

УДК 316.6: 346.26 (045)

**СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ
УПРАВЛЕНИЯ КОЛЛЕКТИВОМ В СЕМЕЙНОМ БИЗНЕСЕ
(НА ПРИМЕРЕ ЕВРОПЕЙСКИХ СТРАН)**

М. Е. Родионова, Я. Е. Коровина

Финансовый университет при Правительстве РФ, г. Москва, Россия

**SOCIAL AND PSYCHOLOGICAL FEATURES OF MANAGEMENT
IN FAMILY BUSINESS (EUROPEAN EXPERIENCE)**

M. E. Rodionova, Y. E. Korovina

**Financial University under the Government of the Russian Federation,
Moscow, Russia**

Summary. In the article the short analysis of small and medium business as bases of the state economy of the European countries is given, the typology of family companies is given, short analysis of history of the Russian family business formation and entrepreneurship, and also modern tendency of development of family business both in Russia and in the European countries. The problem of social and psychological interaction in family business reveals.

Key words: family business; functions of members in family; social and psychological relationships in family business; history of Russian entrepreneurship.

Издавна семейные правила и традиции являются секретом, который передаётся из поколения в поколение. Уважение, гордость, честь фамилии определяют основы семейного бизнеса. Сегодня с развитием рынка он вышел на качественно новый уровень развития. Семья начала существовать не только как хозяйствующий субъект, но и как масштабная корпорация, объединяющая мировое сообщество.

Сектор малого и среднего бизнеса – это ядро государственной экономики. Тысячи европейских, американских, азиатских компаний по всему миру имеют в своей основе семейное начало. Тенденция создания новых компаний с передачей капитала по наследству охватывает экономику в глобальном масштабе. Отрасли сельского хозяйства, пищевой, текстильной промышленности, IT-технологий и торговли в России до 80 % всех малых и средних предприятий являются семейными.

По своей сути семейные компании могут существовать в узком и широком смысле. К первому разряду относятся небольшие предприятия со штатом в десять человек. Подобный бизнес разделяют самые близкие родственники. Сетка должностных полномочий, иерархия в данном случае являются необязательными условиями бизнеса, поскольку все участники «кровно» заинтересованы развитии дела. Например, лидерство на себя берёт глава семьи, а подчиняющиеся ему родственники занимают организаторские, обслуживающие и расчётные должности. Эти компании могут существовать в формате ПБОЮЛ: небольшие магазины, консалтинговые фирмы, кадровые агентства, семейные издательства. Бизнес может развиваться в дело нескольких родственных семей. Укрепившиеся, стабильные деловые отношения, отлаженная структура подчинения формируют междусемейное объединение.

Ко второму разряду относится фамильный бизнес. Крупные компании, международные объединения, их дочерние подразделения формируют объёмную иерархическую структуру. Семье принадлежит контроль над компанией за счёт семейного пакета акций. В различных странах процент акций, дающий право существовать семейной фирме, различается. В Финляндии он должен быть выше 50 %, в США и Германии достаточно держать 25 % акций в руках одной семьи, а остальные акции разделять между владельцами небольших пакетов акций. Таким образом, можно сохранить контроль над фирмой и одновременно привлечь дополнительный, столь необходимый для развития любой фирмы капитал.

История российского предпринимательства начиналась во времена Киевской Руси и Новгородского государства, когда развитие отношений с соседями и заморскими партнёрами стояли на первом плане. При царе Иване Грозном сформировались первые династии русских предпринимателей Федоровичей, Никитниковых, Шориных, Светешниковых, Веневитиновых. Инициатива и автономность

человека независимо от его сословия почиталась во времена Петра I, когда стали знаменитыми купеческие династии дореволюционной России: Морозовы, Рябушинские, Прохоровы, Горбуновы, Скворцовы. Екатерина II организовала коллегии для начинающих предпринимателей. Купцам предоставлялись выгодные условия и льготы, инвентарь для работы. Также они получали государственные заказы, что активно стимулировало деятельность. К закату XIX века российские предприниматели имели многомиллионные накопления. Они являлись особым классом общества, который поощрял развитие наук, благотворительных учреждений, назначал именные стипендии, строил театры, помогал актёрам, оказывал поддержку стране в военное время. Меценат Савва Морозов, кузнец Никита Демидов, садовник Пётр Елисеев – самые яркие представители дореволюционного российского семейного бизнеса.

Революция 1917 года, заставшая весь купеческий клан врасплох, резко остановила развитие русского предпринимательства. Традиция перенимать опыт, вести семейное дело осталась неискоренима даже в рамках отсутствия личного капитала. Династии врачей, учёных, столяров, архитекторов, художников послужили прообразом кооперативов в 80-е годы. Далее они перешли в формат частных кабинетов, ателье и мастерских, что позволило им оказаться в сегодняшнем дне, выдержать конкуренцию и остаться на рынке.

Современные потомки революционных эмигрантов возвращаются в родную страну и снова открывают компании в своих семейных нишах. Благодаря сохранению истории русского предпринимательства новый семейный бизнес может стать стабильным, крепким, весомым, задавая курс продолжения дела.

Наш бизнес, являясь, с одной стороны, зарождающимся, несёт в себе богатую историю предков-предпринимателей, добившихся колоссальных высот в своем деле. Тенденция передачи опыта, сохранения семейных принципов и традиций, индивидуальных деловых особенностей заключает идею создания настоящего семейного бизнеса.

В основе семейного бизнеса лежат отношения, основанные на доверии. В правовом отношении фидуциарные сделки считаются более надёжными, чем договора между партнёрами. Семейные компании экономят время и ресурсы, не растрачиваясь на уточнение информации о партнёрах, а также на формальную бумажную работу. Очевидной целью организации является моральное и материальное благополучие семьи, строящееся на взаимоотношениях внутри этого механизма.

Развитие сектора семейного бизнеса в России способствует снятию многих социально-экономических вопросов, проблем занятости, а также инновационному типу развития экономики. Поскольку семейные компании сильнее всего распространены в России в качестве малых предприятий, то их развитие отвечает многим экономическим требованиям.

Малые семейные компании снабжают рынок в тех услугах, которые невыгодно производить крупным холдингам, их оборот капитала заметно выше. Зачастую небольшим компаниям проще проявить себя в качестве новатора.

Что касается крупного семейного бизнеса, самая распространённая юридическая форма его существования – акционерное общество. На западе этот формат пережил экономические кризисы и войны, сохранив бизнес-контроль.

Для современного семейного бизнеса важно сохранить многообразие малых и средних предприятий, созданных членами семьи. Например, в США небольших семейных фирм насчитывается около 15 миллионов, в России же около 2 миллионов. Ценность подобного бизнеса заключается в экономии на заработной плате, что всегда актуально в рамках открывающейся фирмы.

Сегодняшним трендом являются крупные семейные корпорации и холдинги с мировым именем и историей, многократно передаваемые по наследству. В этом направлении примером выступает Англия, где 16 % семейных фирм пережили более четырёх смен поколений. Швеция отличается самой большой долей работающих в семейном бизнесе – 60 % работоспособного населения. Италия прославилась большим процентом семейных компаний с оборотом более 1,5 миллионов евро.

Мировой опыт показывает, что семейный бизнес имеет место быть в любой области, как торговли, производства, так и услуг. Европейская статистика доказывает факт того, что самые прибыльные и успешные предприятия мира являются

семейными. Развиваясь вширь, они увеличивают количество компаний, вглубь – увеличивают доходность.

В России современный семейный бизнес не достиг значительной высоты. Отсутствие семейных корпораций, малое количество фирм связано с недавним возрождением предпринимательства. В связи с этим невозможно говорить о цикличности передачи бизнеса из поколения в поколение. Будущие годы смогут показать, эффективен ли формат семейного бизнеса в России.

Корень проблемы русского предпринимательства находится в 1917 году, когда частная собственность была заменена коллективной. Лишь в 90-е россияне получили возможность законно вести бизнес и открывать частные фирмы. Поэтому сейчас в России можно говорить в общем плане о начальном этапе семейного бизнеса, об организации и открытии небольших предприятий. Особенность российского семейного бизнеса состоит в его незрелости, неопытности и непрофессионализме, недостатке навыков управления и средств для реализации новых идей. В России семейный бизнес строго специализируется на торговле и сфере услуг. На это глобально влияет недостаток стартового капитала и отсутствие стабильной финансовой помощи от государства или коммерческих банков, слабое развитие фондов русского предпринимательства малого и среднего бизнеса.

Большая доля семейных споров решаются без участия судебных органов. На это оказывают влияние лично-доверительные отношения, общее понимание и видение ситуации. Посредством этих ключей семейная компания может найти решение, приемлемое для всех. Исторически сложилось, что построение отчётливой структуры, строгое выполнение обязательств и неписанные семейные законы, передающиеся потомкам, стали главным условием успешности дела. Многие семейные компании пользуются системой сдерживания и противовесов в вопросах собственности, управления организацией и проблемах высшего менеджмента

Семейный бизнес нередко сталкивается с путаницей в устных и письменных договорённостях. Зачастую семейные конфликты возникают по поводу формирования совета управления, продажи и передачи акций внутри и снаружи компании. Фамильный бизнес является исключительно прозрачной структурой. Здесь отсутствует необходимость теневой деятельности, поскольку все расчёты прозрачны.

В социально-психологическом отношении построение семейного бизнеса является довольно сложной задачей. За основу в семейном деле берётся доверие. При этом все члены семьи знают психологические особенности друг друга, характер и нрав, потенциал и место, которое они могут занимать в компании. Семья, в идеальном понимании, – это союз единомышленников. Этот факт повышает продуктивность работы и позволяет компании выходить на принципиально новый уровень качества.

Стремление к работе, в первую очередь, на результат, а не на заработок заметно облегчает экономическое существование фирмы на ранних этапах. Все участники знают, что прибыль пойдёт в бюджет семьи и составит её капитал для общих наследников. По мере разрастания фирмы возникают семейные проблемы, которые усугубляются при передаче фирмы. Лишь 5% семейных фирм удаётся сохранить свой бизнес и продолжать развивать его при третьей смене поколений владельцев. В тоже время разумно выстроенные деловые отношения в семейной компании приводят её к успеху.

Ведущая проблема семейного бизнеса одновременно является его преимуществом. Это сложность семейных взаимоотношений. Когда внутрисемейные споры и конфликты находят своё отражение в деловых вопросах, становится весьма сложно управлять компанией с позиции рассудительного менеджера. В большей степени это относится к супружескому ведению бизнеса. В такие периоды компания становится уязвимой, допускаются большой процент ошибок, неудачных сделок. Общие деловые собрания не дают возможность прийти к консенсусу, что в целом вредит делу фирмы.

При создании семейной фирмы необходимо учитывать ряд общих принципов. Во-первых, понимание, что личная и офисная жизнь – две отдельные категории. Чёткое разграничение дел и отношений в семье способствует взаимопониманию в бизнесе.

Внутриорганизационная дисциплина спасла тысячи семейных предприятий от конфликтов. Разработанный график, список обязанностей для каждого участника и основные зоны влияния помогают сгладить острые углы.

Штатное расписание в компании, должностные инструкции для всех членов семьи, проведение ежедневных совещаний помогают укрепить управленческую структуру и прояснить вопрос подчинения. Конструктивное решение проблем значительно экономит время, финансовые затраты и сохраняет максимально деловой климат в близких доверительных отношениях.

Родственные отношения не должны влиять на выбор делового партнёра. При включении в бизнес нового сотрудника из семьи, глава компании должен объективно оценивать его компетентность и способность отвечать требованиям бизнеса. Характер отношений в семье и ведение дела – два противоположных момента: деловой этикет и личные обязательства должны стоять на первом плане.

Семья – особо функционирующий механизм. Его уникальность помогает развитию самого крепкого и эффективного бизнеса. Семейные партнёры, как правило, основывают исторический бизнес, способный выжить не одно десятилетие, а иногда перерастающий в целую эпоху. В то же время это один из самых сложных вариантов менеджмента, в котором психологический аспект влияет на основные факторы ведения дела. Уравновешивание, вечный поиск баланса, нахождение компромисса, неотступление от важных принципов – тонкие грани психологии семейного бизнеса.

Управленческие отношения, как внешние, так и внутренние, помогают укрепить необходимые связи в рамках семейного ведения бизнеса. Для компании и для института семьи важно правильное регулирование компанией для сохранения делового курса и внутреннего понимания. Следовательно, для управления необходимо принимать во внимание развитие событий в предприятии и в семье.

Применения соответствующих инструментов значительно различаются в ряде европейских стран. Так, в Испании в рамках семейного бизнеса создаются регулирующие инструменты, такие как семейные протоколы, которые определяют отношения членов семьи к предприятию, или семейный Совет, облегчающий разрешение конфликтов и проблем, которые не могут быть предвидены в протоколе и контракте.

В Португалии в целях защиты семейных активов создают партнёрские бизнес-соглашения, способствующие разрешению семейных споров, чтобы избежать переходу конфликта от семейной системы к бизнесу и наоборот.

В целом пути улаживания конфликтов существуют далеко не во всех семейных компаниях. Только около трёх из десяти семейных предприятий вводят семейные советы, соглашения акционеров, семейные конституции или сторонних консультантов для разрешения конфликтов. Во Франции и Греции даже около 80 % семейных предприятий не имеют чёткого определения внутренних правил и процедур для организации семейных отношений и решения конфликтов.

По всей Европе семейные предприятия характеризуются доминированием управления внутри семьи. Например, эксперты Австрийского института исследований малого и среднего бизнеса выяснили, что 75 % компаний такого рода имеют одного привлечённого менеджера, причём большая их часть предпочитает общее руководство индивидуальному.

Многие эксперты считают, что ноу-хау предпринимательской семейной деятельности является личная практика и знание законов рынка. Эксперты из Португалии заметили, что семейные предприятия больше всего подходят для продолжительного крепкого бизнеса.

Кроме того, национальные опросы показывают, что семейные предприятия устанавливают максимальные квалификационные рамки для работы. В ходе опроса на Кипре 63 % участников семейного бизнеса отметили, что необходимо иметь учёную степень, чтобы стать менеджером компании, ещё 7 % заявили, что по опыту работы не требуется. Около 40 % членов управленческой семейной команды регулярно посещают формальное программное обучение. В Польше, 61 % владельцев семейного бизнеса окончили высшие учебные заведения, по сравнению с 23 % владельцев малого и среднего бизнеса в целом.

Европейские семейные компании характеризуются определённой степенью устойчивости на рынке. Многие из них пользуются услугами внешних экспертов и сторонних бизнес-консультантов или агентств. В Турции, например, считают, что 51 % семейных компаний отказываются от получения консалтинговых услуг. В Болгарии и Словакии семьи предприятий стесняются обсуждать финансовые вопросы вовне, считают это ненужной и неприемлемой тратой ресурсов.

Европейская история позволяет проследить развитие многих десятков именитых компаний. Известные по всему миру, успешные холдинги передают свое дело из поколения в поколение. Экономические и политические особенности развития Европы – выгодное пространство для роста фамильных компаний. Стабильная передача, течение бизнеса от основателя к его потомкам формирует вокруг себя историю, своеобразный стиль компании, который делает её имя значимым. Здесь сочетаются две линии: сохранение верности принципам и традициям семьи, а также успешный менеджмент. Психология и управление, личностный и профессиональный вклад – опыт, которым может гордиться Европа, как ролевая модель семейных компаний.

Семейные компании в России играют важную роль в экономике своей страны. Они оказывают помощь в создании новых рабочих мест, делая экономику более устойчивой и сбалансированной. На практике оказывается, что Правительство не признаёт важности частного и семейного бизнеса. Несомненно, современный малый бизнес требует большого государственного вклада, поддержки для развития.

Как в России, так и за рубежом семейный бизнес опасается экономических проблем и вопросов увеличения профессионализма работников. Поскольку профессиональный рост, обновление уровня квалификации требует определённого финансового вклада, эта трудность выходит на передний план.

Итак, недостаток государственной поддержки, трудности в получении кредитов, формальные трудности выхода рынок – картина современной бизнес действительности в России.

В России семейные компании сталкиваются с проблемой подбора персонала как одного из ключевых внутренних вопросов. Несмотря на это, российские частные и семейные предприятия имеют гораздо больше шансов, чем компании в среднем в мире. Рост их доли в 2012 году и ожидаемое развитие в перспективе весьма оптимистичны. 92 % компаний выросли за последние 12 месяцев по сравнению с 65 % в мире. И 22 % стремятся к ускоренному росту в течение следующих пяти лет (по сравнению с 12 % в мире).

Сегодня современные европейские компании ставят инновационные вопросы на передний план. Бизнес должен строго отвечать запросам нового времени. Нововведения, наукоёмкость производства – востребованные и актуальные факторы. Современные европейские государства поддерживают эту потребность и поощряют компании на уровне частного масштаба. В нашей стране картина выглядит несколько иначе. Мелкий и средний бизнес в России не придаёт значение этим вопросам. Российское государство на данном этапе развития не готово осуществлять поддержку малого предпринимательства. Тем не менее, именно данное звено, сектор семейного бизнеса является главным потенциалом экономического роста страны.

Вступление в ВТО стало весомым стимулом для развития российского бизнеса. Повышение конкуренции, увеличение уровня развития, завышение планки эффективной работы стимулирует предпринимателей расти и развиваться. Сегодня наши семейные компании имеют большой смысл ориентироваться на опыт Запада и выходить в мировое экономическое сотрудничество.

Таким образом, можно говорить о том, что российские семейные компании представляют собой уникальное бизнес звено, инкубатор развития современных общественных, экономических, инновационных идей. Стремление развиваться, следовать традициям, культуре, быть единым семейным звеном, делать свой талант финансовым преимуществом – всё это присуще российским компаниям. То, что нужно нашему сектору малого и среднего бизнеса – небольшой толчок, поддержка государства, ослабление барьеров формальности. Если эти факторы будут учтены, российские компании смогут осуществить большой экономический прорыв, передавая традиции и продвигая бизнес в историческом масштабе.

Библиографический список

1. Волков Д. А. Семейный бизнес в России: социально-экономические аспекты управления : моногр. – М. : Креативная экономика, 2012. – 178 с.
2. Дементьева А. Г. Модели корпоративного управления в условиях глобализации : моногр. – М. : МГИМО-Университет, 2011. – 178 с.
3. Колин Л., Колин Л. Семейный бизнес: от конфликтов к успеху : практ. руководство по управлению семейным предприятием / пер. с англ. Н. В. Селиванова. – М. : Добрая кн., 2010.
4. Шнуровозова Т. В. Семейный бизнес по-русски. – М. : Дашков и К, 2010. – 204 с.
5. Dynasticwill (article). URL: <http://www.campdenfb.com/article/dynastic-will>, июль, 2012.
6. Family Businesssurvey 2012. URL:http://www.pwc.ru/en_RU/ru/private-companies/family-business/index.jhtml / Частный бизнес в России: успехи и тревоги, тенденции и ожидания: обзор результатов исследования за 2012. Консалтинговая компания Прайс Вотерхаус Куперс. – М., 2012.
7. Gordon G. Nigel Nicholson Family wars: stories and insights from famous family business feuds // Replika Press, India, 2008.
8. «Overview of family Business Relevant Issues» Austrian Institute for SME Research Final Report. – Vienna, 2008.

© Родионова М. Е., Коровина Яна. Е.