

Тому партнерські відносини держави-бізнесу-«третього сектору» мають розробити і затвердити такі нормативно правові акти які б врегулювали прозорі відносини що стосуються: права власності; судової системи; податкової системи та адміністрування податків; діяльності господарюючих суб'єктів монополістів та природних монополістів зокрема; бережливого використання надр; наповнення бюджетів всіх рівнів (сімейних, місцевих та державного). Результатом має стати ефективне суспільство в якому норми записані в нормативно правових актах будуть виконуватись всіма учасниками держави. Оскільки вони будуть узгоджені між всіма учасниками партнерських відносин і державою і бізнес-структурами і громадянським суспільством.

#### СПИСОК ДЖЕРЕЛ:

1. Гаврилишин Б. Д. До ефективних суспільств: Дорогокази в майбутнє: доп. Римському Клубові / Б. Гаврилишин; упоряд. В. Рубцов.— Вид. 3-тє, допов.— К.: Унів. вид-во Пульсарі, 2013.— 248 с.
2. Шуліка А. А.. Трипартизм як інститут політичної системи сучасної України: дис.. канд.наук з політичн./Шуліка А.А.// – Дніпропетровськ, 2010. – 186 с.
3. Сало І.С., Даниляк О.О., Джига Т.В. Феномен неокорпоративізму: європейські реалії та тенденції інституціонування в Україні / І.С.Сало, О.О.Даниляк, Т.В.Джига / . – К.: НСД, 2010. – 48 с.
4. Лестер М. Соломон, Гельмут К. Анхайер. Появляющийся сектор. Новые данные // О взаимодействии третьего сектора с государственными органами в сфере социальной политики. – М.: Наука, 1999 – 2000. – С. 90 – 5. Нижник Н., Дубенко С., Пашко Л. Соціальне партнерство як виклик сьогодення // Політичний менеджмент. – 2005. – № 2. С. 50 – 51.
5. Паніна Н. Демократизація в Україні та Помаранчева революція у дзеркалі громадської думки // Дзеркало тижня. – 2006. № 19. – 20 травня.

УДК 334.722.24

### ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СІМЕЙНОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ У СИСТЕМІ ЄВРОПЕЙСЬКИХ КООРДИНАТ

*Солоненко Ю.В.*, аспірант кафедри економіки підприємства Донецького національного університету (м. Вінниця):

#### **Солоненко Ю.В. Особливості формування сімейного бізнесу України у системі європейських координат**

У статті визначено місце сімейного бізнесу в економічній діяльності суб'єктів господарювання. Розглянуто європейську, американську, азіатську моделі, їх типологію та структуру. Проаналізовано особливості управління та розглянуто підходи до характеристик сімейної компанії. Сформульовані ключові відмінності між сімейним та несімейним бізнесом. Основними критеріями сімейного бізнесу є власність та менеджмент. Виокремлено переваги та недоліки ведення сімейного бізнесу. Закцентовано увагу на його місії у формуванні європейських цінностей та навчанні підприємництва наступних поколінь. Проілюстровано вагомий внесок сімейних компаній у розвиток світової економіки. Розглянуто роль та вплив сімейного підприємництва на соціально-економічний розвиток країн. Висвітлено діяльність організації Європейський Сімейний Бізнес. Визначено необхідність створення нормативно-правової бази та застосування зарубіжного досвіду для ефективного функціонування сімейного бізнесу в Україні.

**Ключові слова:** сімейний бізнес, сімейна компанія, організація Європейський Сімейний Бізнес, український сімейний бізнес.

#### **Солоненко Ю.В. Особенности формирования семейного бизнеса Украины в системе европейских координат**

В статье определено место семейного бизнеса в экономической деятельности субъектов хозяйствования. Рассмотрены европейская, американская, азиатская модели, их типология и структура. Проанализированы особенности управления и определены подходы к характеристикам семейной компании. Сформулированы ключевые различия между семейным и несемейным бизнесом. Основными критериями семейного бизнеса является собственность и менеджмент. Выделены преимущества и недостатки ведения семейного бизнеса. Акцентируется внимание на его миссии в формировании европейских ценностей и обучении предпринимательству следующих поколений. Проиллюстрировано весомый вклад семейных компаний в развитие мировой экономики. Рассмотрены роль и влияние семейного предпринимательства на социально-экономическое развитие стран. Отражена деятельность организации Европейский Семейный Бизнес. Определена необходимость создания нормативно-правовой базы и применения зарубежного опыта для эффективного функционирования семейного бизнеса в Украине.

**Ключевые слова:** семейный бизнес, семейная компания, организация Европейский Семейный Бизнес, украинский семейный бизнес.

#### **Solonenko I. Especially the formation of family business in Ukraine European system of coordinates**

In the article the place of the family business in the economic activities of undertakings. Considered European, American, Asian models, their typology and structure. The features and management Approaches to the characteristics of the family. Formulated key differences between family and non-family businesses. The main criteria for the family business is the ownership and management. Author determined the advantages and disadvantages of family business. Zakscentovano attention to its mission in the formation of European values and entrepreneurship training future generations. Illustrated significant contribution to family companies in the global economy. The role and impact of family businesses in socio-economic development. S activity of European Family Business. The necessity of creating the legal framework and the use of foreign experience for the effective functioning of the family business in Ukraine.

**Keywords:** family business, family owned company, organization of European Family Business, Ukrainian family business.

Довгострокова соціально-економічна перспектива України тісно пов'язана з інтегруванням у світову економіку. Механізми побудови моделі національного господарювання повинні адаптуватись до закономірностей розвитку міжнародної економічної системи.

Розподілення ролей між членами родини та людьми, зайнятими у сімейному бізнесі:

- 1 – члени сім'ї не залучені в бізнес, які не володіють правами на сімейні активи (не володіють акціями сімейного підприємства), («аутсайдири»);
- 2 – інвестори, які не приймають участі в управлінні та діяльності сімейного бізнесу, і не є родичами;
- 3 – співробітники, які не мають частки в бізнесі і не є членами сім'ї;
- 4 – сімейні акціонери (співвласники бізнесу), які не є співробітниками сімейного підприємства та не беруть участь в управлінні;
- 5 – члени сім'ї, які зайняті у сімейному бізнесі і керують ним, але не є його співвласниками;
- 6 – співробітники - не члени сім'ї, які мають частку в сімейному бізнесі;
- 7 – члени сім'ї, які є співвласниками сімейного бізнесу і залучені в управління [7].

Сучасна геополітична ситуація вимагає пошуку ефективних форм та методів ведення бізнесу, так як економіка країни знаходиться на межі дефолту, держава проявила себе неефективним власником та менеджером, рішення приймаються довго, процвітає кланово-олігархічна корупція. Не надання кредитів ззовні обвалить весь державний сектор та банківську сферу. Українська економіка повинна ставати по-справжньому ринковою, функціонуючи за її законами. Одним із перспективних напрямів розвитку національних господарств є сімейний бізнес. На сьогодні він становить більше 70% усіх світових підприємств та відіграє одну з основних ролей у формуванні ВВП [2, с. 11]. Так, Організація Об'єднаних Націй (ООН) проголосила 2014 рік – Міжнародним роком сімейних фермерських господарств, що, безумовно, актуально і для українських аграріїв.

Під сімейним бізнесом розуміють комерційну діяльність, яку здійснюють члени однієї сім'ї та їх близькі родичі. Більше половини

акцій перебуває у власності родини (американська модель) або – 25% ( європейська модель) та засновники мають намір передати свою справу нащадкам.

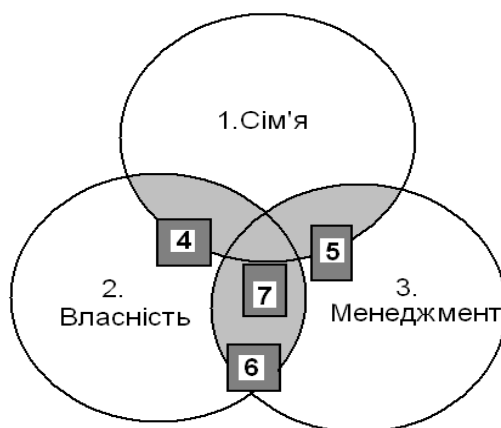


Рис. 1. Трирівнева модель сімейного бізнесу (Tagiuri, Davis)

Модель сімейного бізнесу (рис.1) демонструє, що його типологія залежить від співвідношень субсистем "сім'я", "власність", "менеджмент".

На особливу увагу заслуговує також дослідження польських сімейних малих та середніх підприємств, здійснене в 2009 році за ініціативою Польського агентства розвитку підприємництва. Серед інших результатів дослідження нас зацікавив той, що дозволив визначити 6 сегментів сімейних підприємств, які розрізняються відповідно до критеріїв, пов'язаних з: наданням першочергового значення сім'ї як ключового атрибуту компанії, процесами правонаступництва, впливом сім'ї та інших людей на управління, величиною та віком підприємства, існуванням формальної стратегії розвитку. Були виділені такі сегменти сімейних підприємств:

Сегмент 1 "Боротьба за позиції" – найбільший сегмент сімейних підприємств (45%), характерний для першого етапу підприємництва. Характерні риси: сімейний характер підприємства зазначається рідко, існує думка про те, що сімейний характер не допомагає у бізнесі, не існує ніяких конкретних планів наступності, молодий вік (7 років в середньому, але 16% підприємств з цього сегменту функціонували на ринку менше 3 років), невелика кількість співробітників, а також відсутність формальних стратегій розвитку (як довгострокових, так і короткострокових).

Сегмент 2 "Колективність і проростання наступності" (16%) – даний сегмент включає в себе підприємства, які мають стратегії розвитку і прагнення до наступності. Деякі з підприємств вже пройшли процес часткового правонаступництва. Незважаючи на те, що ці підприємства, як і раніше в основному належать до покоління засновників, бувають випадки, коли вони ділять власність з представниками другого покоління (другому поколінню набагато частіше дозволяють працювати разом з першим поколінням). Більше половини з цих підприємств представлені на ринку вже понад 10 років.

Сегмент 3 "Управлінська професіоналізація" (12%) - підприємства з цього сегменту відносно великі і відрізняються з точки зору впливу на людей, які не є членами сім'ї, на процес прийняття рішень. Ці підприємства в основному належать до першого покоління (так як рідко бувають наступні покоління). Сімейний характер у таких підприємствах має другорядне значення, так як вони рідко відзначають його в ділових відносинах і не виявляють великого бажання розглядати питання правонаступництва.

Сегмент 4 "Прихильники сімейного характеру" (13%) – підприємства з цього сегменту часто підкреслюють свій сімейний характер в ділових відносинах. Вони твердо переконані, що «сімейний характер» робить позитивний вплив на їх діяльність. Ці підприємства мають формальні стратегії розвитку і є молодими, що профілює нагадує підприємства з сегменту «Боротьба за позиції». Хоча, на відміну від них, підприємства із сегменту 4 мають дуже позитивне ставлення до сімейного характеру, як до атрибуту компанії.

Сегмент 5 "Зміна варті" (10%) – підприємства в цьому сегменті вже пройшли спадкоємний процес. Вони управляються представниками другого покоління, але засновники – хоча вони відмовляються від власності – як і раніше професійно активними. У таких підприємствах працівники, які не є членами сім'ї, мають малий вплив на процес прийняття рішень. Ці підприємства не молоді, але вони не належать до старшої вікової групи (їх середній вік становить 13 років).

Сегмент 6 "Усвідомлення сімейного характеру, багатопокілінні традиціоналісти" (5%) – це типові багатопокілінні підприємства з точки зору спільної власності, спільної роботи на підприємстві, а також усвідомленого використання сімейного характеру в ділових відносинах. Вони є найстаршими і умовно кажучи найбільшими підприємствами (середній вік 17 років, і половина з них присутня на ринку вже більше 20 років). Підприємства з цього сегменту відносно часто мають формальні стратегії розвитку [4, с. 35].

Для сімейного бізнесу характерні: надійність, ефективність, креативність, постійне навчання персоналу, надання робочих місць, самозайнятість, наступність, відсутність зайвого бюрократизму, дєздатність, мобільність, прозорість, відомий власник, збереження репутації, стійкість розвитку, гнучкість, саморозвиток тощо. Основним кредом кожної заможної родини, як вважав відомий український меценат Михайло Іванович Терещенко, повинно стати "прагнення до суспільних користей" [5].

Однак ми маємо справу із суттєвими недоліками. Це: подібнення сімейного бізнесу вже на другому етапі його становлення, коли він переходить до дітей батька-засновника, (тому в Японії засновник відходить від справ, коли йому виповнюється 50 років і передає управління старшому сину, так звана азійська модель розвитку сімейних компаній) [1, с. 80], важко втримати бізнес в сім'ї, третє покоління двоюрідних братів і сестер, не навчене підприємству, та, інколи, і не бажає продовжувати сімейні економічні традиції, часто-густо втрачає його, назрівають сімейні конфлікти. Не у всіх країнах ефективно працюють державні Програми розвитку сімейного бізнесу, наприклад, в нашій, така програма відсутня, спостерігається недостатність фінансування, в основному застосовується реінвестування. Гендерний вектор розвитку сімейного бізнесу чітко спрямований до чоловічої статі, (жінки становлять всього 10-12%) та ін. Спільною рисою сімейних компаній є те, що бізнес і власність у них переплітаються. Сімейний бізнес може бути малим, середнім або великим. Сімейний бізнес в Європі в основному – це малі і середні підприємства. Тим не менш існують також і великі сімейні підприємства. Для економіки США характерним є вливання великого приватного капіталу. До десяти найпотужніших сімейних топ-компаній США входять Mars, BechtelGroup, HCAHolding, NewsGorp, Comcast, Carlson Companies, KochIndustries, Cargill, FordMotor Co, Wal-Wart. Сукупний їхній прибуток за рік генерується в 1 трлн дол. Сфери застосування найрізноманітніші: кондитерська промисловість, інженерно-будівельне виробництво, лікувальні заклади, засоби масової інформації, туризм, енергетика, сільське господарство, автомобілебудівництво, торгівля [6].

За даними EFB (European Family Businesses) (Європейський Сімейний Бізнес), організації заснованої в 1997 році, доля сімейного бізнесу складає 65-80% від усіх європейських компаній, що становить більше, ніж 40 до 50% всіх робочих місць [8].

Сімейний бізнес охоплює значну частину існуючих європейських підприємств і відіграє важливу роль у стійкості та динаміці

реальної економіки. Сімейні фірми мають важливе значення не тільки тому, що вони роблять істотний внесок в економіку, але також через свою довгострокову перспективу, яку вони демонструють, взяті конкретні зобов'язання перед місцевими громадами, відповідальність, яку вони відчувають та цінності, які вони сповідують. Це – визначні фактори на тлі нинішньої фінансової кризи. Звичайно, сімейний бізнес не досконала модель і деякі з його недоліків очевидні, проте це найміцніше з того, що розроблено на сьогоднішній день. "Я вважаю гідним завданням поставити його на передній план, як альтернативу розбіжності природи неприборканого капіталізму", - говорить Роджер Педдер, Президент EFB, колишній голова Clarks.

Сімейні європейські компанії складають понад 1 трлн євро в агрегованому обороті, 9% ВВП Європейського Союзу, надають більше 60 мільйонів робочих місць. Постійно здійснюються дослідження сімейного бізнесу, які організовує Європейська комісія [9].

Сімейний бізнес Європи у відсотках від загального числа компаній: Данія – 77% , Нідерланди – 61% , Австрія – 80% , Греція – 80% , Болгарія – 70%, Чеська Республіка – 87% і т. д. (рис. 2).

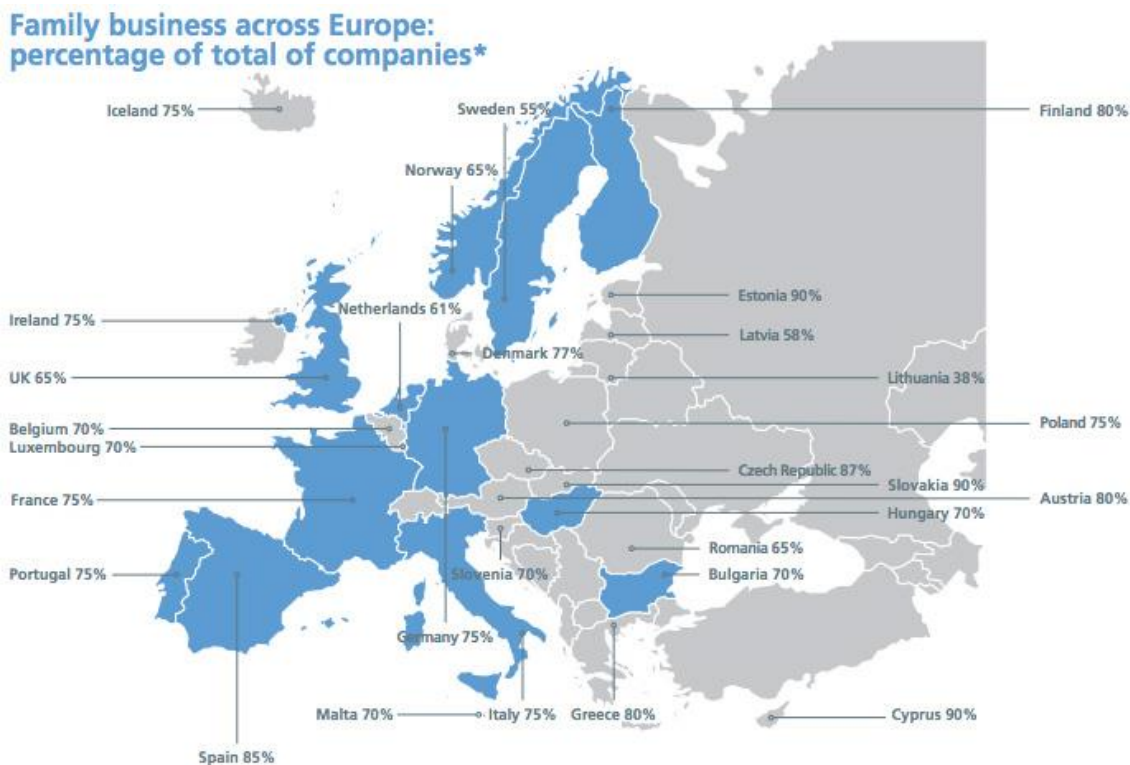


Рис. 2. Карта сімейного бізнесу Європи[8].

За європейською моделлю, сімейною вважається та фірма, де:

1. Права на прийняття рішень знаходяться в розпорядженні фізичної особи (осіб), які управляють фірмою, або у володінні фізичної особи (осіб), що мали / придбали Статутний капітал фірми, або у володінні подружжя, батьків, дітей.
2. Більшість прав з прийняття рішень можуть бути як непрямими так і прямими.
3. Принаймні, один представник родини або родичів формально бере участь в управлінні фірмою.
4. Список компаній, які підпадають під визначення сімейного підприємства, це коли людина, яка створила або придбала фірму (акціонерний капітал) або члени її сім'ї чи нащадки мають 25% директивних прав, внесених до їх Статутного капіталу. (Визначення прийняте групою експертів ЄС з FamilyBusiness).

EFB також вважає, що всередині сімейної компанії при зміні власника бізнес не повинен бути об'єктом оподаткування (податок на спадщину, дарування і т.д.), які могли б поставити безперервність функціонування бізнесу під загрозу. "Основні активи, за якими європейська економіка може покладатися на відновлення є саме сімейні підприємства", сказав Гюнтер Ферхойген, виступаючи на конференції EFB: "Підприємництво: основа економіки ЄС".

Отже, ця унікальна категорія компаній відіграє важливу роль для економіки:

- сімейному бізнесу належить значна частина (в середньому половина всіх робочих місць) в європейських приватних підприємствах;
- сімейний бізнес реінвестує прибуток відповідально, (на відміну від кредитування);
- формує довгострокову стратегію розвитку, демонструючи партнерські якості у взаємодії з співробітниками, клієнтами, акціонерами, місцевою громадою та захищає їх права;
- приймає участь в системі соціально-культурних комунікацій;
- акумулює знання та досвід з економічної культури;
- сприяє формуванню наступного покоління європейських підприємців;
- стає носієм соціально-економічного капіталу від одного покоління до наступного.

"Сімейні фірми відіграють вирішальну роль для Європи. Вони роблять значний внесок у ВВП в Європі та зайнятість, і, як правило, є великими новаторами з довгостроковою концепцією. Вони також надійно вбудовані в регіональну та національну культуру, відображаючи європейські цінності, що ми всі поділяємо", вважає Жозе Мануель Баррозу, Голова Європейської комісії [9].

Сімейна компанія – це така організація, яка здатна одночасно: адекватно і мобільно реагувати на зміни, які проходять всередині неї самої, так і на виклики, які відбуваються за її межами. В ній відбувається симбіоз як економічних, так і позаекономічних чинників. Будь-який сімейний бізнес базується на кращому досвіді в цій сфері діяльності. Ще його характеризує конкретна сфокусованість на досягненні результату, як поточного, так і стратегічного. Чим більше дездатними є приватні об'єкти господарювання, тим менший вплив державного втручання вони відчувають.

На сьогодні в Україні відбувається виховання підприємця нової формації, майбутнього учасника сімейного бізнесу, на основі

вивчення цієї дисципліни в вищих навчальних закладах, у середніх загальноосвітніх школах факультативного курсу "Основи сімейного господарювання", при Львівській бізнес школі існує Центр сімейного бізнесу, який організовує семінари, типу "Сімейний бізнес: можливості та ризики", свої навчання та тренінги проводить Асоціація власників сімейних компаній України під головуванням В. Бурди, яка є складовою міжнародної асоціації Family Business Network тощо.

Економічна культура особистості є надзвичайно актуальною для ведення сімейного бізнесу. Формування економіко-психологічних характеристик людини, завдяки яким вона стає учасником підприємницької діяльності важливе та відповідальне завдання, яке стоїть перед суспільством [3, с.5].

Адаптуючись до європейських реалій ефективного та конкурентоспроможного функціонування сімейного бізнесу необхідно:

- працювати над всебічною популяризацією ключової ролі сімейних підприємств в економіці України в довгостроковій перспективі.
- делегувати депутатам повноваження для формування нормативно-правового поля для сімейного бізнесу при створенні, розвитку, оформленні наступності, оподаткуванні, фінансуванні.
- забезпечити визнання внеску сімейних компаній у підприємницьку культуру і соціальну згуртованість української громади.
- сприяти навчанню підприємництва.
- вивчати та впроваджувати інноваційний зарубіжний досвід.

Безумовно, український сімейний бізнес існує, проте він не легалізований та не виокремлений, не являючи собою самодостатню правову категорію. Недолугий проект Закону України "Про сімейне підприємництво" не сприяв в просуванні цього процесу. Втім, за даними Асоціації власників сімейного бізнесу України, в країні, близько 80% малих підприємств є саме сімейним бізнесом. Наразі мова про успадкування великих українських сімейних корпорацій – не йде, проте з часом діти власників отримають право на управління компаніями.

#### СПИСОК ДЖЕРЕЛ:

1. Длугопольський О. В. Особливості фінансування соціального захисту в країнах Азії: японський вектор формування держави добробуту / О. В. Сулковський // Фінанси України. – 2014. – С.75 - 97.
2. Корпоративне управління в сімейному бізнесі: посібник / Сана Абузаїд; Міжнародна фінансова корпорація. – Вашингтон: IFC, 2010. – 65 с.
3. Москаленко В. В. Економічна культура особистості: соціально-психологічний аспект: монографія / В. В. Москаленко, Ю. Ж. Шайгородський, О. О. Міщенко. – К.: Центр соціальних комунікацій, 2012. – 347 с.
4. Сулковський Л. Характеристики польських сімейних малих та середніх підприємств / Лукаш Сулковський // Маркетинг в Україні. – 2012. – № 5. – С. 25-38.
5. Терещенко М. Перший олігарх: Михайло Іванович Терещенко (1886-1956) / Мішель Терещенко; пер. з фр. Т. Цимбала. – К.: Ніка-Центр, 2012. – 255 с.
6. The 10 Largest Family Businesses in The U. S. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.businessinsider.com/the-10-largest-family-businesses-in-america-2011-11?op=1>.
7. Tagiuri, R. Bivalent attributes of the family firm / R. Tagiuri, J.A. Davis// Family Business Review, 1996. – № 9(2), pp. 199–208.
8. Електронний ресурс – Режим доступу: <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/>
9. Електронний ресурс – Режим доступу: <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=SPEECH/07/675&format=HTML>

УДК 332.1

### ВИЗНАЧЕННЯ РІВНЯ РОЗВИТКУ ІНФРАСТРУКТУРИ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

*Сотниченко Л.Л., к.е.н., доцент, зав. каф. Менеджменту та економіки морського транспорту Одеської національної морської академії (Україна)*

#### **Сотниченко Л.Л. Визначення рівня розвитку інфраструктури регіонів України.**

У статті проведено оцінку рівня розвитку інфраструктури регіонів країни за різними підходами, окреслені їх позитивні та негативні сторони. За допомогою кластерного аналізу регіони країни поділено на групи за кожним з розрахованих показників. Аналіз інфраструктури регіонів України на сучасному етапі засвідчив нерівномірний стан та певні диспропорції її розвитку. Проблема є комплексною, що об'єднує цілу низку передумов в проведенні оцінки рівня розвитку інфраструктури відповідних регіонів, визначенні слабких місць та розробці інтегрального показника оцінювання приросту інфраструктурного потенціалу регіонів України. На відміну від вже існуючих оцінок, пропонується використовувати інтегральний показник, що ґрунтується на таких показниках як динаміка питомої ваги галузі, динаміка вартості основних фондів інфраструктури та динаміка вантажоперевезень в галузі. Розрахунок такого індексу дозволяє отримати об'єктивні дані, визначити фактичну забезпеченість регіону інфраструктурою, рівень відповідності такої забезпеченості потребам економіки.

**Ключові слова:** інфраструктура регіонів, інтегральний показник, рівень розвитку та рівень використання інфраструктури, кластерний аналіз, приріст інфраструктурного потенціалу.

#### **Сотниченко Л.Л. Определение уровня развития инфраструктуры Украины**

В статье проведена оценка степени развития инфраструктуры регионов страны с помощью разных подходов, отмечены их положительные и негативные стороны. С помощью кластерного анализа регионы страны разделены на группы по каждому из рассчитанных показателей. Анализ инфраструктуры регионов Украины на современном этапе выявил неравномерное состояние и определенные диспропорции ее развития. Проблема является комплексной, что обусловлено целым рядом предпосылок в проведении оценки уровня развития инфраструктуры соответствующих регионов, определении слабых мест и разработке интегрального показателя оценивания прироста инфраструктурного потенциала регионов Украины. В отличие от уже существующих оценок, предлагается использовать интегральный показатель, который основывается на определении темпов роста удельного веса области, стоимости основных фондов инфраструктуры и грузоперевозок в регионах. Расчеты такого индекса позволяют получить объективные данные, определить фактическую обеспеченность региона инфраструктурой, уровень соответствия такой обеспеченности нуждам экономики.

**Ключевые слова:** инфраструктура регионов, интегральный показатель, уровень развития и уровень использования инфраструктуры, кластерный анализ, прирост инфраструктурного потенциала.

#### **Sotnichenko L. Research of a condition of infrastructural maintenance of regions of Ukraine.**

In the article the estimation of degree of development of an infrastructure of regions of the country by means of different lines of thought is conducted, are noted their positive and negative sides. By means of a cluster analysis country regions are divided into groups on each of the calculated indicators. The analysis of an infrastructure of regions of Ukraine at the present stage has revealed a non-uniform condition and certain disproportions of its development. The problem is complex that is caused by variety of preconditions in realisation of an estimation of a level of development of an infrastructure of corresponding regions, definition of weak places and working out of an integrated indicator of estimation of a gain of infrastructural potential of regions of Ukraine. Unlike already existing estimations, it is offered to use an integrated indicator which is based on definition of growth