підсумками науково-дослідної роботи за період 2015-2016 рр.* Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2017. Т.1. С. 32–34

308. Солоненко Ю. В. Бренд як концептуальна складова успішності сімейних компаній. *Конкурентоспроможність національної економіки: матеріали XVII Міжнародної науково-практичної конференції. 5–6 жовтня 2017 р.* Київ, 2017. С. 148-150.

ДОДАТКИ



**МІНІСТЕРСТВО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ І ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ
(Мінекономрозвитку)**

вул. М. Грушевського 12/2 м. Київ 01008 тел. (044) 253-93-94, факс (044) 253-63-71
Web: <http://www.me.gov.ua>, e-mail: meconomy@me.gov.ua, код згідно з ЄДРПОУ 37508596

№ _____

На № _____ від _____

**Спеціалізована вчена рада Д 11.051.03
Донецький національний університет
імені Василя Стуса
Міністерства освіти і науки України**

*Щодо використання рекомендацій у
практичній діяльності підприємств*

Рекомендації, розроблені Солоненко Ю.В. за результатами дисертаційного дослідження на тему «Організаційно-економічний механізм управління підприємствами сімейного бізнесу», можуть бути використані у практичній діяльності підприємств та департаментом розвитку підприємництва та регуляторної політики Міністерства економічного розвитку і торгівлі України у процесі підготовки стратегічних та програмних документів, що стосуються підтримки малого і середнього підприємництва.

Солоненко Ю.В. провела дослідження організаційно-економічних механізмів управління сімейними підприємствами, виявила світові тенденції розвитку сімейного бізнесу та систематизувала теоретичні основи та методологічні засади сімейного бізнесу з метою адаптації результатів в соціально-економічне, наукове та освітнє середовище країни. Було визначено основні напрямки становлення сімейного бізнесу через інституалізацію, професійне навчання майбутніх кадрів для сімейних компаній та створення розгалуженої комунікаційної системи.

Практичне впровадження запропонованих рекомендацій сприятиме формуванню інституту сімейного бізнесу в Україні, а також підвищенню культури сімейного підприємництва.

**Директор департаменту
розвитку підприємництва
та регуляторної політики**

Денис ГУТЕНКО

М2 Мінекономрозвитку
Вих. № 3611-07/24453-07 від 11.06.2019 16:34:14





**ВІННИЦЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
ДЕПАРТАМЕНТ СОЦІАЛЬНОЇ ТА МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКИ**
21100, м. Вінниця, вул. Соборна, 89 тел.: (0432) 61-16-36, факс (0432) 56-25-77
Код ЄДРПОУ 40159685, [http:// www.socinform.vn.ua](http://www.socinform.vn.ua) , E-mail: upr_szn@vin.gov.ua

Від «9» листопада 2017 р.

№ 03-5617

Ректору Донецького
Національного університету
ім. В.Стуса
Гринюк Р. Ф.

ДОВІДКА

Результати наукових досліджень Солоненко Юлії Валеріївни, отримані в процесі підготовки кандидатської дисертаційної роботи, використовуються Департаментом соціальної та молодіжної політики Вінницької обласної державної адміністрації під час підготовки аналітичних даних на регіональному рівні.

Досліджено та систематизовано теоретичні основи та методологічні засади сімейного бізнесу з метою адаптування результатів в наукове, освітнє, підприємницьке то соціальне середовище країни. Визначено концептуальні стратегії сімейного бізнесу як соціально-економічного явища на етапі його становлення. Запропоновані концептуальні стратегії: інституалізація, формування комунікаційної мережі та підготовка професійних кадрів дозволять функціонування сімейного бізнесу як повноправного суб'єкта підприємницької діяльності та зміцнить соціально-економічні відносини на регіональному рівні.

Директор Департаменту

Студійко Максим (0432) 56-20-24



Наталя ЗАБОЛОТНА



**ВІННИЦЬКА МІСЬКА РАДА
ДЕПАРТАМЕНТ ЕКОНОМІКИ І ІНВЕСТИЦІЙ**

вул. Соборна, 59, м. Вінниця, 21100, тел. 59-50-46, e-mail: dei@vnr.gov.ua

21.11.2017 № 11-00-004-50310
На № _____

ДОВІДКА

Результати наукових досліджень отримані в процесі підготовки кандидатської дисертаційної роботи Солоненко Юлією Валеріївною, використовуються департаментом економіки і інвестицій Вінницької міської ради під час планування своєї роботи та у процесі підготовки аналітичних документів.

Систематизовано та досліджено теоретичні основи та методологічні засади щодо формування організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу. Обґрунтовано методичні аспекти оцінки стійкості підприємств сімейного бізнесу, які включають науково-теоретичне та практичне обґрунтування ключових інструментів дослідження характеру зміни результативного показника стійкості підприємств сімейного бізнесу, який враховує бізнес-стійкість та сім'я-стійкість підприємства. Запропонований підхід допоможе ретельніше проводити аналіз та достовірніше отримувати результат.

Директор департаменту



Віталій Погосян

Вих.№14 від 20.08.2019 р.

Спеціалізованій вченій раді Д 11.051.03
Донецький національний університет
імені Василя Стуса
Міністерства освіти і науки України

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

СОЛОНЕНКО ЮЛІЇ ВАЛЕРІЇВНИ

Основні теоретичні, методичні положення та висновки, що підготовлені у дисертаційній роботі Солоненко Юлії Валеріївни на здобуття ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – «Економіка та управління підприємствами (за видами діяльності)», використовуються в практиці стратегічного планування діяльності на підприємстві, а саме:

- підходи до неформальних правил у сімейному бізнесі;
- аспект комунікацій у сімейному підприємстві;
- застосування моделі герменевтичного кола при прийнятті управлінських рішень.

Сучасні методи та моделі розроблені Солоненко Ю.В., як засвідчують підсумки їх впровадження в практику діяльності нашого підприємства, створюють науково-обґрунтовану основу для забезпечення прийняття управлінських рішень.

Директор



Щур В.В.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
„Енергетична компанія „БіоТерм”

Biotherm Energy Company, Ltd.
 21037, м. Вінниця, вул. Черняхівського, 6-а

код ЗКПО 35904424, п/р 26002024890001 ПАТ «АЛЬФА-БАНК» МФО 300346,
 телефон (0432) 53-65-00

Вих. № 10 від 27.08.2019 р.

Спеціалізованій вченій раді Д 11.051.03
 Донецький національний університет
 імені Василя Стуса
 Міністерства освіти і науки України

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

СОЛОНЕНКО ЮЛІЇ ВАЛЕРІЇВНИ

Надаємо інформацію про факт та позитивні підсумки впровадження в практику діяльності підприємства - товариства з обмеженою відповідальністю «Енергетична компанія «БіоТерм» наукових результатів, одержаних Солоненко Ю.В. в процесі підготовки нею дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – «Економіка та управління підприємствами (за видами діяльності)».

Під час написання роботи Солоненко Юлія Валеріївна наполегливо та плідно співпрацювала з нашим підприємством; серед чисельних результатів, що були впроваджені, слід зазначити моделі, які були взяті за основу для формування процесу наступності в сімейному бізнесі. Застосування на практиці теоретичних аспектів, запропонованих Солоненко Ю.В., допомогло підвищити стійкість підприємства та стабілізувати процеси роботи підприємства в цілому.

Результати впровадження в роботу наукового доробку Солоненко Юлії Валеріївни засвідчують його практичну цінність як сучасного, адаптованого до передових світових ринкових вимог інструменту, який дає змогу швидко реагувати на нові виклики сучасності.

Директор



В.Ф. Жердецький



УКРАЇНА
 МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
 ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

вул. 600-річчя, 21, м. Вінниця, 21021, тел. приймальні: +38 (0432) 50-89-30,
 факс: +38 (0432) 50-87-78, E-mail: rector@donnu.edu.ua, код ЄДРПОУ 02070803

«19» 08 2019 № 158/01.13-43

До спеціалізованої вченої ради

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи

Солоненко Юлії Валеріївни

на тему «**Організаційно-економічний механізм управління підприємствами сімейного бізнесу**»,

поданої на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)

Дисертаційну роботу Солоненко Ю.В. виконано відповідно до тематики науково-дослідної роботи кафедри підприємництва, корпоративної та просторової економіки Донецького національного університету імені Василя Стуса Міністерства освіти і науки України за держбюджетними темами: «Системне управління стратегічним розвитком підприємств в умовах структурної корекції економіки» (номер держреєстрації 0114U003190, 2014–2017 рр.), у рамках якої сформовані концептуальні засади розробки організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу; «Інтегрований розвиток територій: кадрова, маркетингова та інноваційна складові» (номер державної реєстрації 0117U006342, 2017–2020 рр.), у рамках якої визначено тенденції розвитку підприємств сімейного бізнесу у світі та проведено моніторинг стану розвитку підприємств сімейного бізнесу в аграрній сфері України та Вінницької області..

Отримані наукові результати також використовуються у навчальному процесі Донецького національного університету імені Василя Стуса Міністерства освіти і науки України при розробці навчально-методичних комплексів і викладанні дисциплін «Економіка підприємства», «Основи підприємницької діяльності», «Організація виробництва» та «Управління стратегічним розвитком».

Проректор з наукової роботи



І.В. Хаджинов

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях

1. Солоненко Ю. В. Особливості формування сімейного бізнесу України у системі європейських координат. *Вісник Донецького національного університету. Серія В: Економіка і право*. 2015. № 1. С. 332–335 (0,5 д. а.).
2. Солоненко Ю. В. Вплив капіталу на організацію наступності у сімейному бізнесі. *Економіка і організація управління*. 2016. № 1 (21). С. 182–189 (0,67 д. а.).
3. Солоненко Ю. В. Benchmarking as a mechanism for adapting the family business in Ukraine to a changing environment. *Економіка і організація управління*. 2016. № 2 (22). С. 84–91 (0,63 д. а.).
4. Солоненко Ю. В. Управління сімейним бізнесом в умовах ринкової економіки. *Економіка і організація управління*. 2016. № 3 (23). С. 417–423 (0,54 д. а.).
5. Солоненко Ю. В., Трегубов О. С. Рольова ідентифікація засновника сімейного бізнесу. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2018. Вип. 2 (37). С. 52–61 (0,71 д. а./0,45 д. а.). *Особистий внесок здобувача полягає у дослідженні ролі засновника сімейного бізнесу в умовах ринкової економіки*.
6. Солоненко Ю. В. Інтернаціоналізація сімейного бізнесу: сутність процесу та чинники впливу. *Економіка і організація управління*. 2018. №2 (30). С. 84–91 (0,67 д. а.).
7. Савченко М. В., Солоненко Ю. В. Управління ризиками на підприємствах сімейного бізнесу. *Економіка і організація управління*. 2019. №2 (34). С. 28–36 (0,63 д. а./0,5 д. а.). *Особистий внесок здобувача полягає в визначенні науково-практичного підходу до управління ризиками діяльності підприємств сімейного бізнесу*.
8. Савченко М. В., Солоненко Ю. В. Методичний підхід до оцінки стійкості підприємств сімейного бізнесу. *Збірник наукових праць Донецького державного університету управління. Серія «Економіка»*. 2019. Вип. 311. Т. XX. С. 51–63 (0,83 д. а./0,5 д. а.). *Особистий внесок здобувача полягає у систематизації та формуванні етапів щодо оцінки стійкості підприємств сімейного бізнесу*.

Статті у наукових періодичних виданнях інших держав та у виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз

9. Солоненко Ю. В. Інституалізація сімейного фермерського господарства в контексті розвитку сімейного бізнесу в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2016. Вип. 3 (180). С. 55–62 (*Index Copernicus та інші*) (1,0 д. а.)
10. Савченко М. В., Солоненко Ю. В. Концептуальні основи формування організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу. *Управління економікою: теорія та практика. Сьомі Чумаченківські читання*. 2018. С. 194–213 (*Research Bible, РІНЦ та інші*) (1,25 д. а./0,7 д. а.). *Особистий внесок здобувача полягає у формуванні науково-методичного підходу до розроблення організаційно-економічного механізму управління підприємствами сімейного бізнесу*.
11. Солоненко Ю. В. Вплив комунікацій на стійкість сімейного бізнесу. *Economy. Zarządzanie. Teoretyczne i praktyczne aspekty rozwoju współczesnej nauki*. 2017. №3. С. 67-71 (0,42 д. а.).

Публікації за матеріалами конференцій

12. Солоненко Ю. В. Сегментація сімейних підприємств умовах євроінтеграції України. *Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці: праці XV Всеукраїнської наукової конференції студентів та молодих вчених*. 21-23 квітня 2015 р., м. Вінниця. Вінниця: ДонНУ, 2015. С. 182–183 (0,1 д. а.).
13. Солоненко Ю. В. Забезпечення наступності сімейного бізнесу в Україні. *Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці: праці XV Міжнародної наукової конференції студентів, аспірантів та молодих вчених*. 7-9 грудня 2015 р., м. Вінниця. Вінниця: ДонНУ, 2015. С. 288–290 (0,1 д. а.).

Продовження додатку Б

14. Солоненко Ю. В. Система управління сімейним бізнесом. *Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці*: праці XVI Всеукраїнської наукової конференції студентів, аспірантів та молодих вчених. 19–21 квітня 2016 р., м. Вінниця. Вінниця: ДонНУ, 2016. С. 35–37 (0,1 д.а.).

15. Солоненко Ю. В. Сімейний бізнес Японії як відображення азійської моделі розвитку. *Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, сталі економічне зростання*: праці XVII Міжнародної наукової конференції студентів, аспірантів та молодих вчених. 14–16 грудня 2016 р., м. Вінниця. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2016. Т. 1. С. 98–100 (0,1 д.а.).

16. Солоненко Ю. В. Вплив капіталу на стадії розвитку у сімейному бізнесі. *Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці*: праці XVII Всеукраїнської наукової конференції студентів, аспірантів та молодих вчених. 4-6 грудня 2017 р., м. Вінниця. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2017. Т. 2. С. 87–90 (0,1 д.а.).

17. Солоненко Ю. В. Комунікації в сімейному бізнесі. *Стратегічні імперативи розвитку туризму та економіки в умовах глобалізації*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. 30-31 березня 2017 р., м. Запоріжжя. Запоріжжя: Просвіта, 2017. Т. 2. С. 420–422 (0,1 д.а.).

18. Солоненко Ю. В. Український сімейний бізнес: стан, бар'єри та перспективи. *Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, сталі економічне зростання*: праці XVII Міжнародної наукової конференції студентів, аспірантів та молодих вчених. 26-27 квітня 2017 р., м. Вінниця. Вінниця: ДонНУ, 2017. Т. 1. С. 85–87. (0,1 д.а.).

19. Солоненко Ю. В. Бренд як концептуальна складова успішності сімейних компаній. *Конкурентоспроможність національної економіки*: матеріали XVII Міжнародної науково-практичної конференції. 5-6 жовтня 2017 р., м. Київ. Київ, 2017. С. 148–150 (0,1 д.а.).

20. Солоненко Ю. В. Альтруїстична діяльність сімейних компаній в умовах мінливого ринкового середовища. *Матеріали наукової конференції професорсько-викладацького складу, наукових працівників і здобувачів наукового ступеня за підсумками науково-дослідної роботи за період 2015-2016 рр.* Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2017. Т.1. С. 32–34 (0,14 д. а.).

21. Солоненко Ю. В. Проблеми на шляху до адаптації світових тенденцій сімейного бізнесу в Україні. *Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці*: праці XVIII Всеукраїнської наукової конференції студентів та молодих вчених. 14-16 листопада 2018 р., м. Вінниця. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2018. Т.1. С. 189–190 (0,1 д.а.).

22. Солоненко Ю. В. Імідж сімейного бізнесу: сутність, принципи та основні етапи формування. *Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, сталі економічне зростання*: праці XVIII Міжнародної наукової конференції студентів, аспірантів та молодих вчених. 24-25 квітня 2018 р., м. Вінниця. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2018. Т. 3. С. 89–91 (0,1 д.а.).

23. Солоненко Ю. В. Особливості управління бізнес-процесами у сімейному бізнесі. *Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці*: праці XIX Всеукраїнської наукової конференції студентів, аспірантів та молодих вчених. 23-24 квітня 2019 р., м. Вінниця. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2019. Т.3. С. 80–82 (0,1 д.а.).

ВІДОМОСТІ ПРО АПРОБАЦІЮ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЇ

1. «Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці» (м. Вінниця, 23-24 квітня 2019 р.), виступ з доповіддю.

2. «Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, сталі економічне зростання» (м. Вінниця, 24-25 квітня 2018 р.), виступ з доповіддю.

3. «Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці» (м. Вінниця, 14-16 листопада 2018 р.), виступ з доповіддю.

Продовження додатку Б

4. «Конкурентоспроможність національної економіки» (м. Київ, 5-6 жовтня 2017 р.), виступ з доповіддю.
5. «Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання» (м. Вінниця, 26-27 квітня 2017 р.), виступ з доповіддю.
6. «Стратегічні імперативи розвитку туризму та економіки в умовах глобалізації», (м. Запоріжжя, 30-31 березня 2017 р.), дистанційна участь.
7. «Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці», (м. Вінниця, 4-6 грудня 2017 р.), виступ з доповіддю.
8. «Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання» (м. Вінниця, 14-16 грудня 2016 р.), виступ з доповіддю.
9. «Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці» (м. Вінниця, 19-21 квітня 2016 р.), виступ з доповіддю.
10. «Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці» (м. Вінниця, 7-9 грудня 2015 р.), виступ з доповіддю.
11. «Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці» (м. Вінниця, 21-23 квітня 2015 р.), виступ з доповіддю.

Огляд методик аналізу стійкості*

Автор	Зони (класи)	Напрямки аналізу (етапи)
1	2	3
Зайцев О. Н. [186]	Не визначені	Визначені три блоки та десять кроків: 1. Аналітичний (збір вихідної інформації її аналітична обробка та обґрунтування еталонних рішень); 2. Розрахунково-аналітичний (оцінка стійкості підсистем та підприємства загалом, коригування стратегії розвитку і тактики підприємства); 3. Моделювання (розробка варіантів бізнес-плану для забезпечення економічної стійкості з урахуванням змін зовнішнього середовища та можливостями фінансування, перевірка відповідності розрахункових показників заданим параметрам та підсумковою оцінкою економічної стійкості)
Ячменьова В. М. [193]	Не визначено	Етапи аналізу пов'язані з оцінкою чотирьох характеристик підприємства: конкурентоспроможність, надійність, адаптивність та цілісність
Проценко Н. Б. [194]	Визначено зони збитковості, беззбитковості та рівні стійкості (високий, середній, низький, дуже низький, збитковий)	Для оцінки рівня стійкості запропоновано визначення рівня чистого доходу, витрат підприємства та показників стійкості (поріг беззбитковості, коефіцієнт економічної стійкості та рівень безпеки)
Клюс Ю. І. [195]	Чотирибальна система оцінки економічної стійкості: відмінно, добре, задовільно, незадовільно	Три етапи комплексної оцінки економічної стійкості: 1. Збір та аналітична обробка початкової інформації. 2. Обґрунтування системи показників та їх класифікація. 3. Оцінка економічної стійкості за чотирибальною системою
Іванов В. Л. [196]	Визначено три рівні стійкості: допустимий, критичний та катастрофічний	Етапи проведення аналізу стійкості не визначені. Запропонований комплекс показників, який базується на принципах структурно-ієрархічного підходу. Запропоновано проведення аналізу впливу чинників економічного ризику
Шамрін Р. В. [197]	Зони стійкості: стійка, відносно стійка, кризова, катастрофічна	Вісім етапів: 1. Вибір індикаторів стійкості; 2. Ранжування індикаторів за ступенем важливості; 3. Ретроспективна оцінка експертами індикаторів стійкості; 4. Аналіз стану підприємства на основі фінансових показників діяльності підприємства; 5. Формування бази знань; 6. Визначення порогових значень індикаторів стійкості;

Продовження додатку В
Продовження табл. В.1

1	2	3
		7. Оцінка експертами поточних значень індикаторів стійкості ; 8. Аналіз результату оцінки стану стійкості підприємства
Григорська Н. П. [198]	Зони стійкості: низька, середня, висока. Стани стійкості: надзвичайно стійкий, абсолютно стійкий, прийнятний, допустимий та кризовий	Не визначені
Хомяченкова Н.А. [199]	Вісім класів стійкості: абсолютний; високий, нормальний, середній, слабо стійкий, нестійкий, критичний, кризовий)	Визначено п'ять етапів : 1. Формування оцінки стійкості розвитку підприємства; 2. Якісний та кількісний аналіз факторів зовнішньої та внутрішньої стійкості; 3. Оцінка та аналіз рівня стійкості розвитку підприємства, визначення класу стійкості; 4. Розробка основ для управлінських рішень, коригування цілей, функцій, принципів і методів управління стійкістю розвитку; 5. Оформлення аналітичної звітності
Сергеева О. В. [200]	Зони: абсолютно стійка, достатня, припустима, гранично припустима та кризова	Визначено сім етапів для аналізу стійкості підприємства: 1. Формування системи часткових показників за видами бізнес-процесів; 2. Обґрунтування нормативної бази порівняння та стандартизація часткових показників оцінки стійкості; 3. Розрахунок значущості (ваги) кожного бізнес-процесу у загальній оцінці економічної стійкості та окремих часткових показників у кожному блоці, яка визначалася експертним шляхом за допомогою методу аналізу ієрархій; 4. Розрахунок узагальнюючих показників стійкості підприємства за видами бізнес-процесів; 5. Обчислення інтегрального показника стійкості; визначення зони стійкості; 6. Визначення динаміки рівня стійкості і характеру економічного розвитку; 7. Визначення інтервалу адаптації процесу управління стійкістю
Ванієва Е. А. [201]	Не визначено	Застосовується метод інтегрування десяти показників виробничої стійкості, восьми показників соціально-трудова стійкості, дев'яти показників фінансової стійкості, десяти показників ділової активності та ринкової стійкості, одинадцяти показників організаційно-економічної стійкості, одного показника інноваційного розвитку і трьох показників, що відображають ефективність зростання

Продовження додатку В

Продовження табл. В.1

1	2	3
Махонько Г. А. [202]	Акцент на стратегічну стійкість, яка має рівні: динамічний, стабільний, прийнятний, нестійкий, кризовий	Визначено шість етапів аналізу: 1. Підготовчий (визначення цілі, задач аналізу, підсистем та критеріїв оцінювання, розробка індикаторів та показників оцінювання); 2. Планування та збір інформації (визначення джерел, виконавців та збір інформації); 3. Аналітичний етап (оцінювання рівнів підсистем стратегічної стійкості); 4. Отримання узагальнюючого показника на базі багаторівневої нечіткої моделі; 5. Нейромережеве прогнозування рівня стратегічної стійкості; 6. Надання рекомендацій щодо забезпечення стратегічної стійкості підприємства
Коцюба О. С. [203]	Роди стійкості: стійкість першого та другого роду. Визначено градації фінансової стійкості: передабсолютний, абсолютний, нормальний, передкризовий, кризовий	Не визначено Використовується інтервальний та нечітко-множинний аналіз

Джерело: систематизовано автором на основі [186; 193-203]

Анкета

Для визначення ступеня впливу складових стійкості підприємства
на загальний її рівень*

№	Складові стійкості	Відповіді*					
		0	1	2	3	4	5
1	Бізнес-стійкість	0	1	2	3	4	5
	1.1. Фінансова стійкість	0	1	2	3	4	5
	1.2. Ринкова стійкість	0	1	2	3	4	5
	1.3. Виробничо-технологічна стійкість	0	1	2	3	4	5
	1.4. Соціальна стійкість	0	1	2	3	4	5
	1.5. Екологічна стійкість	0	1	2	3	4	5
2	Сім'я-стійкість	0	1	2	3	4	5

* - необхідне відмітити за значущістю від 0 до 5, 0 – нічого не значить, 5 – високі ступінь впливу