

**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: gulamur@mail.ru*

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

*Тел.: 8(917)281-55-75*

*E-mail: gulamur@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.