

DOI: 10.24290/1029-3736-2022-28-2-137-165

ИНСТИТУЦИОНАЛИЗАЦИЯ НАСТАВНИЧЕСТВА В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ ДИНАСТИЯХ

И.В. Кузнецова, канд. эконом. наук, доц. кафедры экономической социологии и менеджмента социологического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова Ленинские горы, д. 1. стр. 33, г. Москва, Российская Федерация, 119234*

В статье рассматривается проблема передачи бизнеса старшим поколением предпринимателей младшим членам семьи.

Воспроизводство предпринимательских династий выступает важным фактором, стабилизирующим национальную экономику. Семейный бизнес отличается более высокой эффективностью предпринимательской деятельности. Нельзя утверждать, что воспроизводство предпринимательских династий представляет собой распространенную социальную практику. В последние десятилетия паттерн “Один бизнес, три поколения” сменяется паттерном “Одно поколение, три бизнеса”. Участие родителей в бизнесе является приоритетным фактором выбора детьми предпринимательства в качестве направления профессиональной деятельности. Родительское предпринимательство в несколько раз увеличивает вероятность включения детей в сферу бизнеса. Семейные традиции и опыт ведения бизнеса позволяют с меньшими издержками передать молодым преемникам социальный капитал, транслировать и перенимать неформальный деловой опыт и бизнес-связи. Межпоколенная преемственность обеспечивается формированием и трансляцией семейной культуры бизнес-династии с особыми ценностно-идентификационными смыслами, в том числе особым профессиональным этосом представителей семейного бизнеса.

Бизнес-династия может реализовываться как семейная компания. В такой компании тесно переплетаются деловые и семейные отношения. Важнейшим фактором эффективного функционирования семейного бизнеса являются межличностные отношения. Именно внутрисемейные конфликты чаще всего выступают причиной крушения семейного бизнеса.

Роль старшего поколения в бизнес-династиях состоит не только в передаче собственности и властных полномочий младшим ее членам, но и в обеспечении преемственности предпринимательского дела, осуществлении наставнической функции, передаче молодым семейных предпринимательских традиций и ценностей.

Наиболее серьезными угрозами для семейного бизнеса в России являются: сложная макроэкономическая ситуация, соблюдение требований отечественного законодательства, конкуренция на внутреннем рынке, необходимость осуществления инноваций ради сохранения конкурентной устойчивости бизнеса.

Ключевые слова: старшее поколение, семейный бизнес, бизнес-династия, преемственность поколений, наставничество.

* Кузнецова Ирина Валерьевна, e-mail: irenehrupferd@yandex.ru

INSTITUTIONALIZATION OF MENTORING IN ENTREPRENEURIAL DYNASTIES

Kuznetsova Irina V., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economic Sociology and Management, Sociological Faculty, Lomonosov Moscow State University, Leninskiye Gory, 1, bldg. 33, Moscow, Russian Federation, 119234, e-mail: irenehrupferd@yandex.ru

The article deals with the transfer of business by senior generation to the younger members of the family.

The reproduction of entrepreneurial dynasties is an important factor stabilizing the national economy. The family business is distinguished by a higher efficiency of entrepreneurial activity. It cannot be argued that the reproduction of entrepreneurial dynasties is a widespread social practice. In recent decades, the pattern "One business, three generations" has been replaced by the pattern "One generation, three businesses". Parents' participation in business is a priority factor in children's choice of entrepreneurship as a direction of professional activity. Parental entrepreneurship increases the probability of including children in the business sphere several times. Family traditions and business experience make it possible to transfer social capital to young successors at a lower cost, to broadcast and adopt informal business experience and business connections. Intergenerational continuity is ensured by the formation and translation of the family culture of a business dynasty with special value-identification meanings, including a special professional ethos of family business representatives.

A business dynasty can be implemented as a family company. In such a company, business and family relationships are closely intertwined. Interpersonal relationships are the most important factor in the effective functioning of a family business. It is intra-family conflicts that most often cause the collapse of the family business.

The older generation of family business has not only to make over the property and power to the young, but also to ensure the continuity of the business, the implementation of mentoring, the transfer of family entrepreneurial traditions and values.

The most serious threats to family business in Russia are: the difficult macroeconomic situation, compliance with the requirements of domestic legislation, competition in the domestic market, the need to implement innovations in order to preserve the competitive stability of the business.

Key words: senior generation, family business, business dynasty, continuity of generations, mentoring.

Население России стареет, ничем не отличаясь в этом отношении от большинства развитых стран мира. Люди пожилого и пенсионного возраста составляют сегодня четверть населения страны. Многие российские постсоветские предприниматели сейчас решают вопрос, кому передать свое дело, как выбрать преемника.

Дореволюционное отечественное предпринимательство тяготело к семейному бизнесу. Хорошо известны династии Морозовых, Демидовых, Рябушинских и др. Справедливости ради нужно сказать, что и в те далекие годы не все семейные предприятия проходили

испытание временем. В своих мемуарах купец Павел Афанасьевич Бурыйшкин отмечал: “Трудно найти объяснение тому обстоятельству, что среди московского купечества было очень мало фамилий, которые насчитывали бы более ста лет существования, но это факт. Редко в каком деле было три или четыре поколения. Или выходили из дела, или сходили на нет”¹.

Передача бизнеса всегда составляла один из важнейших этапов жизненного цикла предпринимательского дела наряду с этапами создания и роста. Помимо проблемы поиска нового владельца и передачи руководства компанией этот период сопряжен с решением правовых и финансовых вопросов. В Руководстве Генерального директората по предпринимательству и промышленности Евркомиссии отмечается: “Слишком много компаний закрылись и много работников потеряли свои рабочие места из-за недостаточного внимания к вопросу передачи бизнеса. Гораздо большее внимание в мире уделяется поощрению создания новых предприятий, но не менее важным является сохранение уже существующих рабочих мест”².

По статистике работающие компании сохраняют в среднем пять рабочих мест, тогда как новые предприятия создают в среднем два рабочих места. Кроме того, успешность уже существующих предприятий выше, чем у вновь созданных. По оценкам экспертов в ЕС каждый год 450 тыс. предприятий, обеспечивающих 2 млн рабочих мест, переходят к новым владельцам. Ежегодные потери от неэффективной передачи бизнеса составляют около 150 тыс. закрывшихся фирм, обеспечивавших 600 тыс. рабочих мест³.

Если преемниками бизнеса старшего поколения семьи становятся младшие ее члены, то можно говорить о начале формирования семейной династии в бизнесе. Воспроизводство предпринимательских династий согласно отечественным и зарубежным исследованиям выступает важным фактором, стабилизирующим национальную экономику. Семейный бизнес, насчитывающий несколько поколений преемников, отличает более высокая эффективность предпринимательской деятельности. Семейная преемственность бизнеса вызывает более высокий уровень доверия к подобным компаниям со стороны партнеров и клиентов.

По оценкам специалистов, в конце XX в. в США и Канаде половина предпринимателей являлись представителями второго по-

¹ Бурыйшкин П.А. Москва купеческая. М., 1990. С. 98.

² Цит. по: Мурзина Ю.С., Тоньшева Л.Л. Мотивы собственников в передаче бизнеса преемникам // Экономика и предпринимательство. 2015. № 10 (ч. 1). С. 1147.

³ Там же.

колениа бизнес-династий⁴. В Европе 70–80% предприятий являются семейным бизнесом, их доля в ВВП колеблется от 20% до 70%, это обеспечивает занятость 40–50% населения в таких секторах как сельское хозяйство, производство, строительство, туризм и розничная торговля⁵. В Испании три предпринимательских компании из четырех являются семейными. Они создают до 3/5 валового национального продукта⁶.

Несмотря на эти цифры нельзя утверждать, что воспроизводство предпринимательских династий представляет собой распространенную социальную практику. В работах зарубежных авторов еще двадцать лет назад отмечалось, что паттерн “Один бизнес, три поколения” смещается в сторону паттерна “Одно поколение, три бизнеса”. Не редко семья открывает бизнес и продает его через некоторое время, чтобы перейти в другую сферу приложения капитала⁷. По оценкам специалистов лишь около 40% семейных компаний в мире управляются вторым поколением собственников, около 20% — третьим поколением и около 10% — четвертым поколением⁸.

Старшее поколение может либо передать своим детям собственный бизнес, делегировав им лидерские позиции в компании, либо помочь младшим членам семьи с открытием собственного бизнеса. В таком варианте члены семьи или небольшое число семей реализуют концепцию, позволяющую обеспечивать устойчивость и развитие их бизнеса на протяжении нескольких поколений.

Занятие предпринимательской деятельностью старшего поколения семьи не редко предопределяет выбор этой сферы занятости молодыми родственниками. Родительское предпринимательство увеличивает в несколько раз вероятность включения детей в сферу бизнес-деятельности.

Семья как основа бизнеса является самым старым социальным институтом. По экспертным оценкам в Российской Федерации насчитывается около 2 млн семейных компаний, учитывая, что одна

⁴ Клименко Л.В., Посухова О.Ю. Династийность в малом бизнесе в современной России: стратегии и перспективы воспроизводства // Социологическая наука и социальная практика. 2021. Т. 9. № 1. С. 44.

⁵ Мурзина Ю.С. Будущее семейного бизнеса в России: передача бизнеса преемникам // Лидерство и менеджмент. 2015. Т. 2. № 2. С. 145.

⁶ Волков Д.А., Ильин А.Б. Развитие семейного предпринимательства как синергии предпринимательских компетенций // Российское предпринимательство. 2017. Т. 18. № 3. С. 442.

⁷ См., например: Klein S.B. Family business in Germany: significance and structure // Family Business Review. 2000. N 13 (3). P. 163.

⁸ Dunn T., Holtz-Eakin D. Financial capital, human capital, and the transition to self-employment: evidence from intergenerational links // Journal of Labor Economics. 2000. N 18 (2). P. 282–305.

семья может иметь одновременно несколько разных совместных дел, в каждом из которых учредителем является один из членов семьи. В качестве примера подобных семейных бизнес коммуникаций можно привести банки “Московский капитал”, “Возрождение”, финансовая группа “Конверсбанк”, Промсвязьбанк, Мастер-банк, Бинбанк и др. Бинбанк входит в группу “БИН” вместе с компанией “Руснефть” и промышленно-финансовой компанией “БИН”, специализирующейся на недвижимости⁹.

Поколенческая преемственность в бизнесе (особенно в малом и среднем) опирается преимущественно на опыт работы (как правило, с низовых позиций) и наставничество со стороны старшего поколения. Распространенными в династийном воспроизводстве выступают стратегии социального и символического инвестирования. Участие родителей в бизнесе является приоритетным фактором выбора детьми предпринимательства в качестве профессионального поприща. Родительское предпринимательство увеличивает в несколько раз статистику включения детей в сферу бизнес-деятельности. Семейные традиции и опыт ведения бизнеса создают возможность передачи социального капитала с меньшими издержками, преимущество транслировать и перенимать неформальный деловой опыт и бизнес-связи. Межпоколенная преемственность обеспечивается формированием и трансляцией семейной культуры бизнес-династии с особыми ценностно-идентификационными смыслами, в том числе особым профессиональным этосом представителей семейного бизнеса¹⁰.

Устойчивость бизнеса, добровольность преемственности и опыт взаимодействия с институционализированными практиками семейного предпринимательства определяют степень позитивности профессиональной и династийной идентичности. Вместе с тем накопленного в формирующихся предпринимательских династиях ценностно-идентификационного ресурса может не хватить для воспроизводства из-за негативных трендов современного экономического развития России.

Бизнес-династия как семейный бизнес

Профессиональные династии традиционно понимаются как локализованные в социально-экономической структуре социальные группы, характеризующиеся кровнородственными отношениями, в

⁹ Волков Д.А., Ильин А.Б. Развитие семейного предпринимательства как синергии предпринимательских компетенций. С. 442.

¹⁰ Клименко Л.В., Посухова О.Ю. Династийность в малом бизнесе в современной России... С. 43–44.

которых несколько поколений осуществляют свою профессиональную деятельность в одной сфере. В рамках профессиональных династий происходит межпоколенческое воспроизводство социальных позиций¹¹.

Бизнес-династия может реализовываться как семейная компания. В такой компании деловые и семейные отношения тесно переплетаются и оказывают друг на друга значительное воздействие. В работах российских и зарубежных исследователей отмечается, что в основе эффективного взаимодействия членов семьи лежат:

- открытые и честные коммуникации;
- одинаковое восприятие ценностей семейного бизнеса (честность, кредитоспособность, лояльность, толерантность);
- единое видение перспектив развития семейного бизнеса и семьи;
- устранение дифференциации в ожиданиях членов семьи;
- идентификация ролей в семейном бизнесе для членов семьи (работодатель, сотрудник, владелец, управляющий, партнер);
- ответственность членов семьи за свои действия в пределах семьи и за выполнение определенных обязанностей в пределах бизнеса;
- демонстрируемые отношения к проблемам, поведению и восприятию членов семьи;
- баланс неофициального социального взаимодействия и бизнес-коммуникаций членов семьи;
- процесс принятия решений, подразумевающий сформированную позицию членов семьи относительно того, насколько лидеры могут единолично осуществлять принятие решений, какие решения нуждаются в утверждении большинством членов семьи;
- способы разрешения возникающих конфликтов, поиск компромисса;
- взаимное уважение в повседневных коммуникациях, выход из роли “снисходительного собеседника”;
- доверие как ключевой элемент¹².

Краеугольным камнем эффективного функционирования семейного бизнеса являются межличностные отношения, которые разрушают семейные компании чаще, чем изменение рыноч-

¹¹ Там же. С. 73.

¹² См., например: Волков Д.А. Семейный бизнес: владение, управление и семейные ценности // Российское предпринимательство. 2012. Т. 13. № 13. С. 38–39.

ной конъюнктуры и технологий, смена экономических циклов и другие негативные факторы. В 2008 г. Осой Бьёрнберг и Нигелем Николсоном была предложена концепция “эмоционального владения” семейным бизнесом¹³, согласно которой семья может достичь более высоких результатов в управлении семейным бизнесом в долгосрочной перспективе посредством разработки эффективной стратегии управления и преемственности. Для семейных компаний характерно переплетение в бизнесе эмоциональных и деловых аспектов. Совмещение семейных и деловых ролей ведет к изменению системы коммуникаций в семейной компании, отношения в которой строятся на доверии и общих ценностях. Успех семейного бизнеса основан на общей системе ценностей, что упрощает взаимодействие и взаимопонимание топ-менеджмента компании. Эффективные семейные фирмы отличает сочетание финансовых и нефинансовых целей.

Согласно зарубежным исследованиям сформировавшиеся в семейном бизнесе ценности и, что не менее важно, степень их согласованности у старшего и младшего поколений собственников выступает значимым фактором, обуславливающим успешную преемственность при передаче бизнеса. Отличие семейного и несемейного бизнеса заключается именно в системе целей, ценностей и “общекультурном” влиянии семьи¹⁴.

Исследование частного и семейного российского бизнеса, проведенное PwC в 2018 г., отмечает наличие у семейных компаний прочной системы ценностей и четко сформулированной цели. В соответствии с результатами проведенного опроса, у 63% частных компаний в России есть четкое представление о своей системе ценностей и миссии (рис. 1).

Серьезная проблема, присущая в основном российскому семейному бизнесу, — его малая динамичность. Во главе успешных фирм обычно стоят сильные и неординарные лидеры, 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.

Семейный бизнес подразумевает участие членов семьи во владении и управлении компанией, поддержание преемственности по-

¹³ Björnberg A., Nicholson N. The shape of things to come — emotional ownership and the next generation in the family firm // *Family Values and Value Creation. The Fostering Of Enduring Values Within Family-Owned Businesses*. L., 2008. P. 29–52.

¹⁴ Климов И., Юсуфов Р. Зона ответственности // *PBWM.RU*. 2015. № 3 (46). URL: Зона ответственности — *PBWM.RU* (дата обращения: 15.08.2021).

колений, обеспечение устойчивости развития, не отменяющей возможности внедрения инноваций.



Рис. 1. Система ценностей компании¹⁵

Исследование PwC “Частный и семейный бизнес в России” показало, что, по мнению владельцев частных компаний, следующее поколение членов семьи не должно просто наследовать созданное их предшественниками, но должно вносить свой вклад в развитие бизнеса, предлагать свои идеи, вкладывать энергию и силы для разработки новых, особенных, “молодых по духу” инновационных проектов, быть трудолюбивыми и также честно и ответственно относиться к делу, как это делает предыдущее поколение¹⁶.

В семейных компаниях зародилась корпоративная культура, которая формировалась здесь естественным путем, вырастая через родительское наставничество из ценностно-идентификационных смыслов и практик предпринимательской фамилии. Такая система ценностей является более жизнестойкой по сравнению с искусственно сформулированной и внедряемой в современных корпорациях.

Отечественные авторы выделяют следующие признаки династий: объединение общими интересами, высокий нравственный и психологический климат, взаимопомощь, профориентационная работа, условия для получения опыта, помощь в адаптации, посто-

¹⁵ Частный и семейный бизнес в России, 2018 // Международное исследование PwC. С. 12. URL: <https://www.pwc.ru/ru/assets/fbs-report.pdf> (дата обращения: 20.12.2021).

¹⁶ Частный и семейный бизнес в России, 2018. С. 32.

яность рабочих мест и профессии, высокое качество труда, добросовестность, традиционные мероприятия (посвящение в профессию, поздравления и т.д.)¹⁷.

Для успешного воспроизводства семейного бизнеса реальная, а не формальная, вовлеченность членов семьи в бизнес играет первостепенную роль. Феномен бизнес-династии предполагает межпоколенную передачу семейной предпринимательской культуры. Для воспроизводства бизнес-династий используются несколько взаимосвязанных стратегий в: образовательные, социального инвестирования (установление и поддержание долгосрочных и кратковременных, непосредственно используемых и мобилизуемых социальных отношений), символического инвестирования (сохранение и увеличение капитала признания)¹⁸.

Особенности и перспективы воспроизводства семейного бизнеса в России трудно оценить и спрогнозировать из-за непродолжительности функционирования в стране рыночных отношений, отсутствия регулярного систематического учета и анализа развития семейного предпринимательства, достаточно высокой закрытости бизнес-сообщества. Согласно данным исследования РwС не более 5% частных российских компаний управляются вторым поколением собственников (рис. 2).

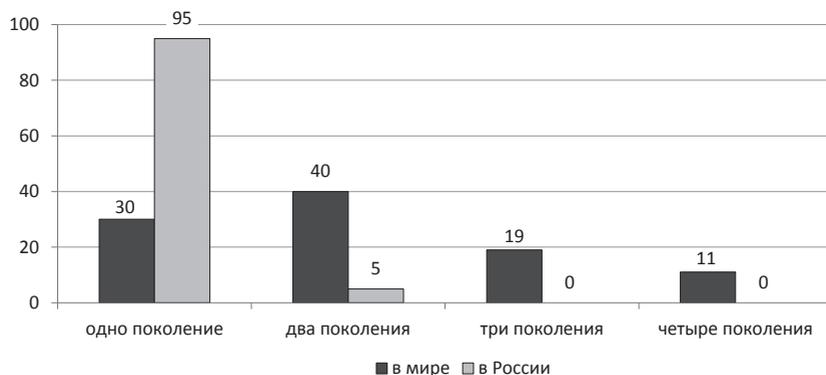


Рис. 2. Поколенческая структура семейных компаний в РФ¹⁹

¹⁷ См., например: *Посухова О.Ю.* Профессиональная династия как результат семейных стратегий: инерция или преемственность? // *Власть.* 2015. № 21. С. 100–101.

¹⁸ *Клименко Л.В., Посухова О.Ю.* Династийность в малом бизнесе в современной России... С. 46–47.

¹⁹ См.: *Клименко Л.В., Посухова О.Ю.* Профессиональные династии в бизнесе: специфика и потенциал развития // *Мир России.* 2020. № 29. С. 88.

Наиболее серьезными угрозами для семейного бизнеса участники исследования считают сложную макроэкономическую ситуацию в России. На втором месте сложности соблюдения требований отечественного законодательства, для сравнения в мире этот аспект занимает лишь шестое место. Третье место разделили конкуренция на внутреннем рынке и необходимость в инновациях для сохранения лидирующего положения компании в отрасли (рис. 3).

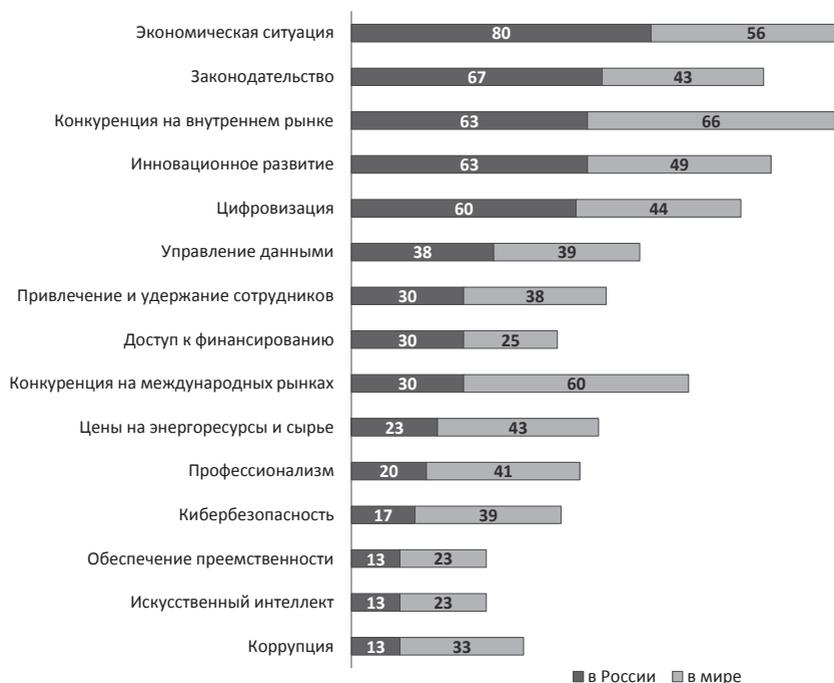


Рис. 3. Основные вызовы для компаний²⁰

Компания EY совместно с Университетом Санкт-Галлена регулярно публикуют рейтинг 500 крупнейших семейных компаний мира (FB500). Рейтинг строится на основе Глобального индекса семейного бизнеса (Global Family Business Index). В табл. 1 приведены российские семейные компании, вошедшие в этот рейтинг.

Феномен профессиональной династии обеспечивает молодому поколению существенное преимущество на рынке, где важнейшими являются: сохранение, аккумуляция и трансфер профессиональных компетенций в рамках семьи; формирование и укрепление фамиль-

²⁰ Частный и семейный бизнес в России, 2018.

ного профессионального бренда; использование системы социально-профессиональных связей старших представителей династии в целях более эффективного, нередко внеконкурентного, продвижения младших²¹.

Таблица 1

Российские семейные компании в рейтинге FB500

Компания	Место в рейтинге		Выручка, млрд долл. США	Сектор	Семья владельцев
	2019	2017			
“Система”	138	151	12,34	инвестиции, телекоммуникации	Евтушенковы
НЛМК	176	196	10,06	металлургия	Лисины
“Русал”	179	181	9,97	металлургия	Дерипаска
“Северсталь”	220	251	7,85	металлургия	Мордашовы
Магнитогорский металлургический комбинат	225	274	7,56	металлургия	Рашниковы
“СтройГазМонтаж”	274	442	6,28	строительство	Ротенберги
СУЭК	300	374	5,69	угольная промышленность	Мельниченко
“Дикси Групп”	336	409	4,92	розничная торговля	Кесаевы и Кациевы
ПАО “Мечел”	372	431	4,48	металлургия	Зюзины
ТМК	383	–	4,39	металлургия	Пумпянские
“Т Плюс”	430	358	3,87	электроэнергия и теплоснабжение	Виксельберги
ОАО “ФосАгро”	489	–	3,16	потребительский сектор	Гурьевы

Источники: The 2019 EY and University of St Gallen Global Family Business Index. URL: <http://familybusinessindex.com/>; Клименко Л.В., Посухова О.Ю. Профессиональные династии в бизнесе: специфика и потенциал развития // Мир России. 2020. № 29. С. 88.

Противоречивость феномена династийности

Династии высокостатусных и привилегированных профессионалов, к которым несомненно принадлежат и династии предприни-

²¹ Мостовая И.В., Клименко Л.В., Посухова О.Ю. Методологические аспекты исследования профессиональных династий в российском обществе // Гуманитарий Юга России. 2019. Т. 8. № 6. С. 74.

мателей, демонстрируют преемственность профессиональной сферы старшего поколения со стороны молодого. Этот процесс может сопровождаться искусственным созданием препятствий для доступа к этим группам, чтобы сохранять и поддерживать их элитарность и исключительность²². В научной литературе существуют три подхода к рассмотрению профессиональной династии как социальной монополии: монополия, содействующая социальной мобильности членов своей семьи; монополия, затрудняющая социальную мобильность “не членов” семьи; “спасательный круг”, необходимый из-за отсутствия иных ресурсов социальной мобильности.

Исследование профессиональных карьер выпускников Высшей школы экономики, проведенного А.Э. Эфендиевым и Е.С. Балабановой²³ показало, что 25% выпускников, отцы которых были представителями бизнес- и государственной элиты, создали собственный бизнес. Из всех выпускников- “бизнесменов” 61% — это дети представителей бизнес- и государственной элиты, отцы 42% из них — владельцы крупного негосударственного предприятия, организации. В условиях отечественной институциональной бизнес-среды одним из немаловажных условий успешной предпринимательской деятельности выступает покровительство семьи.

И.В. Мостовая, О.Ю. Посухова и Л.В. Клименко предлагают «реинтерпретировать понятие “профессиональные династии” в терминах воспроизводства профессиональной монополии (существенного преимущества работника) на рынке, где важнейшими являются: 1) сохранение и накопление профессиональных компетенций; 2) передача профессионального опыта от поколения к поколению в рамках семьи; 3) формирование и укрепление фамильного профессионального бренда, когда высокие показатели профессионализма приписываются уже не персонам, а носителям фамилии; 4) использование системы социально-профессиональных связей старших представителей династии в целях более эффективного, нередко внеконкурентного продвижения младших»²⁴.

Бизнес-династия сохраняет устойчивое положение в профессионально-стратификационной структуре. Ее можно рассматривать в качестве монополии, ограничивающей доступ к престижным про-

²² Посухова О.Ю. Профессиональная династия как результат семейных стратегий: инерция или преемственность? // Власть. 2015. № 21. С. 102.

²³ Эфендиев А.Г., Балабанова Е.С. Профессиональная карьера выпускников факультета менеджмента // Социологические исследования. 2010. № 2. С. 105–108.

²⁴ Эфендиев А.Г., Балабанова Е.С. Профессиональная карьера выпускников факультета менеджмента. С. 74.

фессиональным и социальным статусам. Исследования в Германии, Италии, Англии, США показывают наличие межпоколенного воспроизводства социально-профессиональных позиций и трудовой сегрегации²⁵.

Использование родственных профессиональных связей для обеспечения восходящей социальной мобильности и обогащения членов семьи проявляется в форме nepoтизма (семейственности, фаворитизма, кумовства, блата). Nepoтизм представляет собой служебное покровительство родственников, замещение должностей предпочтительно родственниками в нарушение общего и справедливого порядка, без учета знаний, способностей соискателя²⁶.

В рамках аналитического исследования «Частный и семейный бизнес в России» респонденты отвечали на вопрос об участии представителей следующего поколения семьи в деятельности компании. Ответы распределились следующим образом: 17% наследников занимают позицию высшего руководства, 13% входят в состав руководства, 10% входят в состав директоров (рис. 4)²⁷.



Рис. 4. Участие представителей следующего поколения семьи в деятельности компаний, (%)

²⁵ Мостовая И.В., Клименко Л.В., Посухова О.Ю. Методологические аспекты исследования профессиональных династий в российском обществе. С. 73.

²⁶ См. подробно: Иванова Е.Ю. Семейственность (nepoтизм) как деструктивная форма профессиональных династий: государственная политика и общественное мнение // Теория и практика общественного развития. 2020. № 5. С. 42–50.

²⁷ Частный и семейный бизнес в России, 2018.

Бизнес-династии обладают двойственным потенциалом: с одной стороны, семейная монополия контроля над бизнесом может снижать эффективное управление капиталом (отсутствие или низкая конкуренция, фамилизм, семейные конфликты); с другой стороны, династийность сопряжена с трансфером человеческого капитала, ранним формированием профессиональной идентичности, поддержанием корпоративных стандартов, трансляцией семейной предпринимательской культуры следующему поколению.

Наставничество в бизнес-династиях

Сложным и опасным моментом для семейного бизнеса является процесс передачи лидерства от старшего поколения к младшему. Как уже отмечалось, одной из важнейших причин выбора предпринимательства как сферы профессиональной деятельности является родительское предпринимательство. Наличие родителя-бизнесмена увеличивает вероятность того, что ребенок окажется предпринимателем, в 1,3–3,0 раза. Предпринимательство родителей дает детям возможность приобретать неформальный деловой опыт, находясь в среде семейного бизнеса. Профессиональная династийность в семьях предпринимателей предоставляет молодым членам семейного клана следующие преимущества:

- трансляция общего человеческого капитала вследствие близости занятых предпринимательством родителей;
- формирование человеческого капитала в конкретной отрасли или фирме, в том числе включая доступ к бизнес-сети родителей;
- взаимообусловленность предпочтений между старшим и младшим поколениями, усиливающаяся ролевыми паттернами в семье²⁸.

Согласно данным исследования Центра управления благосостоянием и филантропии московской школы управления Сколково 70–80% состоятельных людей России обеспокоены проблемами преемственности. Из-за отсутствия сложившейся модели преемственности большинство российских собственников капитала подходят к этой проблеме, опираясь на тот опыт, который сами получили во времена своего советского детства и юности. Даже самые высокопоставленные советские родители в силу реаллий того времени стремились обеспечить ребенка квартирой, автомобилем, некоторой суммой на сберкнижке, местом в пре-

²⁸ См.: Клименко Л.В., Посухова О.Ю. Профессиональные династии в бизнесе: специфика и потенциал развития // Мир России. 2020. № 29. С. 85.

стижном вузе, и ограниченным содействием при последующем трудоустройстве²⁹.

Такой подход к преемственности ориентирован не предполагает влечения молодого поколения в бизнес, а фокусируется на финансировании их качественного образования и обеспечении им “стартового капитала” — квартиры, машины, “подъемных” и т.п. “На этом владелец капитала, как правило, считает свою миссию выполненной, а переход активов по наследству доверяет, в лучшем случае, завещанию (а временами обходится и без него)”³⁰. А, следовательно, не предполагает наставнической роли предпринимателей старшего поколения.

Не каждый предприниматель готов смириться с мыслью о том, что бразды правления когда-то придется передать. Боязнь, что преемник наделает ошибок и загубит созданную титаническими усилиями бизнес-империю, отодвигает мысли о передаче управления на задний план. “Патриархи” семейного бизнеса зачастую не склонны делиться властью и информацией с членами семьи, а если и вовлекают детей в бизнес, то на незначительные должности. Тогда как последние могут претендовать на более значимые роли.



Рис. 5. Право управления и (или) собственности передается представителям следующего поколения семьи, (%)

²⁹ Второе поколение российских владельцев капитала: недостаток информации и опасения за свое будущее. Центр управления благосостоянием и филантропии московской школы управления Сколково. 2018. URL: https://files.skolkovo.ru/Research/unlimited/SKOLKOVO_WTC_Second_Generation_2018_Rus.pdf (дата обращения: 20.08.2021).

³⁰ Там же. С. 3.

Передать руководящую роль в компании представителям следующего поколения семьи, планируют руководители 36% компаний в России, что несколько ниже среднего показателя в мире (57%). При этом руководители и (или) владельцы одной трети компаний вообще затруднились ответить на вопрос о планах компании по этому вопросу (рис. 5)³¹.

Многие предприниматели 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. Если в семье отсутствует доверие, отношения построены на диктатуре ее главы, возникают серьезные проблемы, которые могут привести к краху предприятия.

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. Разные члены семьи могут быть одарены разными способностями к предпринимательской деятельности. Зачастую получается, что бизнес держится на одном члене семейного клана, а остальные или пассивно выполняют свои обязанности или даже препятствуют его развитию, принимая необоснованные решения. Случается, что владелец фирмы назначает на ответственный пост члена своей семьи, который не особенно разбирается в тонкостях дела, зато пользуется у него наибольшим доверием. Родственник, которому доверяется такая работа, должен быть готов выполнять ее профессионально, обладать нужным практическим опытом. Если между участниками семейного бизнеса нет взаимопонимания, то в фирме разыгрываются семейные драмы с обвинениями в непослушании, узурпации, предательстве, амбициозности, алчности, черной неблагодарности и пр.

Под наставничеством понимают добровольное, безвозмездное взаимодействие опытного состоявшегося предпринимателя с начинающим или менее опытным предпринимателем на индивидуальной основе, предполагающее передачу навыков, знаний и опыта наставника и осуществляемое с целью развития бизнеса наставляемого. Наставничество помогает начинающему предпринимателю преодолеть психологический барьер неуверенности в себе.

Родительское наставничество может сыграть решающую роль при выборе детьми предпринимательской стези. Когда дело пере-

³¹ Частный и семейный бизнес в России, 2018.

дается от родителя к детям, автоматически решаются проблемы обучения и трудоустройства детей.

Наставничество родителей-предпринимателей происходит в частности посредством вовлечения детей в управление семейным бизнесом. При этом наблюдаются гендерные и возрастные различия по степени вовлеченности наследников. Так наиболее активно привлекают к участию в делах бизнеса наследников мужчин старше 25 лет, т.е. уже получивших высшее образование. Исключение составляет участие в благотворительной деятельности семьи, сюда активно привлекают и девушек, в частности моложе 24 лет (рис. 6)³².



Рис. 6. План обеспечения преемственности, (%)

На основании критерия передачи бизнеса следующему поколению российские исследователи выделяют четыре типа собственников-основателей бизнеса: “основатели династий”, 33%, работают в семейном бизнесе и хотят его передать по наследству; “мечтатели”, 31%, в бизнесе родственники отсутствуют, но его хотели бы передать; “одиночки в бизнесе”, 19%, в бизнесе родственники отсутствуют, и передавать его не предполагается; “последнее звено”, 17%, в бизнесе родственники присутствуют, но передавать его не предполагается³³.

Несмотря на отсутствие в России опыта преемственности бизнеса согласно приведенным выше данным треть опрошенных российских бизнесменов предполагает передать бизнес по наслед-

³² Второе поколение российских владельцев капитала: недостаток информации и опасения за свое будущее... С. 9.

³³ См.: Мурзина Ю.С., Позняков В.П. Основатели бизнес-династий в России признают значимое влияние семейных отношений на бизнес. С. 1228; Клименко Л.В., Посухова О.Ю. Профессиональные династии в бизнесе: специфика и потенциал развития. С. 91.

ству, но лишь половина из них могут быть отнесены к основателям династии, так как именно в их компаниях уже задействованы младшие члены семьи. 36% руководителей-собственников крупных российских компаний указали, что планируют передать управление своим бизнесом представителям следующего поколения семьи (57% в мире)³⁴.

Исследование показало, что решающую роль при построении бизнес династии играют качественные характеристики отношений в кругу семьи. Успешная преемственность в семейном предпринимательстве возможна в случае предварительного планирования процесса передачи управления, понимания членами семьи основных принципов и правил преемственности, формирования у наследников необходимого образовательного уровня и практического опыта деятельности.

Среди значительной части владельцев капиталов до сих пор не сформировалось четкое понимание модели преемственности бизнеса и во многих семьях отсутствует системный подход к вопросам передачи капитала. Родители не всегда правильно представляют себе, в чем состоит роль и задача бизнес-наставника. Разработанный в виде документа план обеспечения преемственности бизнеса есть лишь у 7% частных российских компаний, что ниже среднемирового показателя³⁵.

Семейное наставничество оказывает сильное влияние на выбор молодым поколением семьи предпринимательской деятельности в качестве своего профессионального поприща. Родители путем непосредственной передачи знаний и умений способствуют формированию представлений о будущей профессии и, впоследствии, используя свой социальный и финансовый капитал помогают детям в начале их бизнес-карьеры. Профессиональная преемственность с наследниками обеспечивается в 91% случаев на основе родительского воспитания, в 50% — наставничества³⁶.

Успех предприятия во многом зависит от понимания руководителем бизнес-процессов, нюансов и тонкостей своего дела. И, как показывает практика, обучиться и понять их гораздо проще, если человек с детства наблюдает и помогает родителям в их работе. Как

³⁴ См.: Мурзина Ю.С., Позняков В.П. Основатели бизнес-династий в России признают значимое влияние семейных отношений на бизнес. С. 1228; Клименко Л.В., Посухова О.Ю. Профессиональные династии в бизнесе: специфика и потенциал развития. С. 91.

³⁵ Частный и семейный бизнес в России, 2018.

³⁶ Клименко Л.В., Посухова О.Ю. Династийность в малом бизнесе в современной России: стратегии и перспективы воспроизводства. С. 51.

правило, получается, что за время взросления тот, кто впоследствии возглавит семейное предприятие, успевает пройти все ступени семейного бизнеса: от “подмастерья” до помощника руководителя.

Подготовка преемника семейного бизнеса занимает не один год, ее невозможно провести спонтанно. В клинике “ГрандМед” заняты и отцы-основатели компании, и дети. Со слов сооснователя клиники Вадима Брагилева, профориентацией сына — и как хирурга, и как будущего управляющего бизнесом — семья занималась последние 10–15 лет. Вовлекали в медицину со школьной семьи, отправляли на практику в самые сложные хирургические отделения. В результате Брагилев младший продолжает работать в семейном бизнесе³⁷.

Недавно владелец “Северстали” Алексей Мордашов решил передать часть бизнеса сыновьям, 19-летнему Кириллу и 18-летнему Никите. Они получают 65% компании Nordgold. Алексей Мордашов передал “Ведомостям”, что основная цель — преемственность, вхождение Кирилла и Никиты в курс дела, получение ими знаний и опыта в управлении бизнесом. Сам он по-прежнему будет вовлечен в бизнес и выступит наставником для сыновей³⁸.

Такой сценарий преемственности через вовлечение в семейный бизнес является классическим, но не единственно возможным. Дети могут продолжить предпринимательскую династию, начав свой собственный бизнес, не связанный с семейными активами. В этом случае речь идет о семейном наставничестве, передаче старшими членами семьи младшим предпринимательских компетенций, поддержке начинающих бизнесменов на ранних этапах развития их бизнеса.

Заключение

Сравнительно недолгий период развития рыночных отношений в нашей стране обуславливает тот факт, что бизнес-династии находятся у нас в стадии становления. Роль старшего поколения предпринимателей в бизнес-династиях состоит не только в передаче собственности и властных полномочий младшим ее членам, но в обеспечении преемственности предпринимательского дела, осуществлении наставнической функции, передаче молодым семейных предпринимательских традиций и ценностей.

³⁷ Отцы и дети: как российский бизнес решает проблему преемственности // РБК. Клуб Winner. URL: https://winner.club/business_heritage (дата обращения: 20.12.2021).

³⁸ Как основатели передают бизнес детям в России // Исследование Ward Howell Talent Equity Institute и Центр семейного бизнеса при бизнес-школе INSEAD. 2019. URL: <https://wardhowell.com/media/kak-osnovateli-peredayut-biznes-detyam-v-rossii> (дата обращения: 20.12.2021).

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Волков Д.А. Семейный бизнес: владение, управление и семейные ценности // Российское предпринимательство. 2012. Т. 13. № 13. С. 38–44.

Волков Д.А., Ильин А.Б. Развитие семейного предпринимательства как синергии предпринимательских компетенций // Российское предпринимательство. 2017. Т. 18. № 3. С. 439–450.

Второе поколение российских владельцев капитала: недостаток информации и опасения за свое будущее // Центр управления благосостоянием и филантропии московской школы управления Сколково. 2018. URL: https://files.skolkovo.ru/Research/unlimited/SKOLKOVO_WTC_Second_Generation_2018_Rus.pdf (дата обращения: 20.12.2021).

Иванова Е.Ю. Семейственность (непотизм) как деструктивная форма профессиональных династий: государственная политика и общественное мнение // Теория и практика общественного развития. 2020. № 5. С. 42–50.

Как основатели передают бизнес детям в России // Исследование Ward Howell Talent Equity Institute и Центра семейного бизнеса при бизнес-школе INSEAD. 2019. URL: <https://wardhowell.com/media/kak-osnovateli-peredayut-biznes-detyam-v-rossii> (дата обращения: 20.12.2021).

Клименко Л.В., Посухова О.Ю. Профессиональные династии в бизнесе: специфика и потенциал развития // Мир России. 2020. № 29. С. 80–102.

Клименко Л.В., Посухова О.Ю. Династийность в малом бизнесе в современной России: стратегии и перспективы воспроизводства // Социологическая наука и социальная практика. 2021. Т. 9. № 1. С. 43–60.

Климов И., Юсуфов Р. Зона ответственности // PBWM.RU. 2015. № 3 (46). URL: <https://pbwm.ru/articles/zona-otvetstvennosti> (дата обращения: 20.12.2021).

Мостовая И.В., Клименко Л.В., Посухова О.Ю. Методологические аспекты исследования профессиональных династий в российском обществе // Гуманитарий Юга России. 2019. Т. 8. № 6. С. 70–82.

Мурзина Ю.С. Будущее семейного бизнеса в России: передача бизнеса преемникам // Лидерство и менеджмент. 2015. Т. 2. № 2. С. 141–158.

Мурзина Ю.С., Позняков В.П. Основатели бизнес-династий в России признают значимое влияние семейных отношений на бизнес // Российское предпринимательство. 2017. Т. 18. № 7. С. 1215–1232.

Мурзина Ю.С., Тоньшева Л.Л. Мотивы собственников в передаче бизнеса преемникам // Экономика и предпринимательство. 2015. № 10 (ч. 1). С. 1147–1155.

Посухова О.Ю. Профессиональная династия как результат семейных стратегий: инерция или преемственность? // Власть. 2015. № 21. С. 100–103.

Частный и семейный бизнес в России, 2018 // Международное исследование PwC. URL: <https://www.pwc.ru/ru/assets/fbs-report.pdf> (дата обращения: 20.12.2021).

Эфендиев А.Г., Балабанова Е.С. Профессиональная карьера выпускников факультета менеджмента // Социологические исследования. 2010. № 2. С. 105–108.

REFERENCES

Björnberg A., Nicholson N. The shape of things to come — emotional ownership and the next generation in the family firm // Family Values and Value Creation. The Fostering Of Enduring Values Within Family-Owned Businesses. L., 2008. P. 29–52.

Chastnyj i semejnij biznes v Rossii, 2018 [Private and family business in Russia, 2018] // Mezhdunarodnoe issledovanie PwC. URL: <https://www.pwc.ru/ru/assets/fbs-report.pdf> (accessed: 20.12.2021) (in Russian).

Dunn T., Holtz-Eakin D. Financial capital, human capital, and the transition to self-employment: evidence from intergenerational links // *Journal of Labor Economics*. 2000. N 18 (2). P. 282–305.

Ivanova E.Ju. Semejstvennost' (nepotizm) kak destruktivnaja forma professional'nyh dinastij: gosudarstvennaja politika i obshhestvennoe mnenie [Nepotism as a destructive form of professional dynasties: state policy and public opinion] // *Teorija i praktika obshhestvennogo razvitija*. 2020. N 5. S. 42–50 (in Russian).

Jefendiev A.G., Balabanova E.S. Professional'naja kar'era vypusknikov fakul'teta menedzhmenta [Professional career of graduates of the Faculty of Management] // *Sociologicheskie issledovanija*. 2010. N 2. S. 105–108 (in Russian).

Kak osnovateli peredajut biznes detjam v Rossii [How founders transfer business to children in Russia] // *Issledovanie Ward Howell Talent Equity Institute i Centra semejnogo biznesa pri biznes-shkole INSEAD*. 2019. URL: <https://wardhowell.com/media/kak-osnovateli-peredayut-biznes-detyam-v-rossii> (accessed: 20.12.2021) (in Russian).

Klein S.B. Family business in Germany: significance and structure // *Family Business Review*. 2000. N 13 (3). P. 157–181.

Klimenko L.V., Posuhova O.Ju. Dinastijnost' v malom biznese v sovremennoj Rossii: strategii i perspektivy vosproizvodstva [Dynasty in small business in modern Russia: strategies and prospects of reproduction] // *Sociologicheskaja nauka i social'naja praktika*. 2021. T. 9. N 1. S. 43–60 (in Russian).

Klimenko L.V., Posuhova O.Ju. Professional'nye dinastii v biznese: specifika i potencial razvitija [Professional dynasties in business: specifics and development potential] // *Mir Rossii*. 2020. N 29. S. 80–102 (in Russian).

Klimov I., Jusufov R. Zona otvetstvennosti [Area of responsibility] // *PBWM. RU*. 2015. N 3 (46). URL: <https://pbwm.ru/articles/zona-otvetstvennosti> (accessed: 20.12.2021) (in Russian).

Mostovaja I.V., Klimenko L.V., Posuhova O.Ju. Metodologicheskie aspekty issledovanija professional'nyh dinastij v rossijskom obshhestve [Methodological aspects of the study of professional dynasties in Russian society] // *Gumanitarnij Juga Rossii*. 2019. T. 8. N 6. S. 70–82 (in Russian).

Murzina Ju.S. Budushhee semejnogo biznesa v Rossii: peredacha biznesa preemnikam [The future of family business in Russia: transfer of business to successors] // *Liderstvo i menedzhment*. 2015. T. 2. N 2. S. 141–158 (in Russian).

Murzina Ju.S., Poznjakov V.P. Osnovateli biznes-dinastij v Rossii priznajut znachimoe vlijanie semejnyh otnoshenij na biznes [The founders of business dynasties in Russia recognize the significant impact of family relationships on business] // *Rossijskoe predprinimatel'stvo*. 2017. T. 18. N 7. S. 1215–1232 (in Russian).

Murzina Ju.S., Tonyшева L.L. Motivy sobstvennikov v peredache biznesa preemnikam [The motives of owners in the transfer of business to successors] // *Jekonomika i predprinimatel'stvo*. 2015. N 10 (part 1). S. 1147–1155 (in Russian).

Posuhova O.Ju. Professional'naja dinastija kak rezul'tat semejnyh strategij: inercija ili preemstvennost'? [Professional dynasty as a result of family strategies: inertia or continuity?] // *Vlast'*. 2015. N 21. S. 100–103 (in Russian).

Volkov D.A. Semejnij biznes: vladenie, upravlenie i semejnye cennosti [Family Business: ownership, management and family values] // *Rossijskoe predprinimatel'stvo*. 2012. T. 13. N 13. S. 38–44 (in Russian).

Volkov D.A., Il'in A.B. Razvitie semejnogo predprinimatel'stva kak sinergii predprinimatel'skih kompetencij [The development of family entrepreneurship as a synergy of entrepreneurial competencies] // Rossijskoe predprinimatel'stvo. 2017. T. 18. N 3. S. 439–450 (in Russian).

Vtoroe pokolenie rossijskih vladel'cev kapitala: nedostatok informacii i opaseniya za svoe budushhee [The second generation of Russian owners of capital: information scarcity and fears for their future] // Centr upravleniya blagosostojaniem i filantropii moskovskoj shkoly upravleniya Skolkovo. 2018. URL: https://files.skolkovo.ru/Research/unlimited/SKOLKOVO_WTC_Second_Generation_2018_Rus.pdf (accessed: 20.12.2021) (in Russian).