

Актуальные проблемы семейного бизнеса в Казахстане

Большинству казахстанских частных предприятий не много лет. За этот небольшой срок еще не сложились многие модели управления им. Это касается и семейных бизнесов. По большому счету можно говорить о том, что многие, если не большинство частных предприятий фактически являются семейными. Однако понятие «семейного бизнеса» практически никак не оговорено в казахстанском законодательстве за исключением, пожалуй, индивидуального предпринимательства, в котором возможна семейная форма.

Однако сам факт фактического, а не формального владения несколькими членами семьи одним бизнесом порождает ряд проблем, независимо от того, какую форму имеет это бизнес и сколько человек официально числятся его владельцами.

Для того, чтобы определить объект настоящего выступления, необходимо дать определение понятию «семейный бизнес». Поскольку это понятие не определено законодательством воспользуемся определением, которое дает Международная финансовая корпорация. Под семейной компанией понимается компания, в которой большинство долей владения находится в руках семьи, контролирующей компанию, включая основателей, которые намереваются впоследствии передать бизнес своим преемникам. Термины «семейный бизнес», «семейная фирма», «семейная компания», «бизнес, принадлежащий семье», «компания, принадлежащая семье», и «компания, контролируемая семьей» будут использоваться как синонимы и заменять друг друга.¹

Материалом для статьи послужили личные наблюдения, сделанные во время семинаров и тренингов, консультационных проектов, которые проводил автор. К сожалению, в Казахстане пока отсутствует статистика связанная с особенностями семейного бизнеса и автор не сталкивался с исследованиями, посвященными такому бизнесу в стране.

Итак, казахстанские семейные бизнесы, на наш взгляд сталкиваются с рядом проблем, которые существенно влияют на его функционирование. Эти проблемы следующие:

1. Законодательное регулирование;
2. Определение границ семьи;
3. Баланс между работой и семьей;
4. Место собственника в управлении;
5. Место членов семьи в управлении;

6. Порядок принятия решения в семейном бизнесе;
 7. Подготовка наследников и передача им управления и владения
1. В силу того, что вопросы семейного бизнеса практически не представлены в законодательстве, при решении юридических проблем, которые возникают в бизнесе владельцы, суды и другие субъекты отношений пользуются Гражданским Кодексом. Однако это порождает ряд сложностей, связанных с правами владения, пользования и распоряжения самим бизнесом и его имуществом. Что в свою очередь может значительно влиять на эффективность бизнеса. Это порождает не только сложности в самом конкретном бизнесе, но и может порождать серьезные системные макроэкономические проблемы.
 2. В силу того, что многие бизнесы являются фактически семейными, большое значение имеет определение границ семьи. Поскольку такие границы по отношению к бизнесу не определены законодателем, что, скорее всего, и невозможно, каждая семья решает этот вопрос самостоятельно. Но для семей важно определить, какие родственники являются членами семьи в контексте бизнеса, а какие нет. Является ли супруг или супруга второго поколения владельцев членом семьи? А их братья и сестры, их родители? И т.д. Это важный вопрос, потому что, исходя из ответа на него, определяются подходы к условиям приема членов и не членов семьи на работу, определению методов распределения прибыли, перехода прав и долей владения между членами и не членами семьи и многое другое. Особенно это актуально для традиционных родовых связей, которые существенно развиты в Казахстане.
 3. Значимой проблемой семейных бизнесов является определение границы между деловыми отношениями и семейными. Если многие или все члены семьи вовлечены в один бизнес, то высока вероятность того, что и на работе, и дома они про-

¹Руководство «IFC ПО УПРАВЛЕНИЮ СЕМЕЙНЫМИ КОМПАНИЯМИ», www.ifc.org/

должают решать деловые проблемы. Но существуют серьезные различия между семейными и деловыми отношениями. Семейные отношения эмоциональны, основаны на потребностях членов семьи, справедливости и равенстве, стремлении к стабильности. Деловые отношения рациональны, основаны на результативности и оценке вклада, стремлении к расширению и росту. Противоречие на лицо. А границы между этими отношениями в пределах семейного бизнеса проводить крайне сложно. И эти противоречия также порождают конфликты между членами семьи – супругами, родителями и детьми, братьями и сестрами. Отсутствие четкой границы может приводить к разрушению родственных или деловых отношений, что часто и происходит по нашим наблюдениям. Бизнес от этого может серьезно пострадать.

4. Важной проблемой, которая сложно решается в семейных бизнесах в Казахстане, это место собственников в управлении. Понятно, что многие бизнесы были организованы собственниками с нуля. Они привыкли участвовать в управлении, в т.ч. и оперативном. Но многим бизнесам 10–20 лет. Собственники устали от управления, возраст тоже берет свое. А наследники или не готовы или не хотят принимать бизнес. Как передать этот бизнес в управление наемным менеджерам? Как сберечь его, понимая сущностный конфликт между агентом и принципалом? Механизмы корпоративного управления многим собственникам неизвестны или непонятны. И вот семья или владельцы становятся заложником бизнеса, что очевидно им не нравится.
5. Важным является и место членов семьи в управлении бизнесом. Члены семьи могут не иметь официального статуса в предприятии, но при этом часто вмешиваются в управление, что может приводить к снижению эффективности, и уж точно вызывает раздражение у наемного персонала. Очень частая ситуация для казахстанских бизнесов, когда супруг или супруга владельца или владелицы начинают отдавать оперативные указания не имея на это формальных прав. Персонал в таких ситуациях быстро демотивируется. По крайней мере мы наблюдали десятки, если не сотни таких ситуаций. Вторым аспектом этой проблемы является разница в статусах членов семьи, которые работают в бизнесе и могут влиять на него, и

не членов семьи. Психологически власти у членов семьи очевидно больше, чем у наемных сотрудников, находящихся на равнозначных позициях. А часто больше и фактической власти. Возникает неформальная структура управления, которая чаще всего противоречит формальной. Эффективность бизнеса страдает.

6. Еще одним аспектом семейного бизнеса, в котором явно или неявно заинтересованы все члены семьи, является принятие стратегических решений. Поскольку бизнес обеспечивает семью и принадлежит ей, стратегические решения влияют на каждого члена семьи, а значит должны бы быть согласованы с каждым. Но в реальности формальный собственник часто принимает решения единолично или советуясь только с супругом или супругой. Отсутствие учета мнений других заинтересованных членов семьи может и часто приводит к конфликтам, а инструментов учета мнений нет.
7. Распределение прибыли между членами семьи и определение им заработных плат также касается всех членов семьи. Мы достаточно часто сталкиваемся с ситуациями, когда все прибыль изымается формальным владельцем и потом распределяется им неформально. Однако такая модель возможна только пока бизнес принадлежит владельцы первого поколения и они им управляют. А если в бизнес вошли дети, у которых собственные семьи и которые живут отдельно, то такое распределение прибыли может послужить источником серьезных конфликтов. Вопрос назначения заработных плат членам семьи также не прост. Мы часто видим ситуации, когда официальная заработная плата членам семьи не назначается. Особенно часто это в малом бизнесе. Видим и ситуации, когда заработная плата членов семьи значительно выше заработной платы наемного персонала, находящегося на аналогичных позициях. И первая, и вторая ситуации являются предпосылками к серьезным конфликтам. Но эти предпосылки, да и сами конфликты, часто просто не осознаются владельцами.
8. Подготовка наследников и передача ими управления и владения также серьезная задача для многих семейных бизнесов в Казахстане. Она, прежде всего, связана с тем, что у нас в целом отсутствует такой опыт. Не многие семьи готовят своих детей к принятию бизнеса с детства. Бо-

лее того, слабое высшее образование в стране порождает тенденцию того, что семьи отправляют своих детей в другие страны на учебу. А потом наследники не хотят возвращаться в Казахстан. Что не только семейная, но и государственная проблема. Такая ситуация приводит к тому, что владельцы могут потерять интерес к развитию бизнес в Казахстане и начать думать о том, как перевезти бизнес ближе к наследникам.

9. В целом семейные бизнесы, как и бизнесы в целом, в нашей стране еще сложно назвать зрелыми. Приведенные выше и многие другие, не упомянутые проблемы,

конечно, есть во всем мире. Только там накоплен определенный опыт их решения. У нас этого опыта и соответствующих методов в практике пока нет или очень мало. На наш взгляд, для помощи семейным бизнесам ВУЗы, бизнес-школы должны изучать мировой и отечественный опыт управления семейными предприятиями и предлагать им адаптированные к нашей ситуации инструменты и методы. Тем более, что это важно не только для конкретного семейного бизнеса, а и для всей страны, так как оказывает очевидное влияние на макроэкономику Казахстана.