

**ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ СЕМЕЙНОГО БИЗНЕСА В
РОССИИ**
**THE PECULIARITIES OF ORGANIZATION
OF A FAMILY BUSINESS IN RUSSIA**

МУРТАЗИНА Г.Р., канд. экон. наук, доцент, Казанский государственный университет культуры и искусств

Тел.: 8(917)281-55-75

E-mail: gulatur@mail.ru

MURTAZINA G., PhD, Kazan State University of Culture and Arts

Тел.: 8(917)281-55-75

E-mail: gulatur@mail.ru

Аннотация

В статье описаны характерные черты семейных предприятий как явления в современных условиях хозяйствования, преимущества и недостатки семейного бизнеса, отмечена значимость такой формы организации бизнеса для современной российской экономики.

Abstract

The article describes the peculiarities of opening family businesses as a phenomenon in the current economic conditions, the advantages and disadvantages of the family business, notes the significance of this form of business organization for the modern Russian economy.

Ключевые слова: семейный бизнес, семейная компания, семейная фирма, преимущества семейного бизнеса, недостатки семейных предприятий.

Key words: family business, a family company, a family firm, family business advantages, disadvantages of family businesses.

Во всем мире семейными компаниями представлена весьма значительная часть делового сообщества, включая всемирно известных производителей. Несмотря на наличие не менее известных русских фамильных брендов, которые вошли в историю мирового бизнеса, феномен семейного бизнеса является относительно новым для России. Семейный бизнес в России начал набирать силу во времена перестройки. Именно тогда рождались первые семейные фирмы и компании, где роль генерального директора отводилась супругу, а главного бухгалтера – жене, или наоборот. С переходом к рыночной экономике в России уже функционирует большое число семейных предприятий. По официальным оценкам, доля семейных компаний составляет до 70% от общего числа предприятий. Семейный характер имеет около 60% крупных российских компаний.

Что же представляет собой семейный бизнес?

Единой трактовки понятия «семейный бизнес» в мире не существует. Это закономерно: только формируется и сам институт семейного бизнеса [1]. Критерии отнесения предприятия к числу семейных в каждой стране свои. Единственное необходимое условие – бизнес должен контролироваться семьей. Семейность предполагает вовлеченность большинства либо некоторых членов семьи в управление компанией, а также возможность

распределения прав собственности и управленческих (либо контрольных) функций как между отдельными ее членами, так и между поколениями собственников. Например, в США и Германии, где хорошо развит фондовый рынок, фирма считается семейной, если семье принадлежит 25% акций данного предприятия; для Скандинавии характерны фирмы, в которых семья владеет 50% и более.

Организация фирмы – семейного предприятия возможна путем размещения имеющихся у домашних хозяйств факторов производства. Очевидно, что такая фирма является, во-первых, собственником какого-либо или нескольких факторов производства. Во-вторых, она стремится максимизировать удовлетворение при достижении своих целей с минимальными затратами и, в-третьих, обладает относительной свободой в реализации своих экономических интересов. Основным экономическим интересом семейного предприятия является размещение с максимальной отдачей имеющихся у него факторов производства (чаще труда и капитала).

Совокупность же экономических интересов подобных компаний можно декомпозировать на две составляющие: а) реализация потребностей участников фирмы; б) поддержание функционирования фирмы как способа организации факторов производства, как целостной экономической единицы. Таким образом, в наличии здесь имеются два вида интереса – внешний и внутренний. Фирма не может функционировать эффективно, если интересы ее участников направлены исключительно на личное текущее обогащение. И, наоборот, развитие фирмы невозможно без учета и реализации интересов ее работников.

Весьма интересно происходит также формирование органов управления в семейных фирмах. Как правило, семейные фирмы не испытывают потребности в совете директоров и правлении. Решения принимаются либо единолично, главой семьи, с одобрения всех остальных ее членов либо на семейном совете, который по своей сути и принципам работы подменяет совет директоров. Однако в более продвинутых компаниях совет директоров существует иногда как совещательный орган при семейном совете, иногда независимо от него. Отличие от семейного совета состоит в возможности привлечения независимых специалистов и экспертов со стороны.

В семейных фирмах совершенно иной становится политика по отношению к родственникам, работающим в компании. Если для большинства предприятий подобная практика создает угрозу эффективности, и, как правило, способствует снижению конкурентоспособности, то семейные фирмы рассматривают участие членов семьи как положительный фактор, создающий дополнительные конкурентные преимущества. Действительно, с приходом новых членов семьи в компании возрастает число носителей семейных традиций, идеологии, увеличивается число людей, осуществляющих неформальный контроль.

Важный аспект семейного бизнеса – преемственность. Когда дело передается от родителя к детям, автоматически решаются проблемы обучения и трудоустройства детей. Во многих западных компаниях

руководители прошли все ступени служебной лестницы – от курьера до управляющего [2].

Вопрос преемственности является весьма щекотливым для семейной фирмы. Многие предприниматели вообще не задумываются над этим вопросом и отдают предпочтение в наследовании семейного бизнеса своим детям без учета их способностей, возможностей и специальной подготовки. А ведь передачу дел надо готовить заблаговременно и тщательно выбирать преемника, так как от него зависят дальнейшее процветание и успех бизнеса, в который уже было вложено столько сил и труда.

Семейные фирмы всякий раз в моменты передачи по наследству, при переходе прав владения к новому поколению собственников проходят экзамен «на зрелость». В эти моменты испытывается на прочность не только система управления, распределения ответственности, но и семейная философия и ценности. Грамотная система управления семейными компаниями должна обеспечивать достаточную гибкость, которая бы позволяла новым собственникам изменять стратегию, если прежняя перестает способствовать развитию фирмы.

В настоящее время Россия находится на пороге второго поколения семейного бизнеса. Российским предпринимателям, открывшим компании в 80-90-х годах, сегодня приходится решать, что им делать дальше со своим бизнесом [3]. Таким образом, они неминуемо сталкиваются с вопросами выбора наследников и их уровнем профессиональной подготовки для дальнейшего управления семейным бизнесом.

Статистика же свидетельствует, что критическим моментом является третий переход фирмы по наследству. Этому есть вполне разумные объяснения. К моменту третьего перехода в компании уже есть ценности, стратегии и традиции, наработанные предыдущими поколениями. Нередко сильные стороны превращаются в слабости, новые владельцы не рискуют изменять то, что верой и правдой служило предыдущим двум поколениям. Успешное преодоление кризиса третьей передачи существенно снижает риск провала бизнеса в дальнейшем.

О преимуществах семейного бизнеса можно говорить только в том случае, когда он правильно организован, успешно развивается и каждый задействованный в нем член семьи доволен своими и чужими результатами. Очевидным преимуществом является то, что прибыль в семье от данного бизнеса максимальна, соответственно семейный бюджет, вложенный в него, возвращается быстрее.

В семейном бизнесе, как правило, нет недомолвок, которые могут стать неожиданностью и повлечь за собой финансовые потери. Члены семьи обычно в курсе личных планов друг друга, что позволяет заранее предусмотреть и избежать возможных пробелов в делах. Сотрудники по найму в подобных ситуациях молчат до последнего и ставят перед фактом в самый неподходящий момент.

Правильно выстроенные отношения в бизнесе и общий интерес еще больше сближают членов семьи и увеличивают количество плоскостей их

взаимодействия. При этом важно сохранить между собой не только прочные деловые связи, но и добрые родственные отношения. Фирма, в которой работают родственники, – это та же семья, где каждый занимает свою нишу. Пословица «Мой дом – моя крепость» справедлива в отношении семейного бизнеса, главное преимущество которого – высокий уровень доверия. Родственников объединяют общие цели и преданность семье (в западной традиции это называют «духом семейного клана»). Когда мотивация к достижению подобных целей одинаково высока у каждого из супругов, появляются предпосылки для успешной реализации их совместного бизнеса.

Адаптивность и устойчивость семейного бизнеса, его организационное единство очевидны, так как на бизнес-структуру накладывается структура связей семьи, что дает мощный энергетический эффект предпринимательской активности [4]. Устойчивые эмоциональные связи – еще одно неоспоримое достоинство семейного дела. Любая бизнес-структура иерархична, есть и начальники, и подчиненные, так называемые вертикальные и горизонтальные связи (соподчинение и сотрудничество). Когда в эту систему вписана семейная структура с устоявшимися родственными связями, она приобретает дополнительную прочность, скрепляя формальные отношения необходимым компонентом личного доверия.

Но не все так гладко, как может показаться на первый взгляд. В семейном бизнесе много проблем, главные из которых – этика взаимоотношений в коллективе и кадровая политика семейного предприятия. Если в семье отсутствует доверие, отношения построены на диктатуре ее главы, возникают серьезные проблемы, которые могут привести к краху предприятия [5].

Серьезная проблема, присущая в основном российскому семейному бизнесу, – малая динамичность. Во главе успешных фирм обычно стоят сильные и неординарные лидеры (другие в нашей реальности просто не выжили бы), а остальные члены семейного совета чаще всего безоговорочно одобряют все их решения, пусть даже неверные. Такая замена корпоративной политики методом «сильной руки» лишает бизнес возможности развиваться.

Еще один недостаток семейных предприятий в России (и основная этическая проблема) – недовольство и зависть персонала, не связанного с руководством родственными узами. Когда ключевые посты на предприятии занимают родственники, это вызывает осуждение других сотрудников. В результате в коллективе возникает психологическое напряжение, процветают интриги, сплетни, что приводит к высокой текучести кадров. Атмосфера в несемейных фирмах менее душевная, но при этом и менее конфликтная, а, следовательно, более здоровая [5]. В конце концов, мы ходим на работу работать, а не проводить время в приятной компании. Да и для повышения уровня внутрикорпоративной «душевности» существуют выверенные технологии: совместные вечеринки, выезды на природу, спорт – в общем, все то, что называется «team building». Возможно, именно многолетние тренинги по сплочению коллективов вывели Японию в лидеры по числу «семейных

предприятий»: даже не имея в компании кровных родственников, руководитель воспринимает ее в качестве корпоративной семьи.

К сожалению, нередко семьи создают бизнес, который потом сами же и губят, ибо может наступить такой момент, когда интересы семьи и бизнеса будут противоречить друг другу. Способность к «бизнесменству» у разных членов семьи развита в разной степени, и тогда получается, что один вытягивает бизнес, а остальные висят на нем, связывая по рукам и ногам, высасывая из бизнеса ресурсы, мешая развитию. В этой ситуации нередко один из членов семьи пытается взять бразды правления в свои руки, стремясь как-то нейтрализовать негативное влияние «балластных» участников, и тогда в фирме разыгрываются семейные драмы с обвинениями в непослушании, узурпации, предательстве, амбициозности, алчности, черной неблагодарности и пр.

Поэтому желательно при организации семейного предприятия разработать для себя и своих родственников-коллег четкие правила относительно прав, обязанностей и роли каждого из членов семьи в данном деле и обсудить их совместно [6]. Помимо этого, должна быть четко определена вертикаль управления, чтобы никто из родственников не брал на себя лишних полномочий, делая неуместные замечания другим сотрудникам, поскольку подобные явления вызывают негодование в коллективе и разлагают трудовую дисциплину. Также необходимо одинаково справедливое отношение абсолютно ко всем сотрудникам независимо от родственных связей.

Специфика семейного бизнеса порождает необходимость и в серьезном пересмотре основных принципов менеджмента, особенно финансового. Наиболее важные различия состоят в доступе к ресурсам, в постановке целей, в уровне риска и ликвидности. Парадоксальное сочетание наибольшего риска с наименьшей доходностью сопутствует семейной фирме на первых стадиях его существования. Поэтому финансирование в форме инвестиций, банковских кредитов для семейного бизнеса сильно затруднено, и на этих стадиях была бы уместна помощь со стороны общественных организаций и государства, заинтересованных в развитии семейного бизнеса. В связи с этим, наиважнейшей целью финансового менеджмента в данной сфере бизнеса является грамотное управление оборотным капиталом (запасами, дебиторской задолженностью, денежными средствами) и краткосрочными обязательствами.

С грамотной организацией и функционированием семейного бизнеса связана еще одна проблема – недостаточная компетентность специалистов. Случается, что владелец фирмы назначает на ответственный пост члена своей семьи, который не особенно разбирается в тонкостях дела, зато пользуется у него наибольшим доверием. Зачем рисковать, доверяя коммерческую тайну специалисту со стороны? Но дело в том, что родственник, которому доверяется такая работа (особенно если речь идет о финансовых, юридических документах, сбыте продукции и пр.), должен быть готов выполнять ее профессионально, обладать нужным практическим

опытом. Тем более, не может быть спонтанным назначение членов семьи на ключевые позиции в управлении, это должно также сопровождаться организационными изменениями. Конечно, любой разумный предприниматель адекватно оценивает возможности членов своей семьи и принимает управленческие решения, в первую очередь исходя из соображений блага фирмы. Поскольку конечная цель не вовлечение семьи в бизнес, а повышение эффективности бизнеса, его устойчивости за счет использования новых ресурсов, предпринимательского таланта членов семьи и формирование культуры семейной фирмы.

Очевидно, что экономическая жизнь семейных компаний имеет собственную специфику устройства. Как субъект экономики они характеризуются преобладанием в них персонифицированных отношений, большой значимостью традиционного и рутинного действия. Экономическое поведение такого бизнеса задается рамками объективных экономических и политических условий в стране, в регионе, менталитетом и правилами поведения [7], выработанными в предыдущие годы.

Подытоживая, хочется сказать, что сложностей много, ведь изучению российского семейного бизнеса мешает крайне скудная информация. В России отсутствуют серьезные исследования на эту тему, кроме того, естественная закрытость семейных фирм не способствует их публичности. И все-таки большинство экспертов полагает, что снижения доли семейного бизнеса в российской экономике следует ждать. Поскольку законы экономики одинаковы во всех странах, семейный бизнес в нашей стране будет развиваться так же, как и везде, пусть и с некоторой временной поправкой на российский духовный уклад.

Пока же, как показывает реальная ситуация, семейная модель остается выгодной формой ведения бизнеса в России. Для его успешного развития требуются квалифицированные, проверенные на практике рекомендации. Обладая собственными ресурсами, семейный бизнес реализует свои цели и интересы на основе доступных ему экономических механизмов, стремясь к совокупности рутин, образующих предсказуемую среду и результаты финансово-хозяйственной деятельности. Энергия и инициатива, предприимчивость и трудолюбие, терпение и решимость идти на риск и, несомненно, благоприятный климат в семье для решения производственных задач – вот те фундаментальные основы, на которых держится семейный бизнес сегодня.

Нельзя исключать вероятность того, что семейный бизнес может стать потенциалом для рыночных преобразований современной России. В настоящее время эти предприятия создают благоприятные условия для экономики страны: развивается конкурентная среда; создаются дополнительные рабочие места; активнее идет структурная перестройка; расширяется потребительский сектор. И нет сомнений, подобные микросубъекты занимают особое место в системе общественного воспроизводства и, в зависимости от институционального устройства

собственной минисистемы, играют существенную роль в экономическом развитии общества.

Литература:

1. Муртазина Г.Р. Управление человеческим капиталом: институциональный аспект потребления: Монография / Г.Р. Муртазина. – Казань: Отечество, 2014.
2. Ulesov D., Safiullin L., Murtazina G. Special aspects of development of business in the knowledge-based economy // World Applied Sciences Journal 25. – 2013.
3. Шнуровозова Т.В.. Семейный бизнес по-русски. – М.: Дашков и Ко, 2010. – 208 с.
4. Кулягина Н.Г., Муртазина Г.Р. Прямые и косвенные эффекты потребления человеческого капитала // Поколение будущего: взгляд молодых ученых-2013: Междунар. молодежн. научн. конф. – Ч. 2. – Курск, 2013.
5. Л.Колин и Л.Колин. Семейный бизнес. От конфликтов к успеху. – М.: Добрая книга, 2010. – 256 с.
6. Сафиуллина А.М., Муртазина, Г.Р., Улесов Д.В. Предприятие как институт потребления человеческого капитала в модернизируемой экономике // Экономические науки. – 2013. – № 8. – С. 44-49.
7. Муртазина Г.Р. Институциональные ловушки потребления человеческого капитала // Вопросы экономики и права. – 2013. – № 7.

References:

1. Human capital management: the institutional aspect of consumption: the author's monograph / G.Murtazina. – Kazan: Otechestvo, 2014.
2. Ulesov D., Safiullin L., Murtazina G. Special aspects of development of business in the knowledge-based economy // World Applied Sciences Journal 25. – 2013.
3. Shnurovozova T. Family business in Russian. – M.: Dashkov and Co, 2010. – 208 p.
4. Kulagina N., Murtazina G. Direct and indirect effects of the consumption of human capital // the Generation of the future: the View of young scientists-2013: International. youth scientific. conf. – P. 2. – Kursk, 2013.
5. L.Colin, and L.Colin. The family business. From conflict to success. – M: Dobraya Kniga, 2010. – 256 p.
6. Safiullin A., Murtazina G., Ulasov D. An enterprise as an institute of consumption of human capital in the modernization economy // Economic Sciences. – 2013. – № 8. – P. 44-49.
7. Murtazina G. Institutional traps for human capital consumption // Problems of Economics and Law. – 2013. – № 7.