

УДК 334.722.24

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

УПРАВЛІННЯ СІМЕЙНИМ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

В статті розкрито роль сімейного бізнесу в соціально-економічному розвитку світового ринкового господарювання. Проаналізовано підготовку наступника як ключової фігури вищої ланки керівництва компанією. Досліджено систему управління сімейним бізнесом, яка складається з сімейного управління та корпоративного управління. Окреслено коло завдань управління сімейним підприємством відповідно до стадій його розвитку. Сформульовано основні відмінності між сімейним та несімейним бізнесом. Визначено фактори впливу на успішне функціонування сімейних компаній.

Ключові слова: сімейний бізнес, стадії розвитку сімейного бізнесу, наступність, підготовка наступника, управління сімейним бізнесом.

Солоненко Ю.В.

УПРАВЛЕНИЕ СЕМЕЙНЫМ БИЗНЕСОМ В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ

В статье раскрыта роль семейного бизнеса в социально-экономическом развитии мировой рыночного хозяйствования. Проанализирована подготовка преемника как ключевой фигуры высшего звена руководства компанией. Исследована система управления семейным бизнесом, состоящая из семейного управления и корпоративного управления. Очерчен круг задач управления семейным предприятием в соответствии с циклами его развития. Сформулированы основные различия между семейным и несемейным бизнесом. Определены факторы влияния на успешное функционирование семейных компаний.

Ключевые слова: семейный бизнес, стадии развития семейного бизнеса, преемственность, подготовка преемника, управление семейным бизнесом.

Solonenko Y.

**FAMILY BUSINESS MANAGEMENT IN A MARKET ECONOMY
FAMILY BUSINESS GOVERNANCE**

The article reveals the role of family business in development of the global market economy. Analyzed the preparation of the successor as a key figure in the senior management of the company. Researched system management of a family business, which consists of family governance and corporate governance. Defined set of tasks management of a family enterprise in accordance with the stages of its development. Formulated key differences between family and Nespelem business. The factors of influence on successful performance of family businesses.

Key words: family business, the stage of development of family business, succession, training of the successor, family business management.

Постановка проблеми. Сімейний бізнес є дуже поширеною та стійкою формою підприємництва у світі. Дослідження сімейного бізнесу містять певні розходження у визначенні чисельності компаній, контрольованих сім'ями. За найбільш консервативною оцінкою від 65% до 80 % усіх світових компаній перебувають у власності або управлінні сімей. Щоправда велика кількість з них є малими фірмами, що контролюються одним або двома членами сім'ї, яким непросто розвиватись та бути переданими наступному поколінню. Тим не менш, вірно також і те, що багато з них є одними з найпотужніших і найуспішних підприємств у світі. Економіка України потребує ефективних інструментів господарювання, в тому числі і таких, як

формування сімейного бізнесу, для вирішення антикризових завдань та забезпечення сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень. Аналіз публікацій свідчить, що питання управління сімейним бізнесом розглядалось такими вченими як S. Abouzaid, C. Aronoff, A. Drake, Kelin E. Gersick, John A. Davis, Marion McCollom Hampton and Ivan Lansberg, S. McClure, D.Vard, R. Shrapnel та багатьма іншими. Доводиться констатувати, що теоретико-методологічних робіт вітчизняних вчених, присвячених управлінню сімейним бізнесом поки що не існує, не дивлячись на актуальність та перспективність досліджень.

Метою статті є доведення ролі сімейного бізнесу в економіці світу, визначення особливостей управління сімейним бізнесом, висвітлення деяких аспектів підготовки наступника, привернення уваги української наукової спільноти до запропонованої тематики.

Наукова новизна. Проаналізовано тенденції розвитку сімейного бізнесу у світі. Визначено поліструктурність системи управління сімейним бізнесом, доведено роль наступника як ключової фігури менеджменту вищої ланки, виявлено фактори впливу на успішність сімейного бізнесу, окреслено коло перспективних питань запропонованого дослідження.

Виклад основного матеріалу. У США, найбільш стабільній економіці світу, дані засвідчили, що понад 90 % усіх підприємств є сімейними – приблизно 13 мільйонів, що охоплюють усі розміри і типи підприємств, наприклад, від міні-магазинів до гігантських компаній. До десяти найпотужніших сімейних топ-компаній США входять Mars, Bechtel Group, HCA Holding, News Gorp, Comcast, Carlson Companies, Koch Industries, Cargill, Ford Motor 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 [1]. Відомо також, що 40% компаній рейтингу Fortune - 500 – є сімейними або підконтрольними їм.

Крім того, в швидко зростаючій частині світу, Південно-Східній Азії, яка характеризується нововведеннями в сфері менеджменту, відбувається активна стимуляція елементів обох бізнесових форм мікро і макроекономічного розвитку китайського сімейного бізнесу. За даними опитування більше 70 % фірм Азії – сімейні.

Європейське дослідження, проведене під егідою ЄС виявило, що сімейний бізнес складає від 70% до 80 %, забезпечуючи 40-50 % зайнятості населення та підкреслено той факт, що сімейні підприємства є активними в усіх секторах економіки. Сімейні європейські компанії складають понад 1 трлн євро в агрегованому обороті, 9 % ВВП Європейського Союзу, надають більше 60 мільйонів робочих місць [2].

Згідно статистичних даних та досліджень, компанії, які перебувають у сімейній власності демонструють вищі рівні продаж, прибутків та інші показники росту, ніж їхні конкуренти несімейного типу. Дослідження, яке провела компанія Thomson Financial для журналу «Newsweek» з порівняльного аналізу європейських сімейних і несімейних компаній за шістьма основними індексами акцій, 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 [3].

Основними характеристиками сімейного бізнесу є те, що:

- сім'я володіє більшістю голосуючих акцій або ефективно контролює бізнес;
- один або кілька членів сім'ї (або подружжя) беруть участь в управлінні бізнесом;
- більше, ніж одне покоління є чи буде в майбутньому брати участь у бізнесі.

Останній з цих трьох пунктів вирізняє сімейний бізнес з інших приватних компаній тим, що приватне підприємство не обов'язково буде передаватися наступному поколінню. Компанія також визначається як сімейна, з точки зору власності, якщо сім'я володіє не менше ніж 25 % голосуючих акцій (європейська модель сімейного бізнесу), а решта акцій знаходяться у невеликих міноритарних акціонерів [2].

Більшість сімейних підприємств розпочинали свою діяльність з традиційних занять, таких, як виробництво, торгівля або надання послуг.

Японська будівельна компанія Kongo Gumі вважається найстарішим сімейним бізнесом, який був заснований в 578 р.н.е., і де безперервно працювало, змінюючи одне одного 40 поколінь, залишаючись в руках родини Конго до 2005 року. Поважними європейськими сімейними компаніями є компанія Bagovier, яка спеціалізується на виробі з скла з 1295 року та виноробна компанія Marchesi Antinori, створена в 1385 році. Нинішній власник, маркіз П'єро Антінорі, не має синів, та три його доньки готові продовжувати сімейну бізнес-династію, (гендерність – важлива проблема сімейного бізнесу) [4].

Сімейні компанії впродовж свого існування проходять кілька етапів розвитку, це: стадія засновника; стадія прямих наступників (партнерство рідних братів/сестер); стадія наступників у третьому поколінні (консорціум кузенів (двоюридних братів / сестер)) [5,6].

Не всі вони долають вказані стадії розвитку. Від 2/3 до 3/4 сімейних підприємств банкрутують, поглинаються іншими компаніями або продаються засновником (власником) ще на першій стадії. Лише від 5 до 15 % компаній продовжують функціонувати, перебуваючи у власності нащадків засновника у третьому поколінні [7,8]. Та у більшості сімейних компаній еволюція права власності і управління все ж проходить триетапний шлях.

До однієї з найвагоміших характеристик життєстійкості сімейного бізнесу належить наступність, яка забезпечує його континуум. Наступність у сімейному бізнесі ми розглядаємо як динамічний багатоаспектний сукцесійний процес, який забезпечує безперервність його функціонування, стимулює адаптаційний та інноваційний потенціал компанії, передбачає експертизу бізнесу, а також формує взаємозв'язок мети, змісту, організаційних форм і вимог до рівня готовності потенційних наступників.

Процес наступності в сімейному бізнесі умовно можна розділити на такі етапи: усвідомлення власником необхідності передачі бізнесу наступному поколінню; підготовка до наступності; планування наступності. вибір потенційного кандидата; підготовка кандидата; підготовка бізнесу до передачі; діагностика готовності кандидата; експертиза бізнесу; процес передачі бізнесу; консультативний супровід наступника колишнім власником.

Розглянемо деякі аспекти готовності потенційного кандидата до прийому естафети від старшого покоління.

Підготовка наступника повинна бути особистісно зорієнтованою, компетентісною, синергетичною. Готовність прийняти бізнес – це цілісне стійке утворення, що формується у процесі знаходження суб'єкта в системі бізнес-сім'я, сприйнятті цінностей, які сповідує сім'я, накопиченні професійних економічних знань, умінь, навичок під час навчання та бізнес-практик, особиста вмотивованість і є її результатом. Особистісно-професійна позиція майбутнього керівника бізнесу передбачає поєднання та взаємодію моральних, знанневих та практико-технологічних компонентів. Визначивши змістове наповнення компонентів, ми маємо змогу окреслити блок критеріїв майбутнього наступника:

- особиста спрямованість претендента на забезпечення наступності бізнесу включає в себе: міру усвідомленості значущості запезпечення безперервності сімейного бізнесу, формуванні характеру професійної мотивації, спрямованої на практичну реалізацію завдань наступності, систему сімейних цінностей, таких як: репутація, благочинність, сімейна гармонія, сімейний добробут, взаємодопомога, зайнятість тощо;
- оволодіння системою знань, необхідних для ефективної реалізації наступності: релевантність та пертенентність засвоєних знань, здатність застосування на практиці досвіду кращих сімейних бізнес-компаній (бенчмаркінг);
- сформованість умінь і навичок, необхідних для створення сприятливих умов для здійснення успішної наступності.

При визначенні наступника слід звернути увагу на рівень його підготовленості: низький, середній та задовільний.

Низький рівень готовності характерний для претендентів з ще не сформованими професійно-ціннісними пріоритетами щодо реалізації наступності, у них відсутня мотивація, діагностується фрагментарність знань. Середній рівень готовності відповідає особам, які володіють достатнім теоретичним потенціалом з означеної тематики, але у них відсутні практичні навички та уміння. Задовільний рівень готовності притаманий претендентам зі сформованими мотиваційно-ціннісними, теоретико-пізнавальними та творчо-технологічними компетенціями.

Існування ефективних методик підготовки наступника, який безпосередньо буде приймати участь в управлінні компанією, сприятиме успішному послідовному та безперервному функціонуванню сімейного бізнесу в довгостроковій перспективі.

Феномен сімейного бізнесу такий, що сімейні підприємства будуючи систему управління, вводять у структуру управління сімейним бізнесом як корпоративне управління, так і управління сім'ї (рис. 1).

Коло питань з управління сім'ї та філософії сімейної політики записані в **Сімейному статуті**. Структура управління, прийнята у конкретному сімейному бізнесі буде залежати від багатьох чинників: розміру бізнесу, розміру сім'ї, числа акціонерів, персоналізації вищого керівництва компанії в аспекті їх родинного чи неродинного походження. Наприклад, вимоги до управління в першому чи в другому поколінні також будуть значно відрізнятися від керівництва більш зрілих поколінь сімейного бізнесу.

До структури сімейного управління можна віднести сімейні зустрічі (на стадії засновника), сімейні збори, сімейні ради, сімейний офіс [3, 9].

На **Сімейних зборах** відбувається обговорення реального стану сімейного бізнесу та справи сім'ї. Така поінформованість унеможливилоє виникнення конфліктів в питаннях нерівноцінного доступу до інформації. Наприклад, ухвалюється політика сімейного працевлаштування, проходить ознайомлення членів родини з їхніми правами та обов'язками, відбувається обрання членів благодійних фондів, обрання членів Сімейної ради тощо.

Сімейна рада є частиною структури управління сім'ї, і зазвичай створюється у великих сімейних компаніях, де чисельність родини перевищує 30 осіб. Сімейна рада як представницький орган узгоджує інтереси сім'ї в межах сімейного бізнесу. Вона виступає посередником між членами родини та керівництвом компанії. Наприклад, сімейна рада може виробляти політику відносно того, кому дозволено володіти акціями компанії або критерії залучення членів сім'ї до бізнесу. Члени сімейної ради також можуть бути відповідальним за складання Сімейного статуту, обговорювати та пропонувати кандидатури до ради директорів.

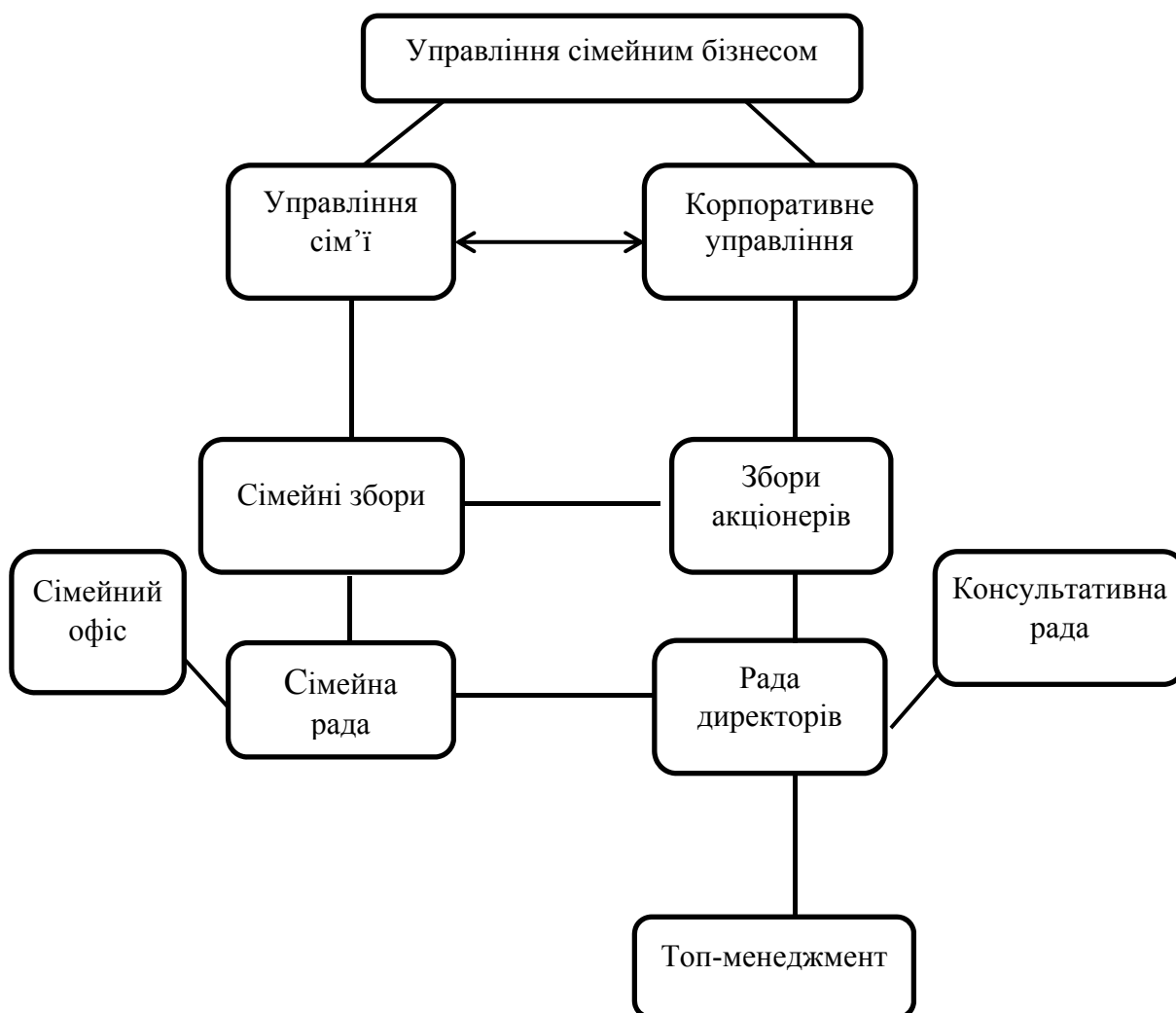


Рис. 1 Управління сімейним бізнесом

Сімейна рада відрізняється від ради директорів тим, що вона є інструментом об'єднання сім'ї навколо цінностей, які вони сповідують, та довгострокових цілей, які вони ставлять, в той час як рада директорів розробляє стратегію розвитку сімейного бізнесу. Сімейна рада об'єднує членів сім'ї, які працюють та не працюють в компанії, представників різних поколінь, демонструючи, якомога ширший сімейний зріз.

Сімейна рада організовує та утримує **Сімейний офіс** – інвестиційний, консультативний та адміністративний сімейний центр. Сімейний офіс обслуговує членів сім'ї в питаннях індивідуальної сімейної інвестиційної діяльності. Це, як правило, облік, управління та адміністрування сімейних активів, таких як акції, складові бізнесу, інвестиційні портфелі, майнові володіння та благодійні фонди. Працівниками Сімейного офісу здійснюється моніторинг з питань дотримання норм оподаткування, страхування, планування фінансових операцій та внутрішньо-сімейних трансакцій: дарування, успадкування тощо.

Можливість володіння акціями в сімейному бізнесі залежить від бачення родини. Статутний капітал компанії варіюється від покоління до покоління власників сімейного бізнесу. Акціонерний капітал можна розділити на:

1. Акції, які мають право на отримання дивідендів чи капіталу.
2. Акції, які мають право голосу та не мають права на отримання дивідендів чи капіталу.

3. Привілейовані акції, які мають дуже обмежене право голосу, але надають можливість переважного права на отримання фіксованого дивіденду (практика не всіх сімейних компаній).

Концепція різних класів акцій може бути корисною з точки зору індивідуалізації потреб акціонерів сімейного бізнесу. Більшість сімейних компаній проводять загальні **Збори акціонерів** один раз на рік. Питання, які вирішують на зборах, це:

- Затвердження дивідентних виплат;
- Розгляд річних фінансових звітів компанії та результатів аудиторських перевірок;
- Обрання членів ради директорів, призначення аудиторської перевірки на наступний фінансовий рік тощо.

Для легітимізації зборів акціонерів необхідно створити кворум. Якщо акціонер не має змоги взяти участь у голосуванні, статут компанії дозволяє призначити когось, (відомого, як проксі), хто уповноважений від імені акціонера бути присутнім та голосувати на зборах. Вплив акціонера на прийняття рішень залежить від відсотка голосуючих акцій. Особливо значимі відсотки від 26% до 49%, ще надає змогу блокувати спеціальну резолюцію, 50% дозволяє блокувати звичайну резолюцію, більше 50% – прийняти звичайну резолюцію, 75% або більше – прийняти спеціальну резолюцію. Спеціальні резолюції стосуються таких важливих питань, як зміна назви компанії, внесення змін до статуту компанії, зміна статусу компанії тощо [9].

Корпоративне управління компанією здійснюється також **Радою директорів**. Рада директорів є органом, який визначає стратегію розвитку компанії, несе відповідальність за нагляд і управління бізнесом, яке здійснює вище керівництво, забезпечує доступ до інформації та відстоює права всіх акціонерів. Експертну професійну допомогу Раді директорів надають члени Консультативної ради. Керівництво вищої ланки втілює стратегію розвитку, безпосередньо керуючи компанією в щоденному режимі. Обрання на посади найвищих керівників повинно напругу залежати від професійних компетенцій претендентів. Відповідно, ці посади, а саме: Топ-менеджмент та посада Генерального директора компанії можуть носити і несімейний характер. Саме керівники вищої ланки в більшій мірі забезпечують життєстійкість, конкурентоспроможність, високі темпи економічного зростання компанії.

Висновки. Особлива система управління сімейним бізнесом відповідно до стадій його розвитку може слугувати важливим діагностичним інструментом розуміння причин того чи іншого стану справ, що надає можливості внести певні корективи для змін на краще. Успіх сімейного бізнесу залежить від планування, підготовки та реалізації наступності, навчання протягом життя, безперервності спеціальних знань, від створення, зберігання, поширення до забезпечення доступу, довгострокових перспектив розвитку, організаційної культури, ефективної командної роботи, трансформації бізнесу, соціальних орієнтирів, благодійності, сповіданні сімейних цінностей, відданості сім'ї та бізнесу, складної системи комунікаційних зв'язків сімейного, соціального та професійного характеру, та, безумовно, організації поліструктурної системи управління.

Дискусія. В реальній практиці господарювання спостерігаються процеси, які не знайшли комплексного наукового аналізу, щоби втілитися в нормах життєдіяльності національної економіки, сприяючи її стабілізації. В певній мірі це стосується і функціонування сімейного бізнесу, який розвивається в нашій країні, в основному, на стадії засновника, зародившись зразу ж після здобуття незалежності. Перспективними напрямками дослідження сімейного бізнесу можуть стати: інституалізація сімейного бізнесу, інтернаціоналізація сімейного бізнесу, роль криптовалюти в сімейному бізнесі,

репутація і сімейний бізнес, взаємовідносини топ-менеджменту і власника, забезпечення наступності тощо.

Список літератури

1. The 10 Largest Family Businesses in The U. S. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.businessinsider.com/the-10-largest-family-busin>
2. Families in Business for the long term. – Режим доступу: <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/>
3. Abouzaid S. Family Business Governance: handbook / Sanaa Abouzaid ; International Finance Corporation. – Second Edition. – Washington: IFC, 2010. – 62 p.
4. Family businesses and SMEs in the Black Sea Economic Cooperation Region 7 - 9 October 2013, Istanbul, Turkey / Edited by Dr. Antal Szabo. – Istanbul:Konrad-Adenauer-Stiftung, 2013. – 300 p.
5. Аронофф К. Преемственность в семейном бизнесе. Испытание на величие / К. Аронофф, С. Маклюр, Д. Вард. – Киев: Стандарт, 2009. – 98 с.
6. Generation to Generation; Life Cycles of the Family Business / Kelin E. Gersick, John A. Davis, Marion McCollom Hampton and Ivan Lansberg. – Harvard Business School Press, 1997. – 302 p.
7. Исследование Baker Tilly International [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.bakertilly.ru/latest-news/baker-tilly-international-news/2015/baker-tilly-international-study-finds-four-fut-of-five-us-family-business-owners-are-not-succession-ready/?lang=ru-ru>
8. Шрапнэл Р. Пересмотр основ преемственности. Преемственность в семейном бизнесе: реалии 21 века / Р. Шрапнэл. – Лондон: Baker Tilly, 2014. – 40 c.esses-in-america-2011-11?op=1
9. Drake A. Understanding Family business. A Practical Guide for the Next Generation / Andrew Drake; Institute for Family Business.– London, 2009. – 70 p.