

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА**

**СОЛОНЕНКО ЮЛІЯ ВАЛЕРІЇВНА**

**СІМЕЙНИЙ БІЗНЕС:  
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ**

**Монографія**

Вінниця – 2021

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ  
СТУСА**

**СОЛОНЕНКО ЮЛІЯ ВАЛЕРІЇВНА**

**СІМЕЙНИЙ БІЗНЕС:  
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ**

**Монографія**

**Вінниця – 2021**

УДК 334.722.24:005

С60

*Рекомендовано до друку Вченою радою  
Донецького національного університету імені Василя Стуса  
(протокол № від 00.00.2021 р.)*

**Рецензенти:****Солоненко Ю. В.**

**Сімейний бізнес: організаційно-економічний механізм управління: монографія / Ю. В. Солоненко; Донецький національний університет імені Василя Стуса. – Вінниця: Твори, 2021. 232 с.**

Монографію присвячено вдосконаленню теоретико-методичних засад та розробці науково-практичних рекомендацій щодо формування організаційно-економічного механізму управління сімейним бізнесом. На основі емпіричних досліджень виявлено, що сімейний бізнес є домінуючою бізнес-моделлю у всьому світі, адже у багатьох країнах сімейні підприємства становлять понад 70% від усіх підприємств та створюють 70-90% світового ВВП у рік. Обґрунтовано, що для України сімейний бізнес, як феноменальне явище підприємницького середовища, тільки починає розвиватись, тому становлення сімейних підприємств є одним із найважливіших видів соціально-економічної діяльності та матеріальною основою добробуту країни. Сімейний бізнес визначений нами як динамічна адаптивна система, яка самореалізується, зорієнтована на довгострокову перспективу розвитку, сповідує сімейні цінності, формує репутацію, передбачає кваліфіковану наступність, навчання впродовж життя, позиціонує себе як соціальний інститут, прагне підвищувати професійність бізнесу та ефективність сім'ї, має у своєму складі бізнес-сім'ю, яка контролює власність та бере участь в управлінні бізнесом.

Досліджено економічний зміст сімейного бізнесу, визначено особливості розвитку і управління сімейними підприємствами та сформовано концептуальні основи організаційно-економічного механізму управління сімейними компаніями. Визначено стратегічні орієнтири стійкості сімейного бізнесу відповідно до стадій його розвитку.

Для вчених-економістів, практиків, викладачів, аспірантів, студентів економічних спеціальностей закладів вищої освіти.

УДК 334.722.24:005

С60

ISBN

© Ю. В. Солоненко, 2021

© ДонНУ, 2021

## ЗМІСТ

Передмова.....	5
Розділ 1. Теоретичні засади організаційно-економічного механізму управління сімейним бізнесом.....	9
1.1. Економічний зміст сімейного бізнесу.....	9
1.2. Особливості розвитку та управління сімейним бізнесом.....	26
1.3. Концептуальні основи формування організаційно-економічного механізму управління сімейним бізнесом.....	53
Розділ 2. Аналітичне підґрунтя формування організаційно-економічного механізму управління сімейним бізнесом.....	69
2.1. Світові та вітчизняні тенденції розвитку сімейного бізнесу.....	69
2.2. Моніторинг стану розвитку СФГ в аграрній сфері України.....	87
2.3. Діагностика стійкості СФГ Вінницької області.....	109
Розділ 3. Удосконалення управління сімейним бізнесом на засадах організаційно-економічного механізму.....	140
3.1. Науково-практичний підхід до управління ризиками діяльності сімейних підприємств.....	140
3.2. Розробка організаційно-економічного механізму управління сімейним бізнесом.....	157
3.3. Стратегічні орієнтири стійкості сімейних підприємств на засадах організаційно-економічного механізму управління.....	183
Післямова.....	204
Список використаних джерел.....	206
Додаток А.....	229
Додаток Б.....	231

## ПЕРЕДМОВА

Одним із перспективних напрямів розвитку національного господарства є сімейний бізнес як історична та сучасна тенденція глобального підприємницького середовища. За визначенням провідних експертів, науковців та існуючого об'єму досліджень, сімейний бізнес визнається як основна та найбільш стійка модель підприємництва.

Сімейний бізнес здійснює значний внесок в економіку своїх країн, адже у багатьох країнах сімейні підприємства становлять понад 70% від усіх підприємств та створюють 70-90% світового ВВП у рік, демонструючи довготривалу стабільність, інтегрування до місцевих громад, пропагуючи екологічну культуру, соціальну добросесність та відповідальність. Очевидно, що проблема ефективного функціонування сімейного підприємництва є однією з ключових для забезпечення динаміки розвитку національних економік.

Довгострокова соціально-економічна перспектива України тісно пов'язана з інтегруванням у світову економіку. Механізми побудови моделі національного господарювання мають синхронізуватись із закономірностями розвитку міжнародної економічної системи. Українська економіка повинна ставати по-справжньому ринковою, функціонуючи за її законами. Сімейний бізнес в Україні, перебуваючи на стадії становлення, *стихийно саморозвивається*, проте існує ряд перешкод, як *загального*, так і *специфічного* характеру, котрі гальмують його розвиток: країна знаходиться у фазі пострадянського постгеноцидного суспільства, в якому тільки зароджується Інститут власності в умовах формування держави з ринковою економікою; спостерігається фінансова нестабільність; суттєво впливає на розвиток національного підприємництва наявність окупованих територій, та: недостатність інформації про стан сімейного бізнесу у світі і Україні; відсутність нормативно-правового забезпечення та національних програм з розвитку сімейного бізнесу; нестаток вітчизняних наукових досліджень з означеної тематики та освітніх проєктів з підготовки професійних кадрів для

сімейного бізнесу; несформованість комунікаційної мережі сімейного бізнесу тощо.

Сімейний бізнес як наукова дисципліна економічного спрямування активно розвивається біля 60-ти років, перші тридцять з яких становив період утвердження її як самостійної області знань. *Відповідно до європейської моделі сімейного бізнесу під сімейною компанією розуміється підприємство, 25% акцій якого перебуває у власності родини, що контролює бізнес та має намір передати справу своїм нащадкам.*

Концептуальні дослідження, які заклали основи теорії сімейного бізнесу належать таким вченим як J. H. Astrachan, M. Bennesen, J. H Chua, J. J. Chrisman, J. H. Chua, G. Corbetta, J. H. Davis, A. Drake, W. G. Dyer, W. G. Fan Joseph, K. E. Gersick, L. R. Gómez-Mejía, A. Evren, W. C. Handler, G. Hildreth, M. Hitt, S. B. Klein, R. Labaki, I. Lansberg, Le Breton-Miller, M. Leahey, G. T. Lumpkin, J. Mancuso, D. Miller, K. Moores, F. Neubauer, W. T. O'Hara, S. Rodriguez, E. J. Poza, P. Rosa, P. Sharma, E. B. Silva, C. Smart, K. X Smyrnios, M. Stuart, L. P. Steier, J. Sten, R. Tagiuri, A. Yu, L. M. Wright, S. A. Zahra та ін.

Значущими в даному проблемному напрямку є *праці зарубіжних вчених* у галузі стратегічного планування сімейного бізнесу, гарвардські дослідження конкурентних переваг при організації сімейного бізнесу, кембріджські дослідження по становленню еліти сімейного бізнесу, роботи з різних проблем оперативного управління сімейним бізнесом, порівняльні характеристики європейської, американської, азіатської моделей сімейного бізнесу, праці з конфліктології сімейного бізнесу, з теорії інтеграції в сімейному бізнесі, дослідження етапів становлення сімейного бізнесу тощо.

Актуальність розвитку сімейного бізнесу в сучасних економічних умовах та проблематика, з якою він стикається, відображена у статтях вітчизняних науковців, таких як: Н. Боголюбова, І. Дерід, О. Коник, І. Кулиняк, Г. Лех, Л. Лігоненко, Г. Піратовський, М. Савченко, В. Чобіток, Н. Чухрай та інших.

Важливу роль у даному контексті відіграє і *практичний аналіз* сімейного бізнесу. За даними EFB (European Family Businesses) (Європейський Сімейний Бізнес), організації заснованої в 1997 році, частка сімейного бізнесу становить 65-80% від усіх європейських компаній, що забезпечує більше, ніж 40% робочих місць (понад 60 млн). Постійно здійснюються дослідження сімейного бізнесу, які організовує Європейсько комісія. Згідно із їхніми результатами, компанії у сімейній власності показують вищі рівні продажів, прибутків та інші показники росту, ніж їхні конкуренти несімейного типу. (<http://www.europeanfamilybusinesses.eu/>). Дослідження, яке провела компанія Thomson Financial для журналу «Newsweek», передбачало зіставний аналіз європейських сімейних і несімейних компаній за шістьма основними індексами акцій, і показало, що сімейні компанії перевершують своїх конкурентів за всіма цими індексами, починаючи від індексу Лондонської фондової біржі FTSE і закінчуючи індексом Мадридської фондової біржі IBEX.

Згідно з результатами дослідження американської компанії Boston Consulting Group, кількість *династій мільйонерів* у світі в 2019 році зросла на 14% (9, 6 млн), проте, тільки четверта частина проживає в Європі, близько половини – в США і Канаді і одна п'ята – в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні. Незважаючи на значну кількість публікацій, подальшого наукового опрацювання потребують такі питання як ефективність сім'ї у сімейному бізнесі, багатопрофільність сімейного бізнесу, професійна підготовка наступника, інституалізація сімейного бізнесу, роль комунікацій у сімейному бізнесі, адаптивність сімейного бізнесу, та, безумовно, вдосконалення механізму управління сімейним підприємством. Залишаються невирішеними питання формування організаційно-економічного механізму управління сімейним бізнесом як сукупності взаємодіючих елементів, що забезпечує прийняття економічно обґрунтованих управлінських рішень у контексті ефективного управління.

Дослідження виконано відповідно до напрямів наукової роботи 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 сімейними підприємствами; «Інтегрований розвиток територій: кадрова, маркетингова та інноваційна складові» (номер держреєстрації 0117U006342, 2017–2020 рр.), у межах якої визначено тенденції розвитку сімейного бізнесу у світі та проведено моніторинг стану розвитку СФГ в аграрній сфері України та Вінницької області.

Зміст та структура монографії зумовлені тими завданнями та викликами, які постають перед дослідниками сімейного бізнесу. Монографія складається з розділів, які послідовно і взаємопов'язано розкривають теоретичні засади організаційно-економічного механізму управління сімейним бізнесом, визначають аналітичне підґрунтя формування організаційно-економічного механізму управління сімейними підприємствами та пропонують удосконалити управління сімейним бізнесом на засадах організаційно-економічного механізму.

Слід зазначити, що український науковий простір характеризується відсутністю академічних напрацювань із заявленої тематики. Наявні дослідження малочисельні, несистемні та носять фрагментарний характер. Запропонована монографія – перша спроба донести до вітчизняного читача концептуальні основи теорії та методології сімейного бізнесу як наукової дисципліни, показати роль сімейного бізнесу у світовій економіці, висвітлити тенденції та проблемні питання функціонування сімейних підприємств та вказати на шляхи їх вирішення, зокрема, створенням організаційно-економічного механізму управління сімейними підприємствами. Монографія передбачає широку дискусію та обмін думками з читачами.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ СІМЕЙНИМ БІЗНЕСОМ

#### 1.1. Економічний зміст 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 О'Нара : «Перед багатонаціональними корпораціями був сімейний бізнес. До промислової революції був сімейний бізнес, перед просвітницькою Грецією і імперією Риму був сімейний бізнес» [37].

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

*Період 50-х років 20 ст. – 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. У соціумі домінувала думка, що сімейний бізнес є менш професійним, ніж несімейний. 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, як 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» у науковому просторі [28; 37].

*Період 60-х років 20 ст. – епоха стійких першопродівців.* У 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. D. Chandler дійшов висновку, що сімейний контроль багатьох великих підприємств в Британії є причиною економічного спаду на початку 20-го століття [10].

Водночас, з'являються вчені, які започатковують перші системні дослідження сімейного бізнесу, такі як D. Trow, R. G. Donnelley, L. A. Danco. Вони працюють, незважаючи на переважаючі норми і тенденції. Визначальними науковими роботами цього десятиріччя є статті – D. Trow «Управління наступністю у невеликих компаніях», R. G. Donnelley «Сімейний бізнес», книги – С.W. Churchman «Системний підхід», А. Lief «Сімейний бізнес» [10; 28]. Leon A. Danco, як один із основоположників вивчення сімейного бізнесу у США, проводить в 1968 році перший міждисциплінарний семінар з сімейного бізнесу.

*Період 70-х років 20 ст. – входження консультантів-практиків у сімейний бізнес.* Першими практикуючими консультантами у сімейному бізнесі були психологи і сімейні консультанти, які розпочали 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 років 20 ст. – розбудова структури.* У 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» («Family Business Review») [49].

*Період 90-х років 20 ст. – 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, (International Research Academy of Family Entrepreneurship, Theories of Family Business, Family Business Research Conference), вчені з різних наукових дисциплін розпочинають концентрувати свої дослідження на сімейних фірмах [35; 36].

*Перше десятиліття 21 ст. – розвиток консенсусу.* Здійснюється розвиток наукових досліджень з питань сімейного бізнесу, розробляється низка концептуальних або теоретичних моделей сімейного бізнесу: модель трьох кругів сімейного бізнесу, єдина теорія систем, теорія стійкості сімейного бізнесу, модель структурних ризиків [21; 57].

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

*Друге десятиліття 21 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» («Family Business Strategy») [50].

Наукові роботи з питань розвитку сімейного бізнесу спрямовані на дослідження таких проблем як наступність, планування спадковості, роль власника-менеджера, вплив сім'ї та охоплюють проблеми міжособистісної 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 сімейного підприємництва, лідерства, стратегічного планування та інші.

Визначення сімейного бізнесу – одне із важливих питань в дослідженні сімейного бізнесу. Хоча було здійснено 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, політичних дискусіях, використати як правову норму для підтримки послуг сімейного бізнесу чи в зборі і узагальненні статистичних даних академічних досліджень [18].

З метою виокремлення підходів до розуміння сутності категорії «сімейний бізнес» 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 підприємство», «підприємство сімейного бізнесу», «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».

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 наукових дослідженнях Astrachan J. H., Klein S. B., Smyrnios K. X 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 [3; 29], (рис. 1.1).

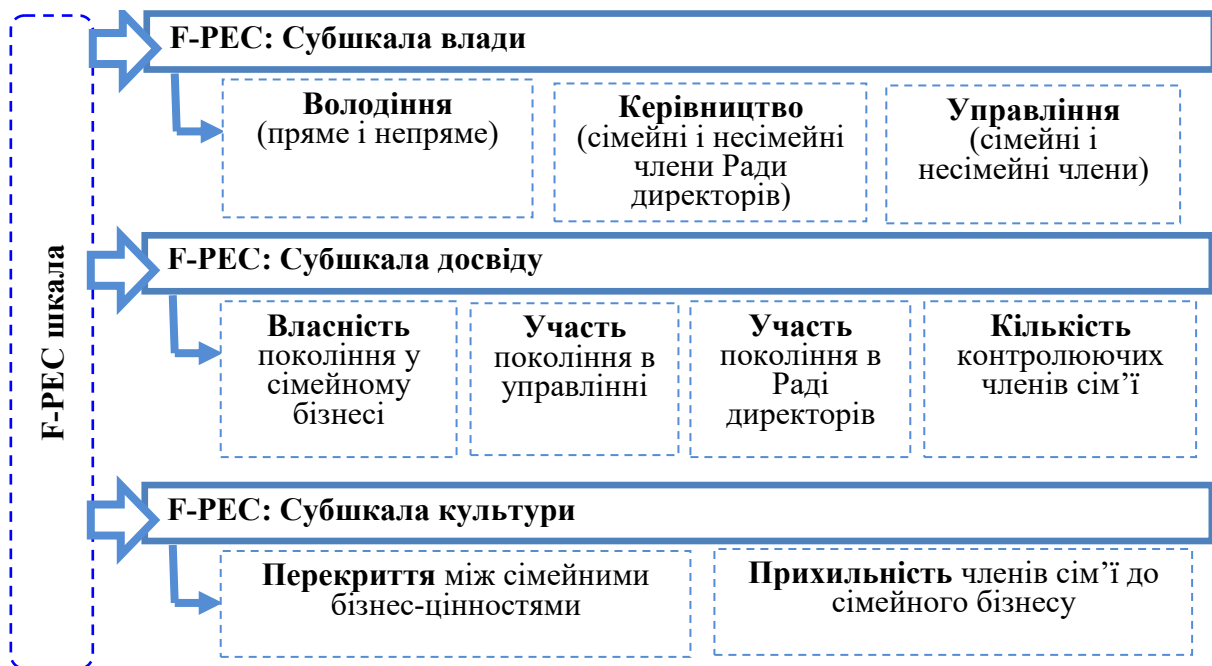


Рис. 1.1. F-PEC шкала впливу сім'ї на сімейний бізнес

Джерело: адаптовано автором на основі [3; 29]

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 та зобов'язання сім'ї відносно сімейного бізнесу. Організаційна культура виявляється в оціночних судженнях, формах, методах роботи, етичних нормах, традиціях, офіційній операційній політиці, процедурах, у поведінці та прагненнях співробітників.

Основою організаційної культури є цінності, з якими члени організації мають рахуватися і які сімейний бізнес демонструє у 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 і, отже, на скільки він є сімейним.

Управління сімейним бізнесом є більш складним, ніж управління несімейним бізнесом 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 [49; 50].

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 [3; 251].

В англomовній 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 дослідників 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 [10; 49; 50].

Негативне відношення до сімейного бізнесу в минулому було досить широко розповсюджено, а інколи, проявлялось і в крайніх формах. Незважаючи на такий факт, слід зазначити, що сім'я є природною, важливою та рівноправною компонентою сімейного бізнесу і визнається як одна із його складових.

Згідно за інформацією Міжнародної фінансової корпорації (IFC), сімейні компанії – найпоширеніша форма організації бізнесу в світі. У багатьох країнах вони становлять понад 70% від загальної кількості підприємств і відіграють 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, біля 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» [11].

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 [267].

*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: розроблено автором на основі [267]*

Аналіз 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 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 J. H. Astrachan, J. H. Davis, A. Drake, W. G. Dyer, , K. E. Gersick, , M. Hitt, S. B. Klein, R. Labaki, I. Lansberg, Le Breton-Miller, M. Leahey, G. T. Lumpkin, D. Miller, K. Moores, F. Neubauer, W. T. O'Hara, E. J. Poza, P. Rosa, P. Sharma, E. B. Silva, C. Smart, K. X Smyrnios, M. Stuart, L. P. Steier, J. Sten, R. Tagiuri, A. Yu, L. M. Wright, S. A. Zahra та ін. Аналіз наукових джерел показав, що питання розвитку сімейного бізнесу в Україні розглянуто у працях таких вітчизняних науковців як Н. Боголюбова, І. Дерід, О. Коник, І. Кулиняк, Г. Лех, Л. Лігоненко, Г. Піратовський, М. Савченко, В. Чобіток, Н. Чухрай та ін.

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 [180, 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 зарубіжних 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 [180; 265].

В Україні на законодавчому рівні досі не закріплена така організаційно-правова форма, як сімейний бізнес, яка давно й успішно функціонує в інших регіонах та є економічним підґрунтям багатьох розвинених країн, у тому числі США та членів Євросоюзу. Яскравими прикладами сімейного бізнесу 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 низка 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 сімейного бізнесу у світі і Україні; неповноцінність фінансового лізингу як засобу підтримки суб'єктів малого бізнесу, що дозволяє модернізувати виробничі потужності підприємств цієї сфери [103].

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

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 формує 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 [216].

Таблиця 1.2

### Перспективи та недоліки створення та розвитку 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 [103; 216; 239]

Як було зазначено вище, в сучасних ринкових умовах господарювання головною проблемою розвитку 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 врозрід 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 не 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:

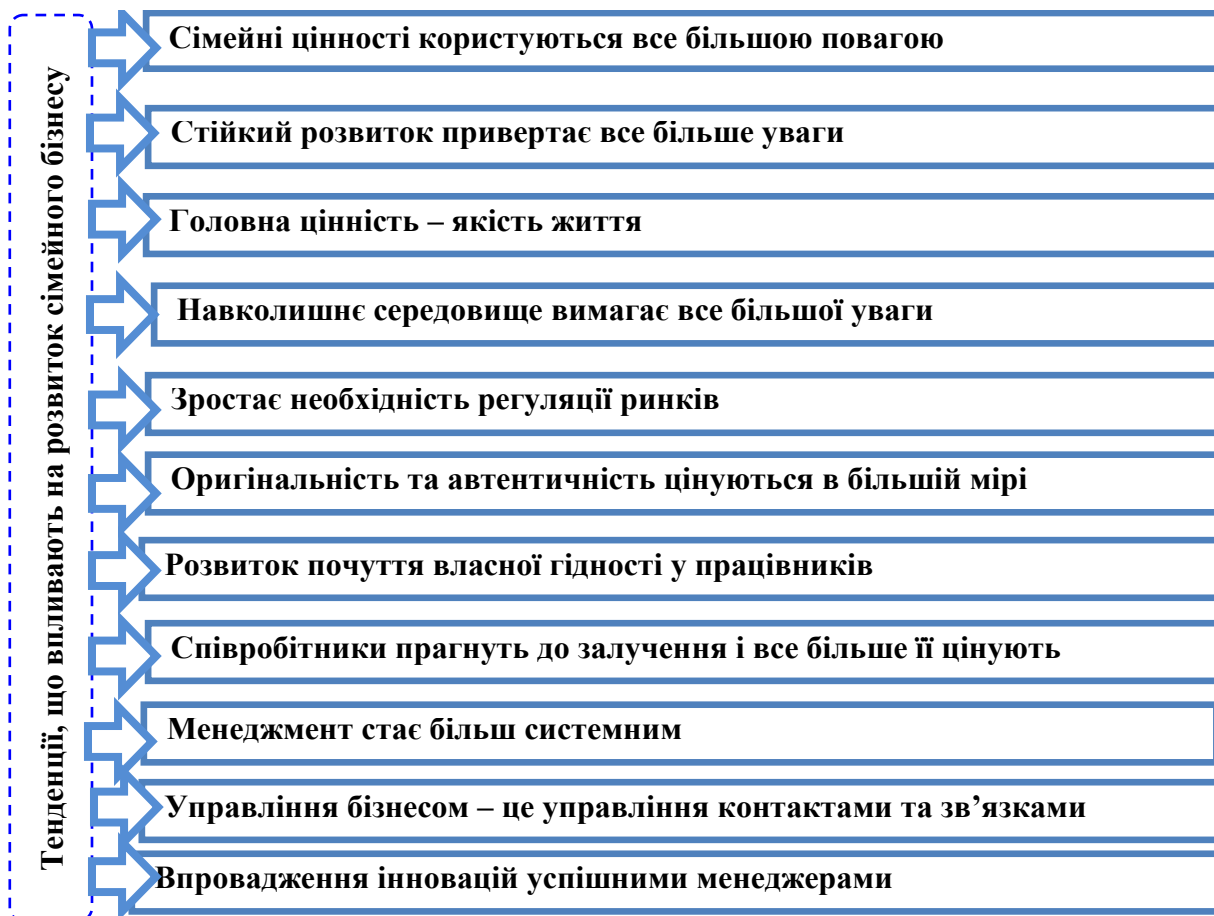


Рис. 1.2. Тенденції, що впливають на розвиток сімейного бізнесу

*Джерело:* побудовано автором на основі [216; 239]

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, керівниками 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 [87; 180; 239].

Так, М. Вебер (2011) вважає, що 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 Медісі, 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» [269].

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 у науковій літературі склалися різноманітні підходи до визначення поняття і природи 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 [118].

Саме сім'я є потужним потенціалом впливу на процеси суспільного розвитку, відтворення трудового потенціалу, становлення громадянських відносин [92].

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 [92;118;198]. Слід звернути увагу на те, що в Україні потребує удосконалення законодавче врегулювання сімейного бізнесу.

Якщо ж розглядати сімейний бізнес як процес, 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 радіощами зростання та успіхами свого бізнесу. Діти також можуть здійснювати внески 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 сімейним підприємством 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 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 Auchan – також приклад розвинутого 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 [211].

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 сімейного бізнесу являє собою бізнес однієї сім'ї, де, як правило, працюють найближчі родичі, а саме, чоловік, дружина, діти, брат, сестра, батько, мати. Саме таким чином функціонує більшість сімейних компаній як у європейських країнах, та і в Україні, зокрема. Лідерство належить главі сімейства, а решта виконують свою роботу під його керівництвом. Також до цієї групи відноситься бізнес декількох родинних сімей. У 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 – їхніми підлеглими.

До другої групи сімейного бізнесу відносяться, як правило, великі і дуже великі компанії типу міжнародних корпорацій з безліччю дочірніх структур, де працюють професійні топ-менеджери. У цьому випадку «сім'я» належить контроль над компанією за рахунок сімейного пакету акцій [211; 234]. Наприклад, у Англії 16% усіх підприємств сімейного бізнесу пережили більше, ніж чотири зміни поколінь. Можна відмітити в цьому сенсі французьку корпорацію «Peugeot».

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 та 4-го покоління. Тільки 12% сімейного бізнесу здатні дожити 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 [168].

Типи сімейних підприємств в залежності від організаційно-правової форми наведено в (табл. 1.3).

Сімейний бізнес слід розглядати в наступних аспектах:

- по-перше, як економіко-соціальну категорію;
- по-друге, як форму організації сімейного бізнесу;
- по-третє, як правову форму 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 широкий 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 осіб. Брати участь у 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 співробітників

Джерело: складено автором на основі [77;107;173;202].

Сімейні підприємства 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 моральним, альтруїстичним, основою стабільної економіки, не 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 сімейним бізнесом

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 сімейними підприємствами.

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

- *модель трьох кругів сімейного бізнесу (the three-circle model of family business);*
- *тривимірна модель розвитку сімейного бізнесу (the three dimensional development model of family business).*

Трикомпонентна модель сімейного бізнесу (модель трьох кругів) сформована Tagiuri R. та Davis J. A. і базувалася на макроекономічній теорії фірми (the modern microeconomic theory of the firm) A. Burle і K. Gardiner 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 сімейного бізнесу похідна від моделі двох кругів, що запропонована Tagiuri R. та Davis J. A. у 1989 р. (рис. 1.3) [111].

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



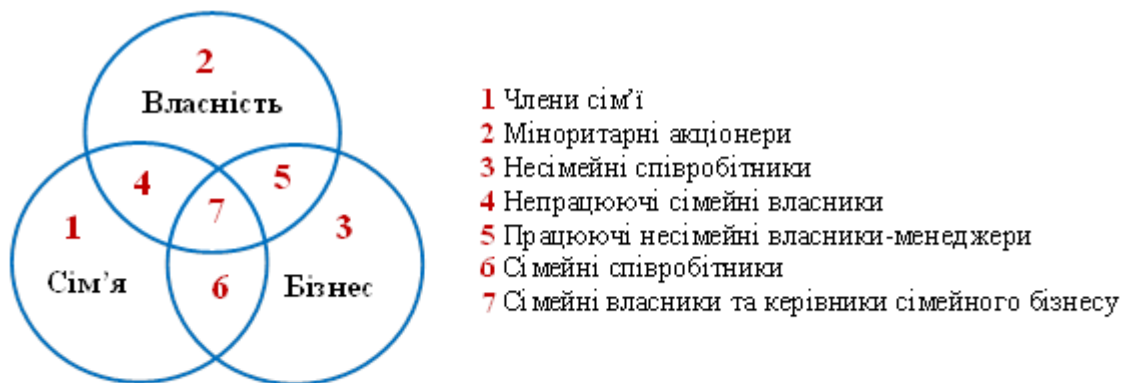
**Рис. 1.3. Модель двох кругів сімейного бізнесу**

Джерело: [111]

Припускаючи, що сімейні підприємства відрізняються від несімейних фірм, і характеризуються унікальним набором цінностей та іншою структурою, Tagiuri R. та Davis J. A. і розробили *модель трьох кругів сімейного бізнесу (the three-circle model of family business)* (рис. 1.4) [56].

Модель трьох кругів Tagiuri R. та Davis J. A. являє собою діаграму Ейлера і має велике значення для розуміння категоріального апарату сімейного бізнесу. Як зазначав Davis J. A. міцність моделі полягає у 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» [56].

### Загальна модель трьох кругів



### Функціональні групи

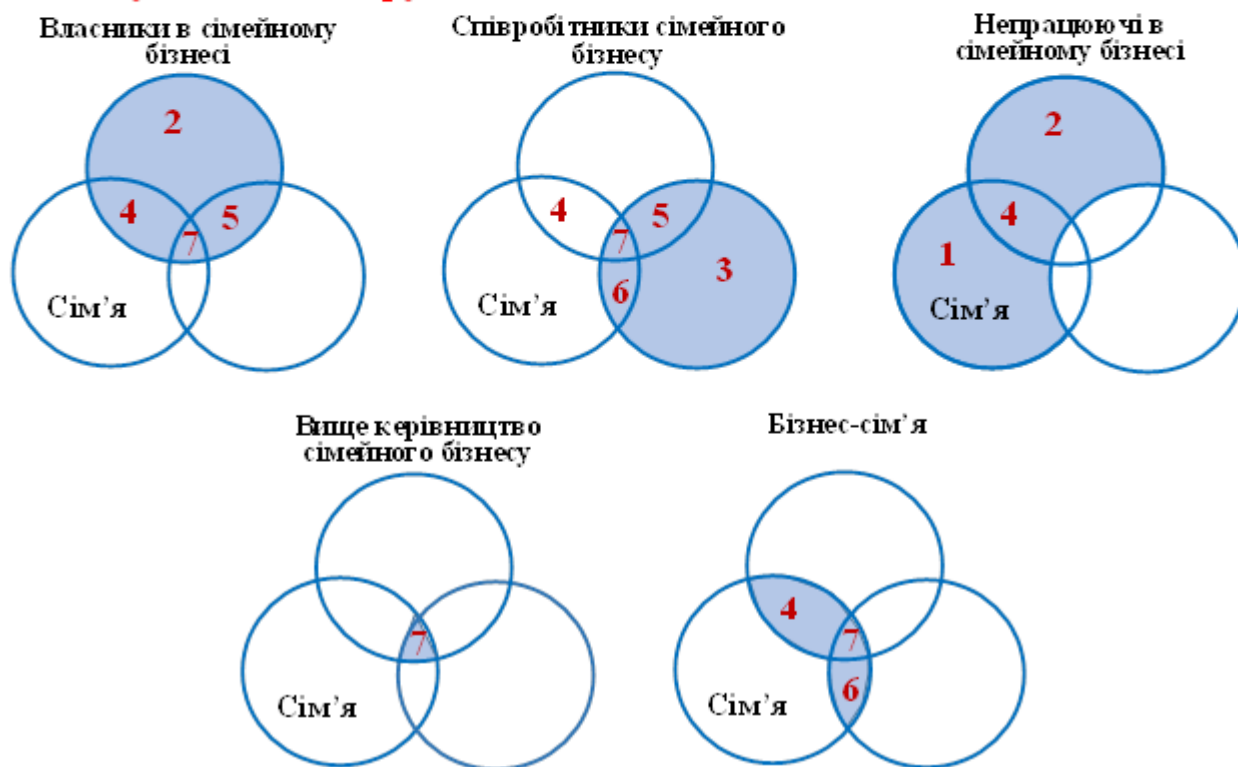


Рис. 1.4. Загальні та функціональні групи моделі трьох кругів сімейного бізнесу

Джерело: розроблено автором на основі [56]

Як видно з рис. 1.4, модель трьох кругів демонструє, що 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.

Сімейний бізнес розглядається як складна і динамічна соціально-економічна система, де всі ці три підсистеми взаємодіють одна з одною. Для успішної роботи сімейних підприємств повинні 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, які змогли знайти баланс між його трьома складовими.

У результаті перекриття 3-х підсистем формуються сім сегментів взаємодії, які відрізняються за складом, інтересами, перспективами, цілями та динамікою. На основі наявих даних, нами було визначено *п'ять функціональних груп: непрацюючі в сімейному бізнесі, співробітники сімейного бізнесу, власники сімейного бізнесу, керівництво сімейного бізнесу і бізнес-сім'я.*

**Сегмент 1.** *Члени сім'ї, які не беруть безпосередню участь в бізнесі.* Водночас, вони можуть приймати участь у сімейних зустрічах, зборах з прийняття рішень відносно бізнесу. Маючи обов'язки у проведенні Сімейних зборів або у роботі Сімейного офісу, вони можуть створювати тіншову сторону сімейного бізнесу, впливаючи на приймання важливих рішень, наприклад, розробку Сімейного Статуту. Слід зауважити, що діти членів сім'ї, що відносяться до першого сегменту, мають право працювати у сімейному бізнесі, будувати кар'єру у ньому, якщо у них виникне таке бажання.

**Сегмент 2.** *Зовнішні власники 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, такі як венчурні капіталісти, банки або бізнес-ангели (покровителі). Вони зацікавлені у 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.* У процесі зростання та ускладнення бізнесу на певному етапі розвитку людські

ресурси сім'ї не в змозі здійснювати ефективне управління бізнесом. У такому випадку сімейний бізнес запрошує зовнішніх кваліфікованих менеджерів, а сама фірма переходить до професійного управління.

**Сегмент 4.** *Неактивні сімейні власники.* Вони безпосередньо не працюють у бізнесі, можливо мають кращу роботу чи якісь інші на то причини. Така група може з'явитися у сімейному бізнесі як результат отримання власності вже у другому поколінні. Їхні інтереси, як правило, зосереджені на отриманні власних прибутків, але водночас, вони характеризуються і відданістю сім'ї. У випадку конфліктів всередині сім'ї, намагаються бути об'єктивними та нерідко виступають інвесторами сімейного бізнесу.

**Сегмент 5.** *Несімейні власники-менеджери сімейного бізнесу.* Невеликий прошарок вищого керівництва підприємства з менеджменту, які стали одночасно власниками 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 [45; 57]. Члени цього сегменту працюють на довгострокову перспективу сімейного бізнесу.

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

**Сегмент 7.** *Контролюючі власники та управлінці сімейного бізнесу.* Члени сім'ї цієї групи часто формують вищу керівну ланку підприємств. Зокрема, займають головні посади, такі як Президент, Генеральний директор чи керівники головних виробничих підрозділів бізнесу. Вони контролюють і управляють сімейними підприємствами, приймають безпосередню участь у

розробці та реалізації вирішальних управлінських рішень, стратегічному плануванні, процесах наступності та безперервності (мультиспадкоємності).

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

Похідною трикомпонентної моделі сімейного бізнесу Tagiuri R. та Davis J. A. є *чотирьохкомпонентна модель* [46], де в якості четвертого кола виступає «Індивідуум», 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).

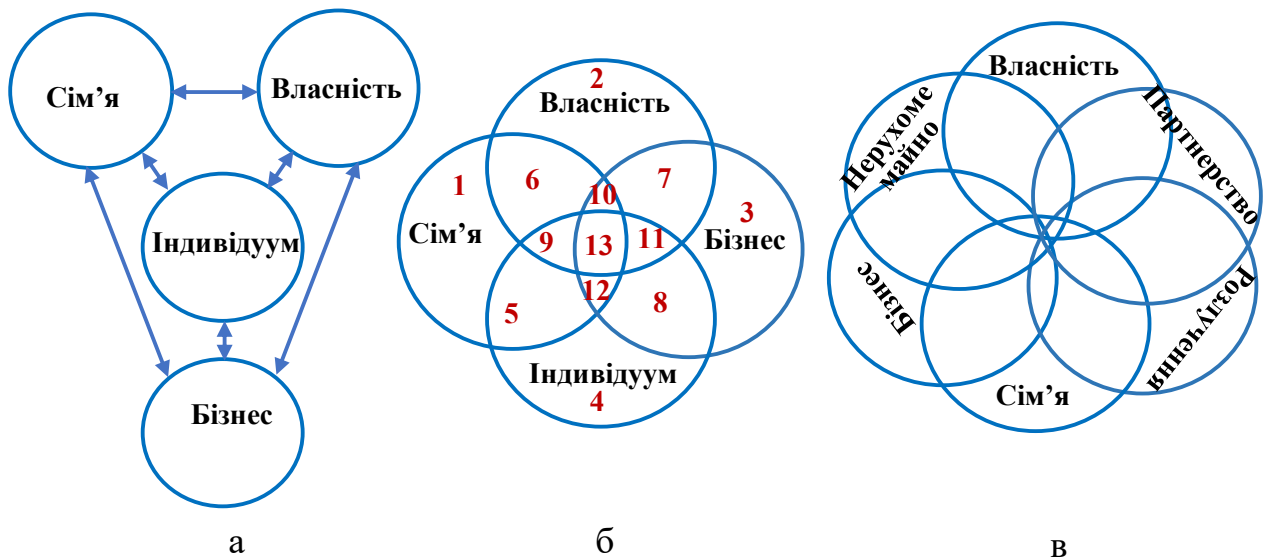


Рис. 1.5. Варіації моделі трьох кругів сімейного бізнесу

*Джерело:* розроблено автором на основі [46; 54]

Введення компоненту «Індивідуум» доречно для розгляду причин того, як сімейний бізнес впливає на відносини в персональній сім'ї члена бізнесу, і з яких причин члени другого покоління часто відмовляються від участі у діяльності сімейних підприємств на користь власної сім'ї. Слід зазначити, що у чотирьохкомпонентній моделі відбувається подальше подрібнення 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) [54].

У цілому, *модель трьох кругів сімейного бізнесу* довела свою життєздатність і практичність, функціональність і варіативність часом, відповідаючи на питання «хто», однак вона не здатна відобразити внутрішні глибинні процеси.

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

Усі проблемні питання пов'язані зі змінами у діяльності сімейних компаній, сім'ї та розподілу власності, тому для того, щоб ефективно розуміти динаміку бізнесу, необхідно враховувати час, що демонструє, на відміну від моделі трьох кругів, *тривимірну модель розвитку сімейного бізнесу (the three dimensional development model of family business)*, відповідаючи на питання «як».

Автори моделі (Gersick K. E., Davis J. A., McCollom Hampton M., Lansberg I.) визнають, що неможливо охопити усі варіації функціонування сімейного бізнесу уздовж вимірів «Бізнес», «Власність» та «Сім'я» в *тривимірній моделі розвитку сімейного бізнесу*, але вважають, що вона може бути корисною у прогнозуванні проблем сімейного бізнесу та членів їх сімей, які виникають у різних проміжках часу [33].

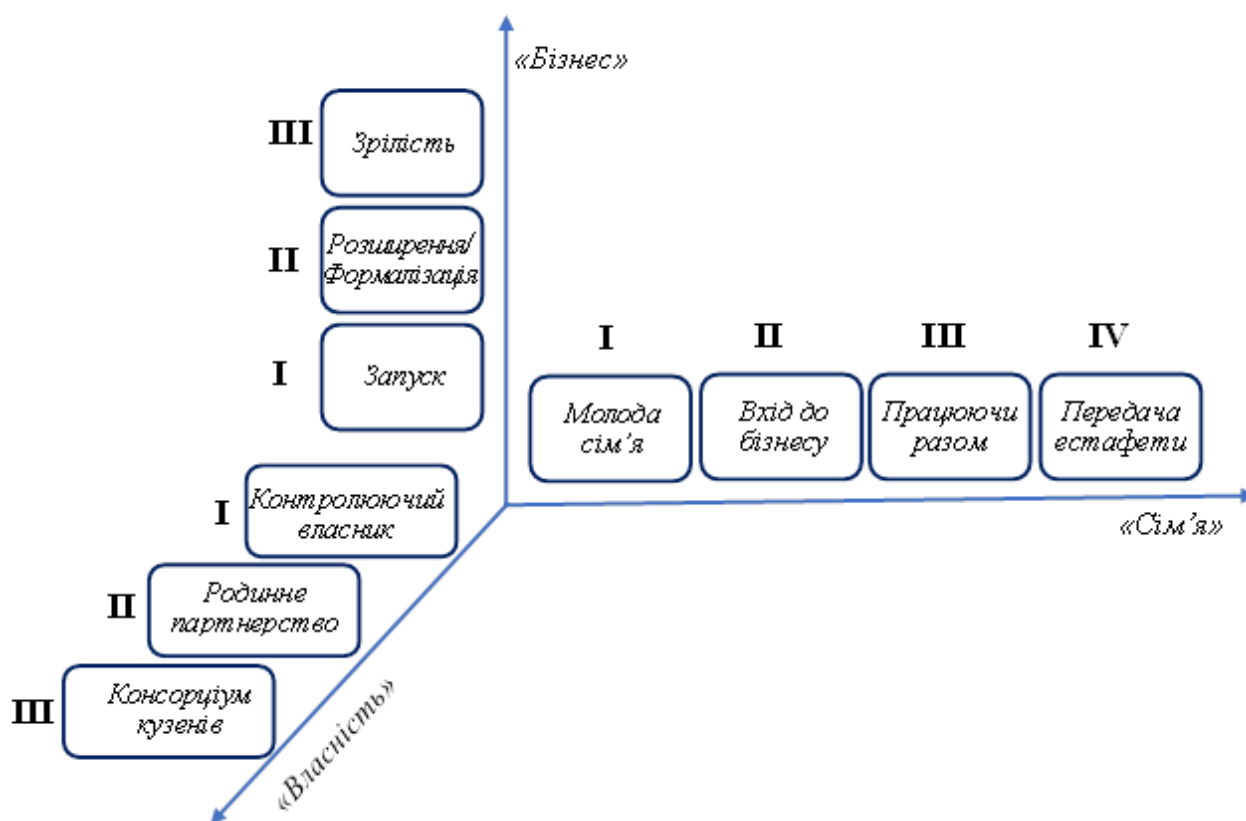


Рис. 1.6. Тривимірна модель розвитку сімейного бізнесу

Джерело: адаптовано автором за [33].

Тривимірна модель розвитку сімейного бізнесу за Gersick K. E., Davis J. A., McCollom Hampton M., Lansberg I. 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 сімейного бізнесу.

## Стадії розвитку сімейного бізнесу у вимірі «Власність»

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

Джерело: розроблено автором

*Вимір «Власність»* у моделі розвитку 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 племінником 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, у 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. 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 в сім'ї.

**II. «Родинне партнерство»** – стадія, на якій відбувся процес першої наступності і сімейне підприємство переходить до стадії, яка здебільшого сфокусована на другому поколінні [21;33].

Зусилля сімейного підприємства спрямовані не тільки на виживання, але і на розширення, бо контроль за підприємством розподілений між кількома – двома і більше братами і сестрами, які можуть проявляти різну ступінь активності в бізнесі. Можуть існувати і інші власники, які є членами сім'ї (наприклад, покоління дітей братів чи 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 тоді, коли один із 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 обраним 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 у 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, застосовується, коли власність ділиться порівну між братами і сестрами.

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

Старі сімейні підприємства, як правило, більш надійні клієнти для банків та інших кредитних установ, вони мають більш відкритий доступ до коштів, необхідних для майбутнього зростання, ніж сімейний бізнес у першому поколінні. Стадія родинного партнерства збільшує кількість

несімейних власників сімейного бізнесу. Таким чином, баланс пріоритетів між реінвестуванням дивідендів дещо зміщується, що може викликати певну 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 їхні 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 (двоюрідними 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 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 міцнішими 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 (двоюрідних 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 сімейного бізнесу.

Динаміка відносин та зв'язків, 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 сімейного бізнесу.

Існуючі родинні власники розуміють, що вони повинні мати контроль над прийняттям рішень відносно ризиків і стратегії планування розвитку 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 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 планів. Для того, щоб покращити управління сімейним бізнесом, представники родинних гілок повинні прояснити різницю між членством у 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, що буде корисним для бізнесу. Через налагодження та узгодження відносин між існуючими гілками необхідно розвивати родинну ідентичність та формувати позитивну суспільну думку про родинну бізнес-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 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 рішення мотивують такий крок втратою гнучкості та швидкості в прийнятті рішень, наполягають на збереженні стратегічного напрямку розвитку, культури та цінностей сімейного бізнесу і відкритості по відношенню до сімейних конкурентів.

Отже, більшість сімейного бізнесу у вимірі «Власність» розпочинається з одного власника, а потім проходять у часі через родинне партнерство і консорціум кузенів. Проте, можливі виключення з цього правила, не всім підприємствам необхідно пройти наступну стадію розвитку. Наприклад, сімейне підприємство може розпочати діяльність з кількох власників, коли капітал значно обмежений на ранній стадії розвитку бізнесу, а потім сімейний бізнес може перейти до стадії контролюючого власника, якщо одна людина скуповує і об'єднує власність. Як доводить практика, значна кількість малих та середніх підприємств перестають існувати, навіть не пройшовши передачу успадкування власності від першого до другого покоління. Однак, сімейний бізнес на певному етапі розвитку неодмінно зіштовхнеться з проблемами, відображеними у трьох стадіях розвитку власності. Таким чином, три стадії розвитку у цьому вимірі здатні пояснити більшу частину дисперсії власності з широкого кола сімейного бізнесу.

*Вимір «Сім'я» у моделі розвитку сімейного бізнесу включає чотири стадії (табл. 1.5):*

**I. «Молода сім'я»** – це стадія, на якій відбувається започаткування 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 будуть впливати на успіх бізнесу.

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

Стадія розвитку	Характеристика	Основні проблеми	Переваги	Недоліки
<b>I. «Молода сім'я»</b>	- Започаткування сімейного бізнесу	- Прийняття початкових рішень про взаємозв'язок між роботою та сім'єю - Вирішення конфліктів	- Поступове знайомство на практиці з бізнесом і залучення до нього по мірі можливостей може сформувати позитивне підґрунтя для розвитку	- Постійна відсутність батька може відштовхнути частину спадкоємців або бажання приєднатися з часом до бізнесу
<b>II. «Вхід до бізнесу»</b>	- Проектування критеріїв введення наступного покоління у сімейний бізнес та його кар'єрного зростання - Здобуття нащадками професійної освіти, корисної для бізнесу	- Перехід до управління у середньому віці - Поділ та індивідуалізація підростаючого покоління - Запуск процесу початкових рішень у кар'єрі - Питання професійної освіти наступника	- Бажання братів і сестер працювати в різних підрозділах компанії - Збереження тісних зв'язків, спілкування, обговорення проблем, пошук підтримки	- Черговість народження (значення первородства у спілкуванні та спадкоємстві)
<b>III. «Працюючи разом»</b>	- 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 середньої ланки	- Створення механізмів, які дозволяють продовжувати роботу інтегровано на протигагу децентралізації сім'ї та диверсифікації її членів - Управління динамікою відносин між різними поколіннями	- Налагодження комунікації поколінь - Заохочення до продуктивного управління конфліктами - Управління трьома поколіннями, що працюють об'єднаною бізнес-сім'єю	- Витрати на неконтрольовані конфлікти вищі, ніж вони були на ранніх стадіях
<b>IV. «Передача естафети»</b>	- Перехід спадщини наступному поколінню через завершення професійної активності старшого покоління	- Труднощі при відході старшого покоління від фірми	- Перехід контролю і власності сімейного бізнесу	- здебільшого руйнівні наслідки передачі естафети - Часткова втрата ідентичності

Джерело: розроблено автором

У багатьох бізнес-сім'ях, необхідність передачі спадщини фірми є важливою частиною виховання дітей. Те, що діти ростуть, спостерігаючи, як їхні батьки з успіхами і невдачами розвивають компанію, примушує сформуванню своє ставлення до сімейного бізнесу та його значення у їхньому 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 з питань долучення до сімейного бізнесу. Батьки проходять «кризу середнього віку», коли людина намагається підвести деякий підсумок прожитому. Родинна динаміка наповнюється новим змістом. На етапі дитинства відносини, які багато в чому визначалися батьками, поступово сформувались в дорослі сімейні зв'язки, які набули стійкого характеру на все життя. Саме на цій стадії відбувається індивідуалізація молодого покоління, тобто відхід нащадків від батьківського дому. Отриманий ефект виходить далеко за межі звичайного сімейного устрою, від зміни адреси проживання – до формування власної сім'ї.

**III. «Працюючи разом»** – стадія, необхідна для формування відносин у середовищі сімейного бізнесу, як то перехресне різновікове 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 середньої 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.

Цінність сімейного зв'язку може бути представлена у якості трьох наступних характеристик, якими є – взаємна підтримка, емоційна близькість та довірче співробітництво, які формуються на основі чесності, відкритості та сталості. Усе взяте разом формує сімейну ідентичність та сімейну гармонію, наслідки якої будуть мати визначальне значення у майбутньому. Ці якості необхідно програмувати і виховувати серед спадкоємців (братів та сестер) ще з дитинства. Заохочення до продуктивного владнання конфліктів на основі справедливості та об'єктивності формує активну позицію особистості.

Конфлікти можуть мати сенс при формуванні творчих ідей або об'єднанні членів сім'ї в 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 управління і власності сімейного бізнесу.

На цій стадії розвитку відбувається взаємодія декількох категорій концепту розвитку сімейного бізнесу: наступність [21;247], спадковість (безперервність) [60;174], цінність досвіду та ефективність правонаступництва (рис. 1.7).

Наслідки передачі сімейного бізнесу, швидше за все, будуть пережиті по-різному окремими членами бізнес-сім'ї. Досить часто у роз'ясненні зміни ролей (ідентифікації ролей) у процесі наступності потребується допомога професійного консультанта.

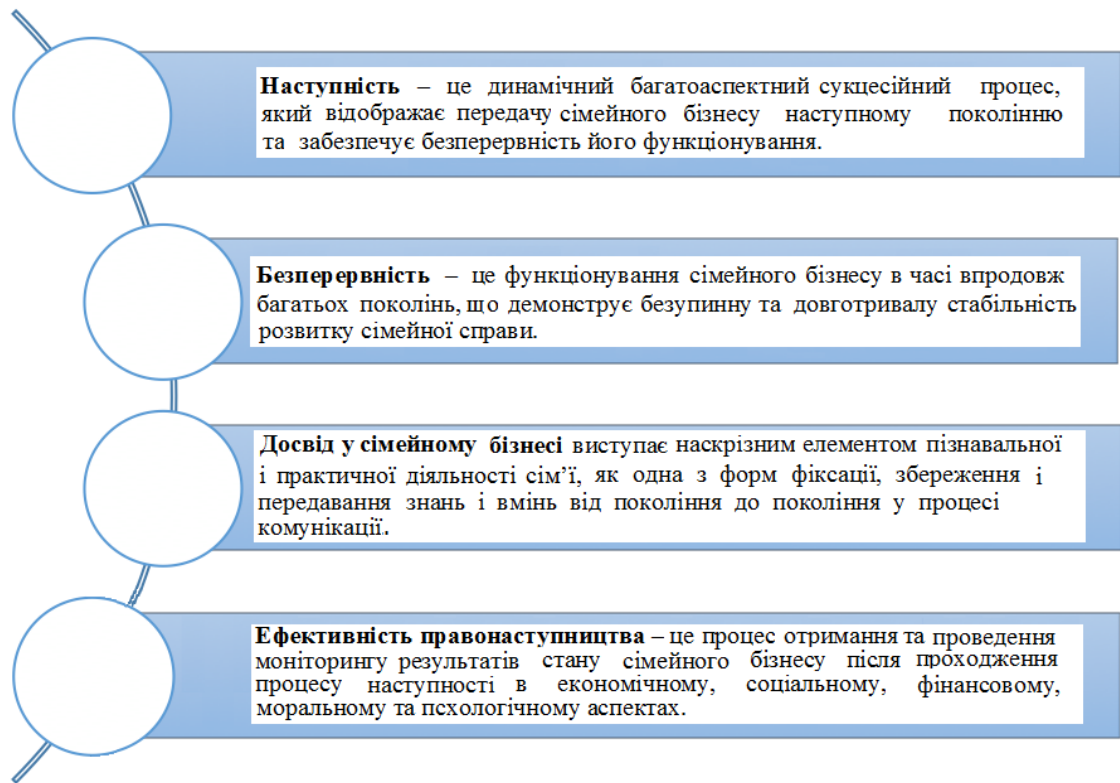


Рис. 1.7. Характеристика розвитку сімейного бізнесу на стадії «Передача естафети»

*Джерело:* розроблено автором

Численні дослідження сімейного бізнесу свідчать, що наступність – одна з найважливіших особливостей розвитку сімейного бізнесу і незаперечна суцесія [12; 13; 19; 21; 22; 82].

*Наступність* у сімейному бізнесі ми розглядаємо як динамічний багатоаспектний суцесійний процес, який забезпечує безперервність його функціонування, означає передачу бізнесу наступному поколінню, стимулює адаптивний та інноваційний потенціал, передбачає експертизу бізнесу, а також формує взаємозв'язок мети, змісту, організаційних форм і вимог до рівня готовності потенційних наступників.

Процес наступності у сімейному бізнесі умовно можна розділити на такі етапи:

- Усвідомлення власником необхідності та невідворотності передачі бізнесу наступному поколінню;
- Підготовка до наступності;
- Планування наступності;

- Вибір потенційного кандидата;
- Підготовка кандидата до прийому естафети;
- Підготовка бізнесу до передачі представнику наступного покоління;
- Діагностика готовності кандидата;
- Експертиза бізнесу на момент передачі;
- Процес передачі бізнесу;
- Консультативний супровід наступника колишнім власником на початкових стадіях входження до керівництва вищої ланки.

У *безперервності сімейного бізнесу* ми вбачаємо комплекс дій, що формують організаційну, економічну та змістову єдність і спадкоємний зв'язок усіх ланок, задіяних у цьому процесі та забезпечують прагнення сім'ї до безперервного розвитку сімейної справи. Таким чином, безперервність сімейного бізнесу розглядається як процес існування сімейного бізнесу впродовж поколінь. По відношенню до безперервності можуть також використовуватись терміни мультиспадкоємність (**multigeneration**) та династія сімейного бізнесу (**family business dynasty**). Мультиспадкоємність визначається як існування сімейного бізнесу в часі впродовж багатьох поколінь. Прикладами ділових сімейних родин, заснованих на сімейному підприємстві, можуть бути родини Rockefellers, Rothschilds, Guggenheiriis, Oppenheimers, Onassis та інші.

Основними факторами, які мають відношення до безперервності сімейного бізнесу, є усвідомлення важливості цього процесу, зобов'язання перед майбутніми поколіннями, сімейна гармонія, управління ризиками, процес спадкоємності власності, процес планування чергової наступності та її реалізація. Це свого роду семантичне ядро процесу, основа його циклічності, хоча в кожному поколінні можуть виникати поточні завдання в процесі безперервності.

*Досвід* у сімейному бізнесі виступає важливим наскрізним елементом пізнавальної і практичної діяльності сім'ї, як одна з форм фіксації, збереження і передавання знань і вмінь від покоління до покоління у процесі комунікації.

*Цінність досвіду* полягає у спроможності втілення отриманих родинних messages у практичні результати.

*Правонаступництво* у сімейному бізнесі відбувається як перехід прав і обов'язків від одного суб'єкта до іншого у процесі наступості. *Ефективність правонаступництва* – це процес отримання та проведення аналізу результатів розвитку сімейного бізнесу після проходження процесу наступності в економічному, соціальному, фінансовому, моральному та психологічному аспектах.

**Наступність** – це динамічний багатоаспектний сукцесійний процес, який відображає передачу сімейного бізнесу наступному поколінню та забезпечує безперервність його функціонування.

**Безперервність** – це функціонування сімейного бізнесу в часі впродовж багатьох поколінь, що демонструє безупинну та довготривалу стабільність розвитку сімейної справи.

**Досвід у сімейному бізнесі** виступає наскрізним елементом пізнавальної і практичної діяльності сім'ї, як одна з форм фіксації, збереження і передавання знань і вмінь від покоління до покоління у процесі комунікації

**Ефективність правонаступництва** – це процес отримання та проведення моніторингу результатів стану сімейного бізнесу після проходження процесу наступності в економічному, соціальному, фінансовому, моральному та психологічному аспектах.

*Вимір «Бізнес»* у моделі розвитку 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, вкладає багато часу, енергії та ресурсів у бізнес;

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

Одним із головних напрямів діяльності сімейних підприємств на цьому етапі є залучення капіталу у необхідному об'ємі для подальшого розширення бізнесу.

Основним джерелом капіталізації, як правило, є заощадження сім'ї або близьких друзів. З несімейних джерел капіталізації коштів можуть використовуватись 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 на ринку, щоб збалансувати свої очікування відносно задумів від проекту і існуючої реальності. Деякі потенційні власники бізнесу рухаються занадто швидко до своїх цілей, 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 закріпилися 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, створення нових продуктів або послуг (табл. 1.6).

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

## Стадії розвитку сімейного бізнесу у вимірі «Бізнес»

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

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.

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 ресурсів для фінансування своєї діяльності та здійснення інвестицій для майбутнього зростання.

**III. «Зрілість»** – це стадія, на якій операції 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 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 Sull D. N назвав *активною інерцією* – ситуація, коли сімейна компанія

«... не в змозі реагувати на зміни, що відбуваються на ринку тому, що організація зберігається в установленій моделі поведінки або застрягла в режимах мислення і роботи, які принесли успіх в минулому» [24]. Коли бізнес переходить у стадію зрілості, приходиться важко працювати заради прибутку та успішно конкурувати на ринку. Продукт стає комерціалізованим і, таким чином починає зменшуватися.

Існують два шляхи виходу зі стадії зрілості:

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

Для того, щоб вижити, стратегічне переорієнтування необхідне у намаганні вийти з гри, спробі знайти новий спосіб конкурувати, або продовжувати грати у 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 [55].

Сімейні компанії 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 [256;263].

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, збільшенні боргів тощо. У результаті, сімейне підприємство, яке стикається з цією проблемою, як правило, залишається у стадії зрілості довше, ніж те, де керівництво переконало себе, що головна зміна необхідна.

При трансформації 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 сімейного бізнесу, слід назвати: промислові умови, технології та економічні цикли.

Сімейний бізнес 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 сімейного бізнесу зі стадіями по вісях «Сім'я» і «Власність» з урахуванням чинників середовища можуть прискорити або сповільнити цикл бізнесу.

Модель розвитку 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 відображено основні проблеми розвитку сімейного бізнесу на кожній стадії за вісями «Бізнес», «Власність» та «Сім'я».

Такий підхід дозволяє проаналізувати будь-яке сімейне підприємство зі своїм набором стадій розвитку за трьома вісями та розкривати зміст глибинних процесів, які мають місце. Це в свою чергу є фундаментом для проведення якісного аналізу та надання кваліфікованих консалтингових послуг щодо вирішення конкретної ситуації, загальних рекомендацій для сімейного бізнесу на певному етапі розвитку.

Отже, концептуальна тривимірна модель розвитку дозволяє класифікувати складні процеси функціонування та розвитку 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.

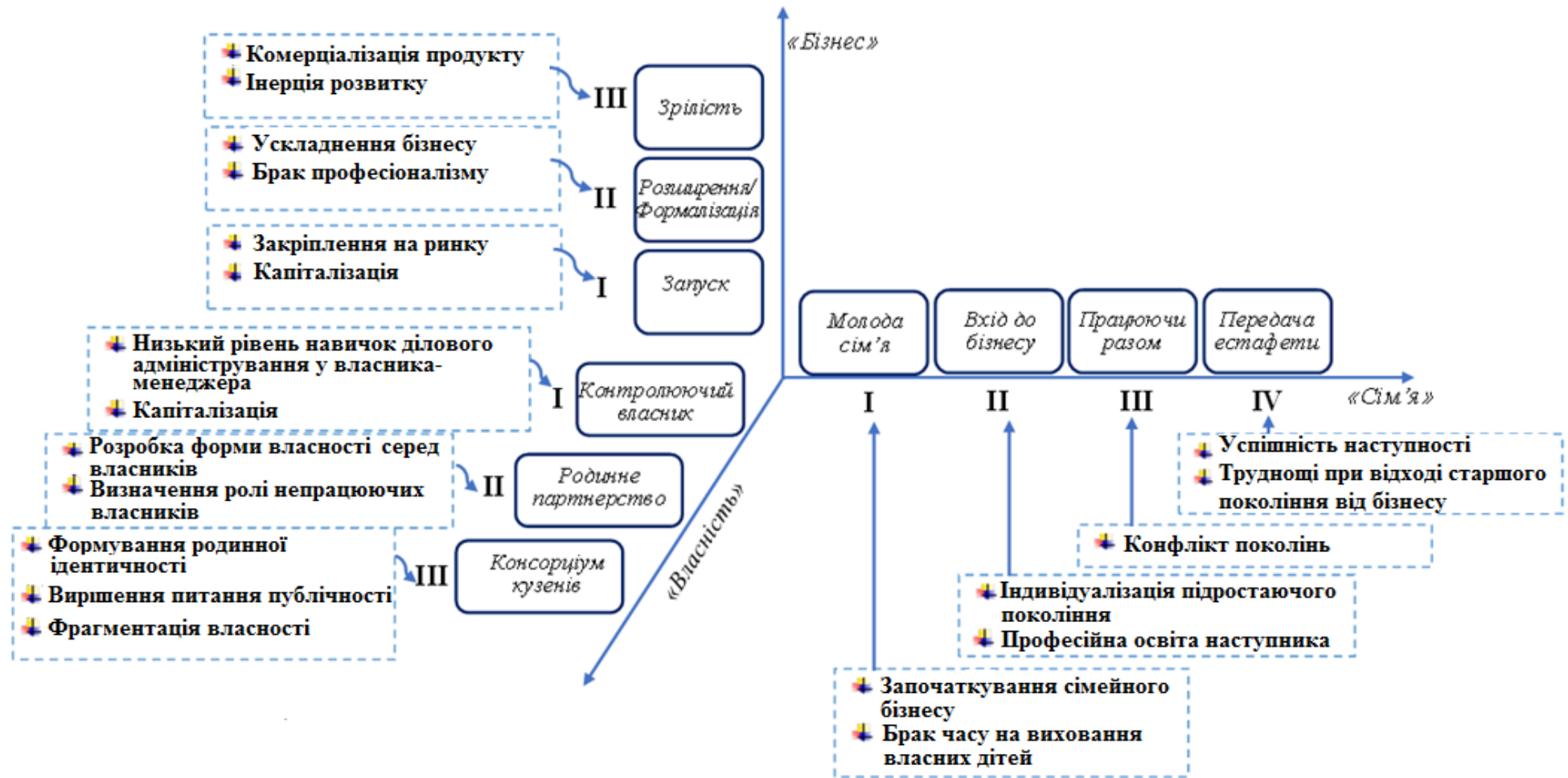


Рис. 1.8. Основні проблеми функціонування сімейного бізнесу на стадіях розвитку

Джерело: розроблено автором

Модель може бути краще всього використана в контексті передбачуваних обставин відносно стадій розвитку сімейного бізнесу протягом тривалого часу у кожному вимірі, слугуючи інструментом аналізу динаміки та взаємодії на рівні глибинних (невидимих) процесів між трьома векторами розвитку сімейних підприємств.

В процесі аналізу наукових джерел виділимо одну із типових ситуацій, відхід від справ засновника сімейного бізнесу, на яку звертають увагу багато дослідників (рис. 1.9).

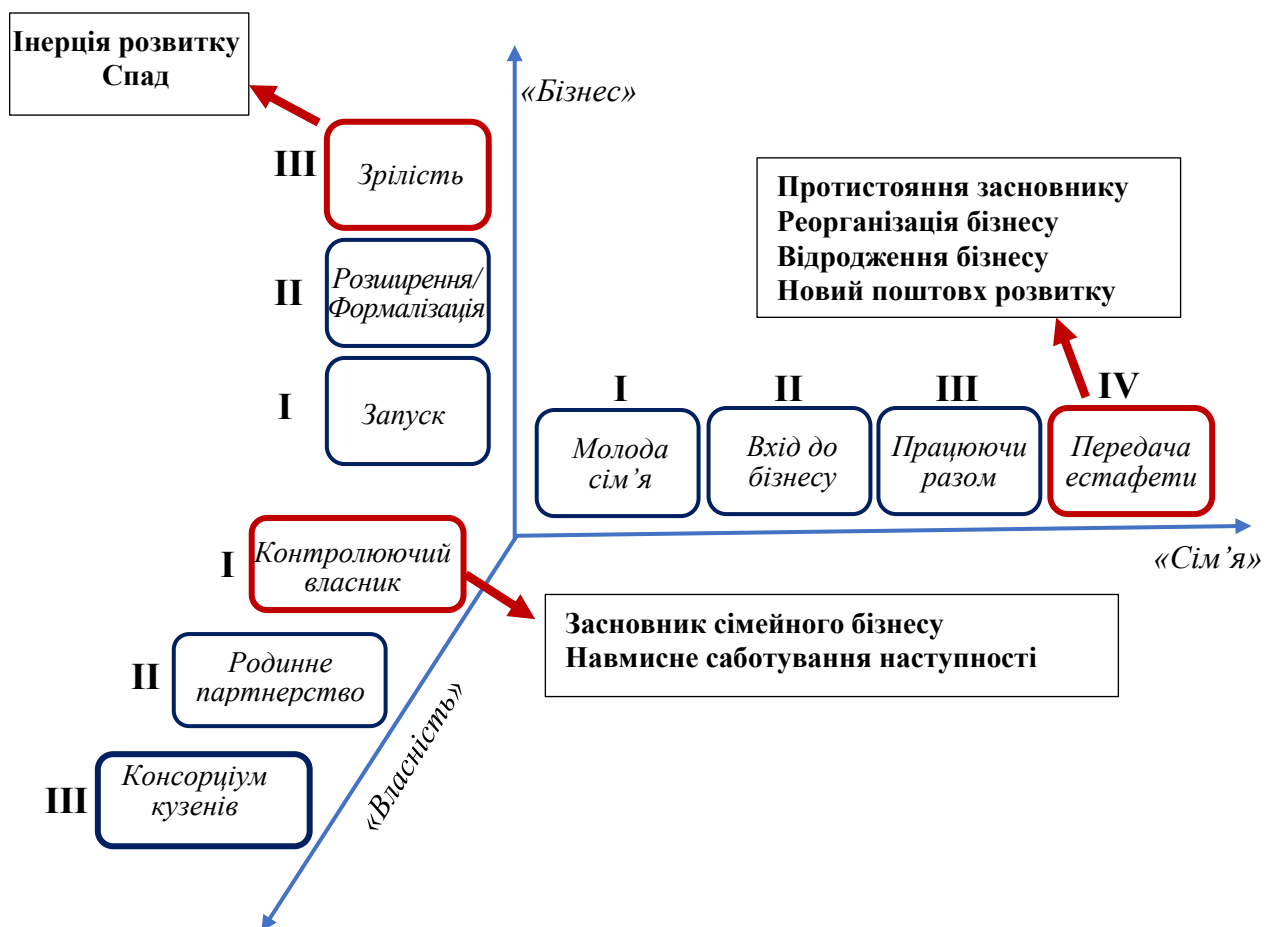


Рис. 1.9. Особливості розвитку сімейного бізнесу в процесі наступності  
Джерело: розроблено автором

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 і по сумісництву Генеральний директор, займає цю посаду в середньому біля 24 років з можливим саботуванням процесу наступності.

Вчені вважають, що тільки 33% сімейного бізнесу переходять до другого покоління [4; 254]. Також відмічається, що наступність, як здійснюється за планом проходить більш успішно.

Отже, з метою підвищення ефективності діяльності сімейного бізнесу необхідно сформувати організаційно-економічний механізм управління сімейними підприємствами, який буде враховувати особливості розвитку сімейного бізнесу та взаємодії стейкхолдерів.

### **1.3. Концептуальні основи формування організаційно-економічного механізму управління сімейним бізнесом**

З динамічним розвитком економіки перед суб'єктами господарювання сімейного бізнесу лежить завдання – розроблення такого організаційно-економічного механізму управління сімейними підприємствами, який дозволив би зберігати та зміцнювати стійку позицію 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 Murray Bowen у 1978 р. Вона дозволяє у графічній формі зафіксувати інформацію про всіх членів родини не менше, ніж трьох поколінь та представляє собою графічне зображення сімейних стосунків у конкретній 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 у сімейному бізнесі та

входять до складу бізнес-сім'ї на різних періодах його існування [32]. За змістом бізнесової сімейної генограми легко прослідкувати процес безперервності, склад бізнес-сім'ї на будь-якому етапі розвитку 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 мультиспадкоємністю візуально представлений на рис. 1.10 умовного сімейного бізнесу, де він може відбуватися в кожному наступному поколінні, якщо є більше одного спадкоємця. 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 у 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 відношення до сімейного бізнесу через різні причини. Генограма також надає можливість простежити зародження та динаміку формування родинних гілок, в цілому, та їх відношення до родинного бізнесу персонально. 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 будуть різними, що робить кожний окремий сімейний бізнес унікальним і неповторним.

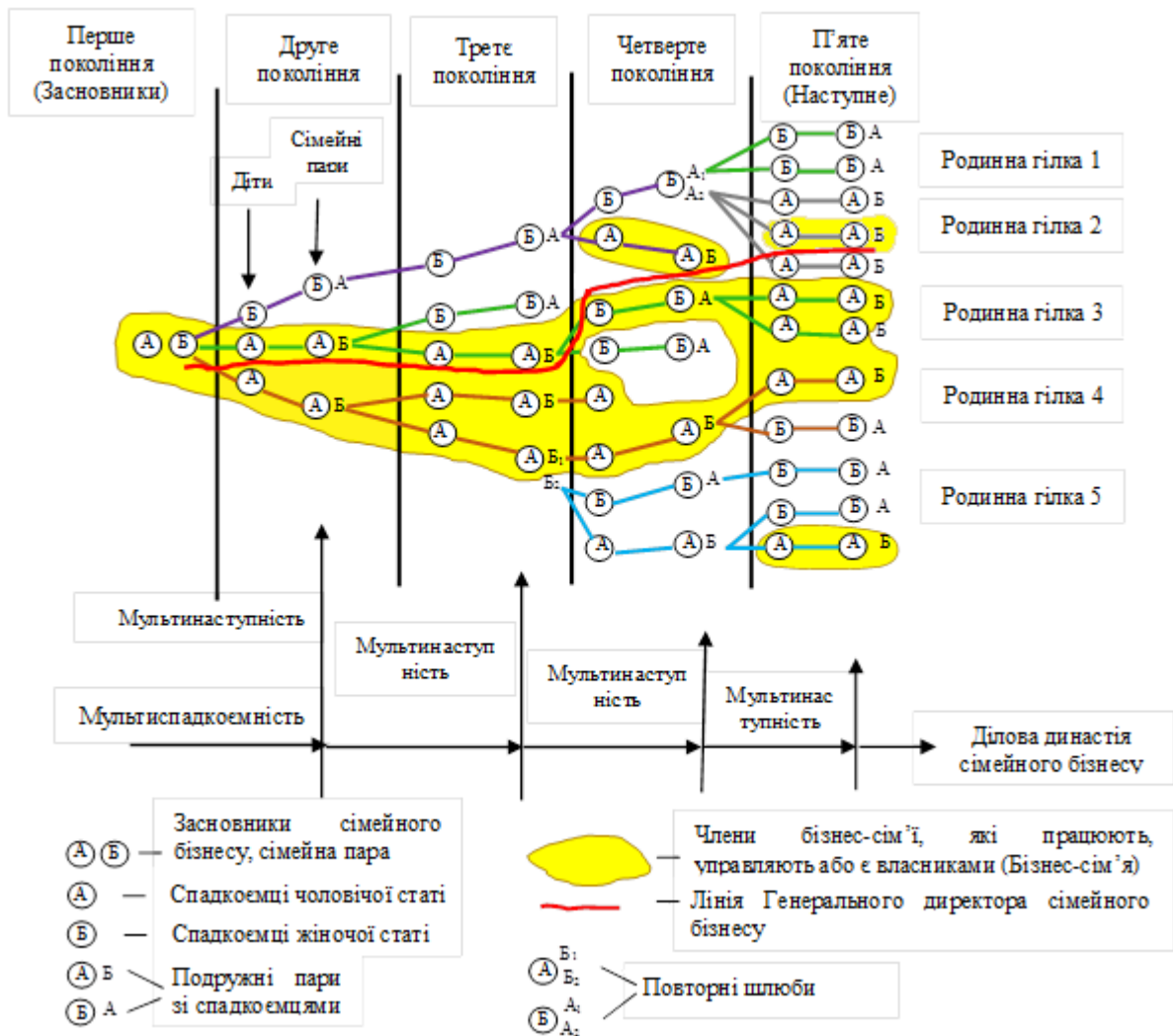


Рис. 1.10. Генограма умовного сімейного бізнесу у часі

Джерело: розроблено автором

Отже, щоб зберегти безперервність, всередині сімейного бізнесу має існувати певний баланс між мультиспадкоємністю і мультинаступністю. 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 «Nepokiens» в Нідерландах, династія «Hoshi Ryokan» в Японії. Інші представники, такі як нідерландська торгова компанія «van Eeghen» та «de Коурет», італійська кондитерська компанія «Peligrino», італійська музична компанія «de Mouzini», французька компанія спецій «Thierseijn» 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 [1; 93]. Інший виявлений прийом, який набув розповсюдження у 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» контролюється родиною, 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 [1].

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 [1].

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 [7].

Отже, встановлено, що існує декілька прийомів, які сформувались в процесі еволюції сімейного бізнесу для концентрації власності в межах родини засновника та протидії природній її фрагментації впродовж наступних поколінь. Слід зазначити, що всі ці прийоми в кінцевому результаті передбачають підтримку процесу безперервності сімейного бізнесу в часі.

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

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* [275].

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» [197]. 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 [169, 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 [184]. Великий тлумачний словник сучасної української мови визначає поняття «механізм» як «внутрішню будову, систему, сукупність станів і процесів, з яких складається звичайне явище» [117].

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

А. Kuhlman 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» [95, 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 сенсі 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» [175]. 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» [131] (рис. 1.11).

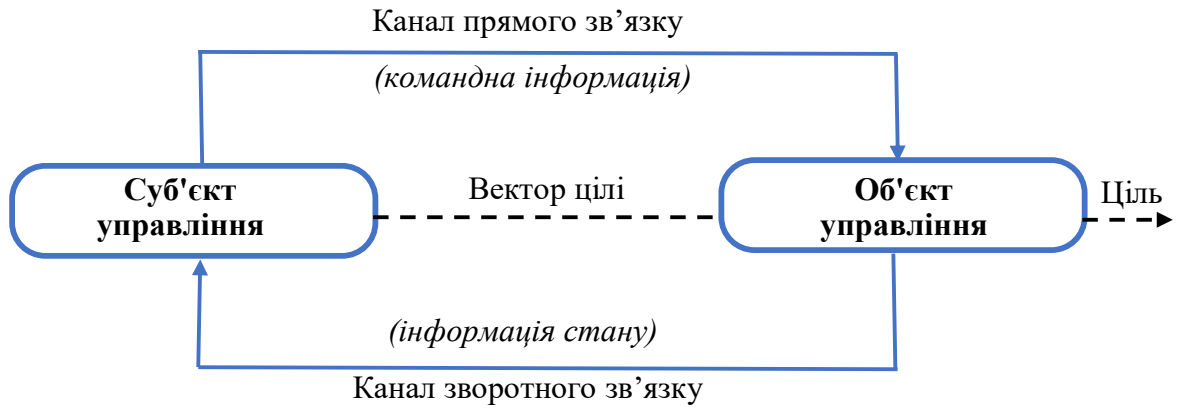


Рис. 1.11. Процес управління підприємством

Джерело: [124; 186; 237; 271]

Управління сімейним бізнесом 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 [237].

Визначимо концепцію формування організаційно-економічного механізму управління сімейним бізнесом.

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 [80; 127; 128; 238; 244].

В основі концепції формування організаційно-економічного механізму управління сімейним бізнесом повинні лежати наступні економічні теорії (рис. 1.12).

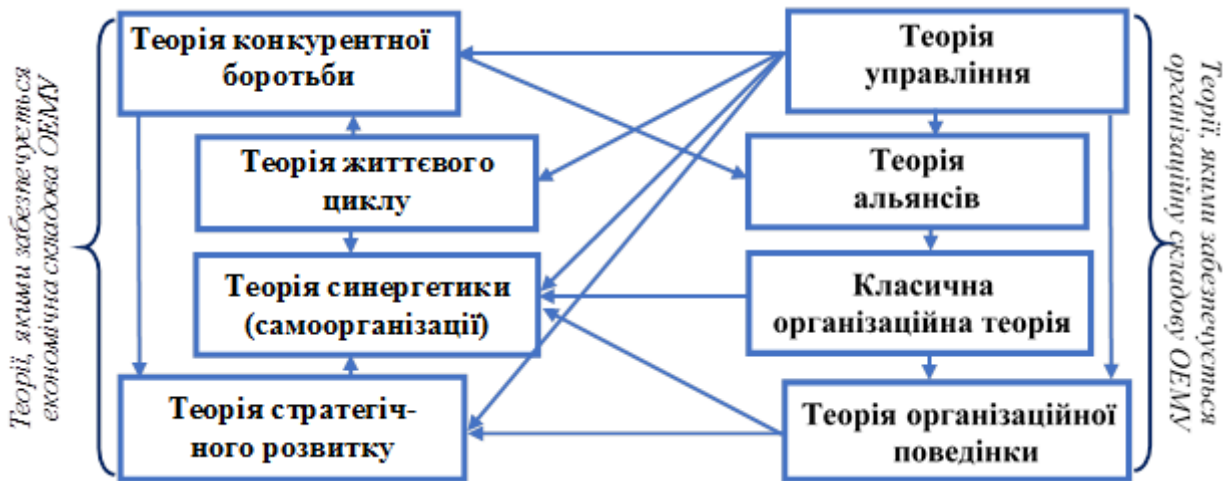


Рис. 1.12. Схема взаємозв'язку економічних теорій, що лежать в основі концепції формування організаційно-економічного механізму управління сімейним бізнесом

*Джерело:* розроблено автором

Отже, економічна складова організаційно-економічного механізму управління сімейним бізнесом 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 сімейним бізнесом (рис. 1.13) містить сукупність узагальнених теоретико-методологічних положень інструментально-методичного рівня, які забезпечують функціонування ефективного організаційно-економічного механізму управління сімейними підприємствами.

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

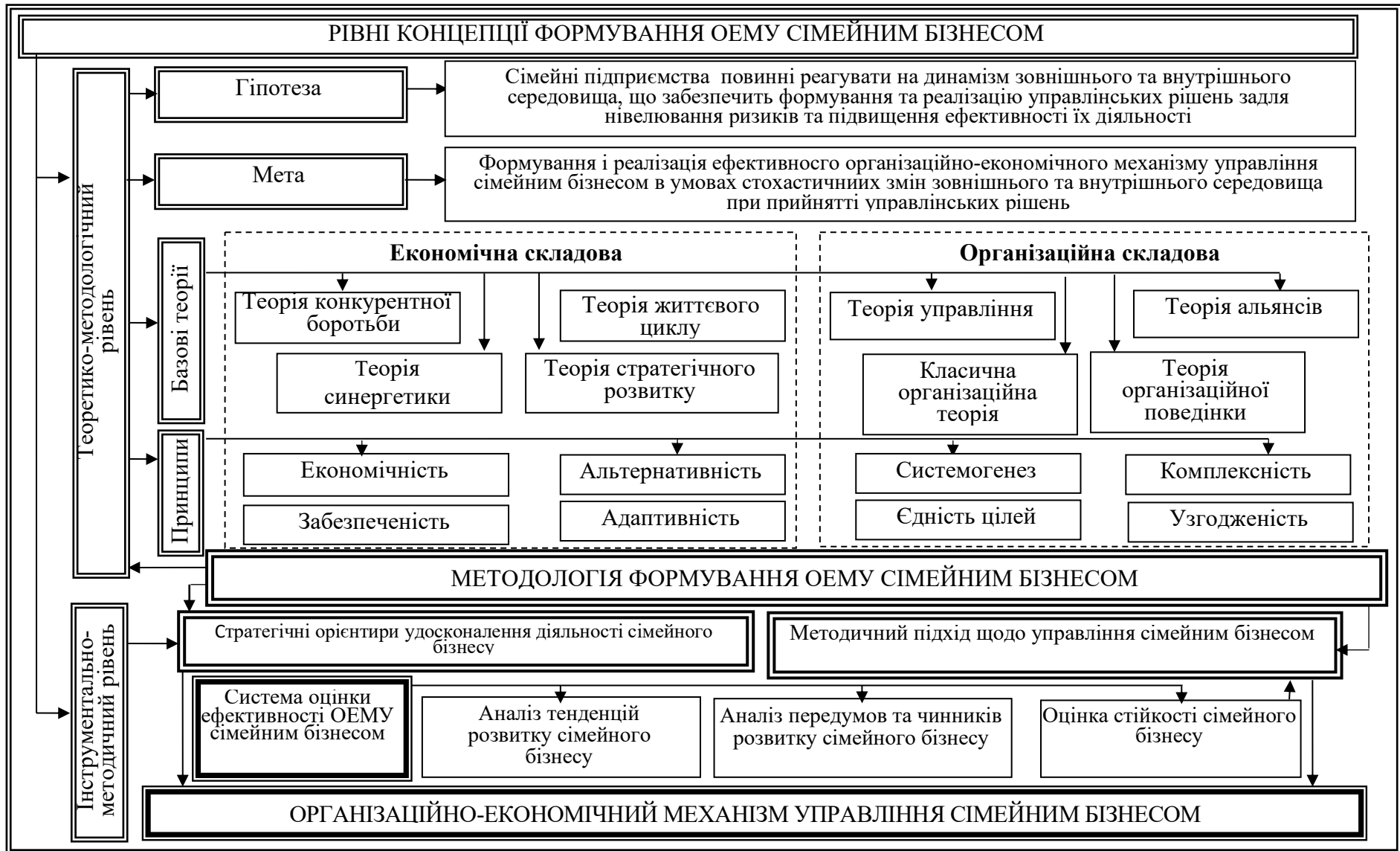


Рис. 1.13. Концепція формування організаційно-економічного механізму управління сімейним бізнесом

Джерело: побудовано автором [274]

З огляду на репрезентовані на рис. 1.13 доміанти концепції формування організаційно-економічного механізму управління сімейним бізнесом, 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 сімейним бізнесом, сформованих за використання вихідних положень процесного і системного підходу до провадження цілеорієнтованого управління;

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

Теоретико-методологічний рівень концепції формування організаційно-економічного механізму управління сімейним бізнесом є висхідною складовою концепції, за якою формується зміст наукових категорій «сімейний бізнес», «організаційно-економічний механізм управління сімейним бізнесом».

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 сімейним бізнесом», що, у свою чергу, дозволяє обґрунтувати методологію формування організаційно-економічного механізму управління.

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 [230].

За результатами проведених досліджень та аналізом опублікованих наукових праць [73; 109; 113; 119; 137; 143; 151; 163; 189; 196; 206; 230; 291]

зроблено висновок, що реалізація концепції формування організаційно-економічного механізму управління сімейним бізнесом проводиться на основі таких основних принципів як:

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

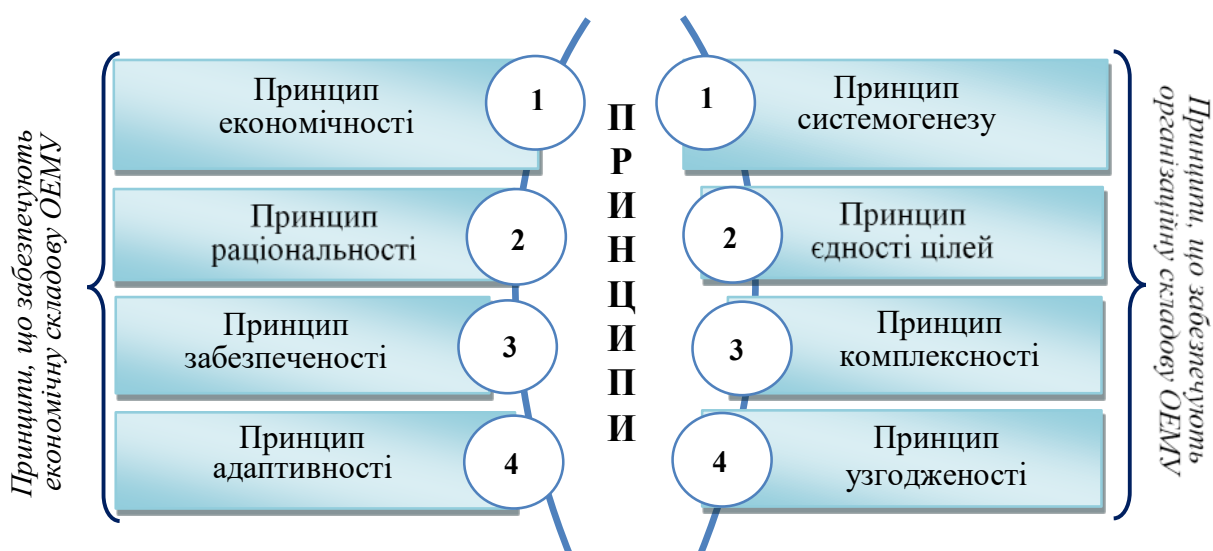


Рис. 1.14. Принципи, що забезпечують концепцію формування організаційно-економічного механізму управління сімейним бізнесом

*Джерело:* побудовано автором

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

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

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

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

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

Цей принцип також показує значення інформації та засобів інших організаційних структур, необхідних у координації діяльності для ефективної реалізації цілей 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 сімейним бізнесом є елементом системи управління, яка, у свою чергу, входить до складу сімейного підприємства, як складної виробничогосподарської системи, що є підсистемою галузі тощо.

Отже, рішення і дії, що реалізуються за межами організаційно-економічного механізму управління сімейними підприємствами в рамках відповідних систем більш високого рівня певним чином (як позитивним, так і негативним) позначатимуться на змісті елементів власне організаційно-економічного механізму управління сімейним бізнесом та характері їхніх взаємозв'язків, які потрібно враховувати при його формуванні, передбачивши адаптаційні заходи. Крім того, при формуванні організаційно-економічного механізму управління сімейним бізнесом, 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, протиеентропійність тощо [137; 230].

6. Принцип єдності цілей (цілеспрямованості) ґрунтується на тому, що цілі формування організаційно-економічного механізму управління сімейним бізнесом повинні відповідати цілям і завданням сімейних підприємств та мати, по відношенню до них, підлеглий характер.

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

8. Принцип узгодженості при формуванні організаційно-економічного механізму управління сімейним бізнесом 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 його діяльності. 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 сімейним бізнесом можуть бути адаптовані до певних передумов діяльності сімейного підприємства. Наведена методологія призначена для її використання в якості реальної практики управління сімейними підприємствами.

Суб'єкти управління мають комплексно застосовувати наведені підходи та принципи управління сімейним бізнесом з урахуванням сучасних умов та тенденцій розвитку сімейних підприємств в контексті порівнянь світової та вітчизняної практик [73; 79; 143; 196; 255; 259; 273].

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

Інструментально-методичний рівень концепції створює систему оцінки ефективності організаційно-економічного механізму управління, аналіз тенденцій розвитку, аналіз передумов та чинників, а також оцінку стійкості сімейних підприємств [274].

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

При реалізації концепції організаційно-економічного механізму управління сімейним бізнесом необхідно врахувати наступні чинники:

1. Основою розвитку будь-якої соціально-економічної системи (сімейні підприємства) 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 сімейного бізнесу мають бути в першу чергу спрямовані на використання

високоєфективних, ресурсозберігаючих технологій, що створює передумови для подальшого розвитку та підвищення конкурентоспроможності сімейного підприємництва на вітчизняному та світовому ринках.

Проведені заходи щодо підвищення ефективності діяльності 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 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. Водночас, позитивні явища від міжнародного співробітництва та зовнішньоекономічної інтеграції мають бути використані максимально.

5. Політична стабільність в країні має стати основою для розвитку сімейного бізнесу. Консолідація влади, уникнення будь-якої конфронтації її гілок, забезпечення їхньої ефективної взаємодії та співпраці – це необхідна умова реалізації концепції формування організаційно-економічного механізму управління сімейним бізнесом [274].

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

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 «сімейний бізнес», як бізнес, 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 сімейний бізнес забезпечує 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 сімейним бізнесом, яка складається з теоретико-методологічного та інструментально-методичного рівнів, які забезпечують функціонування ефективного організаційно-економічного механізму управління сімейними підприємствами.

Основні результати проведеного дослідження опубліковані та підтверджені в працях [3; 21; 55; 256; 259; 263; 273; 274].

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІТИЧНЕ ПІДГРУНТЯ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО- ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ СІМЕЙНИМ БІЗНЕСОМ

#### 2.1. Світові та вітчизняні тенденції розвитку сімейного бізнесу

Сімейні підприємства представляють собою найстарішу і найстійкішу форму організації бізнесу у світі [281-282]. Shleifer A. і Vishny R. зазначають, що сімейна власність широко розповсюджена в усьому світі, навіть у розвинених країнах, де відбувається розподіл між володінням і менеджментом в їхніх бізнес-системах [288].

Низка дослідників сімейного бізнесу на основі емпіричних досліджень сходяться на думці, що сімейний бізнес є домінуючою бізнес-моделлю у всьому світі [13; 39; 52; 252].

У багатьох країнах сімейний бізнес становлять понад 70% від усіх підприємств, що діють на ринку, і відіграють ключову роль в економічному зростанні країни і збільшенні робочих місць.

Так, у США підприємства сімейного бізнесу складають щонайменше від 80% до 95% усіх підприємств [1; 42; 52].

За даними Європейської комісії підприємства сімейного бізнесу становлять більше 70% усіх підприємств ЄС (табл. 2.1).

*Таблиця 2.1*

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

Середня частка, %	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% усіх працівників приватного сектору працювали в компанії, а в 90-ті роки, сім'я Wallenberg контролювала майже 40% акцій, розміщених на Стокгольмській фондовій біржі [42].

Висока присутність сімейного бізнесу характерна для інших частин світу. В Латинській Америці 90% усіх підприємств належать або контролюються сім'ями [8; 14; 42]. Зокрема, на сімейний бізнес припадає 90% виробництва в будівельному секторі Мексики [9].

В економіці Азії переважають китайські підприємства сімейного бізнесу, які базуються в інших країнах [16; 42; 44]. В Індії 95% усіх підприємств мають відношення до сімейного бізнесу [14]. Загалом,

китайський сімейний бізнес є домінуючим 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 [31].

Сімейні підприємства 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 [59].

Нова Зеландія є країною з домінуванням переважно малих підприємств, які, зазвичай, знаходяться у сімейній власності і становлять 99,6% від усіх підприємств і 53,6% від обліку загальної зайнятості та 39% валового внутрішнього продукту [23].

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 Toyota, яка контролюється Toyota family [42; 45].

В економіці Південної Кореї переважають великі взаємопов'язані групи 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 [39; 42]. Групи («*grupo*») можна визначити як взаємопов'язану групу компаній, які контролюються великою взаємозалежною групою членів бізнес-сім'ї, заснованих 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, біля 75% підприємств є сімейними, їх внесок у ВВП в середньому становить 65%. Аналогічна ситуація відбувається в

країнах Латинської Америки, де внесок сімейного бізнесу в ВВП становить близько 60%.

Сімейні підприємства складають основу економіки Німеччини: 85% усіх промислових підприємств в країні – сімейні, що забезпечує 3 млн. робочих місць. В Італії таких підприємств більше 90%, при цьому Італія відома великим відсотком 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 [260, 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 сімейні підприємства. Річний оборот сімейного бізнесу в Європі – близько 1,5 трлн. євро, тобто 60% від загального обороту всіх підприємств [289].

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

Таблиця 2.2

### Найбагатші бізнес-сім'ї світу та їхні статки

Сімейний бізнес	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
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
Hyatt HotelsCorporation	1957	Притцкер	29	США

Джерело: складено автором на основі [289]

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

Донедавна сімейний бізнес був тісно пов'язаний 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 – це також сімейні підприємства. Так, у Люксембурзі, Норвегії та Швеції майже 30% найбільших підприємств – це сімейний бізнес, а в Бельгії – їх близько 50%.

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

Моніторинг галузевої спеціалізації сімейного бізнесу свідчить, що майже 65% усіх підприємств працюють у трьох секторах: промисловість, будівництво і торгівля (рис. 2.1) [176].

Досліджуючи найстаріші сімейні компанії, можна виділити наступну галузеву спеціалізацію [18]. Так, найстарішим сімейним підприємством у світі до поглинання в 2006 р. вважалась компанія Kongō Gumi Co., Ltd. [153] – японський бізнес 40-го покоління [30; 45], що реставрує і відновлює храми (з 578 р.).

Таблиця 2.3

## 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, 25% – 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 [17]

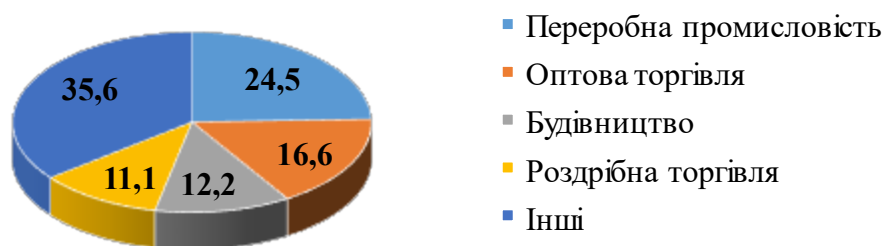


Рис. 2.1. Структура галузевої спеціалізації сімейного бізнесу в світі, %

Джерело: побудовано автором

З 2006 р. титул найстарішого сімейного бізнесу перейшов до японської компанії Hoshi Ryokan [38] – бізнес 46-го покоління (718 р.); італійська виноробна компанія Barone Ricasoli (1141 р.) [26] і італійська компанія Barovier&Toso з виробництва муранського скла (1295 р.) [5]; французька компанія Richard de Bas – виробник паперу (1326 р.) [30].

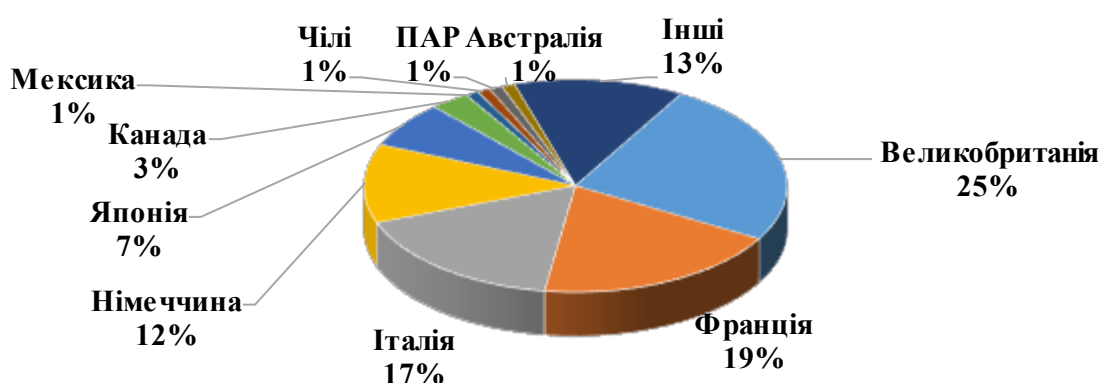


Рис. 2.2. Топ-100 найстаріших сімейних компаній світу

Джерело: побудовано автором на основі [6]

У рейтингу «Топ-100 найстаріших сімейних бізнесів», складеному Family Business (рис. 2.2), лівову частку займають найстаріші британські компанії – 25 підприємств, друге місце посідає Франція – 19 підприємств, за нею йде 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 [6].

Інших фірм в рейтингу всього 13, з них 7 – 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). 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 успішної діяльності сімейного бізнесу, то в даному контексті необхідно відмітити, що в «Топ-30» третина належить компаніям США, по 5 – Франції та Німеччині, 3 – Південній Кореї, 2 компанії з Італії (табл. 2.4).

Структуру успішного сімейного бізнесу за країнами світу та галузевою спеціалізацією наведено на (рис. 2.3; рис. 2.4).

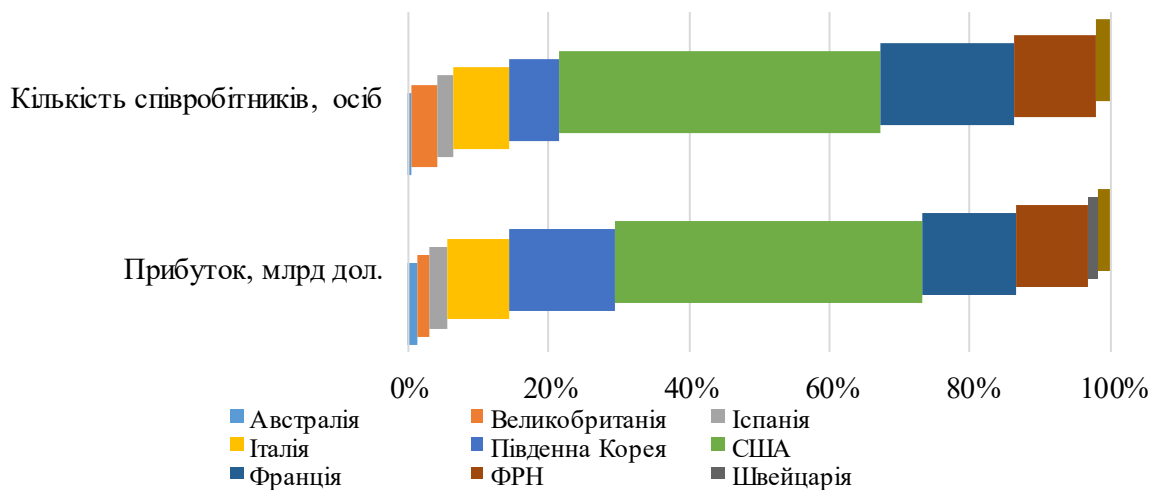


Рис. 2.3. Структура успішних сімейних підприємств згідно «Топ-30»

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	Котировка акцій 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 [40; 264]

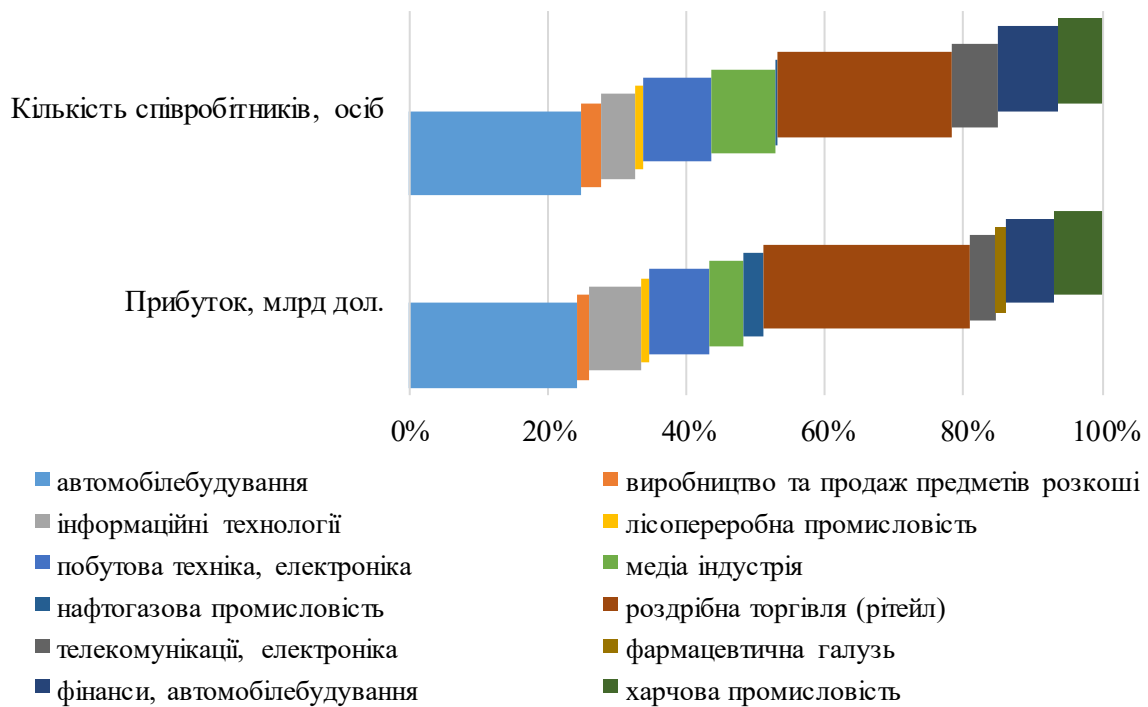


Рис. 2.4. Структура успішних сімейних підприємств за галузевою спеціалізацією згідно «Топ-30»

*Джерело:* побудовано автором на основі табл. 2.4

За даними рис. 2.4, видно, що за галузевою спеціалізацією найбільших сімейних компаній рейтинг очолюють вісім підприємств роздрібної 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-ти найбільших сімейних компаній 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 діяльності сімейних підприємств, що ускладнює визначення об'єктивних тенденцій їх розвитку.

Сімейні підприємства 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 відродився 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 [257; 258; 262].

За роки незалежності в країні не створено відповідних організаційно-економічних, соціально-культурних та науково-освітніх умов для успішного функціонування сімейного бізнесу.

*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 [152].

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 представлено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

### Топ-20 найуспішніших сімейних підприємств України за 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 Вівсик 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

Джерело: складено автором на основі [152]

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 [152]. Що стосується малого бізнесу, то в Україні, за експертною думкою, – 80% малих підприємств є саме сімейними. Підприємці визнають високу роль малого та середнього бізнесу для суспільства (рис. 2.5).

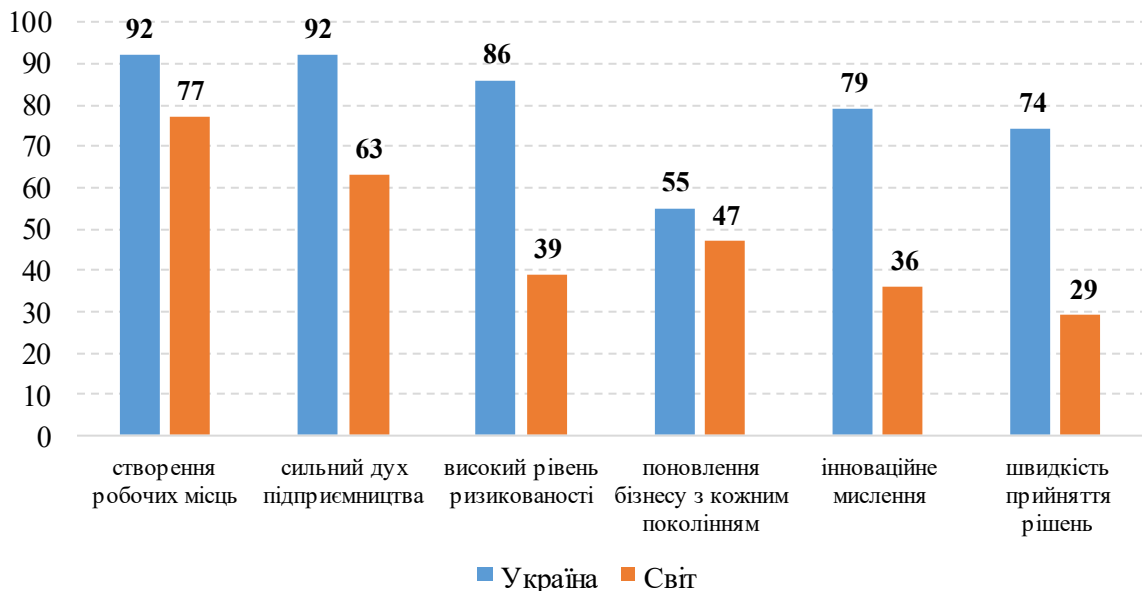


Рис. 2.5. Роль малих та середніх підприємств сімейного бізнесу для суспільства в Україні і світі за оцінкою респондентів

*Джерело: побудовано на основі [182]*

За результатами опитування видно, що в питаннях створення робочих місць, духу підприємництва, рівня ризику та інноваційного мислення думки українських представників сімейного бізнесу значно відрізняється від світового аналогу. Ключові проблеми розвитку малих та середніх сімейних підприємств в Україні відображено на (рис. 2.6).



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

*Джерело: розроблено на основі [182]*

Внутрішніми проблемами розвитку малих та середніх сімейних підприємств респонденти вважають: -пошук резервів зростання та забезпечення належного рівня прибутковості; -організацію ефективного управління та залучення кваліфікованих кадрів (рис. 2.7).

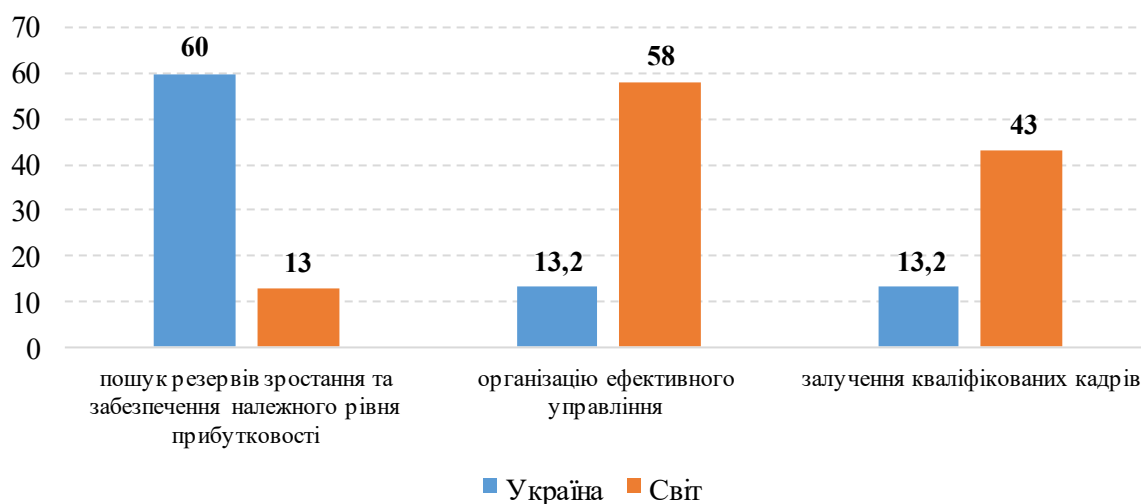


Рис. 2.7. Внутрішні проблеми розвитку малих та середніх сімейних підприємств в Україні і світі за оцінками респондентів

*Джерело: побудовано автором на основі [182]*

За даними рис. 2.7 видно, що показниками організації ефективного управління та залучення кваліфікованих кадрів український сімейний бізнес переймається недостатньо.

Сучасні жорсткі конкурентні умови, в яких функціонують сімейні підприємства, вимагають від них розв'язання проблем 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, питання виходу на міжнародний ринок є більш складними для сімейного бізнесу України, зокрема, 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.

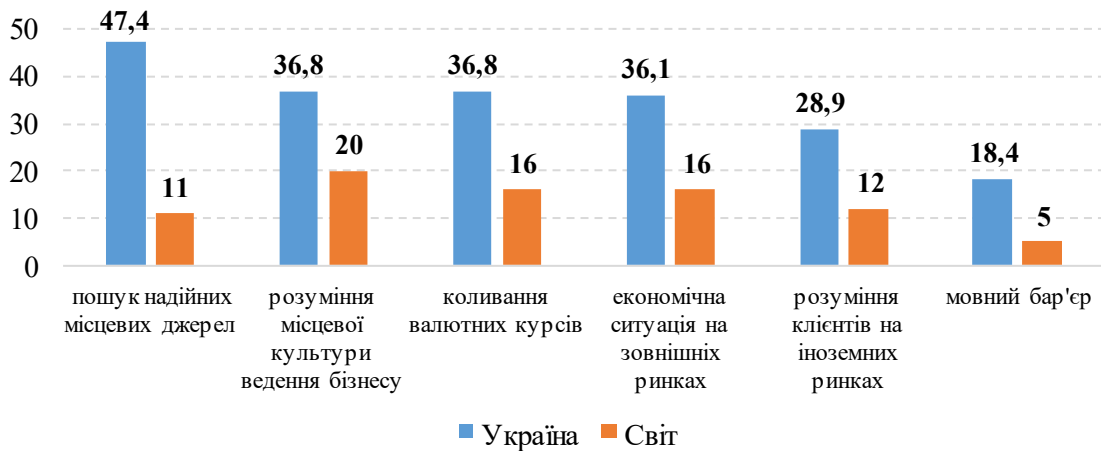


Рис. 2.8. Основні перешкоди виходу на міжнародні ринки малих та середніх сімейних підприємств в Україні і світі за оцінками респондентів

*Джерело: побудовано автором на основі [182]*

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 проти показника 41% у світі, причому 76,3% не

збиралися залучати до управління несімейних працівників, у світі цей показник становить 75% (рис. 2.9).

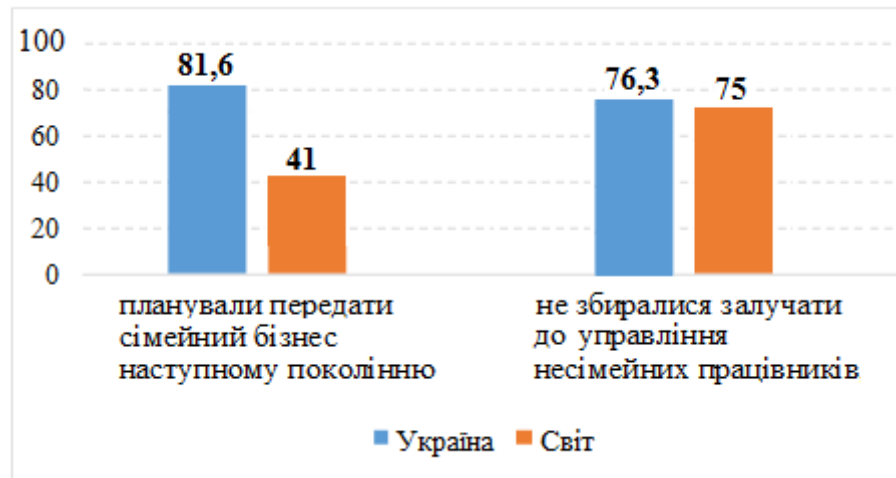


Рис. 2.9. Погляди на вирішення проблеми «передачі бізнесу» малих та середніх сімейних підприємств в Україні і світі за оцінками респондентів

*Джерело:* побудовано автором на основі [182]

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

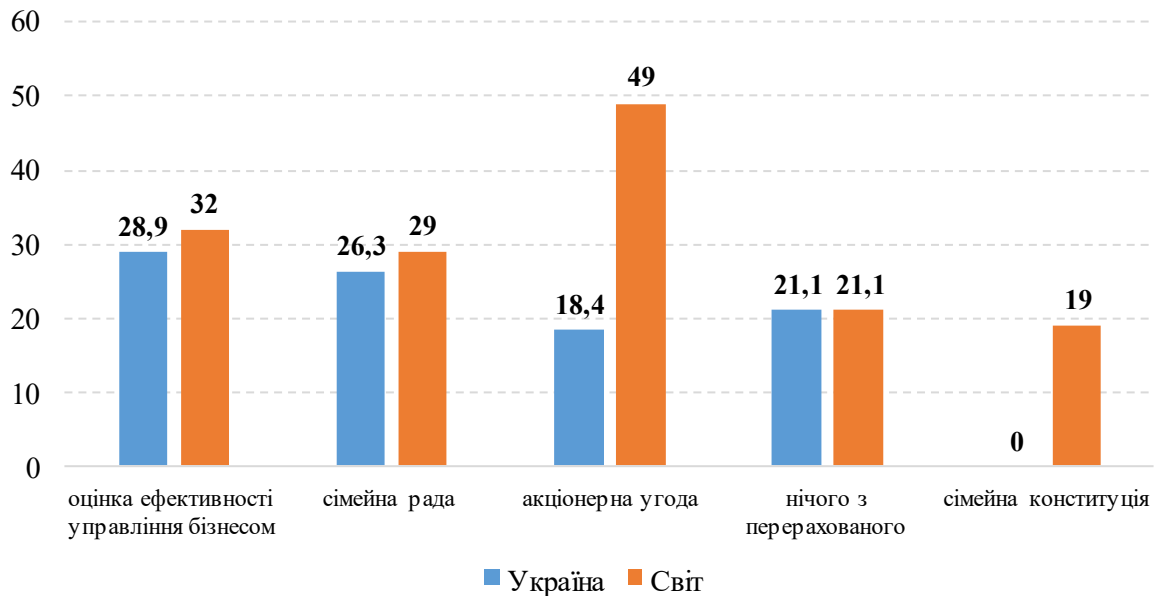


Рис. 2.10. Основні процедури для вирішення конфліктів і планування наступності на сімейних підприємствах в Україні і світі за оцінками респондентів

*Джерело:* побудовано автором на основі [182]

За даними рис. 2.10 видно, що для українських сімейних підприємств 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 сімейного бізнесу та держави респонденти вбачають у 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 щодо формування державної політики, зокрема, і в питанні *освіти для сімейного бізнесу*.

Аналізуючи наведені цифри, слід зазначити, що відмічаються існуючі розбіжності від світових показників в питанні оцінки ролі 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 сімейного бізнесу в Україні.

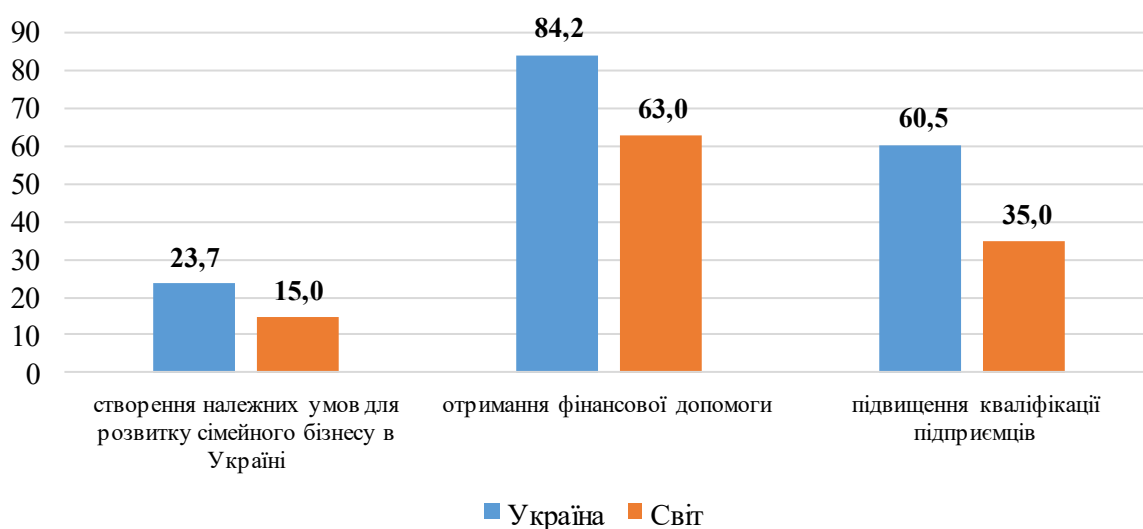


Рис. 2.11. Розв'язання проблем щодо взаємовідносин сімейного бізнесу та держави в Україні і світі за оцінками респондентів

*Джерело:* побудовано автором на основі [182]

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

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

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

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

## **2.2. Моніторинг стану розвитку 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 щодо 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 Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (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 можливості пристосування до змін внутрішніх і зовнішніх інституційних середовищ» [81, 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 [210], Закон України «Про фермерське господарство» [223], Закон України «Про особисте селянське господарство» [222], Закон України «Про державну підтримку сільського господарства» [217], 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 №№ 1599 (2015), 1874 (2015), направлені на становлення та розвиток сімейного фермерського бізнесу в країні [253].

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» [214], (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 [215]. 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%) [75].

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 рівні 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 – одна з пріоритетних сфер як зовнішньоекономічного, так і внутрішньоекономічного розвитку. Аграрний сектор є локомотивом розвитку національної економіки. Більше трьох мільйонів людей працює в аграрному секторі і біля 40% валютної виручки на сьогодні потрапляє в економіку країни в результаті діяльності аграрного сектору.

Україна займає лідируючі позиції у світі як країна-експортер аграрної продукції [270], 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.).

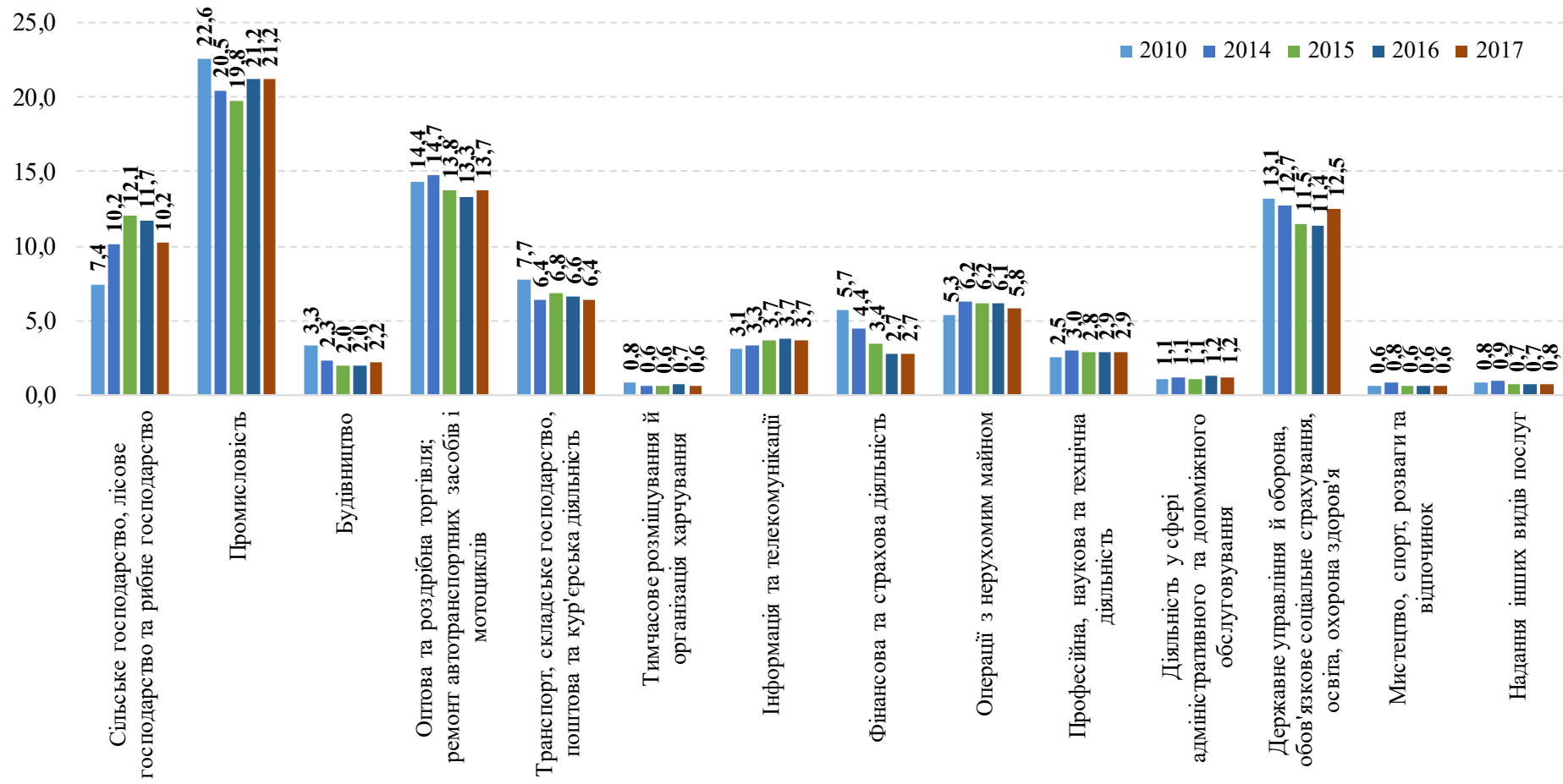


Рис. 2.12. Структура ВВП України у поточних цінах за видами економічної діяльності в 2010–2017 рр., %

Джерело: побудовано автором за [207]

У цілому, визначені тенденції відповідають загальносвітовим структурним зрушенням. Тому, розвиток 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 [207].

Таблиця 2.6

**Динаміка структурних перетворень в економіці та аграрному бізнесі  
2010–2018 рр.<sup>1</sup>**

Роки	Всього, одиниць	У тому числі					
		Великі підприємства		Середні підприємства		Малі підприємства	
		одиниць	%	одиниць	%	одиниць	%
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Всього в Україні</b>							
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
<b>Всього підприємств аграрного бізнесу</b>							
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 [207]

<sup>1</sup> 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

здійснювало 378810 підприємств, то у 2018 р. число підприємств зменшилося на 8,3% і склало 347374 підприємств. Протягом 2010-2018 рр. в структурі підприємств лєвова 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.<sup>1</sup>**

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 [207]

<sup>1</sup> 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. 2.7 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.<sup>1</sup>**

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 [207]

<sup>1</sup> 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 за кордон агропродовольчої продукції на 18,6 млрд. дол. США. Таким чином, за останні 10 років експорт агропродовольчої продукції з України виріс вдвічі [205].

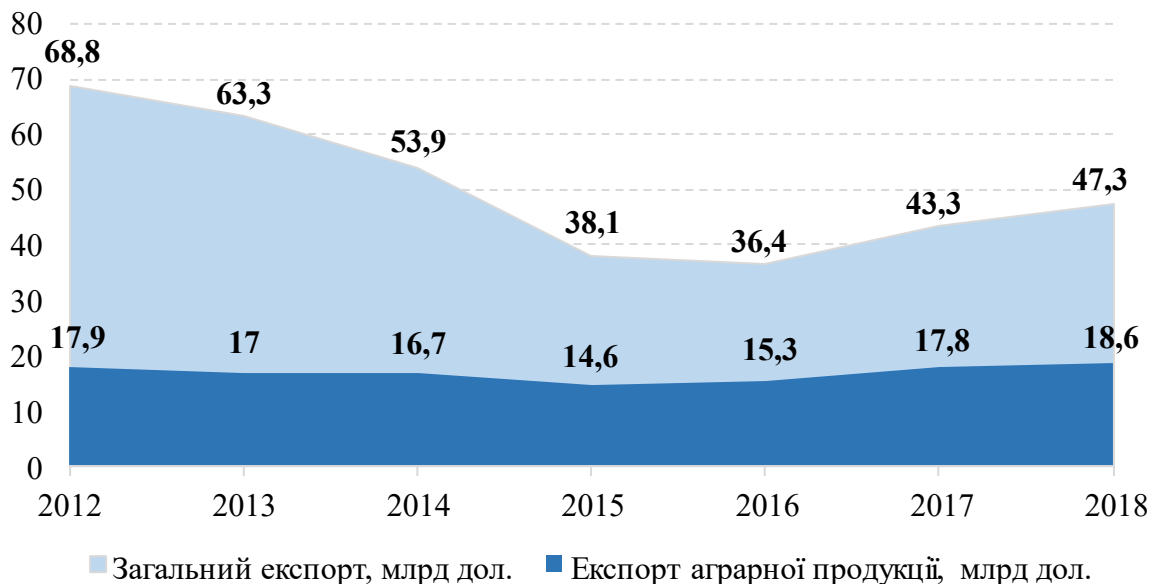


Рис. 2.13. Динаміка загального експорту та експорту аграрної продукції з України в 2012-2018 рр., млрд. дол.

Джерело: побудовано автором за даними [205; 207]

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).

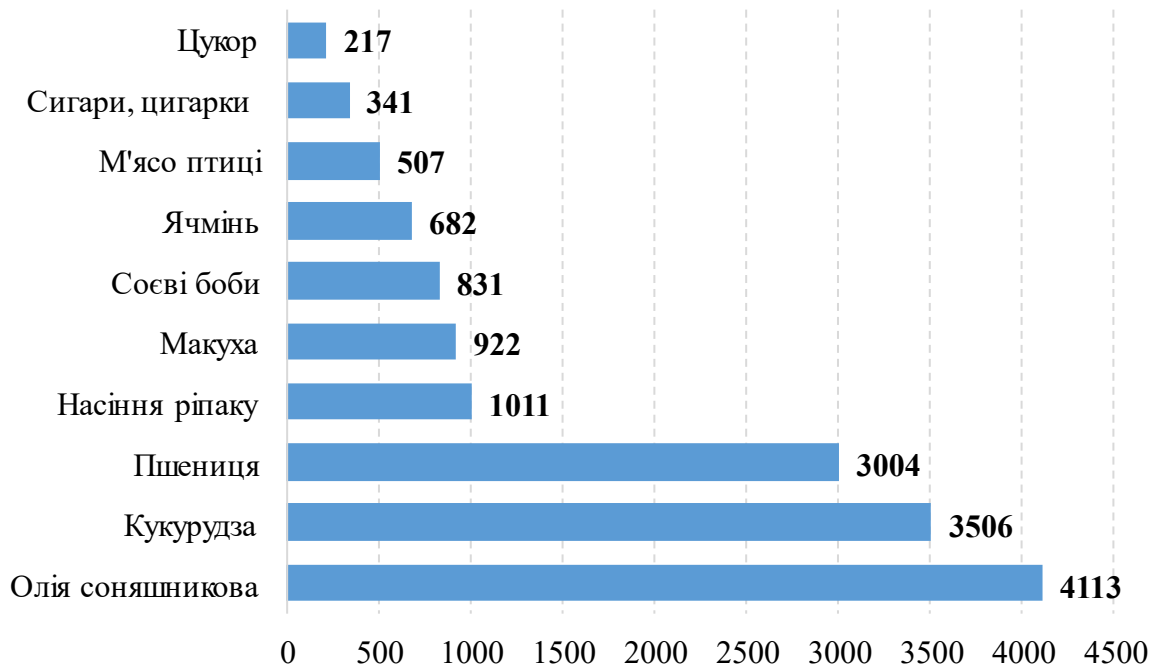


Рис. 2.14. Топ-10 продуктів агропродовольчого експорту в 2018 р., млн. дол. США

*Джерело:* побудовано автором за даними [217; 253]

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 [253].

Основним з основних ринків 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).

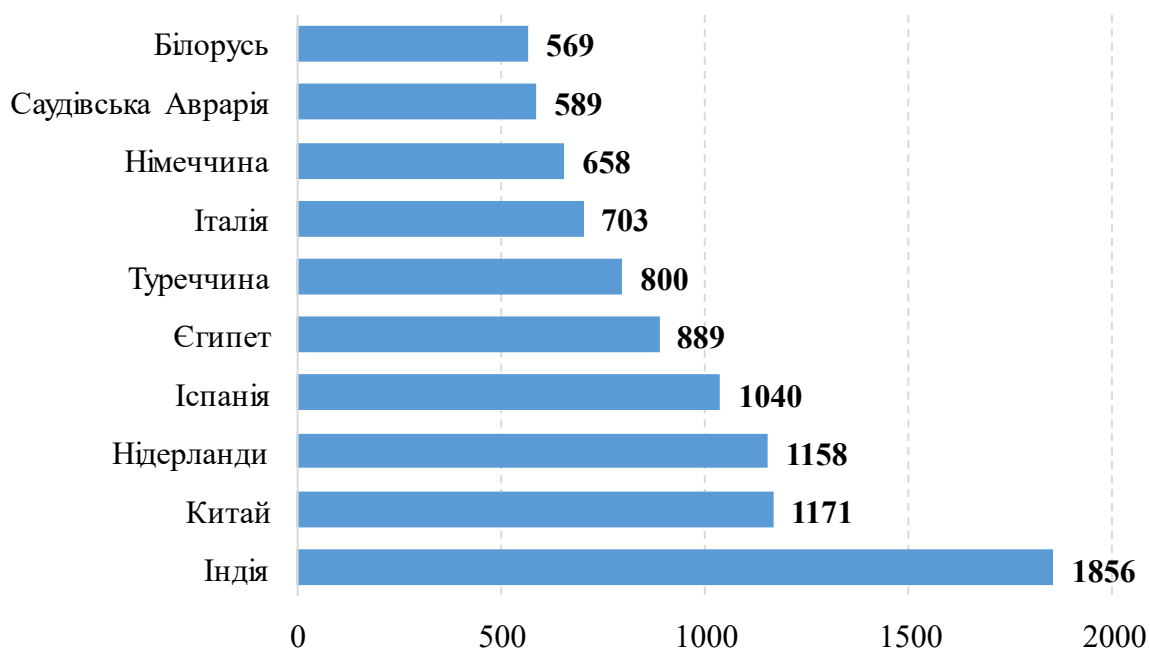


Рис. 2.15. Топ-10 ринків збуту української продукції в 2018 р., млн. дол. США

*Джерело:* побудовано автором за даними [205; 207]

Основними країнами-партнерами з Азії у 2018 р. виступали – Індія, Туреччина і Китай. На другому місці – 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).

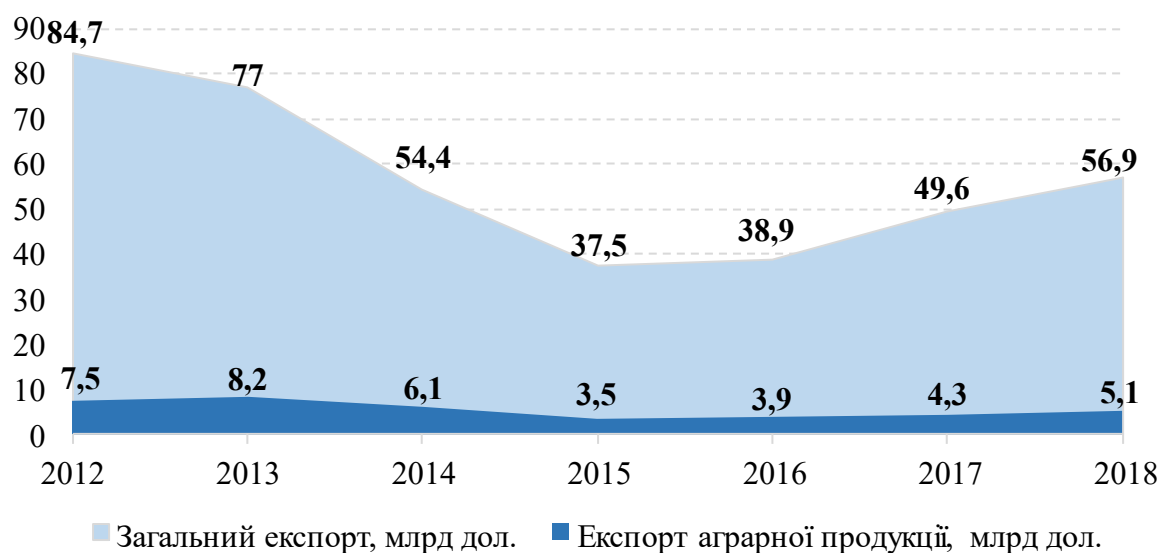


Рис. 2.16. Динаміка загального імпорту та імпорту аграрної продукції з України в 2012–2018 рр., млрд. дол.

*Джерело:* побудовано автором за даними [205; 207]

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 соняшника (258,3 млн. дол. США). Частка топ-10 продуктів агропродовольчого імпорту України становить 43% (рис. 2.17).

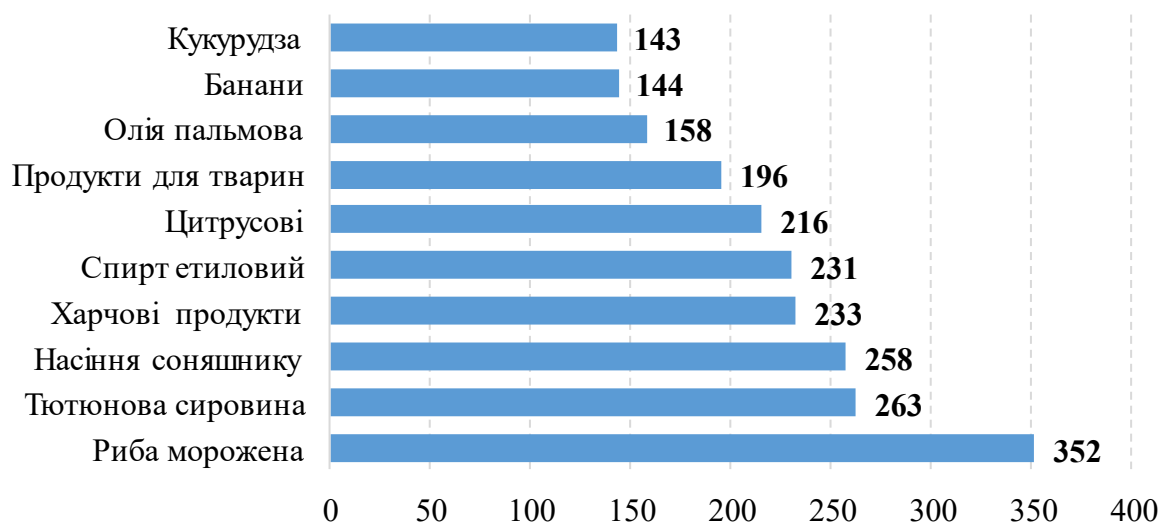


Рис. 2.17. Топ-10 продуктів агропродовольчого імпорту в 2018 р., млн. дол. США

*Джерело:* побудовано автором за даними [205; 207]

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

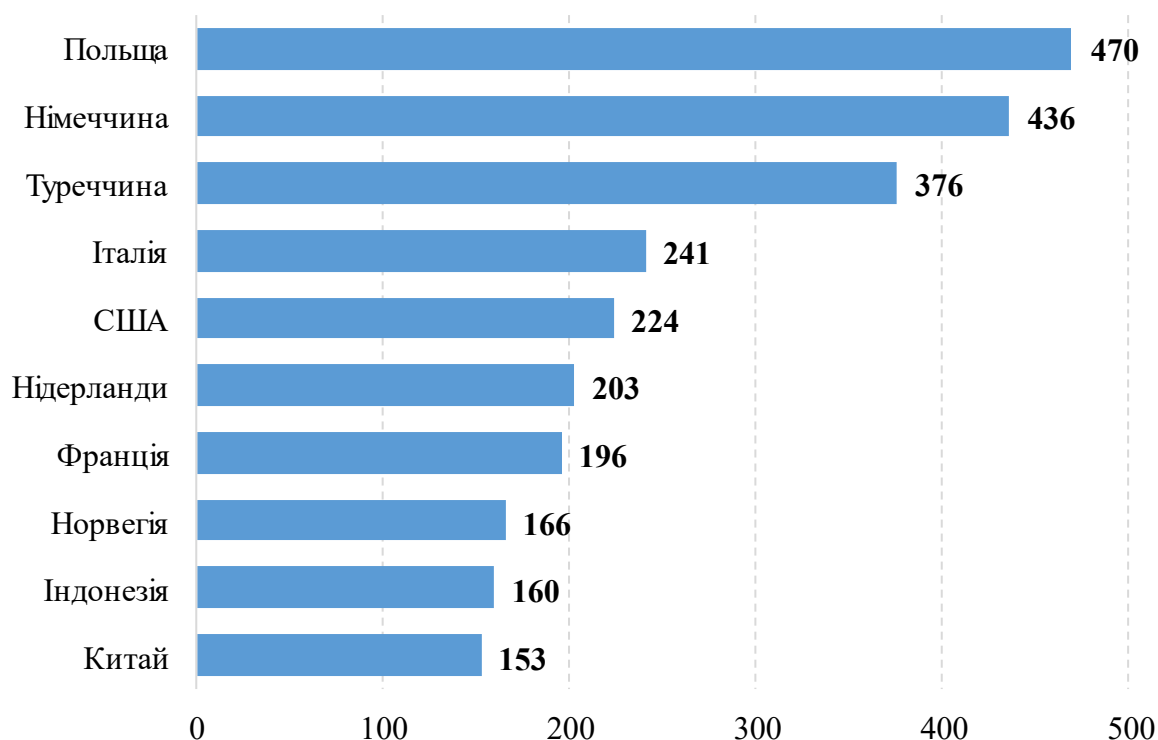


Рис. 2.18. Топ-10 країн-постачальників агропродовольчої продукції в Україну в 2018 р., млн. дол. США

*Джерело:* побудовано автором за даними [205; 207]

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 посідає 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).

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

Таблиця 2.9

**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
<b>Україна</b>	<b>239467,3</b>			<b>254640,5</b>			<b>249157</b>			<b>268591,26</b>		
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 [207]

Таблиця 2.10

**Регіональна структура виробництва продукції сільського господарства у 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
<b>Україна</b>	<b>18909,3</b>			<b>22101,4</b>			<b>21743,1</b>			<b>20167,8</b>		
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 [207]

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 посідає 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 високими 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 зернових та зернобобових культурах складає біля 12% загального обсягу виробництва, соняшника – 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 році, 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 поряд 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 великої рогатої худоби (ВРХ) та стрімке нарощування поголів'я свиней. Обсяги виробництва тваринницької

продукції протягом періоду дослідження постійно зростають: порівняно із 2005 р. у звітному періоді 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 спостерігається останніми роками, у Вінницькій області ситуація є кращою, зокрема, це зростання кількості відповідних господарських суб'єктів та площі земельних угідь (рис. 2.19), підвищення продуктивності праці, а також зростання чисельності зайнятих працівників та обсягів валової продукції.

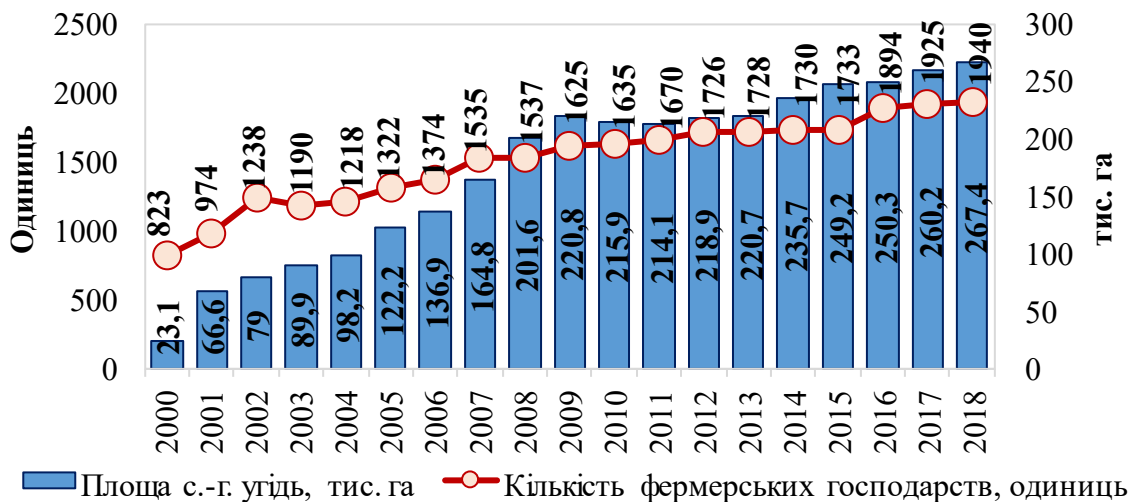


Рис. 2.19. Розвиток фермерських господарств Вінниччини за 2000–2018 рр.

*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 їхніх 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, набувають досить вагомої сили для повного або хоча б часткового подолання зазначених проблем.

Крім того, на підставі проведеної прогностичної 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.

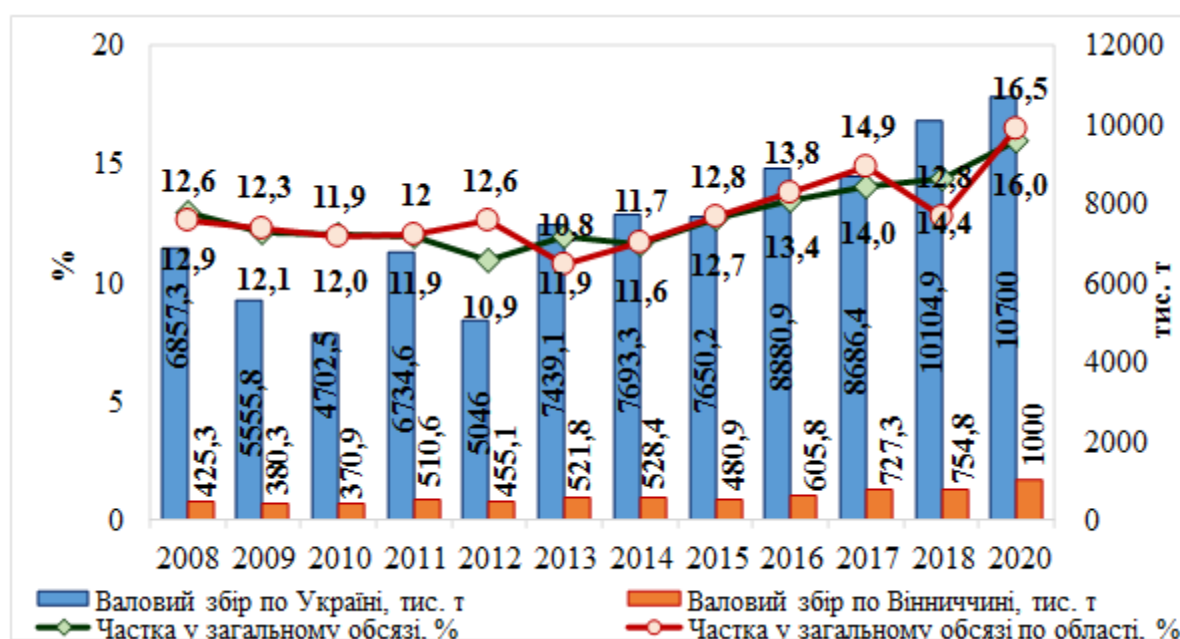


Рис. 2.20. Динаміка виробництва зернових та зернобобових культур у фермерських господарствах України та Вінниччини в 2008–2020 рр.

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, 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 [187, 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
<b>Потреби, шт.</b>				
Трактори	4263	4659	4736	4772
Зернозбиральні комбайни	797	871	886	892
<b>Коефіцієнт задоволення потреб фермерських господарств в техніці</b>				
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%, у 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
Кукурудза 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 [190].

На сьогодні тільки незначна частина фермерських господарств Вінницької області досягла високих показників у використанні земельних ресурсів. В основному, це стосується великих за розмірами земельних площ 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><b>Внесено органічних добрив в середньому на 1 га, т</b></i>									
Всього, т	3,9	4,1	5,2	5,1	3,2	15,7	22,4	24,1	617,9
<i><b>Внесено мінеральних добрив у перерахунку на 100 % поживних речовин на 1 га удобреної площі</b></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 СФГ Вінницької області

Особливістю розвитку сімейного бізнесу є багатовимірність цілей, які переслідують підприємства. Sharma P., Blunden R., Labaki R., Nava Michael-Tsabari, Juan O. Rivera Algarin 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 [48].

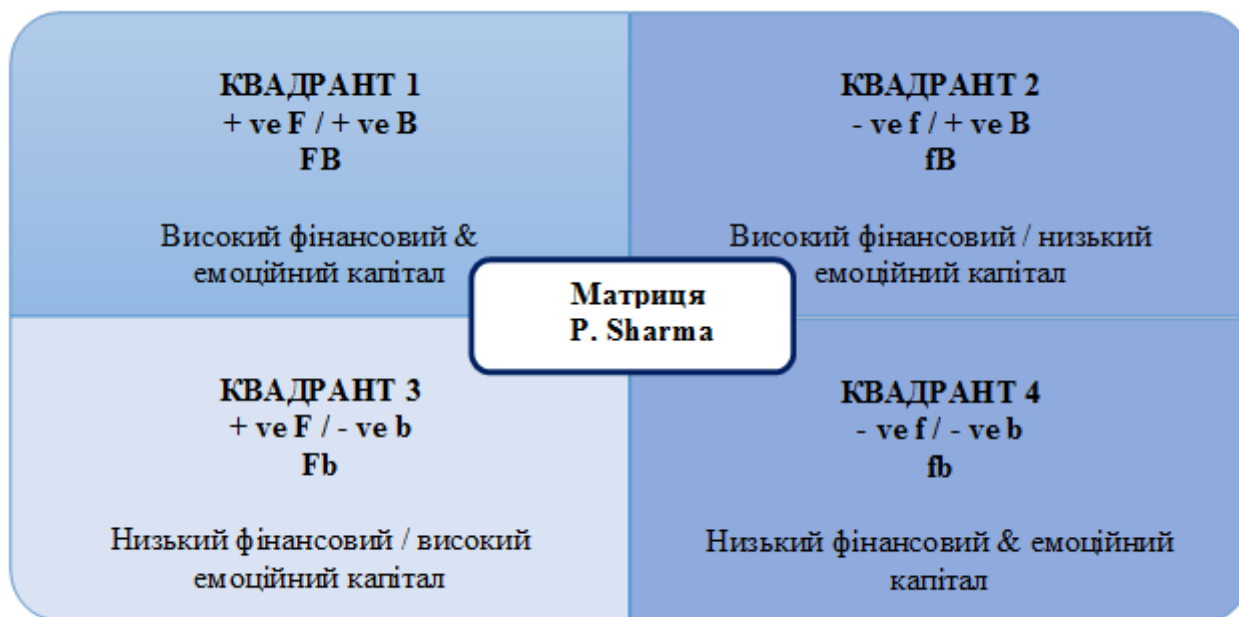
Залежно від важливості або значущості конкретних цілей сімейного бізнесу виділяють чотири різні орієнтації [58]:

- **Fb** (СБ) – сімейний бізнес, для якого цілі сім'ї мають перевагу над бізнес-цілями;
- **fb** (сБ) – сімейний бізнес, для якого бізнес-цілі мають перевагу над усіма іншими;
- **FB** (СБ) – сімейний бізнес, який прагне збалансувати цілі сім'ї та бізнес-цілі;
- **fb** (сб) – сімейний бізнес, який функціонує 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.

Sharma P. було розроблено базову матрицю для відображення результатів діяльності 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 [47; 248].



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

Рис. 2.21. Матриця Sharma P.

*Джерело:* сформовано автором на основі [47]

Сімейні підприємства, 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 [27; 248].

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

Для розуміння поточного розташування сімейного бізнесу на матриці Sharma P., необхідно розмежувати цілі сім'ї та бізнес-цілі, які переслідує підприємство (рис. 2.22).



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

Джерело: побудовано автором на основі [27]

Важливим результатом функціонування сімейного бізнесу є його стійкість.

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
<b>Перший підхід</b> передбачає застосування терміна «Steady state» (стійкий стан, стан стаціонарної стійкості)	Термін «стійкість» характеризує процес, пов'язаний з рівновагою, але не тотожний їй	Солоу Р., С. Анохін, І. Бланк, А. Загорулькін, Б. Колас, О. Колодізев, К.Нужний, В. Рошин, Ю. Сімех, В. Сумін [ 63;162;164;242;228]

## Продовження табл. 2.15

1	2	3
<b>Другий підхід</b> 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 [144; 156; 191]
<b>Третій підхід</b> 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 [195; 272]
<b>Четвертий підхід</b> 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. [161; 285]

*Джерело:* складено автором

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 ефективне функціонування та стійкий розвиток, і формують пріоритетну унікальність забезпечувати його конкурентоспроможність на ринку [229].

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.

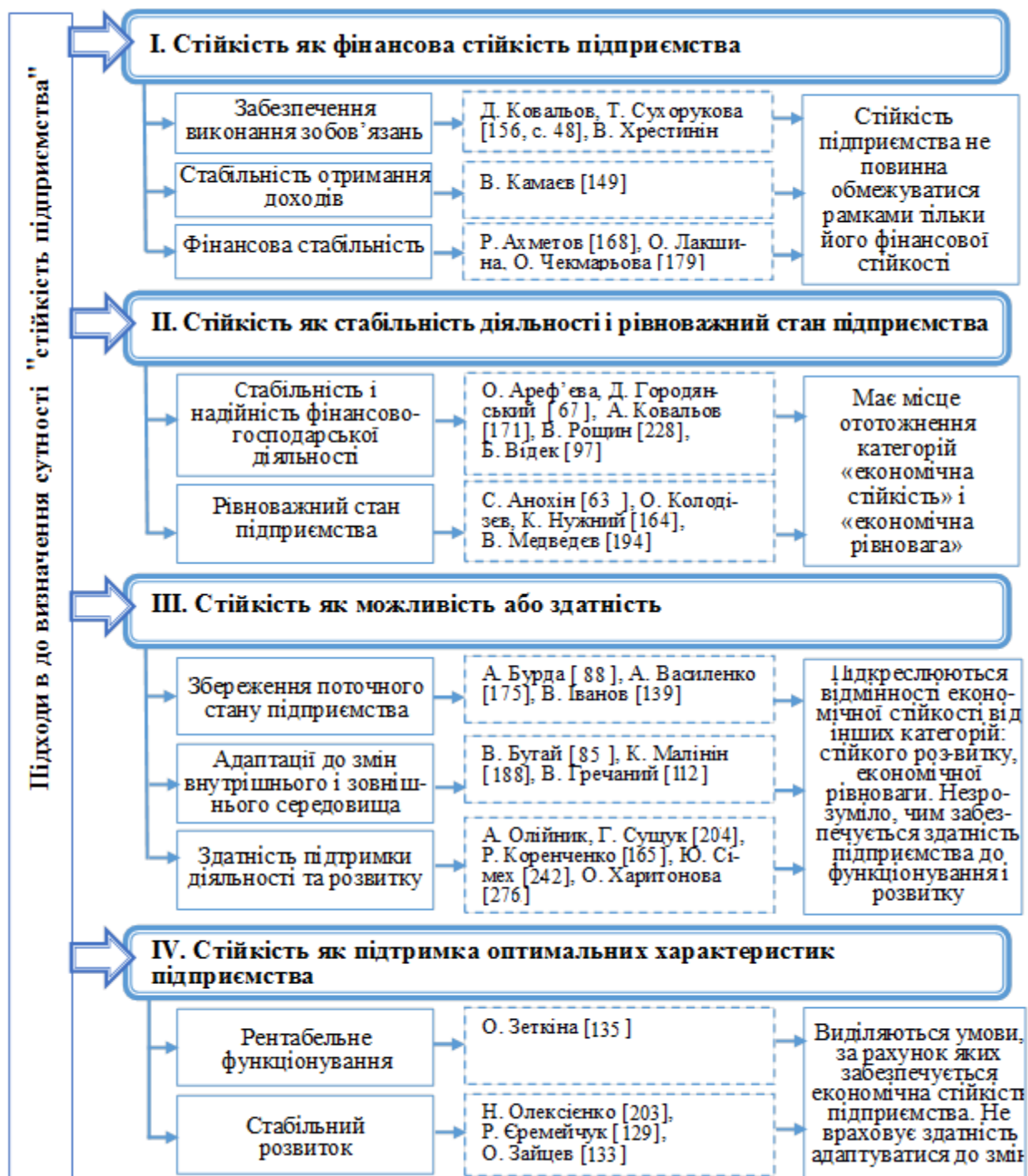


Рис. 2.23. Систематизація підходів до визначення сутності «стійкості підприємств

Джерело: побудовано автором

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.

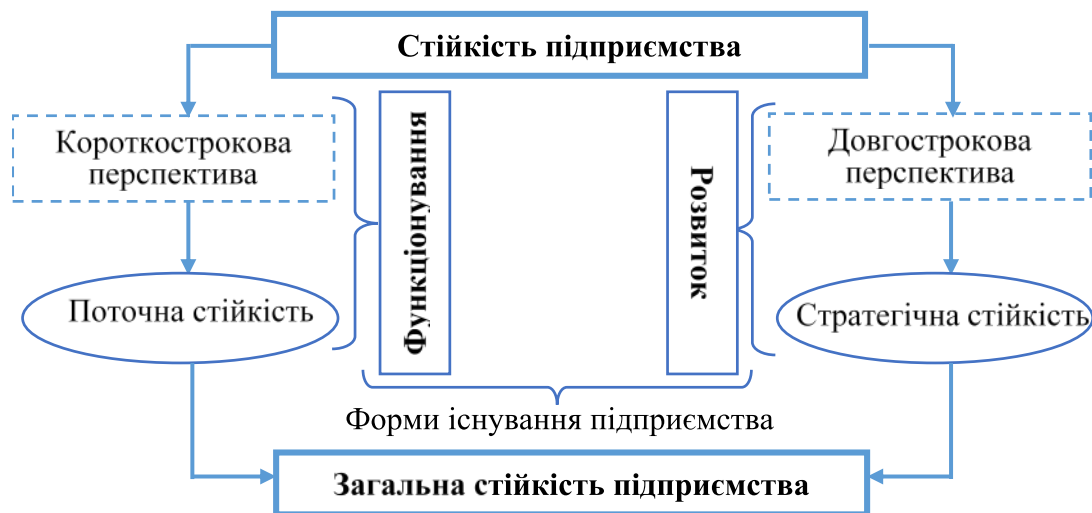


Рис. 2.24. Форми загальної стійкості підприємства

Джерело: [64]

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	
Характер реакції на впливи	Динамічна	Активна реакція, в результаті чого змінюється зв'язок між елементами системи

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 сімейними підприємствами, що був досягнутий попередніми поколіннями
	Набута	Результат збільшення стійкості сімейними підприємствами, досягнутого нинішнім поколінням
За виміром цілей розвитку підприємства*	Бізнес-стійкість	Здатність сімейного підприємства здійснювати стабільну діяльність у певному вимірі цілей сім'ї
	Сім'я-стійкість	

**Примітка:** \* - запропоновано автором

*Джерело:* складено автором на основі даних рис. 2.23-24 та [64;83;147]

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 процес розвитку підприємства сам по собі 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 у 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, головним чином, за допомогою зовнішніх чинників, тобто, майже всі дестабілізаційні процеси гасилися ззовні завдяки 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 дозволяє 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 сімейного бізнесу пропонується виділити ще два критерії класифікації стійкості підприємств: за ретроспективою виникнення, за виміром цілей розвитку підприємства.

За ретроспективою виникнення виділимо 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 сукцесії та величиною набутої стійкості.

За виміром цілей розвитку підприємства виділимо 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 мінімально можливій 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 передбачає 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 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 закладено нами в методику оцінки рівня стійкості 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.

У загальному вигляді концептуальна схема оцінювання стійкості сімейного бізнесу наведено на рис. 2.25 [231; 249].



Рис. 2.25. Методичний підхід до оцінки стійкості сімейного підприємства

*Джерело:* розроблено автором

Як індикатори оцінки стійкості сімейних підприємств, 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 сімейного бізнесу, то застосовуються матричні методи, які дають більш об'єктивні результати оцінки: матричний метод оцінки стійкості 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 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 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:

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

Існуюча методика передбачає використання певних 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 ( $K_{см}$ ) – 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 Б. 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
<b>1</b>	<b>Бізнес-стійкість</b>	<b>0,70</b>
	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
<b>2</b>	<b>Сім'я-стійкість</b>	<b>0,30</b>

*Джерело:* складено автором

Апробацію методичного підходу оцінки стійкості підприємства сімейного бізнесу проведемо на прикладі СФГ Вінницької області, які займаються вирощуванням зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Структура посівних площ цих підприємств наведена на рис. 2.26.

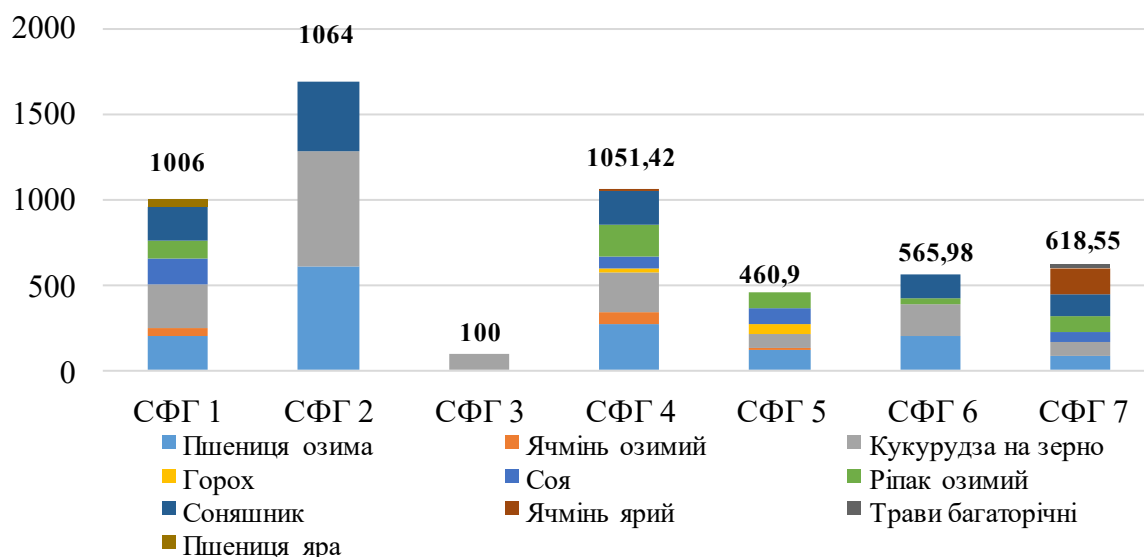


Рис. 2.26. Структура посівних площ СФГ Вінницької області за 2018 р.

*Джерело:* побудовано автором на основі звітності СФГ

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

Вихідна інформація для оцінки стійкості 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.

Таблиця 2.18

## Вихідні дані виробничо-господарської діяльності СФГ в 2018 р.

№	Показники	Сімейний бізнес							
		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								6

Джерело: складено автором на основі звітності СФГ

Таблиця 2.19

### Результати розрахунку оцінених показників стійкості СФГ

Показники	Сімейний бізнес						
	СФГ 1	СФГ 2	СФГ 3	СФГ 4	СФГ 5	СФГ 6	СФГ 7
<b>1. Бізнес-стійкість</b>							
<b>1.1. Фінансова стійкість</b>							
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
<b>1.2. Ринкова стійкість</b>							
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
<b>1.3. Виробнича стійкість</b>							
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
<b>1.4. Соціальна стійкість</b>							
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
<b>1.5. Екологічна стійкість</b>							
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
<b>2. Сім'я-стійкість</b>							
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 сімейних підприємств, 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 сімейних підприємств на рівень їх стійкості

№ п/п	Індекс показників	Максимальний показник	Оціночні бали	Бали оціночних 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
	<b>Бізнес- стійкість</b>																
1.	$K_a$	<b>0,97</b>	<b>10</b>	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.	$ROE$	<b>0,40</b>	<b>10</b>	-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.	$K_{mo}$	<b>1,33</b>	<b>10</b>	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.	$K_{oz}$	<b>10,88</b>	<b>10</b>	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.	$K_{чд}$	<b>1,66</b>	<b>10</b>	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.	$ROS$	<b>0,49</b>	<b>10</b>	-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.	$П_{пр}$	<b>4884,76</b>	<b>10</b>	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.	$K_{cm}$	<b>1,00</b>	<b>10</b>	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.	$T_{зр}$	<b>1,00</b>	<b>10</b>	10	10	10	10	10	10	10	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
10.	$T_{зорг}$	<b>1,00</b>	<b>10</b>	10	10	10	10	10	10	10	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	<b>Сім'я стійкість</b>																
11.	$K_n$	<b>3,00</b>	<b>10</b>	10	10	6,67	6,67	10	10	10	5,00	5,00	3,33	3,33	5,00	5,00	5,00
12.	$P_c$	<b>5,00</b>	<b>10</b>	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
	<b>Інтегральний показник стійкості підприємства</b>										6,19	6,59	14,14	10,36	11,03	10,56	13,03
	<b>Рейтинг сімейних підприємств за рівнем стійкості</b>										7	6	1	5	3	4	2

Джерело: розраховано автором

Наведені в табл. 2.20 результати свідчать про те, що досліджені СФГ 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 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 СФГ 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 мають як сильні, так і слабкі позиції.

У ході проведених досліджень були отримані дані по низці СФГ(табл. 2.21).

Таблиця 2.21

### Досліджувані показники аналізованих СФГ 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 в планарному вигляді (рис. 2.27).

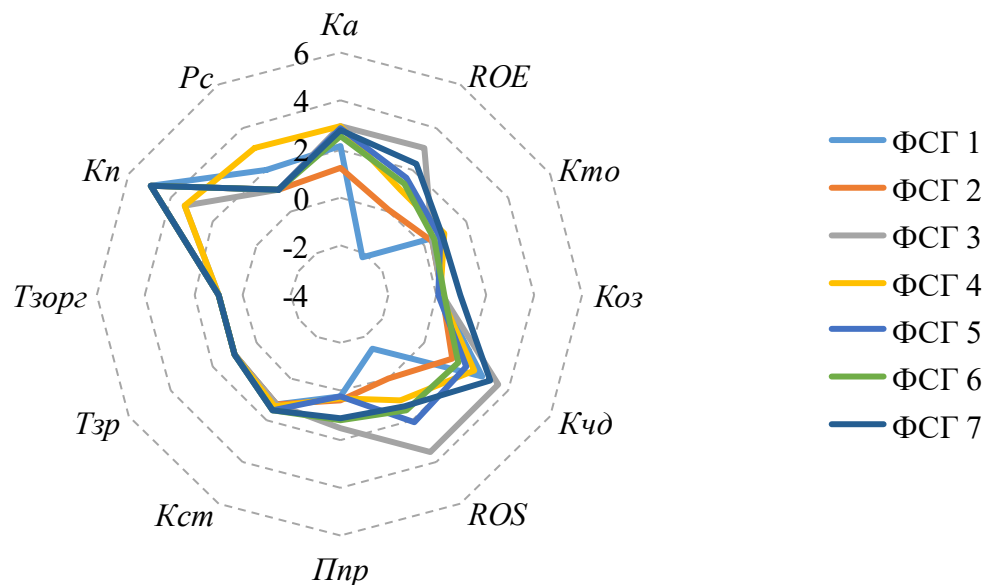


Рис. 2.27. Графічне представлення економічних показників СФГ

*Джерело:* побудовано автором

Для того, щоб визначити сильні та слабкі сторони СФГ з метою підвищення рівня їхньої 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 економічні 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 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 СФГ, результати яких наводяться нижче (табл. 2.23).

Таблиця 2.23

## SWOT-аналіз СФГ

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 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 СФГ 2 свідчить про те, що 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:  $K_a = 1,25$ ;  $ROE = 0,02$ ;  $K_{то} = 0,38$ ;  $K_{оз} = 0,22$ ;  $K_{чд} = 1,37$ ;  $ROS = 0,01$ ;  $\Pi_{np} = 0,37$ ;  $K_{см} = 1,24$ ;  $T_{зр} = 1$ ;  $T_{зорг} = 1$ ;  $P_c = 1$ . 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 СФГ 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 дозволяє не тільки дізнатися про недоліки діяльності СФГ, 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 сімейне підприємство, використовуючи запроповану методику оцінювання стійкості, має можливість самостійно провести відповідні розрахунки і визначити місце на ринку товарів і послуг, зробити аналіз і висновки, спрямовані на поліпшення їхньої діяльності. У свою чергу, підвищення ефективності діяльності сімейного бізнесу сприятиме зростанню ВВП України.

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

Методичний підхід оцінки стійкості сімейних підприємств передбачає реалізацію таких етапів:

1. Формування матриці показників стійкості сімейних підприємств:

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

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 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;  $\sigma_j$  – 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 сімейного бізнесу, а дестимулятори, навпаки, їхнє збільшення призводить до погіршення стійкості 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 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 сімейних підприємств 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 сімейного бізнесу здійснюється за формулою середньої геометричної, бо на думку автора, вага

бізнес-стійкості та сім'я-стійкості однакова, що і відрізняє сімейні підприємства від інших господарюючих суб'єктів:

$$K_{ісміі} = \sqrt{K_{іБ-С} \times K_{іС-С}}, \quad (2.12)$$

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

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

Таблиця 2.24

**Інтегральна оцінка показників складових стійкості 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 [232]

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

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

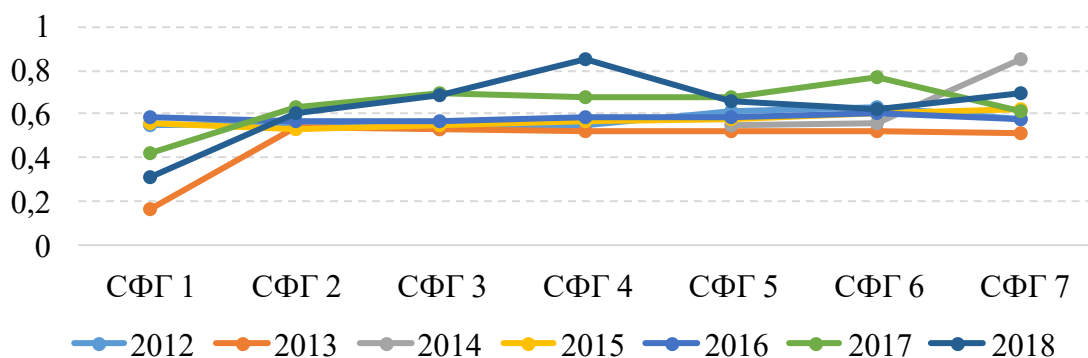


Рис. 2.28. Динаміка стійкості СФГ за 2012–2018 рр., коефіцієнтний вимір

*Джерело:* побудовано автором

Досить широке застосування має шкала Harrington, яка характеризує ступінь виразності критеріальної властивості та має універсальний характер і 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 Harrington

Інтервали за шкалою Harrington	Оцінка за шкалою Harrington
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 [232]

Результати ідентифікації стійкості СФГ Вінницької області за 2012–2018 рр. за зонами стійкості наведені в табл. 2.26.

Результати оцінки стійкості СФГ Вінницької області за 2012–2018 рр. свідчать 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 СФГ 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 [232]

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

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

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

Отже, було визначено, що основою для обґрунтування і прийняття ефективних управлінських рішень на сімейних підприємствах 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 сімейним бізнесом і розробленні практичних рекомендацій щодо його впровадження.

1. 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 секторі сільського господарства слід зазначити, що в країні запроваджуються певні практичні кроки до формалізації сімейного бізнесу галузевого спрямування, яким є сімейні фермерські господарства (СФГ). Тому, розвиток сімейного бізнесу загалом, і в аграрному секторі зокрема, є одним із важливих видів економічної діяльності України та матеріальною основою її добробуту.

3. Визначено тенденції розвитку СФГ Вінницької області і встановлено, що Вінниччина лідирує за обсягами виробництва продукції сільського господарства, а за продукцією, виробленою фермерськими господарствами, посідає четверте місце, поступаючись Дніпропетровській, Кіровоградській та Одеській областям.

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

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

4. Доповнено класифікацію розвитку підприємств двома ознаками: за ретроспективою виникнення, за виміром цілей розвитку. 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 сукцесії 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 сімейного бізнесу здійснювати стабільну діяльність у вимірі сімейних цілей розвитку підприємства.

5. Розроблено та апробовано методичний підхід, який базується на оцінці стійкості сімейного бізнесу, визначенні сильних та слабких сторін підприємств сімейного бізнесу з використанням SWOT-аналізу. Результати оцінки свідчать про те, що дослідженні 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 сімейного бізнесу розробляються управлінські рішення щодо удосконалення діяльності на підприємствах та підвищення рівня їх розвитку.

5. Запропоновано методичний підхід до оцінки стійкості сімейного бізнесу, який базується на систематизації етапів оцінки стійкості семи СФГ Вінницької області за функціональними ознаками, властивостями їхніх елементів і причинно-наслідковими зв'язками для формування організаційно-економічного механізму управління сімейним бізнесом. Це дозволило встановити закономірності протікання управлінських процесів в умовах динамічно змінного екзогенного та ендогенного середовища та є об'єктивною основою удосконалення діяльності сімейних підприємств. Для визначення рівня стійкості сімейних підприємств розраховано інтегральну оцінку рівня окремих її складових на основі стандартизованих значень обраних показників, що згруповані за видами.

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

Основні результати проведеного дослідження опубліковані та підтверджені в працях [40; 45; 52; 231; 232; 248; 249; 253; 258; 262].

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СІМЕЙНИМ БІЗНЕСОМ НА ЗАСАДАХ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ

#### **3.1. Науково-практичний підхід до управління ризиками діяльності сімейних підприємств**

Сучасний стан розвитку 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 сімейним підприємствам 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. Schneider R., Hedges L. [51], але розглянули тільки фінансовий бік проблеми, недостатньо висвітливши проблеми управління ризиками.

Як було встановлено, метою ефективної діяльності сімейного бізнесу є гармонізація інтересів бізнес-сім'ї, виробників, постачальників і споживачів. Отже, основними напрямками розвитку бізнесу, яким володіє сім'я є: удосконалення зв'язків з постачальниками і споживачами та удосконалення результатів і узгодженості роботи підрозділів сімейного підприємства.

Впровадження організаційно-економічного механізму управління є одним із напрямів ефективного розвитку 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 сімейному бізнесу, визначаються тим, який рівень ризику припустимий для підприємства [158].

Отже, зусилля керівництва сімейного бізнесу, враховуючи те, що запобігти всім ймовірним загрозам неможливо, повинні спрямовуватися на їхню часткову мінімізацію, попередження та компенсацію негативного впливу несприятливих чинників. З огляду на це, діяльність сімейного бізнесу необхідно вести в умовах прийнятного ризику, що передбачає перевищення можливих вигід над втратами внаслідок розвитку несприятливих подій.

Як було доведено в розділі 1, на діяльність 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 сімейного бізнесу, під ризиком слід розуміти виникнення зовнішніх і внутрішніх умов, які призводять до негативних наслідків як для самого сімейного бізнесу в цілому, так і для окремих його учасників [102].

Однак, сама специфіка внутрішнього середовища 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 «*ridsikon*», «*ridsa*» в грецькій – це «стрімчак», «скеля»; у французькій «*risdoe*» – «об'їжджати скелю» [122, 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).

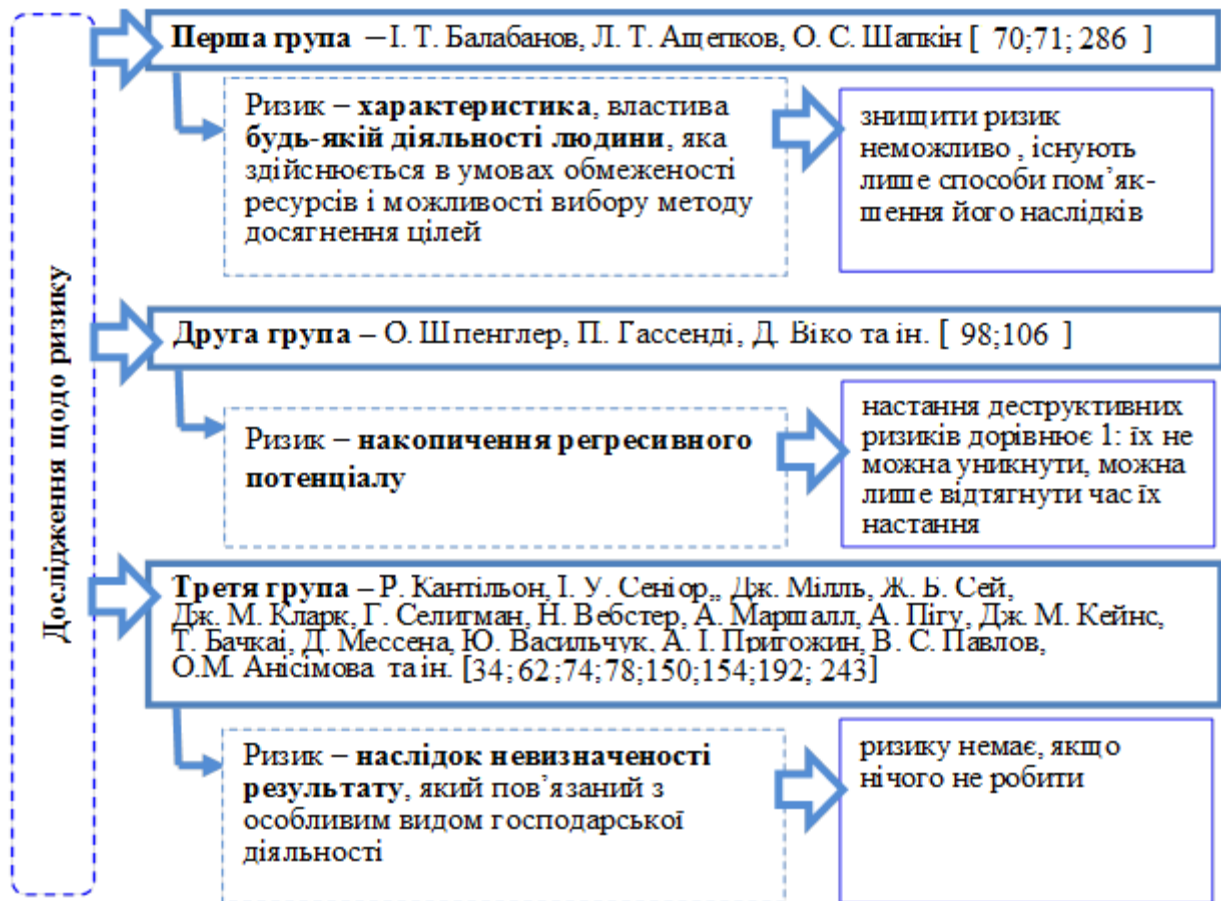


Рис. 3.1. Основні групи підходів до визначення сутності категорії ризику

Джерело: розроблено автором

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 [154; 283].

## Систематизація підходів до визначення сутності «ризик»

Автори	Характеристика ризику
1	2
<b>1. Ризик як ймовірність (можливість) отримання несприятливого результату</b>	
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» [212, с. 125]
Комітет організацій-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 імовірнісної події, що веде до втрат» [226, с. 51]
ЗУ «Про об'єкти підвищеної небезпеки» від 18.01.2001, №2245-III	«ступінь імовірності певної негативної події, яка може відбутися в певний час або за певних обставин на території об'єкта підвищеної небезпеки або за його межами» [221]
Методичні рекомендації щодо організації проведення перевірок підприємств, які входять до складу ФПГ, інших об'єднань та великих платників податків, затверджені наказом ДПІ від 16.07.2007, № 432	«можливість втрати ... надходжень внаслідок вірогідного або встановленого порушення податкового та валютного законодавства» [219]
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» [220]
В. І. Векленко, Е. Своїнські	«можливість виникнення в ході реалізації проекту несприятливої ситуації та несприятливих наслідків» [94, с. 83]

2	3
<b>2. Ризик як невизначеність майбутнього стану</b>	
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»
<b>3. Ризик як дія</b>	
Ю. С. Масленчиков, Ю. Н. Тронін	«це дія, спрямована на привабливу мету, досягнення якої пов'язане з елементом небезпеки, загрозою втрати або неуспіху» [268, 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» [61, с. 84]
<b>4. Ризик як характеристика об'єкта</b>	
А.Г. Івасенко	«це ситуативна характеристика діяльності суб'єкта ринкових відносин, яка відображає невизначеність щодо конкретного результату, і, принаймні, один з них є небезпечним» [140]
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» [99, с. 9]
<b>5. Ризик як ймовірність помилки або успіху</b>	
Л. Я. Корнійчук, Н. О. Татаренко, А. М. Поручник	«ймовірність помилки або успіху, того чи іншого вибору в ситуації з кількома альтернативами» [145]
Інститут ризик-менеджменту	«поєднання імовірності події та її наслідку. Наслідки ризику можуть бути як позитивними, так і негативними» [104]
Об'єднаний технічний комітет	«поєднання ймовірності та наслідків настання несприятливих подій»
Г. Л. Вербицька	«не тільки імовірність небезпеки або невдачі, зняття суб'єктом господарювання невизначеності за конкретних обставин, подолання непевності і конфлікту в ситуації неминучого вибору, але й поєднання можливості досягнення як небажаних, так і особливо сприятливих відхилень від запланованих результатів» [96, с. 5]
В. В. Глущенко	«це можливість позитивного (шанс) або негативного (збиток) відхилення в процесі діяльності від очікуваних або планованих значень» [108]

1	2
<b>6. Ризик як небезпека</b>	
Г. Е. Гмурман	«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» [142, 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» [121]
ЗУ «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом» від 28.11.2002, №249-IV	«небезпека (загроза, уразливі місця).....» [218]
<b>7. Ризик як явище чи процес</b>	
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» [123, с. 84]
<b>8. Ризик як економічна категорія</b>	
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» [100, с. 83]

Джерело: складено автором

Враховуючи наведе вище, під ризиком будемо розуміти ймовірні загрози діяльності сімейному 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 розуміння 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 (сімейний бізнес), 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 [100; 154].

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

Таблиця 3.2

### Система ризиків функціонування сімейного бізнесу

ЗР		Види ризиків	Позначка
1	2	3	4
ЗАГАЛЬНІ РИЗИКИ	ЕКОНОМІЧНІ	1. Нестабільність внутрішньої поточної економічної ситуації	ЗР <sub>МЕ1</sub>
		2. Різка зміна кон'юнктури цін на ресурси і товари на світових ринках	ЗР <sub>МЕ2</sub>
		3. Коливання валютних курсів	ЗР <sub>МЕ3</sub>
		4. Зовнішньоекономічна ситуація	ЗР <sub>МЕ4</sub>
		5. Деструктивність механізмів розвитку державної концепції економічної безпеки	ЗР <sub>МЕ5</sub>
		6. Обмеженість ресурсів	ЗР <sub>МЕ6</sub>
	СОЦІАЛЬНО-ПОЛІТИЧНІ	1. Невизначеність зовнішньої макрополітичної ситуації	ЗР <sub>СП1</sub>
		2. Криміналізація економіки	ЗР <sub>СП2</sub>
		3. Корупційна складова	ЗР <sub>СП3</sub>
		4. Несприятливі соціально-політичні зміни в країні	ЗР <sub>СП4</sub>
		5. Падіння платоспроможного попиту населення	ЗР <sub>СП5</sub>
		6. Зростання бідності, падіння рівня життя населення	ЗР <sub>СП6</sub>
		7. Трансформація споживчих переваг на товарних ринках	ЗР <sub>СП7</sub>
		8. Розшарування суспільства, зниження рівня споживання промислових товарів	ЗР <sub>СП8</sub>
ОРГАНІЗАЦІЙНІ	1. Деструктивний характер податкової політики	ЗР <sub>О1</sub>	
	2. Панування посередників і трейдерів, що диктують свої умови товаровиробникам	ЗР <sub>О2</sub>	

Продовження табл. 3.2

1	2	3
ТЕХНОЛОГІЧ НІ	3. Неєфективність державної підтримки вітчизняних товаровиробників	ЗР <sub>03</sub>
	4. Відсутність механізмів розвитку вітчизняної сировинної бази	ЗР <sub>04</sub>
	5. Недосконалість державного контролю за системою стандартизації і сертифікації промислової продукції	ЗР <sub>05</sub>
	1. Неповнота або неточність інформації про динаміку техніко-економічних показників, параметрах нової техніки і технології	ЗР <sub>Т1</sub>
	2. Насичення внутрішнього ринку новим, але морально застарілим обладнанням і технологіями	ЗР <sub>Т2</sub>
	3. Нерозвиненість ринку лізингових послуг під обладнання для підприємств сімейного бізнесу	ЗР <sub>Т3</sub>
	4. Обмеженість доступу до нових технологій	ЗР <sub>Т4</sub>
	СР	
СПЕЦИФІЧНІ РИЗИКИ	1. Відсутність функціональної методології створення стратегії сімейного бізнесу	СР <sub>1</sub>
	2. Відсутність підзвітності зацікавлених членів сім'ї	СР <sub>2</sub>
	3. Недостатньо активна участь наступних поколінь у формуванні перспектив розвитку сімейного бізнесу	СР <sub>3</sub>
	4. Резонанс інтересів зацікавлених осіб (членів сім'ї)	СР <sub>4</sub>
	5. Відсутність чіткого механізму узгодження інтересів співвласників або спадкоємців	СР <sub>5</sub>
	6. Недостатня компетентність окремих членів сім'ї	СР <sub>6</sub>

Джерело: складено автором

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

Механізми моніторингу, оцінки і управління сукупністю даних ризиків формуються на рівні самого 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 сімейного бізнесу при розробці організаційно-економічного механізму управління сімейним підприємством, які забезпечать його стійкість.

Особливості розвитку будь-якого господарського суб'єкта, зокрема і 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 сімейного бізнесу», яка дозволить розробити певні заходи щодо запобігання ризикам (табл. 3.3).

Слід відмітити, що на стадії «Зародження 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 сімейного бізнесу, можливо продовжити період «Зрілість» та підвищити стійкість підприємства і знизити втрати на етапі життєвого циклу «Падіння».

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

Найважливішим інструментом забезпечення стійкості сімейних підприємств 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 (Bayes), Лапласа (Laplace), Севіджа (Savage), Вальда (Wald), Гурвіца (Hurwitz) (табл. 3.4).

Таблиця 3.3

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

Етапи життєвого циклу	Ризики	Ідентифікація ризиків з метою їх запобігання					Заходи запобігання
		ЗР <sub>МЕ</sub>	ЗР <sub>СП</sub>	ЗР <sub>О</sub>	ЗР <sub>Т</sub>	СР	
Зародження	Стратегічні	ЗР <sub>МЕ1</sub> , ЗР <sub>МЕ5</sub>	ЗР <sub>СП4</sub>	ЗР <sub>О4</sub>	ЗР <sub>Т1</sub>	СР <sub>1</sub>	1. Формування підприємницьких компетентностей у членів сім'ї
	Тактичні	ЗР <sub>МЕ6</sub>	ЗР <sub>СП2</sub> , ЗР <sub>СП5</sub>	ЗР <sub>О1</sub> , ЗР <sub>О2</sub>	ЗР <sub>Т2</sub> , ЗР <sub>Т3</sub>	СР <sub>3</sub>	2. Посилення взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем
	Операційні	ЗР <sub>МЕ2</sub>	ЗР <sub>СП2</sub> , ЗР <sub>СП3</sub>	ЗР <sub>О3</sub> , ЗР <sub>О5</sub>	ЗР <sub>Т4</sub>	СР <sub>6</sub>	1. Формування підприємницьких компетентностей у членів сім'ї 2. Посилення взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем
Зростання	Стратегічні	ЗР <sub>МЕ2</sub> , ЗР <sub>МЕ4</sub>	ЗР <sub>СП4</sub>	ЗР <sub>О3</sub> , ЗР <sub>О5</sub>	ЗР <sub>Т4</sub>	СР <sub>1</sub> , СР <sub>3</sub> , СР <sub>6</sub>	3. Асоційованість сімейного бізнесу
	Тактичні	ЗР <sub>МЕ6</sub>	ЗР <sub>СП2</sub> , ЗР <sub>СП3</sub> , ЗР <sub>СП5</sub> , ЗР <sub>СП6</sub>	ЗР <sub>О1</sub> , ЗР <sub>О2</sub>	ЗР <sub>Т1</sub>	СР <sub>5</sub>	4. Підбір висококваліфікованого персоналу
	Операційні	ЗР <sub>МЕ3</sub>	ЗР <sub>СП2</sub> , ЗР <sub>СП3</sub>	ЗР <sub>О5</sub>	ЗР <sub>Т3</sub>	СР <sub>2</sub>	5. Раціональне управління сімейним бізнесом
Зрілість	Стратегічні	ЗР <sub>МЕ1</sub> , ЗР <sub>МЕ3</sub>	ЗР <sub>СП2</sub> , ЗР <sub>СП3</sub>	ЗР <sub>О3</sub>	ЗР <sub>Т3</sub>	СР <sub>3</sub> , СР <sub>4</sub> , СР <sub>5</sub>	6. Перегляд професійних підприємницьких компетентностей
	Тактичні	ЗР <sub>МЕ4</sub> , ЗР <sub>МЕ6</sub>	ЗР <sub>СП7</sub>	ЗР <sub>О3</sub>	ЗР <sub>Т1</sub>	СР <sub>2</sub> , СР <sub>5</sub>	7. Оцінка стійкості сімейних підприємств
	Операційні	ЗР <sub>МЕ2</sub>	ЗР <sub>СП3</sub>	ЗР <sub>О1</sub> , ЗР <sub>О3</sub>	ЗР <sub>Т4</sub>	СР <sub>6</sub>	8. Залучення нових ресурсів для підтримки і розвитку сімейного бізнесу
Падіння	Стратегічні	ЗР <sub>МЕ1</sub> , ЗР <sub>МЕ4</sub> , ЗР <sub>МЕ6</sub>	ЗР <sub>СП2</sub> , ЗР <sub>СП3</sub> , ЗР <sub>СП4</sub>	ЗР <sub>О1</sub>	ЗР <sub>Т1</sub> , ЗР <sub>Т3</sub> , ЗР <sub>Т4</sub>	СР <sub>2</sub> , СР <sub>5</sub>	9. Відновлення стійкості сімейних підприємств
	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 старається 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 [146; 213; 290]

Визначимо найменш ризикове підприємство серед сімейних підприємств, за якими було розраховано інтегральний показник стійкості підприємства (п. 2.3). Результати розрахунку рівня ризиків за допомогою системи критеріїв для локалізації та нейтралізації негативних наслідків ризиків 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 СФГ за 2016–2018 рр.**

Підприємство	2016	2017	2018	Критерії											
				Лапласа (Laplace)		Гурвіца (Hurwitz)		Байеса (Bayes)		Севіджа (Savage)				Вальда (Wald)	
				Значення	Ранг	Значення	Ранг	Значення	Ранг	2016	2017	2018	Ранг	Значення	Ранг
СФГ 1	11,36	11,6	6,19	9,7	6	9,4	6	9,7	6	3,07	2,32	7,95	7	6,19	7
СФГ 2	9,42	9,58	6,59	8,5	7	8,4	7	8,5	7	5,01	4,34	7,55	6	6,59	6
СФГ 3	11,29	12,39	14,14	12,6	4	13,0	1	12,6	4	3,14	1,53	0	1	11,29	2
СФГ 4	9,66	10,04	10,36	10,0	5	10,1	5	10,0	5	4,77	3,88	3,78	5	9,66	5
СФГ 5	13,47	13,84	11,03	12,8	2	12,7	3	12,8	2	0,96	0,08	3,11	3	11,03	3
СФГ 6	14,43	13,92	10,56	13,0	1	12,9	2	13,0	1	0	0	3,58	4	10,56	4
СФГ 7	12,21	12,83	13,03	12,7	3	12,7	4	12,7	3	2,22	1,09	1,11	2	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 сімейного бізнесу керівництво повинно прагнути мінімізувати ризики його діяльності з використанням спеціальних інструментів в процесі формування організаційно-економічного механізму управління сімейними підприємствами (рис. 3.2).

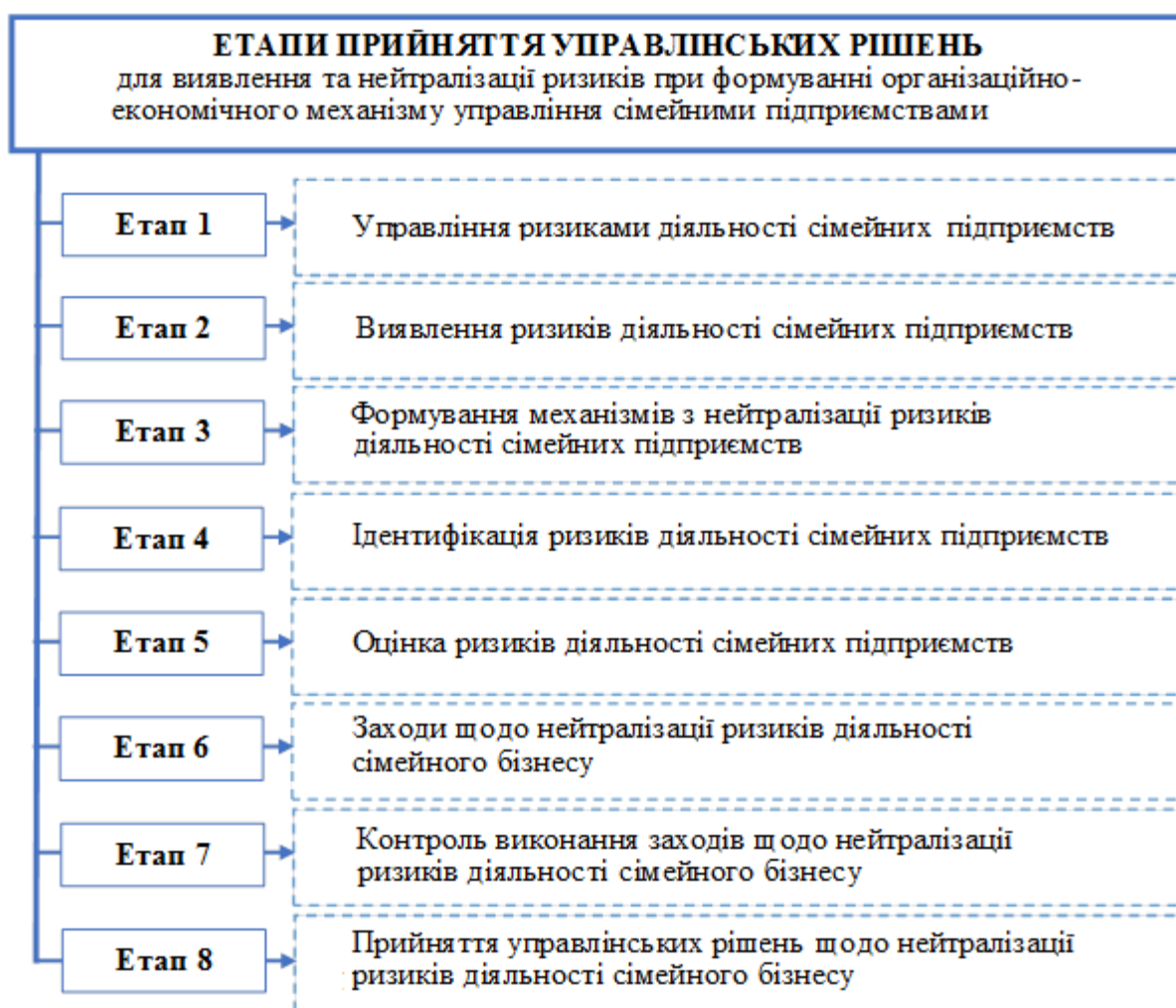


Рис. 3.2. Етапи прийняття управлінських рішень щодо виявлення та нейтралізації ризиків при формуванні організаційно-економічного механізму управління сімейними підприємствами

*Джерело:* побудовано автором [232]

Для управління ризиками діяльності 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 сімейного підприємства та його потенціальні можливості. Науково-практичний підхід управління ризиками діяльності сімейного бізнесу визначає об'єктивні передумови адаптації організаційно-економічного механізму управління сімейним бізнесом та є основою формування умов розвитку підприємств і формалізує процес прийняття управлінських рішень (рис. 3.3).

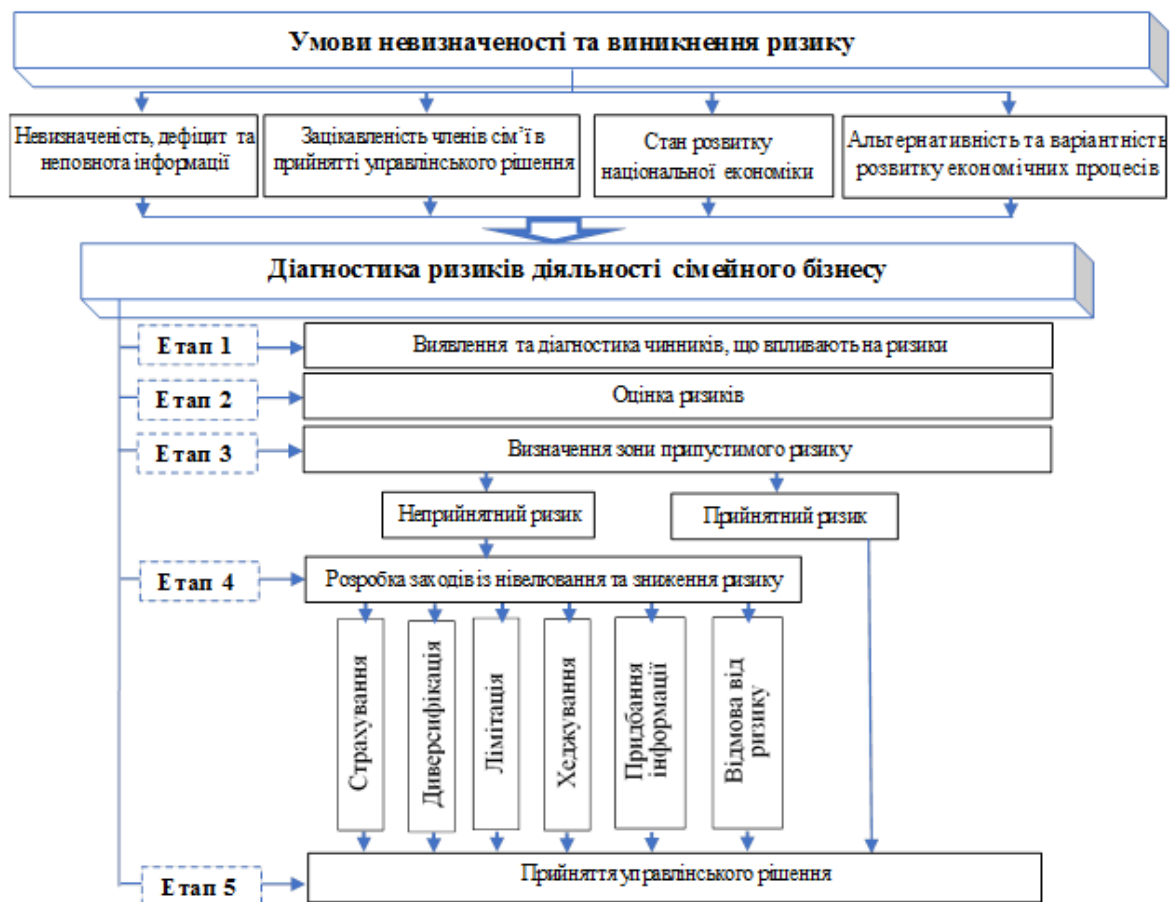


Рис. 3.3. Науково-практичний підхід до управління ризиками діяльності сімейних підприємств

*Джерело:* побудовано автором

Ефективним інструментом у прийнятті рішень щодо управління ризиками діяльності сімейних підприємств є врахування ризику. За допомогою цього аналіз ризиків стає глибшим, а управлінські рішення щодо їхньої нейтралізації – ефективнішими. Кожне підприємство в своїй діяльності

повинно постійно оцінювати ризики, які можуть впливати на його функціонування. Збільшення рівня ризиків відбувається в періоди нестабільності національної економіки та політики країни. Ризику *неможливо уникнути*, і тому керівництво підприємства повинно розробляти систему оцінки ризиків і планувати та впроваджувати заходи щодо зниження їхнього негативного впливу.

Отже, перевагою використання інструментів зниження або нейтралізації ризиків є високий ступінь альтернативності прийнятих рішень щодо управління ризиками діяльності сімейних підприємств, шляхом формування заходів зі зниження рівня ризику від їх роботи, що формуються виходячи з умов функціонування підприємства і його можливостей, дозволяють найбільшою мірою врахувати вплив внутрішніх та зовнішніх факторів на рівень розвитку в процесі нейтралізації 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	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 системи сімейного бізнесу	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 [100;142]

Основні способи мінімізації ризиків: ухиляння 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.

**Страховання** 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 убезпечити 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 сімейного бізнесу завжди супроводжується наявністю ризиків. У сучасних умовах стає неможливим управляти підприємством без урахування їхнього 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 сімейним бізнесом**

Розкриття сутності організаційно-економічного механізму управління сімейним бізнесом 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 сімейними підприємствами в п. 1.3 досліджено етимологію категорії «механізм», визначено історичні напрями її формування.

Основна мета організаційно-економічного механізму управління сімейним бізнесом – забезпечити сприятливі організаційні та економічні умови для здійснення подібної діяльності. Для якісного виконання вказаної мети варто виділити *організаційну та економічну складові* управління діяльністю сімейних підприємств.

Об'єктом управління виступає діяльність сімейного бізнесу, тому цілі управління ставляться, безумовно, економічні.

На основі визначених категорій «механізм управління» та категорії «управління сімейним бізнесом», «організаційно-економічний механізм управління сімейним бізнесом» 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 сімейним бізнесом 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 сімейним бізнесом носить несистематизований характер, тому організаційно-економічний механізм управління сімейним бізнесом 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 до визначення «механізм управління»**

Автори	Трактування поняття
1	2
Ф. І. Хміль [278, с. 213]	«загальна схема функціонування механізму менеджменту, що показує зв'язок між керуючою та керованою системами підприємства і за допомогою методів та інструментів менеджменту»
А. А. Садеков [233]	«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»

Продовження табл. 3.7

1	2
М. Г. Грещак [113]	«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 [125, 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 [126, 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 [209]	«складова частина системи управління, яка забезпечує дієвий вплив на чинники, стан яких обумовлює результат діяльності об'єкту управління»
О. В. Раєвнева [225, 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 [72]	«система, яка об'єднує цілі, функції, принципи, методи, засоби і способи, прийоми і технології управління»

*Джерело:* систематизовано та узагальнено автором

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 [278, 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 (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 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» [84, 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 існує, що викликає певні труднощі при розробці концепції організаційно-економічного механізму управління сімейним бізнесом.

**Понятійно-категоріальний концепт поняття «механізм» за різними науково-методологічними підходами до його трактування**

Автор і джерело	Сутність дефініційного визначення
1	2
<i><b>Економічний механізм</b></i>	
Н. Ю. Брюховецька [84, с. 28]	«сукупність економічних методів впливу суб'єкта управління на об'єкт управління, які на рівні реалізуються через систему організаційно-розпорядницьких форм управління»
С. О. Воєводін [101, с. 3]	«сукупність елементів: управління, нормування й обліку результатів і витрат, госпрозрахункової відповідальності й матеріального заохочення; організаційного, ресурсного й інформаційного забезпечення»
І. С. Завадський [132]	«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)»
А. В. Козаченко [160]	«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 [172, 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 [175, с. 13-17]	«необхідний взаємозв'язок, який виникає між різними економічними явищами»
В. П. Москаленко [201, с. 7–9]	«склад цільових, функціональних підсистем і підсистем забезпечення»
Л. Н. Павлова [208, с. 11-12]	«необхідно враховувати основні його структурні елементи: планування й прогнозування, організацію суспільного виробництва, економічне стимулювання, ціноутворення, фінансово-кредитний механізм»
Є. В. Хлобистов [277]	«комплекс організаційних, нормативних та правових заходів, спрямованих на оптимальну взаємодію економіки та навколишнього середовища по відношенню до людини»
<i><b>Господарський механізм</b></i>	
З. О. Арабянц [66]	«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 [171]	«господарський механізм є основним, а його функціональну структуру складають механізми нижчого порядку: економічний, організаційний та соціально-політичний»
<b>Організаційний механізм</b>	
А. В. Калина [148, с. 146]	«обґрунтована певним чином послідовність управлінських дій, а також методів по реалізації функції і принципів управління»
Ф. В. Зиновьев [136]	«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)»
<b>Організаційно-економічний механізм</b>	
Є. І. Ануфрієва, Г. Ю. Кучерук [65, 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, проєктів, нормативів та нормативних актів, затверджених вищим керівництвом, які спрямовують та координують діяльність всіх функціональних підрозділів вищезазначеної 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 [68, с. 279]	«система елементів організаційного й економічного впливу на управлінський процес»
І. П. Булеєв [86, с. 177]	«сукупність форм, методів та інструментів управління»
І. П. Белая [76]	«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. А. Грішнова, О. В. Василик [115, 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»

Продовження табл. 3.8

1	2
А. Гончарук [110, 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 [116, с. 24]	«комплексне поняття, що характеризує сукупність необхідних взаємозв'язків, що виникають між різними елементами організації виробництва, праці і управління»
Л. Дейнеко, В. Барканов [120, с. 89]	«сукупність інструментарію, цілеорієнтованих важелів та системоутворюючих регуляторів впливу»
О. А. Єрьоменко-Григоренко [130]	«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. Измайлов, К. Сонін, М. Юдкевич [141]	«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 [151, с. 5]	«саморегулююча система елементів, в якій відбувається цілеспрямоване перетворення впливу елементів управління на необхідний стан або реакцію об'єктів управління»
Г. В. Козаченко [159]	«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. Шибаніна [178]	«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. Куценко [177]	«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 [183, 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»

Продовження табл. 3.8

1	2
Ю. О. Лисенко, П. В. Єгоров	«система формування цілей і стимулів, що дозволяє перетворювати в процесі трудової діяльності рух

[181, с. 87]	матеріальних і духовних потреб членів суспільства у рух засобів виробництва та його кінцевих результатів, спрямованих на задоволення платоспроможного попиту споживачів»
Ю. П. Лузан [185]	«спосіб забезпечення реалізації вимог об'єктивних законів у процесі суб'єктивної людської діяльності (охоплює широкі надбудовні відносини (політичні, ідеологічні, морально-етичні, правові тощо), що активно впливають на базис)»
А. А. Малицький [189]	«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 [200]	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 [235, 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. Гранченко, Л. О. Баластрик [266, 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»
<b><i>Механізм організаційно-економічного забезпечення</i></b>	
Л. М. Варава [90, с. 97-98]	«сукупність засобів та методів створення системи цілісного управління розвитком та результатами підприємства»

*Джерело:* систематизовано та узагальнено автором

Аналіз робіт низки авторів показує, що сутність «організаційно-економічного механізму» розглядають по-різному.

А. Гончарук [110, 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 [160, с. 106];

2) не враховують мети, спрямованості цієї послідовності дій та методів на встановлення взаємодії окремих елементів системи [148, с. 146];

3) не враховують інструменти досягнення бажаних результатів [90, 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 [160, с. 173-174], [201, с. 7-9];

5) обмежують кількість методів, що включають до понятійного апарату [266, 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 [86, с. 177];

7) розглядають організаційну та економічну складові як «елементи впливу» на управлінський процес без методологічного аргументування [68, с. 279];

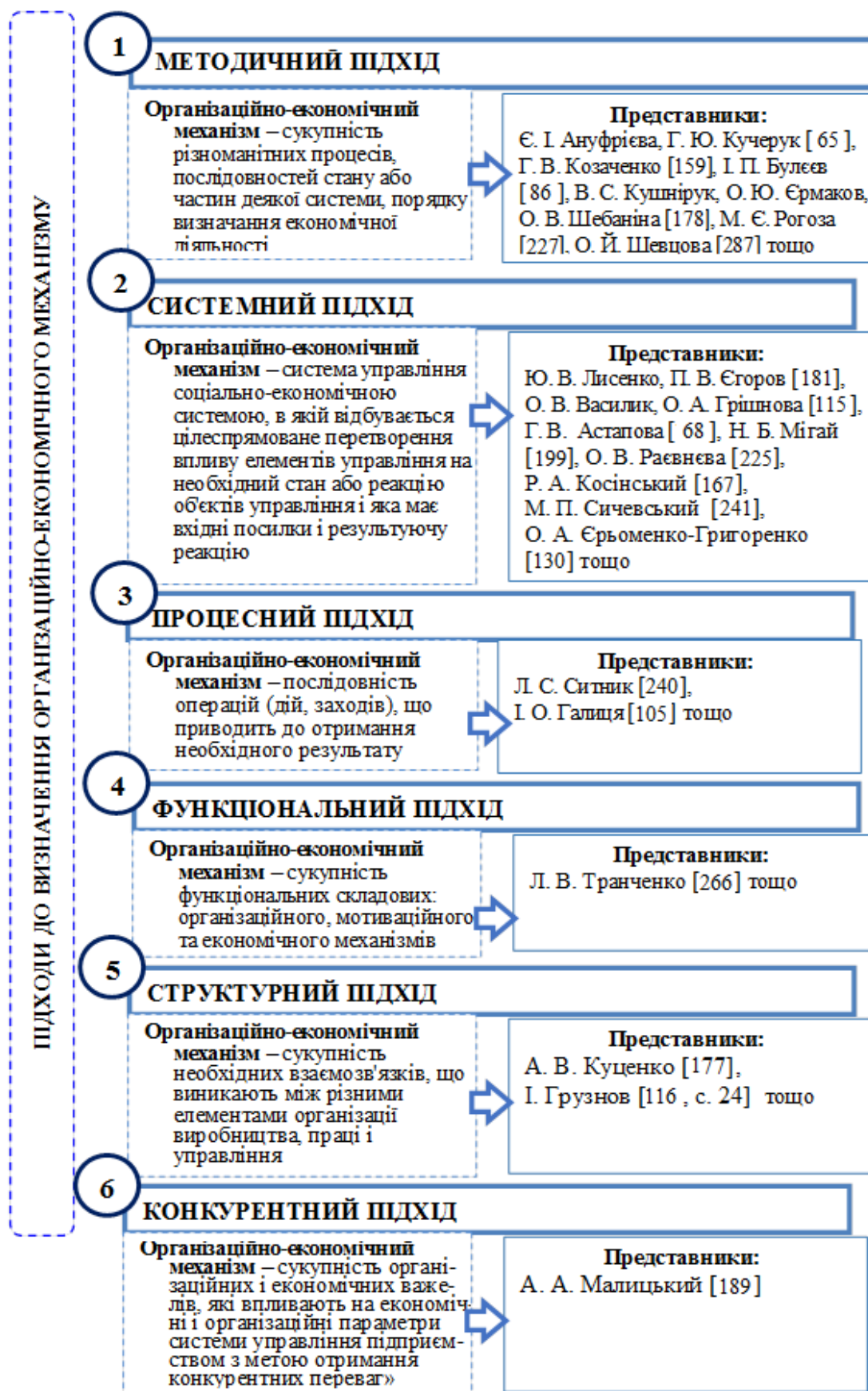


Рис. 3.4. Підходи до визначення дефініції «організаційно-економічний механізм управління»

Джерело: систематизовано та узагальнено автором

8) ототожнюють організаційно-економічний механізм управління з функціональною структурою підприємства, або з підприємством як системою блоків, тобто з об'єктом управління, що є неправомірним [141].

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 сімейним бізнесом:

1) організаційно-економічним механізмом управління сімейним бізнесом вважатимемо сукупність організаційних та економічних елементів управління сімейними підприємствами, що формують систему об'єктів управління, основні прийоми та принципи, які забезпечують ефективну діяльність підприємства;

2) організаційно-економічний механізм слід розглядати як сукупність усіх його складових з урахуванням кінцевого результату та циклічного характеру будь-яких соціально-економічних процесів сімейного бізнесу;

3) основна мета організаційно-економічного механізму управління сімейним бізнесом є забезпечення сприятливих організаційних та економічних умов для здійснення його діяльності. Для якісного виконання вказаної мети варто виділити організаційну та економічну складові управління діяльністю сімейних підприємств;

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 сімейним бізнесом, 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, 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 сімейним бізнесом 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 сімейним бізнесом передбачає виділення управлінських методів організації і регулювання діяльності сімейних підприємств та їх обґрунтування.

Економічна складова пов'язана з економічними аспектами реалізації механізму управління сімейним бізнесом і відповідає за ресурсне забезпечення, здійснення якісної діагностики діяльності, нівелювання ризиків, що виникають в процесі її здійснення, контролю та оцінки ефективності діяльності сімейних підприємств.

Основним завданням функціонування організаційно-економічного механізму управління сімейним бізнесом 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 сімейним бізнесом» – 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 сімейним бізнесом є складним і системним утворенням, що органічно поєднує у собі ті чи інші складові елементи.

Узагальнену схему формування організаційно-економічного механізму управління сімейним бізнесом зображено на рис. 3.5.

Виділені на рис. 3.5 складові організаційно-економічного механізму управління сімейним бізнесом виконують певні функції та доповнюють одна одну.

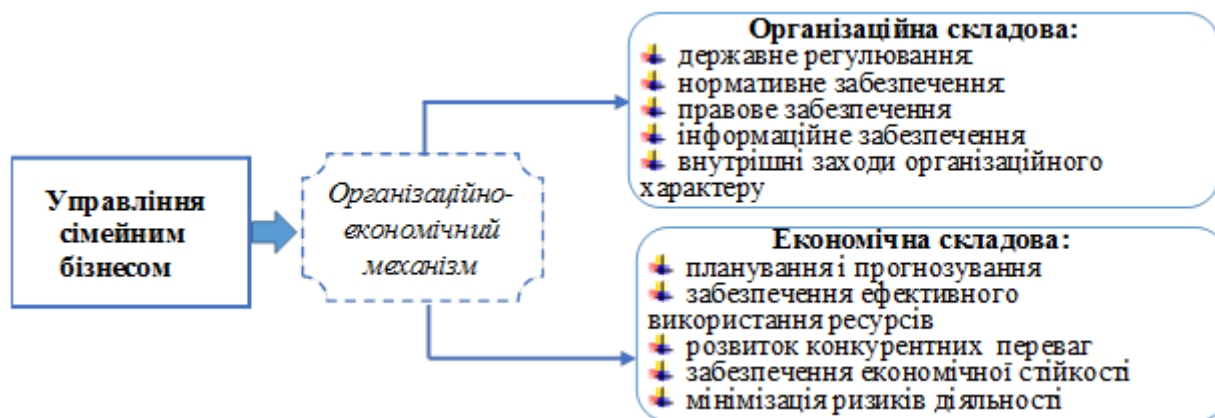


Рис. 3.5. Узагальнена схема формування організаційно-економічного механізму управління сімейним бізнесом

Джерело: розроблено автором

Таким чином 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 сімейного бізнесу.

Відповідно до принципів системного підходу організаційно-економічний механізм управління як система повинен мати певну структуру, яка визначає 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 сімейним бізнесом, що сформована в п. 1.3 (рис. 1.13).

Як і будь-яка система управління, організаційно-економічний механізм управління сімейним бізнесом складається із двох підсистем: керуючої та

керованої, між якими існує діалектичний взаємозв'язок. Керованою підсистемою у цьому дослідженні виступає діяльність сімейних підприємств.

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 сімейними підприємствами.

Отже, ще одним важливим елементом механізму є організаційна структура управління сімейним бізнесом. Організаційна структура впорядковує процес управління, взаємодію ланок, встановлює підпорядкованість та розподіляє відповідальність. Об'єктом організаційно-економічного механізму управління сімейним бізнесом є система соціальних та економічних відносин, що складається в процесі діяльності між різними суб'єктами цієї діяльності на різних рівнях управління.

Основними цілями реалізації організаційно-економічного механізму управління сімейним бізнесом можемо визначити: забезпечення зростання обсягів діяльності, прибутковості, платоспроможності, підвищення конкурентоспроможності, збалансованості між структурними підрозділами, реалізація інвестиційного потенціалу та досягнення соціального ефекту.

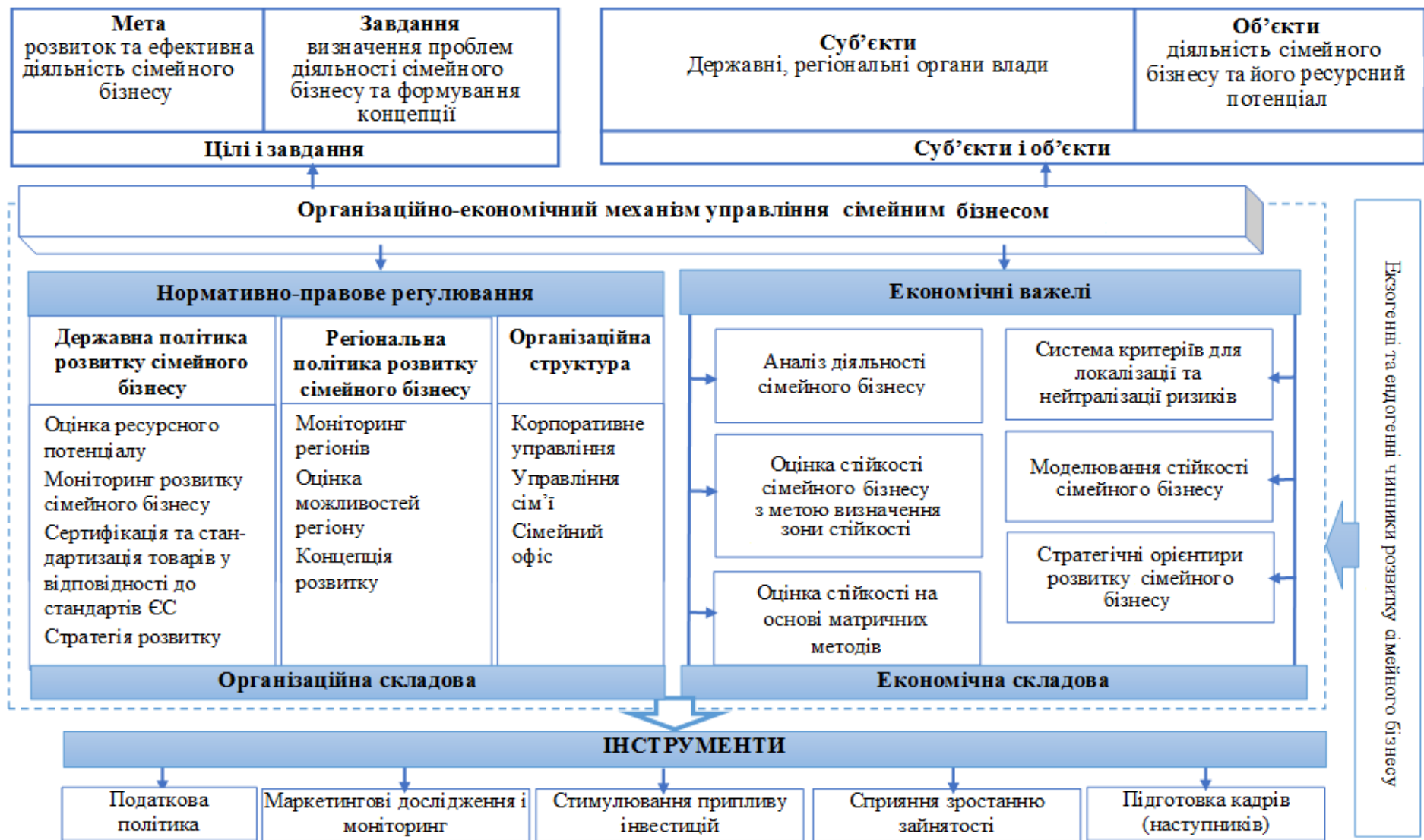


Рис. 3.6 Організаційно-економічний механізм управління сімейним бізнесом.

Джерело: розроблено автором

Функціями організаційно-економічного механізму управління сімейним бізнесом є загально-наукові функції управління: організаційна, інформаційна, аналітична, регулююча, стимулююча, планування та прогнозування, моніторинг, контроль.

Організаційно-економічний механізм управління сімейним бізнесом, як і будь-яка система, повинен діяти на основі певних принципів. У роботах провідних вчених виділяють найзагальніші принципи організаційно-економічного механізму управління, які можна використати і стосовно системи управління сімейним бізнесом. 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 компонент є важливою складовою цього механізму. Виконуючи функції організації та контролю, він містить дії, системи та оргструктури, які необхідні для повного та безперервного виконання процесу управління сімейним бізнесом – формування управлінської команди, що має організаційно забезпечувати процес управління сімейним бізнесом, включаючи доведення до працівників основних завдань та розробку ключових індикаторів діяльності, за якими буде вимірюватись рівень стійкості сімейних підприємств, враховуючи державну та регіональну політику стосовно сімейного підприємництва.

Особливістю управління сімейного бізнесу є синтез управління сім'ї та корпоративного управління.

За визначенням Е. Ж. Pose управління сімейними компаніями є система спільного прийняття рішень, яка здійснюється *Радою директорів і Сімейною*

радою, які допомагають сімейним власникам ефективно керувати сімейним бізнесом.

Управлінню також сприяють відповідні внески Консультативних рад, Сімейних зібрань, Сімейних офісів, Річних зборів акціонерів та професійної команди топ-менеджерів [41; 43; 273].

Дане визначення окреслило в цілому систему управління сімейним бізнесом, яка представлена на рис. 3.7.

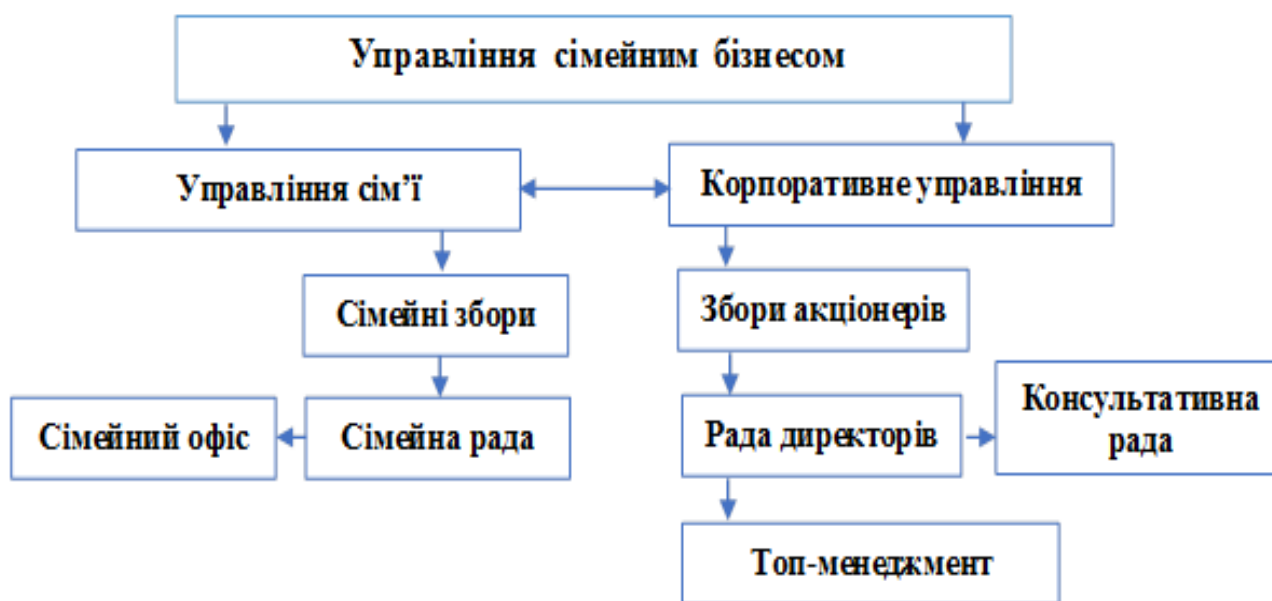


Рис. 3.7. Структура управління сімейним бізнесом

Джерело: розроблено автором

Більшість досліджень відмічають, що по мірі зростання сімейного бізнесу відбувається чітке розмежування на управління сім'ї та корпоративне управління сімейним бізнесом [42; 55; 168].

До структур сімейного управління можна віднести Сімейні зустрічі, Сімейні збори, Сімейні ради, Сімейний офіс, Сімейний статут. 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** відбуваються на початкових етапах розвитку компанії, на стадії *контролюючого власника*. Зазвичай, Сімейні зустрічі носять неформальний характер. Сімейні зустрічі, як зазначає Е. J. Pose – це значний

внесок в унікальний ресурс, яким користуються сімейні підприємства, а саме – єдність сім'ї. Вони посилюють *ефективні зобов'язання*, а саме: лояльність, прихильність, відданість, сімейний патріотизм і *фідучіарні*, відносно сімейного бізнесу та задоволеності роботою. З іншого боку, такі зустрічі покликані легітимізувати будь-які побоювання та надають можливість виявити потенціал ситуації, ефект синергії або розпізнати проблему у її зародку.

Сімейна єдність і прихильність можуть бути джерелом стратегії, 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** або «сімейний форум, сімейна асамблея» – це офіційний форум, на якому усі члени родини мають нагоду обговорити справи бізнесу і сім'ї [90]. 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 у 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 співпрацюють 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 обов'язкове, 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 [42].

Також Сімейні збори розглядаються як захід для навчання, спілкування та продовження сімейних зв'язків в умовах дрейфу поколінь, тобто прогресивного зростання кількості членів сімейної династії з кожним новим поколінням. У великих родинах, династіях, Сімейні збори можуть проводитись продовж декількох днів з зазначеним порядком денним на кожен із них.

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 [43; 168].

Розглядаючи управління сімейним бізнесом, не можна не згадати про основний документ, який, зазвичай, регулює як процеси, які проходять в сім'ї і сам сімейний бізнес, так і роботу його органів управління. Таким документом є Сімейний статут.

**Сімейний статут** створюється в структурованих фірмах, які збільшуються в розмірах, ускладнюються в управлінні, і, можливо, вже мають досвід наступності [43; 250; 261]. Сімейний статут може мати і інші назви, такі 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, обов'язки та принципи функціонування усіх його структур [20; 168].

Сімейний статут визначає регламент ведення бізнесу на певний період, у більшості на 10–15 років. Водночас – 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.

**Сімейна рада** – це діючий керівний орган, який обирається на сімейних зборах з членів родини з метою обговорення і вирішення питань стосовно сімейного бізнесу [8; 43]. Сімейна рада є представницьким органом, який узгоджує інтереси сім'ї у 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 відносин з Радою директорів. Необхідність у створенні Сімейної ради загострюється, коли виникають сімейні філії у бізнесі або окремі родинні гілки. У 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 [43]. Також Сімейна рада займається питаннями податкових консультацій, управлінням персоналом бізнес-сім'ї,

транспортними та страховими потребами сім'ї. Водночас, Brenes E., Madrigal K. та Requena B. відмічають, що Сімейні ради можуть бути об'єктами конфліктів у сімейному бізнесі [15].

Таблиця 3.9

### Основні функції Сімейної ради

Функції сімейної ради	
1.	Забезпечення прозорості бізнесу та своєчасного інформування членів сім'ї
2.	Забезпечення та здійснення «бачення» сім'ї у бізнесі
3.	Розробка Сімейного статуту
4.	Забезпечення можливості для членів сім'ї входити в бізнес, підготовка наступника
5.	Аналіз стану бізнесу за фінансовими результатами, відповідності рівня управління, стратегії та конкурентної динаміки
6.	Створення і утримання Сімейного офісу
7.	Участь членів сім'ї у власності і управлінні
8.	Інформування і навчання членів сім'ї по плануванню і управлінню успадкованим багатством
9.	Формування прийняття 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 [8; 43]

**Сімейний офіс** – це інвестиційний та адміністративний центр, за створення й утримання якого відповідає Сімейна рада. Як правило, Сімейні офіси сімейних компаній найчастіше функціонують у великих заможних родинах, чиї представники потребують індивідуальних порад щодо ведення фінансових, банківських справ, бухгалтерського обліку та інших питань. Основні завдання, 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 [43]. Сімейний офіс являє собою утворення, відокремлене від сімейного бізнесу, хоча окремі його представники можуть водночас бути і співробітниками сімейного бізнесу.

В Сімейному офісі, в основному, працюють кваліфіковані несімейні 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, структурні одиниці управління сім'ї формуються по мірі розвитку родини, мають чітко окреслене коло зобов'язань і прав та відповідають потребам та стадіям 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.

**Збори акціонерів** як орган управління сімейного бізнесу можливий за умови наявності несімейних акціонерів. Поява цієї групи акціонерів відбувається кількома шляхами: перехід до публічності сімейної компанії з розміщенням акцій на біржі, продаж частки бізнесу, філософія компенсацій для несімейних керівників вищої ланки, зовнішні інвестори.

Збори акціонерів є типовим явищем 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 – **проху**). 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 звітів 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 тощо.

*Рада директорів* може функціонувати із самого початку існування 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 [168]. 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 належністю до родини. Однак, на практиці переважна більшість підприємств сімейного бізнесу тяжіє до утворення Ради директорів, яка майже цілком складається з членів сім'ї.

Fan Joseph P. H. 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 [15]. 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 [15;25].

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 [8; 43].

Таблиця 3.10

### Основні функції Ради директорів

№ за/п	Функції ради директорів
1.	Здійснювати 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 [8; 43]

Підвищення ефективності Ради директорів можна вирішити двома шляхами: створення Консультативної ради із незалежних експертів або введення несімейних професійних членів в її склад.

**Консультативна рада (Наглядова рада)**, зазвичай, утворюється з 3–5 осіб (непарне число краще) [240]. 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, окрім того рада розробляє рекомендації на основі інформації, яку отримує від компанії.

**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. 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 сімейного бізнесу.

Впродовж перших років існування компанії управління сімейним бізнесом здійснюється засновником-менеджером. Структура менеджменту в сімейному підприємстві 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 сімейного бізнесу на ранній стадії розвитку.

По мірі збільшення розміру компанії 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.

Прийняття рішень в галузі управління сімейного бізнесу має бути спрямованим на:

- нейтралізацію (подолання) або обмеження кількості негативних (деструктивних) чинників впливу на діяльність сімейного бізнесу;
- конструктивне використання позитивних чинників впливу для активізації конкурентних переваг сімейного бізнесу;
- забезпечення гнучкості управлінських рішень за умови асиметрії дії негативних і позитивних чинників;
- всебічне використання можливостей розвитку сімейного бізнесу з метою підвищення ринкової вартості підприємства;
- забезпечення відповідного рівня стійкості сімейних підприємств.

Відповідно до запропонованого організаційно-економічного механізму управління, 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 сімейного бізнесу, з метою досягнення певного управлінського результату.

Важливе місце в організаційно-економічному механізмі управління

сімейного бізнесу займає інструментарій реалізації цього механізму.

Основне завдання інструментарію – забезпечити такі організаційні умови, щоб сімейний бізнес виконував всі поставлені перед ним економічні завдання. У фінансовому менеджменті інструментами впливу керуючої системи на керовану вважають методи, стимули, важелі, санкції та ресурси.

Метою формування організаційно-економічного механізму управління сімейним бізнесом (рис. 3.9) є забезпечення сприятливих організаційних та економічних умов для забезпечення стійкості підприємств.

Отже, основними елементами формування організаційно-економічного механізму управління сімейним бізнесом є: мета формування, об'єкт, суб'єкти механізму, функції, цілі та принципи формування, а також інструменти реалізації.

На основі моделі формування організаційно-економічного механізму управління сімейним бізнесом, з'ясувавши всі етапи його формування та їхні складові, можемо скласти загальне уявлення про сам організаційно-економічний механізм управління сімейним бізнесом.

### **3.3. Стратегічні орієнтири стійкості сімейних підприємств на засадах організаційно-економічного механізму управління**

Для формування стратегічних орієнтирів удосконалення діяльності сімейного бізнесу на засадах організаційно-економічного механізму управління використано прогнозування експоненціального згладжування, який є одним з методів короткострокового прогнозування, що базується на аналізі ряду динаміки. Визначено прогноз рівня показника стійкості сімейних підприємств за допомогою методу експоненціального згладжування, застосовуючи програму 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.

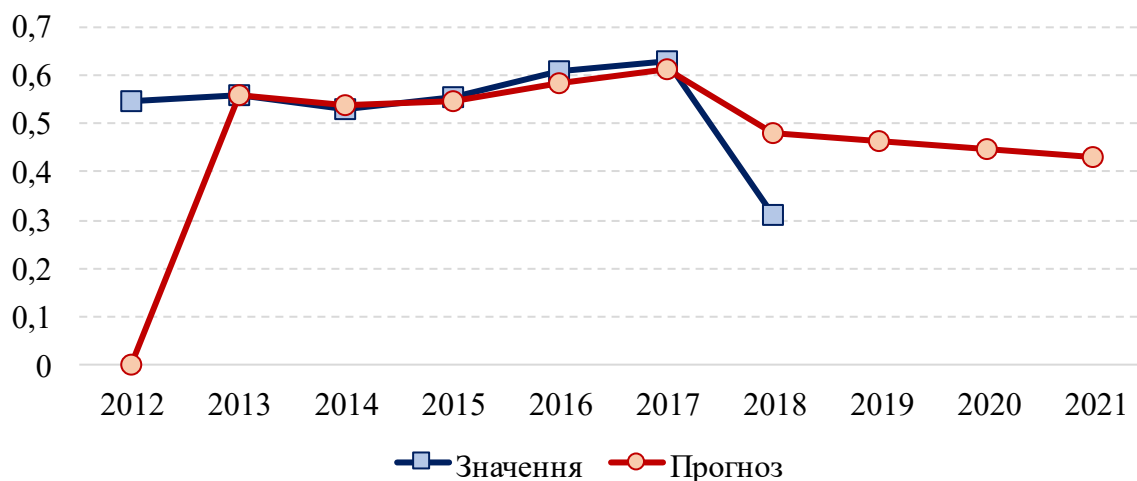


Рис. 3.8. Динаміка зміни методом експоненціального згладжування рівня стійкості СФГ 1 за 2012–2018 рр. та прогноз на 2019–2021 рр.

*Джерело:* розроблено автором

Визначено прогноз рівня і 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.

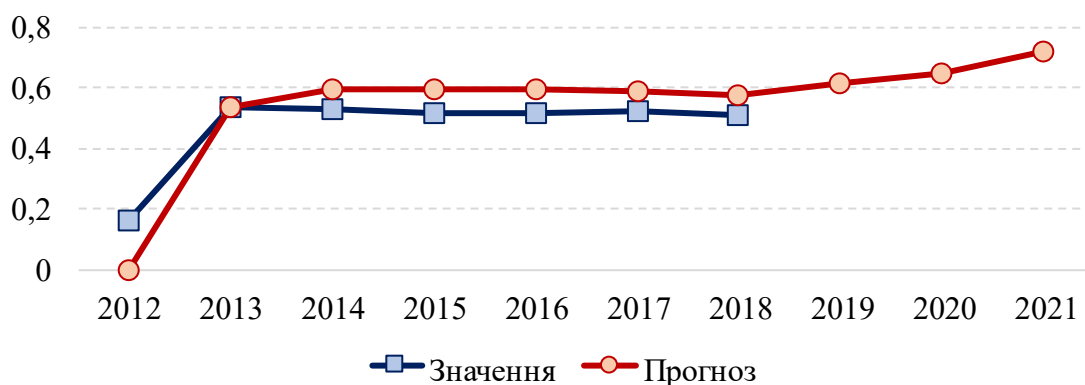


Рис. 3.9. Динаміка зміни методом експоненціального згладжування рівня стійкості СФГ 2 за 2012-2018 рр. та прогноз на 2019-2021 рр.

*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 і стійкості СФГ 3 за допомогою методу експоненціального згладжування використовуючи програму 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	
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.

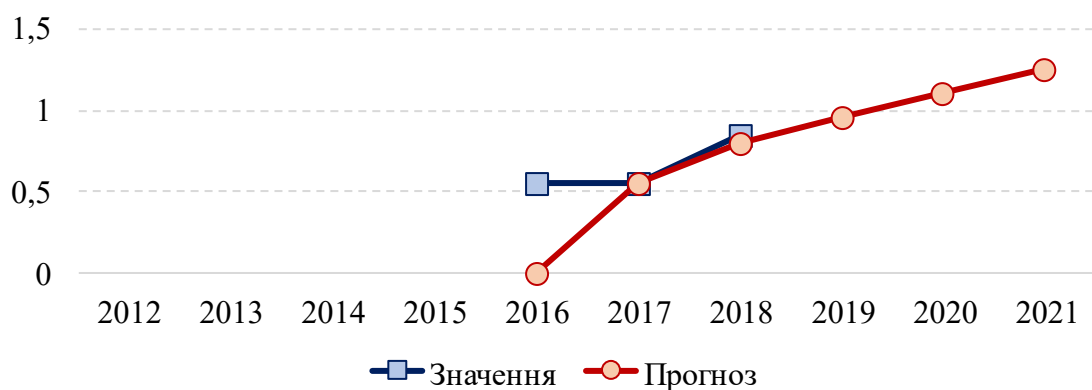


Рис. 3.10. Динаміка зміни показника і стійкості СФГ 3 з за 2012–2018 рр. та прогноз на 2019–2021 рр.

*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.

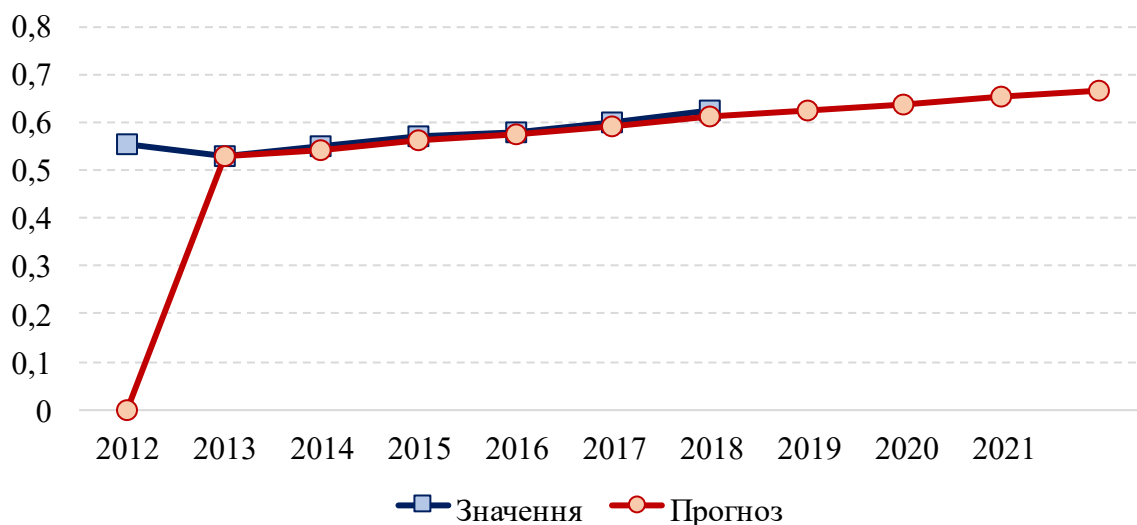


Рис. 3.11. Динаміка зміни показника стійкості СФГ 4 з за 2012–2018 рр. та прогноз на 2019–2021 рр.

*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.

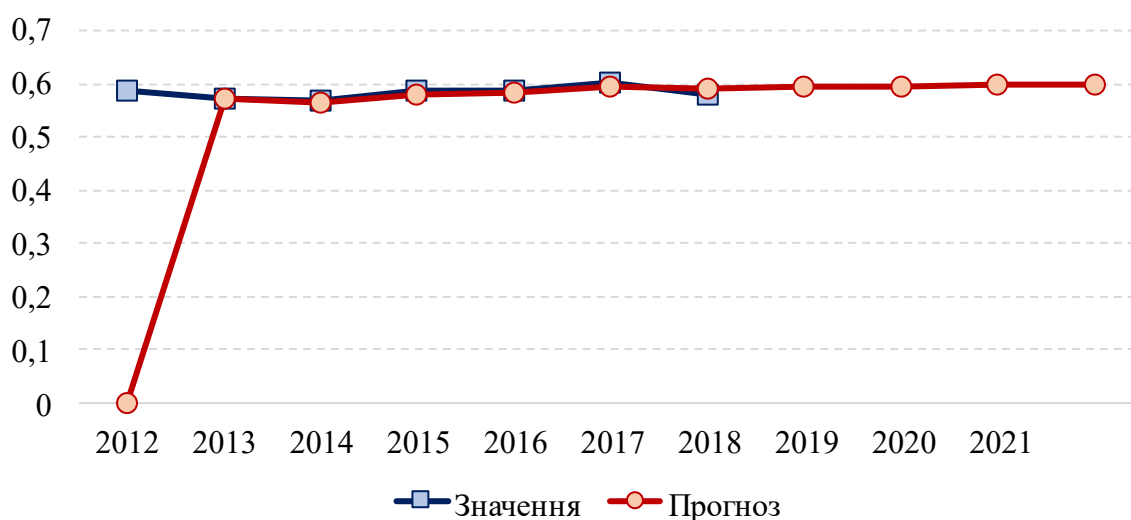


Рис. 3.12. Динаміка зміни показника стійкості СФГ 5 з за 2012–2018 рр. та прогноз на 2019–2021 рр.

*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.

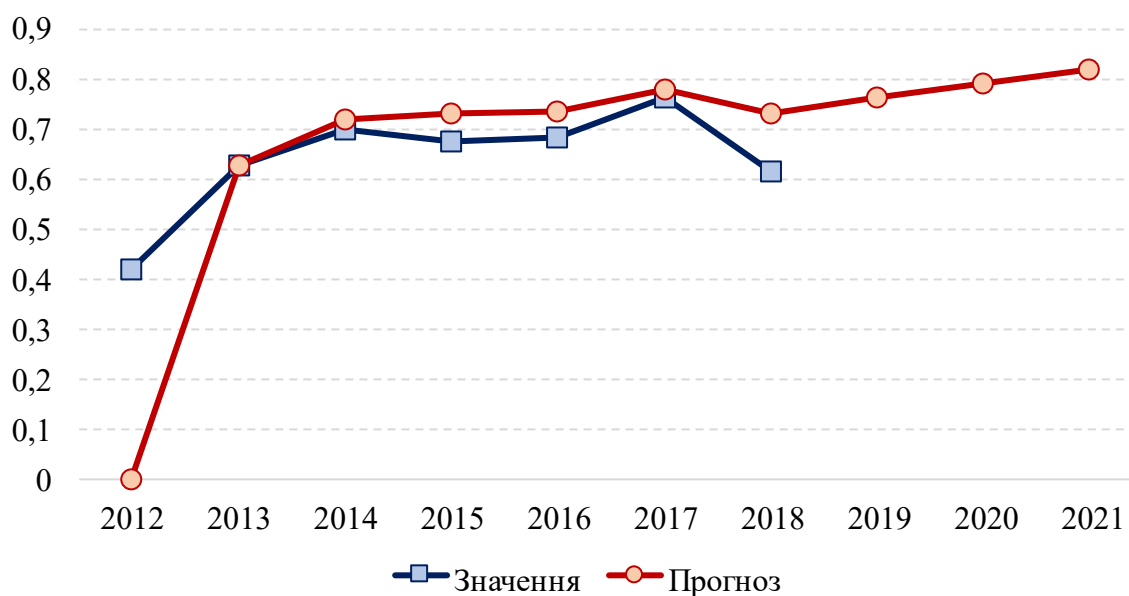


Рис. 3.13. Динаміка зміни показника стійкості СФГ 6 з за 2012–2018 рр. та прогноз на 2019–2021 рр.

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
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.

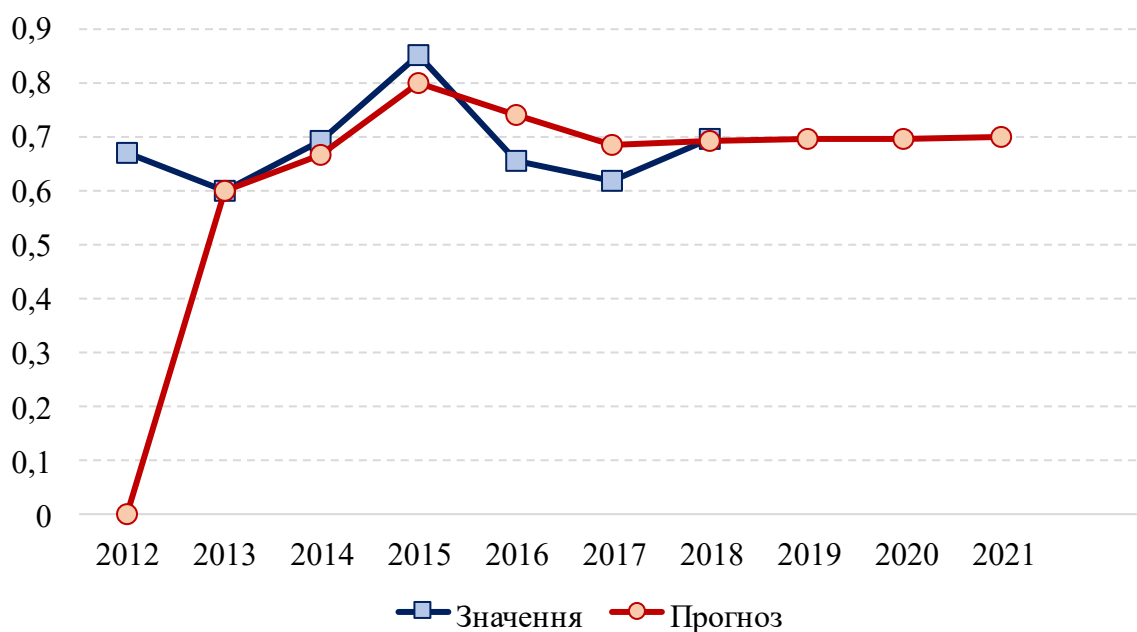


Рис. 3.14. Динаміка зміни показника стійкості СФГ 7 з за 2012–2018 рр. та прогноз на 2019–2021 рр.

*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 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 сімейними підприємствами для прогнозування своєї діяльності та стійкості.

Динаміка розвитку показує, що сімейні підприємства будуть працювати у суттєво відмінному оточенні в залежності від того, в якому оточенні вони були засновані. Також невідворотною подією в існуванні сімейного бізнесу

буде зміна поколінь [250]. Підприємства мають справлятися з набагато жорсткішими фінансовими умовами, ніж у минулому, особливо після фінансової кризи 2008 р. Тому без міцного управління, інституалізації та стратегічного спрямування сімейний бізнес не стане привабливими для кредиторів.

Внутрішню інституалізацію 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 інституалізації 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 інституалізації. 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 сімейного бізнесу. Перехід до становлення інституту сімейного бізнесу вимагає, щоб підприємства 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 сімейного бізнесу проводити внутрішню інституалізацію, адаптовану до їх особливих потреб, і яка має бути спрямована на:

- знаходження спільного знаменника для 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 сформують ідентичність компанії та її стійкість після відходу засновників від бізнесу.

Розглядаючи *управління сім'ї*, ми розуміємо, що кожне сімейне підприємство продукує власний набір цінностей, на яких сформована модель управління та сфера його діяльності. Ці пріоритети, як правило, встановилися першим поколінням, засновниками сімейного бізнесу. Це вони визначили, як повинна функціонувати сім'я та бізнес. Сімейний бізнес повинен визнавати та артикулювати такі ознаки як: відданість бізнесу, якість продукту чи послуги, важливість клієнта, співпраця з постачальниками, сімейна гармонія та інші. Традиції, які закладені в основу, будуть визначати сутність сім'ї та її відмінність від інших [261]. Сімейні бізнеси формально фіксують їх у Сімейну конституцію (Статут) та запроваджують обов'язкові Сімейні зустрічі, Сімейні збори, створюють Сімейні ради, які дозволять усім поколінням обговорювати та вирішувати стан речей в сім'ї та бізнесі, підтримувати та передавати її моральні принципи.

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 та формування сімейного фонду тощо. Аналогічно, всі моделі управління сім'єю мають включати такі функції, які прописують чіткі правила в прийнятті рішень з потенційно суперечливих питань.

Як зазначалося вище, сімейне підприємство повинно мати потужну структуру *корпоративного управління*, яку доповнює модель управління сім'ї. Структура корпоративного управління має застосовувати найкращі практики, які відповідають нормам та правилам, враховують специфіку бізнесу та інтереси всіх членів сім'ї, а згодом – сімейних та несімейних акціонерів. Управління є надзвичайно важливим процесом для підтримки

нагляду за бізнесом, його стратегією, фінансами, поточними процесами та політикою діяльності. Сімейний бізнес повинен мати органи управління з чітко визначеними ролями, складом та методами роботи. У компаніях з розвинутою інфраструктурою таким органом є Рада директорів (зазвичай, вибирається Зборами акціонерів та Сімейною радою) з необхідними комітетами Ради та управлінням. Значний прогрес буде спостерігається в сімейних компаніях, які все частіше будуть звертатись до професійних менеджерів, вводячи незалежних директорів, які не є членами сім'ї, акціонерами, чи керівниками основних підрозділів, щоб не позиціонувати свої інтереси на рівні Ради.

Сімейний бізнес, який самоорганізувався в Україні, характеризується своєю закритістю, і це скоріше слід сприймати як засіб захисту та слабкість інституційного середовища в країні. Однак, в межах самого сімейного бізнесу необхідно добиватися максимальної прозорості, щоб уникнути напруженості в сім'ї та налаштуватися на входження нового (наступного) покоління чи зростання кількості акціонерів з плином часу. Органи управління повинні забезпечити вільний потік інформації в процесі виконання організаційно-економічних процесів для інших членів сім'ї, наприклад, непрацюючих власників, щоб забезпечити комфортність для акціонерів, які не беруть безпосередньої 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 роботи.

Корпоративне управління повинно забезпечити якість двох важливих функцій: рівень професіоналізму управління та планування фінансових ресурсів.

***Професійні корпоративні функції.*** Сімейний бізнес повинні мати належні корпоративні можливості для реалізації своєї стратегії. Ця потреба посилюється у випадку різноманітних портфелів, що містять об'єкти різного ступеня 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 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 сімейного бізнесу важливим корпоративним інструментом є визначення рівня фінансування, необхідного для підтримки коротко- та довгострокових рішень щодо зростання. Рада директорів та топ-менеджмент на різних етапах розвитку повинні узгодити оптимальний рівень активів (включаючи фінансові інвестиції, землю та готівку), які слід підтримувати як частину бізнесу для реалізації запланованої стратегії, при цьому обмежуючи необхідність залучення нового капіталу з родини, з тим, щоб збалансувати бізнес-вимоги та очікування сімейного багатства. Важливо, щоб бізнес мав стільки ресурсів, скільки необхідно для вирішення основних стратегій. Тому структура власності для сімейного багатства та майна бізнесу повинна бути спланована таким чином, щоб забезпечити гнучкість для майбутніх операцій. Збори акціонерів повинні узгоджувати оптимальний рівень активів, які слід підтримувати як частину бізнесу для реалізації стійкості підприємства.

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 прибуток будуть мати сімейні підприємства, які зосередять свою увагу на тому, що вони роблять найкраще. Логіка надзвичайно проста, але на практиці її неймовірно важко усвідомити. Сімейний бізнес буде послідовним у своєму розвитку, якщо реалізує цю просту істину. Тому у своїй діяльності має визначити декілька основних можливостей, на яких потрібно сфокусуватись. Сімейні підприємства повинні налаштуватись таким чином, щоби організація діяльності та ресурси були направлені на втілення основних визначених можливостей. Це дозволить їм ідентифікуватись на ринку, відрізняючись в кращий бік від конкурентів, і таким чином зберегти конкурентну 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 портфеля 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 сімейного бізнесу як капіталу;
- формування нематеріальних ресурсів сімейного бізнесу;
- використання нематеріальних ресурсів як конкурентної переваги та підвищення конкурентоспроможності.

Для підвищення ефективності сімейного бізнесу необхідно формувати стратегію сімейного бізнесу на засадах організаційно-економічного механізму управління.

Серед великої кількості стратегій діяльності сімейного бізнесу, можна виділити *основні і додаткові стратегії* [53; 245; 246].

Необхідно обов'язково визначити цілі і завдання діяльності сімейного бізнесу з урахуванням економічного та організаційного механізмів та внутрішніх ресурсів підприємства і факторів впливу зовнішнього середовища.

Запропоновано стратегію формування організаційно-економічного механізму управління сімейним бізнесом, 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 сімейному бізнесу передбачати та нівелювати негативні виклики середовища (рис. 3.15).

Визначити напрям стратегічного розвитку шляхом аналізування та обрання необхідного вектору розвитку сімейного бізнесу.

**Стратегія диференціації** – прагнення сімейного бізнесу до унікальності. Успіх стратегії диференціації полягає у створенні купівельної цінності іншим чином, ніж у конкурентів.

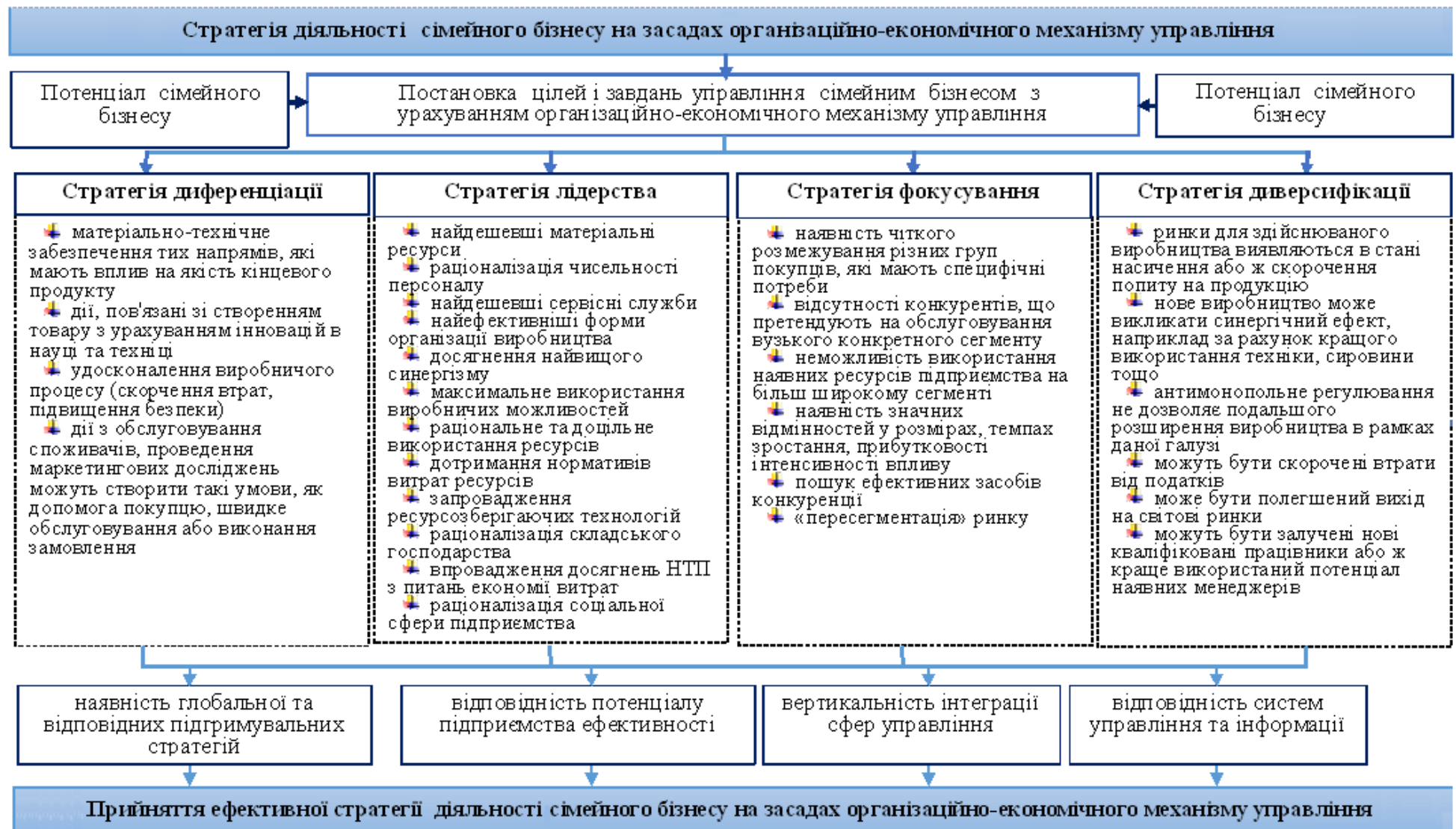


Рис. 3.15. Стратегічні орієнтири сімейного бізнесу на засадах організаційно-економічного механізму управління  
*Джерело: розроблено автором*

**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. Стратегія спрямована на зниження витрат підприємства, на всіх етапах та напрямках його виробництва і обігу. Її завдання: створення стійкої переваги над конкурентами у витратах.

**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 сімейного бізнесу. 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 сімейних підприємств у віддаленому майбутньому [2; 15; 25]. 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 нішах. 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 сімейного бізнесу повинна формуватися паралельно з корпоративною стратегією. Помилки у виборі стратегії діяльності сімейного бізнесу можуть призвести до погіршення стійкості сімейного бізнесу.

Отже, для ефективного функціонування керівництву 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.

У третьому розділі сформовано систему прийняття управлінських рішень щодо удосконалення організаційно-економічного механізму управління сімейним бізнесом; запропоновано наукові підходи до розроблення організаційно-економічного механізму управління сімейними підприємствами; розроблено стратегію сімейного бізнесу на засадах організаційно-економічного механізму управління.

1. В діяльності будь-якого сімейного бізнесу виникають ризикові ситуації, що значно зростають в періоди нестабільного внутрішнього чи зовнішнього стану. Ефективними інструментами у прийнятті рішень щодо управління ризиками діяльності сімейних підприємств є аналіз, оцінка та нейтралізація ризиків.

Запропоновано науково-практичний підхід до управління ризиками діяльності сімейного бізнесу, який базується на комплексному застосуванні економіко-математичних моделей (критерії Байєса, 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 сімейного підприємництва і формалізує процес прийняття ефективних управлінських рішень.

2. Представлено структурно-функціональну модель механізму управління сімейним бізнесом, що за своєю суттю є організаційно-економічним та містить організаційну й економічну складові, і виконує

основне завдання управління – забезпечення стійкості сімейних підприємств. 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 сімейним бізнесом 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, 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 сімейним бізнесом має універсальний характер та по суті може бути застосований до будь-якого сімейного підприємства.

4. На основі проведеного прогнозування запропоновано стратегію 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 сімейним підприємствам передбачати та нівелювати негативні виклики середовища.

Основні результати проведеного дослідження опубліковані в працях [53; 232; 245; 246; 250; 261]

## ПІСЛЯМОВА

У монографії подано нове вирішення важливого наукового завдання – формування організаційно-економічного механізму управління сімейним бізнесом, 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 шляхом доповнення та встановлення логічних зв'язків між базовими поняттями через уточнення їх сутності «економічний механізм», «організаційний механізм», «сімейний бізнес», «механізм управління», «організаційно-економічний механізм управління сімейним бізнесом», зміст якого полягає у встановленні інтегральної характеристики впливу організаційно-економічного механізму управління на стійкість сімейного підприємства. 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 сімейним бізнесом та формування проблематики діяльності сімейного бізнесу в економічній думці.

2. У роботі обґрунтовано методичні аспекти оцінки стійкості сімейних підприємств, які включають науково-теоретичне та практичне обґрунтування ключових інструментів дослідження характеру зміни результативного показника стійкості сімейного бізнесу, який враховує бізнес-стійкість та сім'я-стійкість. Застосування цих методичних аспектів дозволяє своєчасно продукувати й коригувати дії керівників, є основою для розроблення організаційно-економічного механізму управління.

3. Розроблено методичний підхід до оцінки стійкості сімейних підприємств, який базується на систематизації етапів оцінки складових стійкості 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 сімейних підприємств.

4. Запропоновано науково-практичний підхід до управління ризиками сімейного бізнесу, який базується на комплексному застосуванні економіко-математичних моделей з метою локалізації та нейтралізації негативних наслідків ризиків, з урахуванням економічних інтересів сімейного бізнесу та його потенціальних можливостей. Практичним результатом використання даного підходу можна визначити об'єктивні передумови адаптації економічного механізму управління сімейними підприємствами. 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 сімейним бізнесом, 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 сімейного бізнесу і забезпечення оптимальних параметрів діяльності сімейних підприємств.

6. Результати наукового дослідження дозволили удосконалити стратегію сімейного бізнесу, сутність якої полягає у виявленні потенціалу внутрішніх ресурсів сімейних підприємств 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 сприятиме сімейним підприємствам в стратегічній перспективі передбачати та нівелювати негативні виклики середовища на їх діяльність.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Alderson K. Understanding the family business. NY: Business expert press, 2011. 133 p.
2. 297 Anderson R. C., Reeb D. M. Board composition: Balancing family influence in S&P 500 firms. *Administrative Science Quarterly*. 2004. 49. P. 209–237.
3. 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.
4. Aronoff C. Understanding family-business survival statistics. *Supply House Times*, July 2001. 44 (5). P. 34–35.
5. Barone Ricasoli: Офіційний сайт. URL: <http://www.ricasoli.it>.
6. Barovier & Toso: Офіційний сайт. URL: <http://www.barovier.com>.
7. Bennedsen M., Fan Joseph P. H. The family business map. Assets and roadblocks in long-term planning. Palgrave Macmillan, MPS Limited, Chennai, India, 2014. 247 p.
8. Brenes E., Madrigal K., Requena B. Corporate governance and family business performance. *Journal of Business Research*. 2011. 64. P. 280–285.
9. Cadbury A. Family firms and their governance. Creating tomorrow's company from today's. Egon Zehnder International. United Kingdom, 2000. 34 p.
10. Chandler A. D. Strategy and structure: Chapters in the history of american industrial enterprise. Schulze, W. S., Gedajlovic E. R. Whither Family Business? *Journal of Management Studies*. 2010. 47. P. 191–204.
11. Chua J. H., Chrisman J. J., Sharma P. Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship theory and practice*. Summer, 1999. P. 19–39. URI: <https://cemi.com.au/sites/all/publications/Chua%20Chrisman%20and%20Sharma%201999.pdf>
12. De Massis A, Chua J. H., Chrisman J. J. Factors preventing intra-family succession. *Family Business Review*. 2008. 21(2). P. 183–199.

13. Drake A. Understanding family business. A practical guide for the next generation / Institute for Family Business. London. 2009. 70 p.
14. Dyer W. G. Integrating professional management into a family owned business. *Family Business Review*. 1989. 2 (3). P. 221-235.
15. 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.
16. 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.
17. FBN International. URL: <https://www.fbn-i.org>.
18. 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 p.
19. Fox M., Nilakant V., Hamilton R. T. Managing succession in family-owned businesses. *International Small Business Journal*. 1996. 15 (1). P. 15–25.
20. Gallo M., Tomaselli S. Formulating, implementing and maintaining family protocols. *Handbook of Research on Family Business*. Edward Elgar, UK, 2006. P. 298-316.
21. 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.
22. 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. 16 (6). P. 963–991.
23. Glassop L., Ho Y. C., Waddell D. KPMG and family business Australia: Family business needs survey. Deakin University, Melbourne, 2005. 215 p.
24. Handler W. C. Succession in family businesses: A review of the research. *Family Business Review*, 1994. 7 (2). P. 133–157.

25. Holt D. T., Kellermans 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.
26. Hoshi Ryokan: Офіційний сайт. URL: [http://www.hoshi.co.jp/jiten/Houshi\\_E/home.html](http://www.hoshi.co.jp/jiten/Houshi_E/home.html).
27. Hoy F., Sharma P. Entrepreneurial family firms. New York: Pearson Prentice Hall, 2010. 186 p.
28. Hoy F., Sharma P. Navigating the family business education maze. *Handbook of Research on Family Business*. 2006. P. 11-24.
29. 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.
30. Kongō Gumi Co., Ltd: Офіційний сайт. URL: <http://www.kongogumi.co.jp>.
31. La Porta R., Lopez de Silanes F., Shleifer A. Corporate ownership around the world. *Journal of Finance*. 1999. 54. P. 471–517.
32. Le Breton-Miller I., Miller D., Steier L. Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. 2004. 28 (4). 305-328.
33. McCabe H. M. Simple enough? Implementing a smooth client relation to reduce friction. *Practitioner, FFI*. June. 2012. 8 (7) P. 1–4.
34. Meriam-Webster's biographical dictionary. Springfield: Merriam-Webster, Inc., 1995. 1170 p.
35. Miller D., Le Breton-Miller I. Family governance and firm performance: Agency, stewardship and capabilities. *Family Business Review*. 2006.19 (1), March 2006. P. 73-87.
36. 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.

37. O'Hara W.T. Genealogy. *The Book of O'Hara* / ed. Lambert McKenna, s.j., Dublin, 1951. P. 11–14.
38. O'Hara W.T., Mandel P. The world's oldest family companies. *Family Business Magazine*. Spring. 2002. P. 37–49.
39. O'Hara W. T. Centuries of success. Lessons from the world's most enduring family businesses. Publisher: Adams Media Corporation. US, 2004. 330 p.
40. Pearl J. A., Leah K. The world's largest family businesses. *Family business*. 2009. Spring. P. 38–43.
41. Penrose E. T. The theory of the growth of the firm. Fourth Edition. New York: John Wiley, 2009. 304 p.
42. Poza E. J., Daugherty M. S. Family business. Fourth Edition, South-Western Cengage Learning, USA, 2014. 320 p.
43. Poza E. J. Family governance: How leading families manage the challenges of wealth zurich. Credit Suisse AG, 2012. 54 p.
44. Quijano R. A., Magana D. E. Succession model for family businesses in the highway-building field. *International Journal of business and Social Research*. 2014. 4 (1). P. 31–47.
45. Sawers D., Whiting R. H. Chartered accountants: Key players in business succession planning? Paper presented at the SEAANZ Conference, Wellington, New Zealand, September, 2009. 31 p.
46. Sharma P., Chrisman J. J., Chua J. Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. *Journal of Business Venturing*. 2003. 18. P. 667–687.
47. 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.
48. Sharma P., Blunden R., Labaki R., 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](https://www.researchgate.net/publication/269990309_Analyzing_family_business_cases_Tools_and_techniques).

49. 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.
50. Sharma P. Editor's notes: A year in review. *Family Business Review*. 2015. P. 4–9.
51. Schneider R., Hedges L. Identifying and managing project risk: Essential tools for failureproofing your project. *PMP*, 2009. 368 p.
52. Shleifer A., Vishny R. A. Survey of corporate governance. *Journal of Finance*. 1997. 52. P. 73–83.
53. Solonenko J.V. Benchmarking as a mechanism for adapting the family business in Ukraine to a changing environment. *Економіка і організація управління*. Вінниця: Вид-во ДОНУ, 2016. Вип. 2 (22). С. 83–90.
54. Sten J. Transfer of family business to non-family buyers. The selling business family perspective. Edita Prima Ltd., Helsingfors, 2006. 244 p.
55. Sull D.N. Why good companies go bad? Harvard business school press. 2005. 7 p.
56. Tagiuri R., Davis J. A. On the goals of successful family companies. *Family Business Review*. 1992. 5 (1). P. 43-62.
57. Tagiuri R., Davis D. J. Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*. 1996. 9 (2). P. 199–208.
58. 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.
59. Weidenbaum M. The Chinese family business enterprise. *California Management Review*. 1996. 38 (4). P. 141–156.
60. Аджемоглу Д. Чому нації занепадають. Походження влади, багатства та бідності / пер. з англ. О. Дем'янчук. Київ: Наш формат, 2016. 404 с.
61. Альгин А. П. Грани экономического риска. М.: Знание, 1991. 63 с.

62. 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.
63. Анохин С. Н. Методика моделирования экономической устойчивости промышленных предприятий в современных условиях. Саратов: Сарат. гос. техн. ун-т, 2000. 40 с.
64. Антикризисное управление: учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. Д. Корягин [и др.]. М.: Издательство Юрайт, 2015. 367 с. URL: <https://biblio-online.ru/bcode/382193>.
65. Ануфрієва Є. І., Кучерук Г. Ю. Аналіз методів технологічного оновлення авіатранспортних підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2009. № 8. С. 17–19.
66. Арабянц З. О., Берг Л. В., Удодов В. Г. Хозяйственный механизм предприятия в новых экономических условиях. Краснодар: Книжное изд-во, 1991. 303 с.
67. Арэф'єва О. В., Городянська Д. М. Економічна стійкість підприємства: сутність, складові та заходи з її забезпечення. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 8. С. 83–90.
68. Астапова Г. В., Астапова Е. А., Лойко Д. П. Организационно-экономический механизм корпоративного управления в современных условиях реформирования экономики Украины: монография. Донецк: Дон ГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2001. 526 с.
69. 168 Ахметов Р. Р. Проблемы повышения устойчивости региональных финансовых рынков. *Финансы и кредит*. 2004. № 2. С. 34–36.
70. Ащепков Л. Т. Лекции по оптимальному управлению: учебное пособие. Владивосток, 1996. 208 с.
71. Балабанов И. Т. Риск-менеджмент. М.: Финансы и статистика, 1996. 192 с.

72. 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.

73. Балацкий О. Ф. Принципы и сущность управления региональным социально-экономическим развитием. Социально-экономический потенциал региона: монография. Сумы: Университетская книга, 2010. С. 83–94.

74. Бачкай Т. Хозяйственный риск и методы его измерения / Т. Бачкай и др. М. : Экономика, 1979. 184 с.

75. 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](http://nbuviar.gov.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=419:agropromislovij-sektor-2&catid=71&Itemid=382).

76. 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.

77. Богаченко А. В. Огляд відмінності та спорідненості понять малий бізнес та мале промислове підприємництво в Україні. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 4 (20). С. 20–26. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n4.html/>

78. 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>.

79. Богомолова Н. І. Розвиток підприємств сімейного бізнесу: організаційно-економічні засади. *Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій: Серія «Економіка і управління»*. Київ: ДУІТ, 2019. Вип. 45. С. 144–151.

80. Большой экономический словарь / Под ред. А. Н. Азрилияна; 7-е изд. М.: Ин-т новой экономики, 2008. 1472 с.

81. 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.

82. Борсуковська В. Ю., Борсуковський Ю. В. Безперервність бізнесу: новий тренд або необхідність. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. № 2 (20), 2017. С. 48–53.

83. 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.

84. Брюховецька Н. Ю. Економічний механізм підприємства в ринковій економіці: методологія і практика. Донецьк: ІЕП НАН України, 1999. 276 с.

85. Бугай В. З., Омельченко В. М. Аналіз та оцінка Фінансової стійкості підприємства. *Держава та регіони*. 2008. № 1. С. 34–39.

86. Булеев И. П. Формирование организационно-экономического механизма управления предприятием по обработке цветных металлов. Донецк: ИЭП АН Украины, 1993. 225 с.

87. Бурда В. Люди в семейном бизнесе. *Менеджер по персоналу*. 2011. № 12. URL: <http://delovoymir.biz/ru/columns/1781>.

88. Бурда А. І. Методичні підходи до оцінювання впливу складників тріади потенціалу на сталий розвиток підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. Львів: РВВ НЛТУ України. 2009. Вип. 19.12. С. 141–153.

89. Ванієва Е. А. Механізм оцінки економічної стійкості будівельної галузі: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. экон. наук: спец. 08.00.04. Сімферополь, 2009. 21 с.

90. Варава Л. М., Арутюнян А. Р., Варава А. А. Організаційно-економічні підходи до управління конкурентоспроможністю промислового

підприємства. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2015. № 3. С. 96–100.

91. Василенко А. В. Менеджмент сталого розвитку підприємств: монографія. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 648 с.

92. Вебер М. Протестантская этика и дух капитализма. Москва : Директ-Медиа, 2011. 179 с. URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=47251>

93. Векилова С. А. Генограмма как метод исследования межпоколенческих отношений семьи. Современные проблемы психологии семьи: феномены, методы, концепции. СПб.: Изд-во АНО «ИПП», 2009. Вып. 3. С. 30–34.

94. Векленко В. И., Своински Э. Риск как экономическая категория. *Экономические науки*. 2008. № 9. С. 82–84.

95. Великий тлумачний словник сучасної української мови. Київ: Ірпінь: Перун, 2001. 1728 с.

96. 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. Київ: Національний транспортний університет, 2005. 19 с.

97. Відек Б., Іванов Ю. Б. Система раціональної організації металургійного виробництва. Харків: Основа, 1994. 174 с.

98. Вико Д. Б. Основания новой науки об общей природе наций. Киев: REFL-book, 1994. 656 с.

99. Вітлінський В. В., Верченко П. І. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком: навч.-методичн. посібник. Київ: КНЕУ, 2000. 292 с.

100. Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія. Київ: КНЕУ, 2004. 480 с.

101. Воєводін С. О. Экономический механизм управления промышленным производством. Методика и практика организации. Київ: Вища школа, 1991. 159 с.
102. Волков Д. А. Модели преодоления рисков в предпринимательских структурах семейного типа. *Бизнес в законе*. 2016. № 6. С. 259–261.
103. Волков Д. А. Семейный бизнес: вовлечение семьи в управление, владение и организацию процессов. *Проблемы экономики и менеджмента*. 2012. № 12 (16). С. 52–55.
104. 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.
105. Галиця І. О. Потенціал інноваторів: механізми використання. Одеса: ІПРЕЕД НАН України, 2005. 298 с.
106. Гассенди Пьер. Избранные произведения. М.: Мысль, 1966. Т. 1. 431 с.
107. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 488 с.
108. Глущенко В. В. Управление рисками. Страхование. Железнодорожный: Крылья, 1999. 336 с.
109. Голишева Є. О. Принципи формування організаційно-економічного механізму управління споживчим капіталом промислового підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. № 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1294>.
110. Гончарук А. Г. Формування механізму управління ефективністю підприємства (на прикладі харчової промисловості): дис. ... д.е.н.: 08.00.04. Одеса, 2010. 474 с.
111. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.

112. Гречаний В. В. Экономическая устойчивость предприятия и факторы ее стабилизации. Коммунальное хозяйство городов. 2000. № 26. С. 157–159.

113. Грещак М. Г., Гребешкова О. М., Коцюба О. С. Внутрішній економічний механізм підприємства: навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2001. 228 с.

114. Григорська Н. М. Мультиплікативний ефект економічної стійкості підприємства Економічний простір: збірн. наук. пр. Дніпропетровськ: ПДАБА, 2011. № 52/1. С. 229–236.

115. Грішнова О. А., Василик О. В. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуалізацією трудової діяльності. *Вісник Прикарпатського університету. Економіка*. 2008. Вип. 6. С. 22–27.

116. Грузнов И. И. Эффективные организационно-экономические механизмы управления. Одесса: Полиграф, 2009. 528 с.

117. Данилишин Б. М. Екологічна складова політики сталого розвитку: монографія. Донецьк: Юго-Восток, ЛТД, 2008. 256 с.

118. Дармодехин С. В. Семья в системе социальных отношений современного общества. *Мир психологии*. 2008. № 3 (55). С. 158–169.

119. Деревянко О. Организационно-экономический механизм планирования бизнес-процессов предпринимательских структур : дисс. ... канд. экон. наук. СПб., 2004. 214 с.

120. Дейнеко Л. В., Барканов В. І. Організаційно-економічний механізм активізації промислового розвитку. *Національне господарство України: теорія та практика управління*: зб. наук. праць. Київ: Ін-т економ. та прогноз. НАН України, 2011. С. 76–100.

121. Джонс Д. Х. Руководство для директоров. «Ассоциация Корпоративных Казначеев». Великобритания. 1998.

122. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 312 с.

123. Дресвянникова А. В. Хозяйственный риск и формы его экономической реализации. *Экономические науки*. 2008. № 12. С. 84–87.
124. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: пер. с англ.: учеб. пособие. М.: Вильямс, 2000. 272 с.
125. Економіка підприємства: навчальний посібник / за ред. А. В. Шегди. Київ: Знання, 2005. 431 с.
126. Економіка підприємства: підручник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: Університетська книга, 2004. 648 с.
127. Економічна енциклопедія: у 3-х т. / Відп. ред. С. В. Мочерний. Київ: Академія, 2002. Т. 3. 952 с.
128. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / За ред. Р. Дяківа. Київ: Міжнародна економічна фундація, 2002. 704 с.
129. 185 Єрмейчук Р. А. Обґрунтування стратегії сталого розвитку підприємства. *Економіка розвитку*. 2002. № 2 (22). С. 56–60.
130. Єрмоєнко-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.
131. Экономико-математический словарь / Ред. Л. И. Лопатников; 5-е изд., перераб. и доп. М.: Дело, 2003. 520 с.
132. Завадський Й. С. Управління сільськогосподарським виробництвом у системі АПК: підручник. Київ: Вища школа, 1992. 367 с.
133. Зайцев О. Н. Оценка экономической устойчивости промышленных предприятий (на примере промышленности строительных материалов): автореф. дисс. Хабаровск, 2007. 23 с.
134. 134 Земельний кодекс України. № 2768-III від 25.10.2001. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14>.
135. Зеткина О. В. Об управлении устойчивостью предприятия. М.: Аудит, ЮНИТИ, 2003. 134 с.
136. Зиновьев Ф. В. Механизмы хозяйствования (терминологический аппарат). Симферополь: Таврия, 2000. 111 с.

137. Іванілов О. Економіка підприємства : підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 728 с.
138. 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.
139. Іванов В. Л. Управління економічною стійкістю промислових підприємств (на прикладі підприємств машинобудівного комплексу): монографія. Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2005. 268 с.
140. Івасенко А. Г. Банковские риски. М., 1998. 420 с.
141. Измайлов С., Сонин К., Юдкевич М. Теория экономических механизмов (Нобелевская премия по экономике 2007 г.). *Вопросы экономики*. 2008. № 1. С. 5–27.
142. Ілляшенко С. М. Економічний ризик: навчальний посібник / 2-ге вид., доп. перероб. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 220 с.
143. Ілляшенко С. М., Олефіренко О. М. Управління портфелем замовлень науково-виробничого підприємства: монографія. Суми: Університетська книга, 2008. 272 с.
144. Іонін Є. Є. Індикатори фінансової стійкості підприємства як інструмент ранньої діагностики банкрутства. *Финансы, учет, банки*. 2016. № 1 (21). С. 11–20.
145. Історія економічних учень: підручник / За ред.: Л. Я. Корнійчук, Н. О. Татаренко. Київ: КНЕУ, 1999. 564 с.
146. Кабаченко Д. В. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику. *Економічний вісник*. 2017. № 2. С. 107–115.
147. 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.

148. 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.
149. Камаев, В. Д. Экономика и бизнес (теория и практика предпринимательства): учебное пособие. М.: Экономика, 2008. 200 с.
150. Кейнс Дж. Трактат о деньгах = A Treatise of Money. URL: <http://coollib.net/b/106234>.
151. Кендюхов О. В. Интеллектуальный капитал підприємства: методологія формування механізму управління: монографія. Донецьк: ДонУЕП, 2006. 307 с.
152. 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>.
153. 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.
154. Клименко С. М., Дуброва О. С. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2005. 252 с.
155. 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](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/VsUNU/2010_11_1/Kljus.pdf).
156. Ковалев Д., Сухорукова Т. Экономическая безопасность предприятия. *Экономика Украины*. 1998. № 5. С. 48–52.
157. Ковалев А. И., Привалов В. П. Аналіз фінансового стану підприємства. М.: Центр економіки і маркетингу, 2002. 188 с. 8. Ковалев А. И. Анализ финансового состояния предприятия / А. И. Ковалев, В. П. Привалов. –2-е изд., пераб., доп. –М. : Центр экономики и маркетинга, 2002. –188 с.

158. Козаченко Г. В., Пономарев В. П., Ляшенко А. Н. Экономическая безопасность предприятия: монография. Киев: Либра, 2003. 280 с.
159. Козаченко Г. В. Організаційно-економічний механізм як інструмент управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Підприємство*. 2003. № 11. С. 15–19.
160. Козаченко А. В., Ляшенко А. Н., Ладыко И. Ю. Управление крупным предприятием: монография. Київ: Либра, 2006. 384 с.
161. 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.
162. Коласс Б. Управление финансовой деятельностью предприятия. Проблемы, концепции и методы: учебное пособие М.: Финансы, 1997. 576 с.
163. Колісніченко 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. Вип. 12 (1). С. 163–169.
164. Колодізев О. М., Нужний К. М. Дослідження сутності та змісту економічної стійкості підприємства. *Коммунальное хозяйство городов*. 2007. №78. С. 238–243.
165. Коренченко Р. А. Общая теория организации. М.: Юнити – ДАНА, 2003. 286 с.
166. 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. Київ, 2009. 22 с.
167. 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. Хаоків, 2005. 20 с.

168. Корпоративне управління в сімейному бізнесі: посібник IFC / Internation Finance Corporation «IFC»; 2-ге вид. Washington, 2010. 65 с.
169. Краткий экономический словарь / Под ред. А. Н. Азрилияна. М.: Институт новой экономики, 2001. 1088 с.
170. Кросби А. Наследование бизнеса. Кто продолжит ваше дело? СПб: Питер, 2004. 204 с.
171. Круглов М. И., Беркович Е. Е., Круглова Н. Ю. Хозяйственный механизм управления в легкой промышленности: учебное пособие. М., 1989. 114 с.
172. Крюкова І. О. Організаційно-економічний механізм розвитку аграрних формувань. *Аграрний вісник Причорномор'я. Економічні науки.* 2010. № 53. С. 105–109.
173. 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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2014_5_1).
174. Кулиняк І. Я., Кошик О. В. Сімейний бізнес: сутність поняття. *Науковий вісник НЛТУ України.* 2014. Вип. 24.9. С. 390-394.
175. Кульман А. Экономические механизмы: пер. с фр. М.: Прогресс, 1993. 192 с.
176. 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>.
177. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємства: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 205 с.
178. Кушнірук В. С., Єрмаков О. Ю., Шهبаніна О. В. Організаційно-економічний механізм ефективного ведення садівництва в аграрних

підприємствах регіону: монографія / за ред. проф. О. Ю. Єрмакова. Миколаїв: МДАУ, 2009. 232 с.

179. Лакшина О. Н. Актуальные вопросы анализа финансовой стабильности. *Банковское дело*. 2006. № 8. С. 20-24.

180. 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.

181. Лисенко Ю. В., Єгоров П. В. Організаційно-економічний механізм управління підприємством. *Економіка України*. 1997. № 1. С. 86–87.

182. Лігоненко Л. Піратовський Г. Приватний та сімейний бізнес: ситуація у світі та українські реалії. *Торгівля і ринок України / Донецький національний університет економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського*. 2013. Вип. 36. С. 230–242.

183. 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.

184. Лузан Ю. Я. Організаційно-економічний механізм забезпечення розвитку агропромислового виробництва України: монографія. Київ: ННЦ Ін-т аграр. економіки, 2010. 470 с.

185. Лузан Ю.Я. Організаційно-економічний механізм забезпечення розвитку агропромислового виробництва України: теоретично-методологічний аспект. *Економіка АПК*. 2011. № 2. С. 3–12.

186. 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.

187. Макаренко П. М., Попова Т. В. Економічне відтворення аграрного виробництва в умовах ринку: монографія. Мелітополь: Люкс. 2011. 348 с.

188. 178 Малинин К. Г. Устойчивость функционирования предприятия в рыночной экономике: автореф. дисс. ...канд. экон. наук. М.: МГАХМ, 1997. 21 с.

189. Малицький А. А. Організаційно-економічний механізм управління підприємством: сутність та структура. *XII Міжнародна наукова інтернет-конференція «Простір і час сучасної науки»* / Оргкомітет МНПК. Київ, 2016. URL: <http://inkonf.org/mailitskiy-aa-organizatsiyno-ekonomichniy-mehanizm-upravlinnya-pidpriemstvom-sutnist-ta-struktura>.

190. Маслак О. Проблеми та перспективи фермерства в Україні. *Агробізнес сьогодні*. 2015. № 21 (316). С. 18-23.

191. Масленко Ю. В., Кульбака Н. А. Устойчивое развитие предприятия – фактор экономической безопасности. URL: <http://masters.donntu.edu.ua/2002/fem/kulbaka/lib/s3.htm>.

192. Маршал А. Принципы экономической науки: пер. с англ. М.: Прогресс, 2004. 415 с.

193. Махонько Г. А. Оцінювання стратегічної стійкості підприємств видавничо-поліграфічної галузі в умовах нестабільного ринкового середовища. *Ефективна економіка*. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=24>.

194. Медведев В. А. Устойчивое развитие общества: модели, стратегия. М.: Академия, 2001. 267 с.

195. Мельник Л. Ю., Макаренко П. М., Кириленко І. Г. Економічна теорія на межі тисячоліть: навчальний посібник. Київ: ІАЕ УААН, 2003. 748 с.

196. Мескон М. Х., Альберт М., Ходоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. М.: Дело, 1992. 702 с.

197. Механізм. Вікіпедія : вільна енциклопедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/BC>.

198. Мироненко В. П. Сім'я як головний інститут соціалізації дитини. *Юридична наука*. 2013. №2. С. 49–54.

199. 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. Одеса, 2007. 20 с.

200. Моргачов І. Організаційно-економічний механізм управління ефективною діяльністю проектних організацій. Схід. 2006. № 5. С. 18–24.

201. Москаленко В. П. Экономический механизм повышения эффективности производства на предприятии. М.: Машиностроение, 1982. 144 с.

202. 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>.

203. Олексієнко Н. В. Сталий розвиток підприємства як чинник економічного зростання. *Економіка і організація управління*. Донецьк: ДонНУ, Каштан, 2008. Вип. 3. С. 59–65.

204. Олійник А. В., Сущук Г. С. Управління фінансовою стійкістю банків. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 5, Т. 4. С. 159–163.

205. Основні показники зовнішньої торгівлі України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp>.

206. Основы социального управления: учеб. пособие / А. Г. Гладышев, В. Н. Иванов, В. И. Патрушев и др. М.: Высшая школа, 2001. 271 с.

207. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: [ukrstat.gov.ua](http://ukrstat.gov.ua).

208. Павлова Л. Н. Финансы предприятий: учебник. М.: Финансы, 1998. 639 с.

209. Паламарчук О. М. Сутність та формування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економічний вісник університету ПХДПУ*. 2011. № 17. С. 23–31.

210. Податковий Кодекс України. № 2755-VI від 02.12.2010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.

211. Полішко Н. Л. Сім'я як соціальний інститут і природне середовище для виховання дитини. 2012. № 12. С. 29–34.

212. Поляк Г. Б. Финансовый менеджмент: учебник. М.: Финансы, ЮНИТИ, 1997. 421 с.

213. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.; 3-тє вид., переробл. і доп. Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 2015. 209 с.

214. 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](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=53102).

215. 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>.

216. Проблеми розвитку сімейних підприємств в Україні. URL: <http://legalweekly.com.ua/index.php?id=16061&show=news&newsid=123216/>.

217. Про державну підтримку сільського господарства: Закон України. № 1877-IV від 24.06.2004. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877-15>.

218. 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>.

219. 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>.

220. Про затвердження термінологічної бази системи внутрішнього контролю та аудиту Державного казначейства України: Закон України від 07.10.2008 р. № 417. Законодавство України: Платформа ligazon. URL: [http://search.ligazon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/DKU0702.html](http://search.ligazon.ua/l_doc2.nsf/link1/DKU0702.html).

221. 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>.

222. Про особисте селянське господарство: Закон України. № 742-IV від 15.05.2003. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/742-15>.

223. Про фермерське господарство: Закон України. № 973-IV від 19.06.2003. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/973-15>.

224. 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.

225. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2006. 496 с.

226. Райзберг Б. А. Предпринимательство и риск. М.: ЭКМОС, 1996. 350 с.

227. 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.

228. Роцин В. И. Экономическая устойчивость предприятий и реализация их экономических интересов: автореф. дис. на соискание науч. степени докт. екон. наук. Чебоксары, 2000. URL: <http://www.dissercat.com/>

content/ ekonomicheskaya-ustoichivost-predpriyatii-i-realizatsiya-ikh-ekonomicheskikh-interesov.

229. Савченко М. В. Розвиток категоріального базису «економічна стійкість». *Галицький економічний вісник*. 2019. № 2. С. 5–17.

230. 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.

231. Савченко М. В., Солоненко Ю. В. Методичний підхід до оцінки стійкості підприємств сімейного бізнесу. *Збірник наукових праць Донецького державного університету управління. Серія «Економіка»*. Т. 20, вип. 311. Маріуполь, ДонДУУ, 2019. С. 51–63.

232. Савченко М. В., Солоненко Ю. В. Управління ризиками на підприємствах сімейного бізнесу. *Економіка і організація управління / Донецький національний університет імені Василя Стуса*. Вінниця: ДонНУ, 2019. Вип. 2 (34). С. 28–36.

233. Садеков А. А., Цурик В. В. Управление предприятием в условиях кризиса: монографія. Донецк: ДонГУЭТ, 2006. 178 с.

234. Семейное предпринимательство: международный опыт и перспективы развития в Республике Беларусь. URL: <http://ced.by/ru/publication/books/~shownews/semejnoe-predprinimatelstvo>.

235. Селезньова О. О. Сутність організаційно-економічного механізму управління ринковою діяльністю роздрібних торговельних підприємств. *Економіка и управление*. 2013. № 1. С. 92–97.

236. Сергєєва О. В. Управління економічною стійкістю торговельного підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.04. Донецьк, 2009. 23 с.

237. Сергійчук І. І. Складові системи адаптивного управління в структурі механізму формування підприємством масштабу діяльності. *Економіка і управління*. 2012. № 3. С. 147–153.

238. Сидорова А. В., Анисимова О. Н. Управление на основе импульсов экономического развития: монография; Донец. нац. ун-т. Донецк : Ноулидж, 2011. 180 с.

239. Симкина Н. В. Семейный бизнес: перспективы для Украины. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2013. № 6 (62). С. 38–41.

240. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. Донецьк: ІЕП НАН України, 2000. 504 с.

241. 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. Київ, 2005. 34 с.

242. 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).

243. Слободской А. Л. Риски в управлении персоналом: учебное пособие / Под ред. В. К. Потемкина. СПб.: Изд-во ГУЭФ, 2011. 155 с.

244. Современная рыночная экономика: энциклопедический словарь / Ред.: В. И. Кушлин, В. П. Чичканов. М.: РАГС, 2004. 744 с.

245. 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

246. 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.

247. 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.

248. 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.

249. 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](http://конференция.com.ua/files/scientific_conference_63/63-02.pdf).

250. 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.

251. 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.

252. 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.

253. 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.

254. 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.

255. 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.

256. 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.

257. 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.

258. 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.

259. 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 р. Вінниця : ДонНУ, 2016. С. 35–37.

260. 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, стале економічне зростання»* / Донецький національний університет. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2016. Т. 1. С. 98–100.

261. 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.

262. 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.

263. 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.

264. Старейшие компании мира. URL: <http://rating.rbc.ru/article.shtml?2004/08/30/740555>.

265. 20 Сучасний інструментарій та галузеві особливості управління підприємствами України: монографія / Ред. Н. І. Чухрай. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2014. 368 с.

266. Транченко Л. В., Баластрик Л. О. Проблеми удосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством. *Теоретичні та прикладні питання економік*. Київ: Київський університет, 2005. Вип. 7. С. 188–195.

267. 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>.

268. Тронин Ю. Н. Можно ли управлять рисками? Банковские технологии. 2000. № 3. С. 60–63.

269. Тлумачний словник економіста / за ред. проф. С. М. Гончарова. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 264 с.

270. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2346271-agrarnij-sektor-dae-ponad-40-valutnoi-virucki-grojsman.html>.

271. Устенко А. О. Управління інтегративною соціально-економічною системою підприємства (інформаційно-аналітичний аспект): монографія. Івано-Франківськ: Фоліант, 2013. 270 с.

272. Фадеева А.С. Концепция устойчивого развития туризма. *Культура народов Причерноморья*. 2006. № 89. С. 48–51.

273. Федулова Л. І. Сучасний погляд на управління підприємством. *Наукові праці ДонНТУ. Серія: Економічна*. 2007. Вип. 31(3)С. 190–195.

274. Філософський енциклопедичний словник / Національна академія наук України, Інститут філософії ім. Г. С. Сковороди; ред.: В. І. Шинкрук та ін. Київ: Абрис, 2002. 751 с.

275. Хадрись-Новак А. Японські сімейні фірми. 2016. URL:<http://portal.firmyrodzinne.eu/>.

276. Харитонova О. С. Економічна стійкість підприємства як основа забезпечення його конкурентоспроможності: автореф. дис. ... канд. екон. наук: Луганськ, 2008. 18 с.

277. Хлобистов Є. В. Фінансові механізми екологічної політики. *Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право)* / Гол. ред. О. П. Степанов. Київ: НАНУ, 2004. Вип. 3-4. С. 744–752.

278. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник. Київ: Академвидав, 2003. 608 с.

279. Хомяченкова Н. А. Механизм интегральной оценки устойчивости развития промышленных предприятий: автореф. дисс. на соискание ученой степени кандидата экономических наук: спец. 08.00.05. Москва, 2011. 21 с.

280. Хрестинин В. В. Финансовое состояние как фактор кредитоспособности предприятия. *Вестник Московского университета*. 2006. № 6. С. 3–24.

281. Чобіток В. І. Організація діяльності підприємств сімейного бізнесу як соціально-економічна складова розвитку вітчизняного підприємництва. *Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі*: монографія / За ред. О. В. Ареф'євої. Київ: ФОП Маслаков, 2019. С. 199–204.

282. Чобіток В. І. Розвиток підприємств сімейного бізнесу: світовий досвід. *Бізнес – інформ*. 2019. № 7. С. 20–24.

283. Шамина Л. К., Петров Д. Н. Динамика риска ошибочного выбора инновационного проекта. *Альманах современной науки и образования*. 2009. № 9 (28). С. 193–194.

284. Шамрін Р. В. Розробка методики оцінки економічної стійкості підприємств. *Вісник Запорізького національного університету*. 2010. № 4 (8). С. 103–107.

285. Шандова Н. В. Оцінка загальної стійкості розвитку промислового підприємства. *Економічний простір: збірник наукових праць*. Дніпропетровськ: ПДАБА, 2009. № 21 С. 276–292.

286. Шапкин А. С. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций: монография. М.: Дашков и Ко, 2003. 544 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. Шипицына К. С. Перспективы и проблемы семейного предпринимательства: российская реальность. *Фундаментальные исследования*. 2015. № 8 (3). С. 633–635.

289. Шнуровозова Т. Семейный бизнес по-русски. Саратов: Ай Пи Эр МЕдиа, 2008. 206 с.

290. Юдович А. С., Деліні М. М. Процес прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності на прикладі ТОВ «Ласуня». *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 7. С. 542-545.

291. Яркіна Н. М. Принципи формування комплексного механізму управління підприємством. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2014. Вип.1 (52). С. 290–296.

292. 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.

## Огляд методик аналізу стійкості\*

Автор	Зони (класи)	Напрямки аналізу (етапи)
1	2	3
Зайцев О. Н. [133]	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. [292]	Не визначено	Етапи аналізу пов'язані з оцінкою чотирьох характеристик підприємства: конкурентоспроможність, надійність, адаптивність та цілісність
Проценко Н. Б. [224]	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. [155]	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 [138]	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. [284]	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; 7. Оцінка експертами поточних значень

		індикаторів стійкості ; 8. Аналіз результату оцінки стану стійкості підприємства
Григорська Н. П. [114]	Зони стійкості: низька, середня, висока. Стани стійкості: надзвичайно стійкий, абсолютно стійкий, прийнятний, допустимий та кризовий	Не визначені
Хомячова Н.А. [279]	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. [236]	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. [89]	Не визначено	Застосовується метод інтегрування десяти показників виробничої стійкості, восьми показників соціально-трудової 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

Махонько Г. А. [193]	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. [166]	Роди стійкості: стійкість першого та другого роду. Визначено градації фінансової стійкості: переабсолютний, абсолютний, нормальний, передкризовий, кризовий	Не визначено Використовується інтервальний та нечітко- множинний аналіз

## Анкета

Для визначення ступеня впливу складових стійкості підприємства  
на загальний її рівень\*

№	Складові стійкості	Відповіді*					
		0	1	2	3	4	5
<b>1</b>	<b>Бізнес-стійкість</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	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
<b>2</b>	<b>Сім'я-стійкість</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

\* - необхідне відмітити за значущістю від 0 до 5, 0 – нічого не значить, 5 – високі ступінь впливу