

СІМЕЙНИЙ БІЗНЕС В УКРАЇНІ:

особливості започаткування,
ведення та передачі
наступним поколінням



Дослідження здійснено в рамках проєкту «Покращення рамових умов для торгівлі в Україні», який виконує німецька федеральна компанія Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH за дорученням уряду Німеччини.

4	Вступ
6	Резюме
7	Про учасників дослідження
9	Профіль респондентів
10	Профіль сімейних компаній
12	Особливості формування сімейних бізнесів
15	Особливості ведення сімейного бізнесу в оцінках його представників
15	Розподіл ролей та форми участі у сімейному бізнесі
17	Управління бізнесом та його розвиток
19	“Камені спотикання” у веденні сімейного бізнесу
22	Менеджмент персоналу
27	Правонаступництво та сімейна конституція
29	Сімейна конституція
30	Соціальна складова діяльності сімейного бізнесу та мережування
32	Протидія викликам через додаткове навчання та використання можливостей для ведення сімейного бізнесу
34	Рефлексії довкола концепції сімейного бізнесу
35	Переваги ведення сімейного бізнесу
36	Недоліки ведення сімейного бізнесу
39	Заповіді ведення успішного сімейного бізнесу

Центр сімейного бізнесу Львівської бізнес-школи УКУ спільно з Соціологічною агенцією Fama протягом весни-літа 2019 року досліджували особливості функціонування сімейного бізнесу в Україні, зокрема:

- бізнесу, де засновниками і управлінцями є декілька поколінь сім'ї, а сам бізнес передається у спадок
- бізнесу, який створений кількома членами сім'ї
- бізнесу, в якому грошове вливання – це єдиний вплив родичів
- бізнесу, до роботи та управління яким залучено членів сім'ї чи інших родичів

Дослідження було комплексним та реалізовувалося у два етапи:

- I Опитування власників сімейного бізнесу відбувалося за структурованою анкетною двома методами: через онлайн-опитування та “face to face”. Участь в опитуванні взяв 61 респондент. Залучення респондентів до опитування відбувалося за критерієм відбору типових представників сімейного бізнесу, що відповідали одному або більше зазначеним вище критеріям сімейного бізнесу та проживають у Львові, Івано-Франківську, Києві або інших населених пунктах відповідних областей.
- II Проведення глибинних інтерв'ю з власниками сімейного бізнесу. Загалом проведено 27 інтерв'ю.

Зважаючи на відсутність інформації про генеральну сукупність суб'єктів сімейного бізнесу в Україні, дослідження є радше розвідковим, а не репрезентативним. Дані, представлені у дослідженні є тенденційними, та базуються на результатах опитування типових представників, що ведуть чи залучені до сімейного бізнесу.

Дослідження відбувається за сприяння уряду Німеччини в межах проєкту «Покращення рамкових умов для торгівлі в Україні», який виконує німецька федеральна компанія Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

Львівська бізнес-школа Українського католицького університету (LvBS) – школа з європейськими цінностями та підходами, яка розвиває відкриту й відповідальну бізнес-спільноту уже впродовж 11 років. Місія LvBS –

«Україна на бізнес-карті світу». Належність до мережі католицьких університетів, при яких є найкращі бізнес-школи світу, дає LvBS особливі можливості міжнародної співпраці, яких немає в інших українських бізнес-шкіл. Магістерські програми LvBS акредитовані Міністерством освіти України, також школа має міжнародну акредитацію CEEMAN IQA (Central and East European Management Development Association). У LvBS діють такі програми магістерського рівня: Key Executive MBA; MS in Technology Management; MA in Human Resources and Organizational Development; MS in Innovations and Entrepreneurship; MSc in Marketing Management, а також програми управлінського розвитку.

Центр сімейного бізнесу LvBS створений для того, аби актуалізувати питання ефективного управління сімейним бізнесом і побудови наступництва у сімейних компаніях в Україні. Центр сімейного бізнесу LvBS є одним з наукових центрів Львівської бізнес-школи УКУ, що стежить за світовими тенденціями та пропонує актуальні рішення для українського бізнесу з його реаліями.

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH надає послуги у сфері міжнародної співпраці заради сталого розвитку. У складі компанії понад 20 000 фахівців, які працюють близько у 120 країнах світу. Обсяг операцій GIZ складає понад 2,6 мільярди євро. Компанія підтримує Україну за дорученням Федерального уряду Німеччини на шляху демократичних перетворень з 1993 року. З 2009 року GIZ має бюро в Києві.

Соціологічна агенція Fama – це всеукраїнська незалежна дослідницька компанія, що вже протягом 10-ти років досліджує суспільство, знаходить відповіді для тих, хто творить сьогодення. Fama проводить соціологічні дослідження для міжнародних фондів, державних органів, комерційних та громадських структур. За час своєї діяльності компанія реалізувала понад 300 проєктів у сфері публічного менеджменту, громадянського суспільства, культурних індустрій, туризму, бізнесу та політики.

Завдяки застосуванню власних інноваційних методик, результати досліджень FAMA вже неодноразово ставали одними із найточніших: зокрема соціологічні прогнози щодо виборів Президента України та Парламентських виборів у 2019 році. Компанія є акредитованою Соціологічною асоціацією України (CAU).

ВІД ЗАПИТАННЯ – ДО РІШЕННЯ

Львівська бізнес-школа УКУ (LvBS) працює на ринку вже більше 11 років. І, звичайно, за цей час ми познайомилися з великою кількістю неймовірних сімейних компаній. Ми не припиняли захоплюватися їхньою сміливістю та наполегливістю, а найбільше – їхньою турботою про розвиток своїх сімей, команд, громад, країни. Спостерігаючи за тим, скільки уваги та ресурсів приділяють сімейним компаніям (які, безумовно, є надзвичайно важливими в економіці всіх країн) західні бізнес-школи, у 2014 році ми заснували Центр сімейного бізнесу. У тому ж році провели першу міжнародну конференцію з доповідачами-експертами зі Швейцарії, під час якої ми почули надзвичайно важливі речі, що стосуються володіння та управління сімейними компаніями, про які й не здогадувалися раніше. Тоді ж ми зрозуміли, що є дуже багато даних про сімейні компанії на Заході: які вони, що їх турбує, як вони ставляться до працівників тощо. А щодо українських сімейних компаній – системна інформація відсутня. Ми досить давно запалилися ідеєю активніше досліджувати сімейний бізнес в Україні, однак не мали потрібних ресурсів. Тому ми дуже цінуємо підтримку GIZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit) у пізнавальних ініціати-

вах LvBS щодо сімейного бізнесу: як у дослідженні, так і в навчанні. GIZ у повній мірі розуміє важливість малого та середнього сімейного бізнесу для стабільного розвитку та добробуту країни.

Завдяки цьому дослідженню ми у LvBS та Центрі сімейного бізнесу краще пізнали українські сімейні компанії: чого вони досягли, які перед ними стоять виклики, як організоване управління, чи є план наступництва. Результати також засвідчили, що сімейні компанії в Україні, як і в цілому світі, активно залучені у благодійні проекти.

Хочемо ще раз подякувати нашим партнерам, які підтримали дослідження, завдяки яким вдалося зреалізувати цей проект і, звичайно, тим власникам сімейних компаній, які виділили свій час і зробили внесок у збір інформації.

Впевнені, що і ми, й інші організації, які займаються вивченням особливостей сімейного бізнесу, продовжать і далі досліджувати, навчати, об'єднувати і сприяти його розвитку не лише зараз, а й у наступних поколіннях.

Роксоляна Вороновська,

керівниця Центру сімейного бізнесу LvBS
та LvBS Consulting



Переважна більшість сімейних бізнесів в Україні існує протягом одного покоління, і наразі тяглість та спадковість сімейної справи, особливо у вигляді бізнесу в третьому поколінні, є випадком достатньо рідкісним. Причиною цього учасники дослідження вбачають історичні передумови [соціалістичне минуле країни], економічну та політичну невизначеність, незадовільний рівень сімейної культури (в плані вибудовування взаємодій) та нестачу навиків у плануванні бізнесу. Тож незважаючи на сильну традицію сімейності, характерну для українців, колективне управління бізнесом в поточній ситуації не є їхньою сильною стороною, на відміну від підприємців Німеччини, США чи Канади.

Найпоширенішим є сімейний бізнес, створений кількома членами сім'ї і до роботи та управління якого залучені родичі (30%); кожен десятий бізнес заснований із використанням сімейної позики. Глибина та ширина родинних зв'язків, залучених до створення, управління та діяльності сімейного бізнесу, робить мережу доволі просторою. Втім, найчастіше до розбудови сімейного бізнесу залучені батьки (74%), брати / сестри [надалі у звіті – сіблінги, 44%] та чоловік / дружина (36%), вони ж переважно і займають керівні посади. Найчастіше часткою власності у бізнесі володіють саме батьки (51% випадків). Керівники сімейних компаній схильні не запрошувати зовнішніх управлінців: в більшості немає колективних керівних органів і вони не залучають стороннього виконавчого директора.

Більшість, 64% підприємців, залучили родичів до діяльності компанії. В учасників дослідження немає єдиної позиції про необхідність залучення якомога більшої кількості родичів, й іноді таке рішення є тимчасовим – до моменту найму спеціалізованих працівників. **Із зростанням сімейного бізнесу, особливо у другому поколінні, збільшується частка родичів з рядовими функціями, зменшується – з керівними.** Також деколи засновники ділять компанію на дрібніші структури і переводять родичів у різні підрозділи, причому в структурованих великих організаціях входження родича як нового члена команди відбувається за визначеними процедурами, однаковими для всіх працівників.

Респонденти декларують позицію, що до працівників вони намагаються ставитись однаково – або до всіх, як до родичів, або до всіх як неродичів. Тим не менше, часто власне до “своїх” засновники сімейних бізнесів ставляться жорсткіше, як на етапі найму, так і в роботі: вони повинні бути значно кращими, аніж решта, аби працювати в компанії, тож в результаті останні можуть почувати себе недооціненими.

Конфлікти виникають орієнтовно в половині сімейних бізнесів, і для родичів більш характерними є ті, що стосуються управління компанією та розподілу прибутку. Серед всіх працівників, саме родичі рідше порушують дисципліну, але коли вони таки це роблять, то власникам сімейного бізнесу складніше відрегулювати цей конфлікт так, щоб не зіпсувати сімейні стосунки. Окремою великою категорією конфліктів варто зазначити проблему “батьки та діти”.

Поки що до процесу правонаступництва власники сімейних бізнесів готуються здалека: половина респондентів уже роздумують, як готуватимуть правонаступників, але 67% наразі не мають чіткого плану реалізації моделі передачі повноважень. Кожен четвертий опитаний стверджує, що має усні декларації цінностей та місії або ж формальний документ, що врегульовують юридичні аспекти роботи сімейної компанії (хоча, часто із зауваженням, що це усна декларація цінностей та місії або ж формальний документ, що врегульовує юридичні аспекти роботи). Найбільш бажаною є передача управління бізнесом зі збереженням контролю за собою або родиною; 13% не проти організувати відкрите акціонерне товариство, а 22% продали б свій бізнес.

53% учасників дослідження вагаються з приводу передачі повноважень у бізнесі: в значній мірі вони б хотіли передати його дітям, але не впевнені, чи в майбутньому це буде актуально – як з точки зору інтересів дитини, так і з точки зору існування самого бізнесу. Адже попереду вони очікують значні виклики – масштабну жорстку конкуренцію, труднощі із докапіталізацією, вихід на нові ринки та нестачу кадрів, які б забезпечили достойну зустріч цих викликів. Наразі конкурувати глобально більшість сімейних бізнесів неготові і їм поки складно сказати, чи хотіли б вступати в цю битву.

Для самовдосконалення та розвитку керівники сімейних бізнесів постійно навчаються – в Україні [30% в бізнес-школах, 59% – на короткотермінових курсах і програмах] та закордоном [8% та 31% відповідно]. Респонденти зауважують, що особливо корисними є ознайомчі поїздки закордон за грантові та особисті кошти.

Власники сімейних бізнесів працюють над зміцненням зв'язків із громадою та однодумцями: **39% є учасниками об'єднань, спілок чи кластерів, 75% впровадили у себе ті чи інші елементи корпоративної соціальної відповідальності, майже половина брала участь у некомерційних проектах.**

Окремі респонденти вважають, що існує потреба в осмисленні концепції сімейного бізнесу та окресленні напрямків спільного розбудовування спільноти сімейних бізнесів, і готові до діалогу, початком якого можна вважати цей звіт.

Олег Баран,

43 роки, генеральний директор компанії «Барком» – сімейного бізнесу, започаткованого у 1997 році батьком та братом. ТзОВ «Барком» є вертикально інтегрованою компанією із власними полями, фермами, пасіками, м'ясопереробним заводом та фірмовими магазинами у 60 містах України. Компанія володіє торговими марками «Родинна ковбаска» та «Хліборія», і до її роботи залучені три покоління сім'ї. У планах – розширення бізнесу в напрямку експорту.

Роман Баховський,

32 роки, співзасновник і керівник компанії «Cosmos Prefab» – бізнесу у першому поколінні, який веде разом із дружиною у Львові. Компанія займається конструюванням та будівництвом інноваційних житлових та комерційних будинків.

Дмитро Борисов,

38 років, співзасновник закладу громадського харчування «Це Фалафель, Крихітко» – бізнесу у першому поколінні, який веде разом із партнеркою у Львові. Формат закладу передбачає вегетаріанське меню і орієнтований як на туристів, так і місцевих жителів.

Ірина Варагаш,

49 років, співзасновниця і CEO компанії «Еконія» – бізнесу у першому поколінні, який започаткувала у 1998 році. «Еконія» є виробничою комерційною компанією, яка володіє торговими марками «Малятко» та «Аквуля» – лідерами на ринку дитячого харчування та засновниками культури споживання дитячої води в Україні, торговими марками питної води «Чистий ключ», «ЙОДО» та «DIVO VODA». Компанія експортує продукцію у 7 країн світу і налічує понад 200 працівників.

Оксана Гудзовата,

57 років, співзасновниця групи компаній «Просто добрий хліб» – бізнесу у першому поколінні (в процесі залучення другого), який був започаткований у 1996 році трьома сім'ями у Львові. Зараз бізнес складається з 4 юридичних осіб і налічує понад 250 працівників.

Андрій Дзвінчук,

39 років, серійний підприємець, співзасновник сімейного бізнесу у першому поколінні з прокату туристичного спорядження «Dzvin-Ski». Веде бізнес на Івано-Франківщині разом із братом. Окрім туристичної, працює також у будівельній сфері (займається будівництвом дерев'яних споруд – котеджів, готелів, лазень, ресторанів, храмів) та HoReCa (управляє рестораном і є співвласником готелю «Плюс» у Поляниці). До будівельного бізнесу, окрім брата, задіяні також інші члени родини, що розширює межі біз-

несу від сімейного до родинного.

Ольга Дмитрук,

34 роки, керівниця роздрібної аптечної мережі «Сана» – сімейного бізнесу у другому поколінні, який веде разом із чоловіком та батьками. Розташований бізнес у м. Надвірна, що на Івано-Франківщині. Компанія має багатолітню історію, наступного року їй виповнюється 25 років. У мережі «Сана» працюють із ліками, надають пацієнтам фарм опіку та інші фармацевтичні послуги.

Олена Заблоцька,

35 років, працює у «Клініці Заблоцького» – сімейному бізнесі у другому поколінні, який заснували її батьки 21 рік тому. Зараз мережа налічує дві клініки у Львові та Києві, а також 3 заклади інноваційного формату з догляду за ротовою порожниною – «Dental Care Office».

Роман Зафійовський,

53 роки, засновник ТзОВ «Компанія «Сервіс-Центр» – бізнесу у першому поколінні, цей бізнес він веде понад 10 років у Львові. Разом із рідним братом засновником підприємства займається ремонтом і наданням послуг власникам легкових автомобілів.

Юлія Капустіна,

38 років, керівниця аудиторської та консалтингової компанії «ACCOUNT Auditing&Consulting» – бізнесу у другому поколінні, що заснувала її мама майже 20 років тому в Києві. Юлія перейняла управління компанією декілька років тому. Профіль компанії – надання супроводу іншим компаніям – фінансового аудиту, бухгалтерського обліку, податкового, юридичного, кадрового консалтингу.

Ярина Козій,

22 роки, співвласниця виробництва авторських прикрас «Емалі Козій» – бізнесу у другому поколінні, яким зараз займається разом із батьками і сестрою у Львові. Прикраси виготовляють в авторській техніці гарячої емалі на міді близько 25 років.

Олександр Котолуп,

47 років, засновник кейтеринг-компанії «Figaro Family Group» – бізнесу в першому поколінні, який веде разом із дружиною у Києві. Бізнес був заснований 17 років тому, у 2002 році, і спрямований він на надання послуг кейтерингу публічних чи приватних заходів.

Петро Лазарчук,

39 років, засновник сімейного фермерського господарства «Гутвин» – сімейного бізнесу в першому поколінні, який веде разом із дружиною. Основний бізнес (започат-

¹Респонденти, які взяли участь у глибинних інтерв'ю в межах проекту

кований у 2017 році) полягає у вирощуванні равликів, другорядний (започаткований у 2011 році) – у вирощуванні ягід смородини. У планах сім'ї – розширення бізнесу в напрямку косметології.

Наталія Литвин,

31 рік, співвласниця готелю «Grofa» – бізнесу в першому поколінні, який веде разом із батьками та сестрою у Буковелі.

Мар'яна Лапко,

34 роки, співзасновниця торгової марки «Сирні мандри», бізнесу у першому поколінні, який започаткувала та веде разом із чоловіком у Львові.

Оксана Іленьків,

33 роки, власниця компанії-оператора комерційної нерухомості – бізнесу в другому поколінні, який функціонує у Львові. Компанія приводить приміщення у відповідний стан і здає в оренду під надання комерційних послуг.

Юрій Михасяк,

36 років, співзасновник ІТ-компанії «Cieden» – бізнесу у першому поколінні, який веде разом із сестрою у Львові. Компанія спеціалізується на digital product design маркетингу, займається, зокрема, дослідженням ринку, валідацією бізнес-потреб, побудовою маркетинг-стратегії операційного маркетингу, дизайном концепцій і фінального дизайну продуктів.

Аліна Очеретяна,

31 рік, власниця компанії «Kachorovska atelier» – бізнесу у другому (а виробництва – у третьому) поколінні, який веде разом із мамою та чоловіком у Києві. Основоположницею сімейної справи є бабуся Аліни, яка почала виготовляти взуття у 60-х роках минулого століття, заклавши базові цінності та стандарти якості виробництва взуття. Як бренд «Kachorovska» існує понад 12 років, створюючи власні лінійки взуття і сумочок. Сьогодні компанія нараховує близько 150 працівників та має так званий закритий цикл у бізнесі: поєднання розробки, дизайну, виробництва і ритейлу. Мережа ательє компанії розташована у Києві та в Одесі.

Руслана Римарська,

38 років, серійна підприємця, засновниця компанії «Смакулі» та консалтингової компанії – бізнесу в першому поколінні, який веде разом із батьками у Львові. Сімейна пекарня спеціалізується на виробництві дієтичного печива без глютену і без лактози для дітей і для людей, які мають потребу в дієтичному харчуванні або мають певні обмеження в харчуванні.

Світлана Сабрі,

45 років, співзасновниця компанії «Family décor shops» – бізнесу в першому поколінні, який веде разом із чоловіком у Києві. Компанія спеціалізується на ексклюзивній в Україні дистрибуції 7 французьких брендів. Паралельно компанія вибудовує мережу магазинів «Family

Decor» – товарів для дому. Слоган компанії – «Домашній затишок – сімейні цінності».

Юрій Семець,

37 років, співзасновник компанії «Самбай» та бренду «Семець» – бізнесу у першому поколінні, який веде разом із дружиною з 2015 року у Львові. Спеціалізується компанія на швейному виробництві, обслуговує корпоративних клієнтів: готелі, ресторани, мережі. Значна частина діяльності компанії орієнтована на експорт.

Оксана Сидор,

35 років, заступниця з питань роботи з партнерами і по роботі з корпоративними клієнтами компанії «DikArt» – бізнесу в першому поколінні, заснованому у Львові її чоловіком Андрієм Сидором. Цьогоріч компанії виповнився 21 рік. Щороку компанія організовує понад 20 подій, зокрема Фестиваль кави та «Етновир».

Микола Стецьків,

33 роки, засновник фермерського господарства «Файна Berry» – бізнесу у першому поколінні, який веде разом із дружиною з 2015 року у Львові. Зараз господарство спеціалізується на вирощуванні полуниці, але у процесі реалізації проект «Світ ягоди», в межах якого планується вирощування широкого асортименту ягід, яким підходять кліматичні умови Львівської області.

Аліна Токмиленко,

31 рік, співзасновниця групи компаній «23 ресторани» – бізнесу у першому поколінні, який веде разом із чоловіком та 2 друзями в Івано-Франківську. Започаткований бізнес 10 років тому і налічує зараз 8 ресторанів, зокрема, «Мануфактура», «Его-Арт Івано-Франківськ», «Промбар», «Фабрика».

Ірина Фіщук,

37 років, підприємця, співзасновниця ресторанного бізнесу у першому поколінні, який веде разом із чоловіком у Івано-Франківську більше 15 років. Основна частина бізнесу – це громадське харчування і розвиток локальної кухні.

Олександр Чернологов,

32 роки, співзасновник гастрономічної компанії «Боїм» – бізнесу у першому поколінні, який веде разом із дружиною у Львові. Компанія спеціалізується на виробництві соусів, джемів, карамелей, консервованих продуктів..

Іван Шегда,

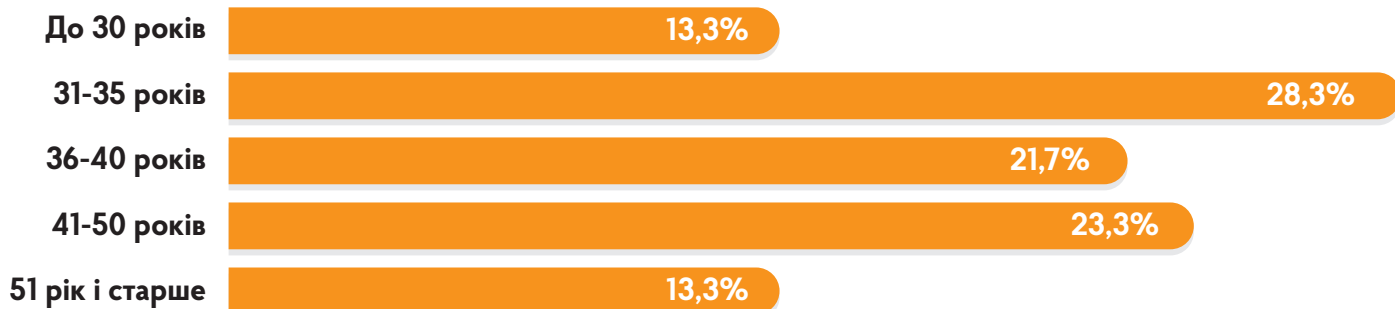
29 років, приватний підприємець, співзасновник компанії «MiniZavod» – бізнесу у першому поколінні, який веде разом із братом у Львові. Також до діяльності компанії долучені батьки засновників. Компанія спеціалізується на поліграфії і пошитті одягу. Активна діяльність почалась у 2013 році, після Революції Гідності. До того брати займалися виробництвом скретч-карт.

ПРОФІЛЬ РЕСПОНДЕНТІВ

Множина учасників дослідження є ґендерно збалансованою, їхній середній вік – 39 років [найстаршому учаснику опитування 57 років, наймолодшому – 27]. Серед них практично кожен десятий має вчений ступінь, кожен

шостий проходив короткотермінові програми в Україні, кожен третій навчався у бізнес-школах України і кожен другий працював у інших компаніях в Україні, здобуваючи досвід.

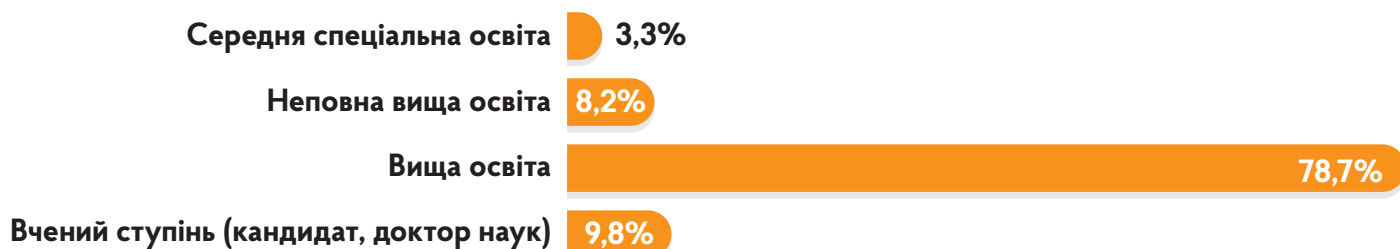
ВІК



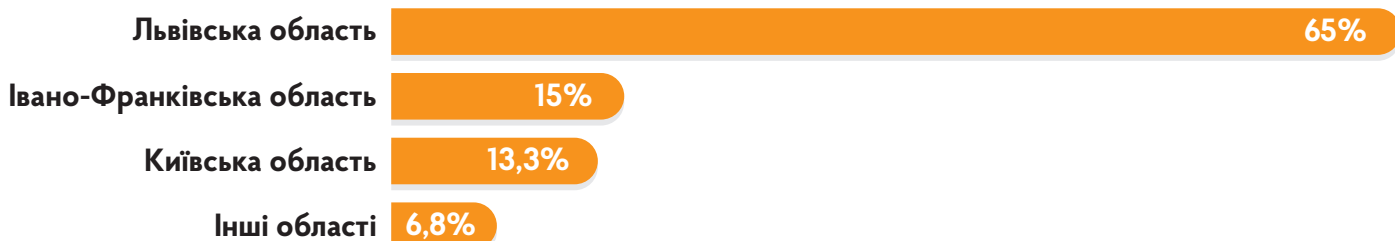
СТАТЬ



ОСВІТНІЙ РІВЕНЬ



МІСЦЕ ПРОЖИВАННЯ

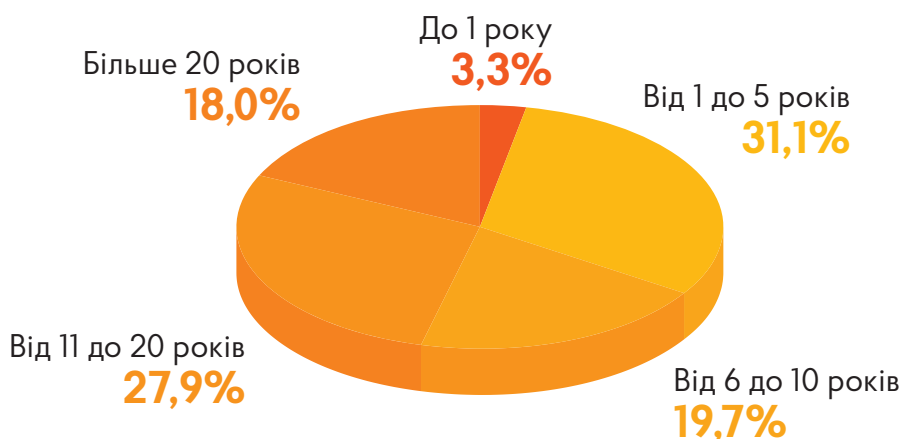


ПРОФІЛЬ СІМЕЙНИХ КОМПАНІЙ

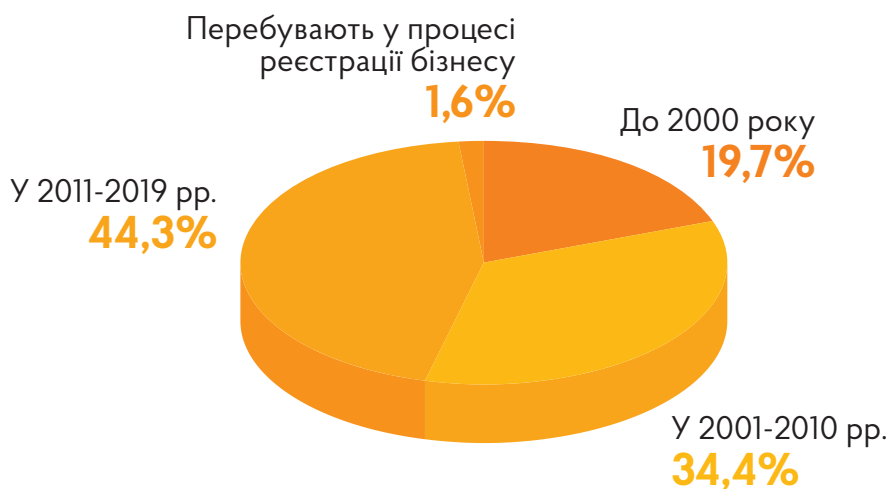
12 років – середня тривалість існування сімейного бізнесу, який досліджували в межах проєкту. “Найстаріший” компанії

– 28 років, “наймолодший” – 3 місяці, вона перебуває в процесі реєстрації.

ТРИВАЛІСТЬ ІСНУВАННЯ БІЗНЕСУ



РІК ЗАСНУВАННЯ БІЗНЕСУ



Усі компанії зареєстровані в Україні та орієнтуються в основному на локальні ринки збуту; кожен третій сімейний бізнес є експортером. Серед респондентів є такі, що володіють декількома бізнесами, а тому одночасно залучені як у сферу виробництва (31,1%), так і в сферу послуг (75,4%).

47,7% опитаних власників бізнесів можна віднести до мікропідприємств; медіанне значення кількості залучених працівників компаній дорівнює 14. В рамках сімейної компанії юридична форма реєстрації рідко обмежується однією – найчастішим є поєднання ТзОВ та (декількох) ФОП. Майже половину від кількості опитаних компаній складають ті, в

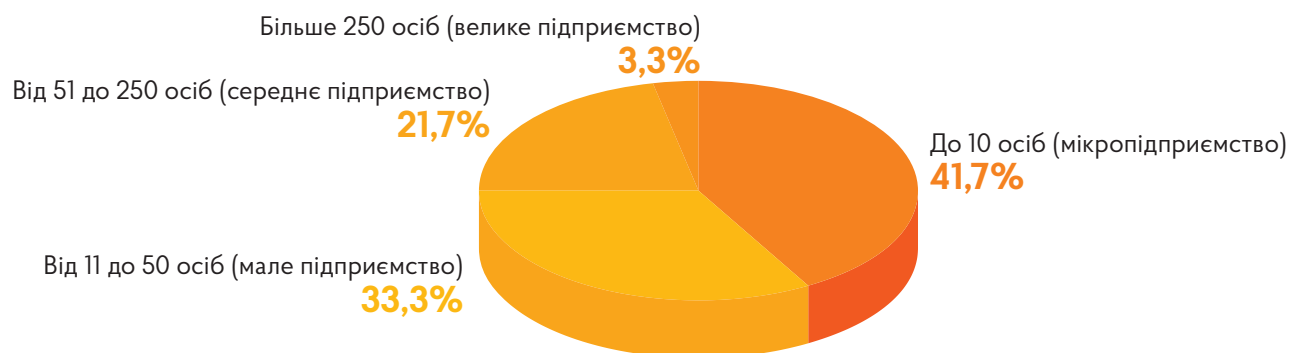
кого річний оборот не перевищує 5 млн гривень.

У 68,9% компаній розроблена стратегія, серед них довгострокова – у кожної п'ятої. В основному власники сімейного бізнесу розробляють стратегію терміном на 5 років, мінімально – на один рік. Частина компаній свою попередню стратегію уже виконали та в процесі розробки нової. Щодо специфіки способу ведення господарської діяльності сімейних бізнесів, то сервісні компанії тяжіють до розроблення та виконання середньострокової стратегії, а виробники – до коротко- і довготермінової. Серед тих бізнесів, в яких стратегія відсутня переважають надавачі послуг.

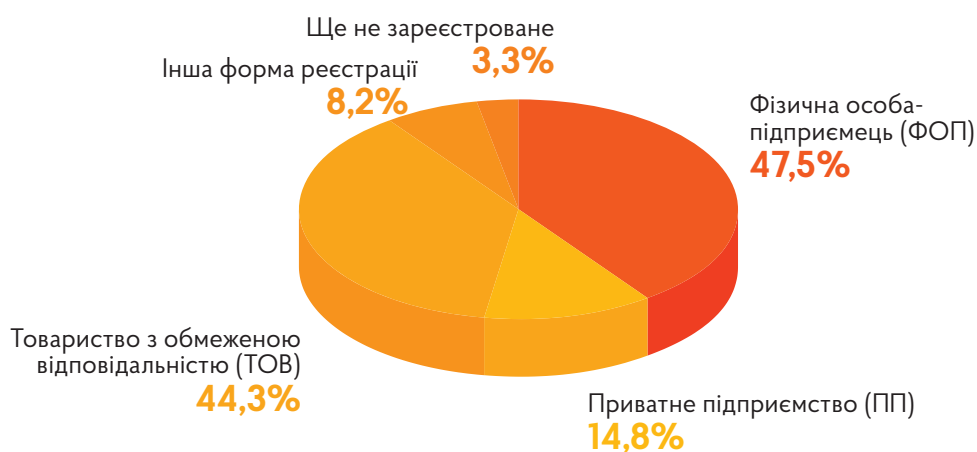
СТРУКТУРА ДІЯЛЬНОСТІ СІМЕЙНОГО БІЗНЕСУ



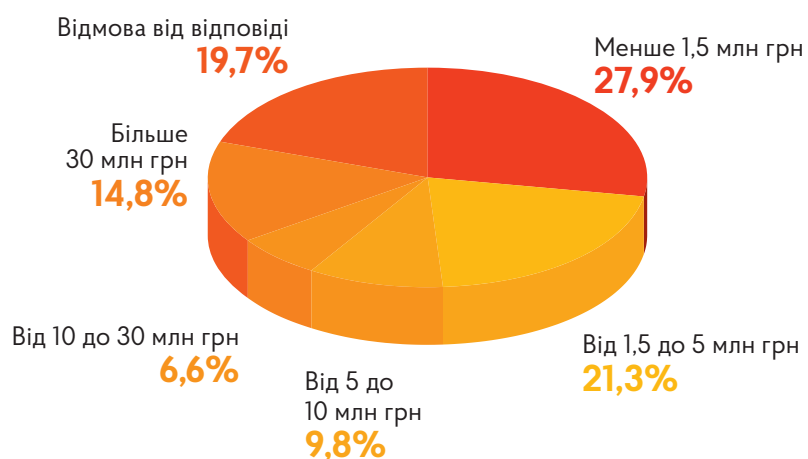
КІЛЬКІСТЬ ЗАЛУЧЕНИХ ПРАЦІВНИКІВ



ЮРИДИЧНА ФОРМА РЕЄСТРАЦІЇ БІЗНЕСУ²



РІЧНИЙ ОБОРОТ КОМПАНІЇ



²Сума перевищує 100%, оскільки окремі підприємства поєднують більше, ніж 1 юридичну форму реєстрації бізнесу

«ГЕОГРАФІЯ» ЗБУТУ

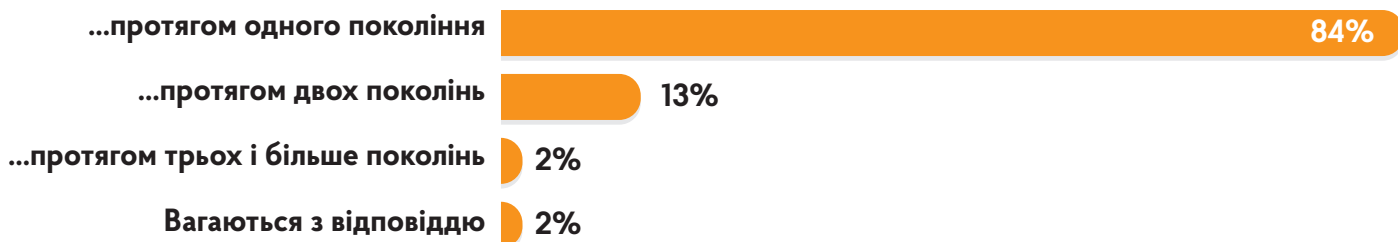
Ринки збуту				Частка респондентів, які обирали різні комбінації	
Локальні ринки	Регіональні ринки	Національні ринки	Закордонні ринки		
●				31,7%	Бізнес, орієнтований на 1 тип ринків збуту (58,6%)
	●			6,3%	
		●		12,7%	
			●	7,9%	
●	●			7,9%	Бізнес, орієнтований на 2 типи ринків збуту (28,5%)
●		●		3,2%	
	●	●		1,6%	
		●	●	7,9%	
●	●		●	7,9%	Бізнес, орієнтований на 3 типи ринків збуту (9,5%)
●		●	●	1,6%	
●	●	●	●	7,9%	Бізнес, орієнтований на 4 типи ринків збуту (7,9%)

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СІМЕЙНИХ БІЗНЕСІВ

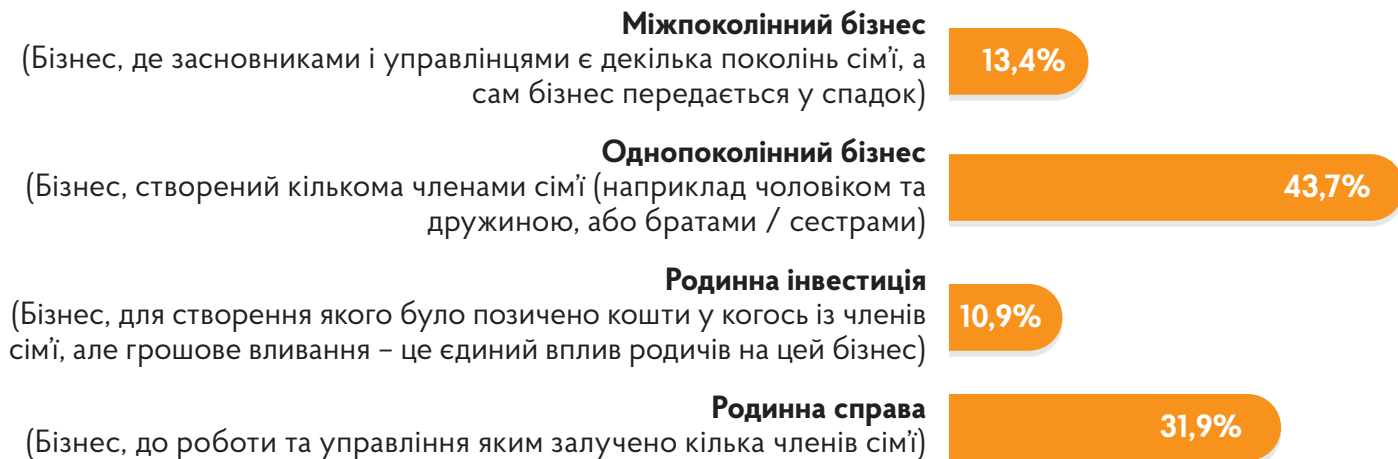
В основному серед учасників дослідження переважають створені кількома членами сім'ї бізнеси, де до роботи та управління найчастіше залучені батько, матір, дружина, чоловік та / чи брат. Станом на момент реалі-

зації дослідження, у 83,6% випадків ці бізнеси існують протягом одного покоління, а пройшли / проходять етап ініціації та "входження" наступних поколінь 13,1% бізнесів.

СІМЕЙНИЙ БІЗНЕС ІСНУЄ...



ТИПИ СІМЕЙНОГО БІЗНЕСУ



Сімейні бізнеси складно охарактеризувати однією однозначною характеристикою, адже вона справедливо є багатовимірною, як і всі сімейні історії. Найчастіше серед учасників дослідження зустрічаються бізнеси, які

створені кількома членами сім'ї і водночас до управління чи діяльності яких залучено родичів (29,5%), є і такі, що поєднують усі 4 зазначені вище характеристики (3,3%).

Форми участі членів родини у функціонуванні бізнесу				Частка респондентів, які обирали різні комбінації
Міжпоколінний бізнес	Однопоколінний бізнес	Родинна інвестиція	Родинна справа	
●	●	●	●	3,3%
●	●	●		3,3%
	●	●	●	9,8%
●	●		●	9,8%
●			●	1,6%
	●	●		3,3%
	●		●	29,5%
		●	●	1,6%
●	●			4,9%

Варто зауважити, що не у всіх випадках бізнеси одразу задумувались сімейними, а ставали такими внаслідок життєвих ситуацій засновників. **Як утворюються сімейні [чи родинні, як зауважують респонденти, які залучили не найближче коло сім'ї] бізнеси?**

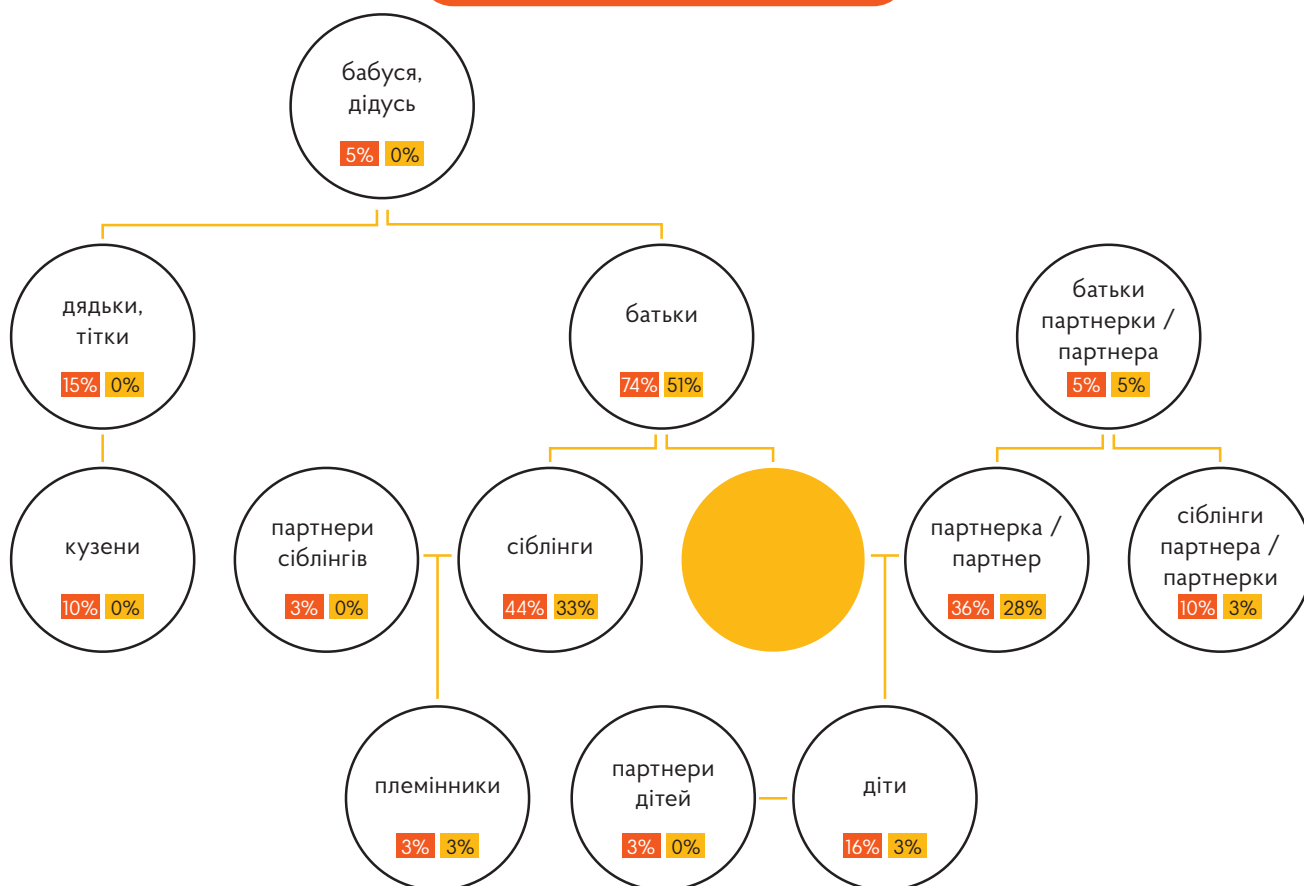
- Як результат вкладення «вільних» сімейних коштів, спільне заснування
- Створений з іншим партнером / партнерами (не-родичами), та вони «вийшли з гри», і на їхнє місце співзасновник залучив когось із сім'ї
- Бізнес-партнери не-родичи на етапі масштабування долучили своїх дружин / чоловіків
- Створений самостійно, із залученням фінансів родичів
- Створений самостійно, а родича / родичів залучено на етапі масштабування
- Потреба засновника невдовзі «вийти з гри» (через втому чи втрату інтересу) з небажанням закривати бізнес чи передавати «сторонній людині»
- Бізнес як продовження та розвиток комплементарних компетенцій, набутих (переважно подружжям) у роботі в суміжних сферах [маркетинг, PR, консалтинг, індустрія гостинності]
- Капіталізація сімейного хобі
- Бізнес в другому та третьому поколінні, із раннім залученням дітей до роботи / процесів [діти бачили процес заснування та розвитку бізнесу]
- «Відроджена» сімейна історія – бізнес засновано на

сімейних традиціях, що були притаманні декілька поколінь тому, та перервались як господарська, кулінарна чи мистецька діяльність

“Взуттєвим ремеслом наша родина займається вже більше 60 років. Почала цю історію моя бабуся ще в Радянському Союзі. Коли їй було 16 років, тобто, 64 роки тому, вона пішла вчитись на взуттєву швачку. Її діти (моя мама і її рідний брат) теж пішли навчатися на взуттєве виробництво. Але формування цієї справи відбулося, коли почалася перебудова і з'явилась вільна торгівля. Так створилося таке собі невелике підприємство, на якому працювало до 10-ти людей. А 12 років тому ми з чоловіком доєдналися до справи і почали ставити це все на рейки бізнесу. І так, власне, з'явився бренд Kachorovska. Зараз у нас, якщо так можна сказати, бізнес закритого циклу: ми самі розробляємо дизайн взуття та сумок, виготовляємо їх і маємо власну мережу для реалізації”, – Аліна Очеретяна, Kachorovska atelier, Київ

“4 роки тому розійшлась із моєю бізнес-партнеркою, і я розуміла, що мені треба все починати наново. Я зрозуміла, що мені треба відновлюватись, а одній все одно складно. Я запропонувала чоловіку, і він приєднався, він взяв частину обов'язків на себе. Я зразу запропонувала йому стати партнером у бізнесі, тому що ми навчилися розділяти партнерство в житті», – Світлана Сабрі, «Family decor group», Київ

МЕРЕЖА СІМЕЙНОГО БІЗНЕСУ



% Випадки, коли ті чи інші родичі залучаються до сімейного бізнесу

% Випадки, коли ті чи інші родичі мають частку у сімейному бізнесі

Зважаючи на ширину та глибину родинних зв'язків, задіяних до діяльності бізнесу, респонденти іноді умовно розділяють їх на сімейні та родинні – коли до справи залучають і далеких родичів, і свояків. Інколи залучення власних родичів має обмеження географічні та, власне, кількісні – можливо, долучали б більшу кількість осіб, та родина далеко / маленька

«В нашій родині сімейною справою займаються всі: батько – Григорій Козій, мама – Роксоляна, старша сестра Марія і я (середня донька, Ярина), молодша – Данька найменше залучена в процес, але ми зовсім не проти. Залучення до бізнесу відбувається якось дуже природньо, само собою», – Ярина Козій, «Емалі Козій», Львів

63,9% респондентів залучили в певний момент своїх родичів до діяльності компанії, і у 88,4% випадків вони беруть активну участь у житті компанії (не лише через фінансовий внесок).

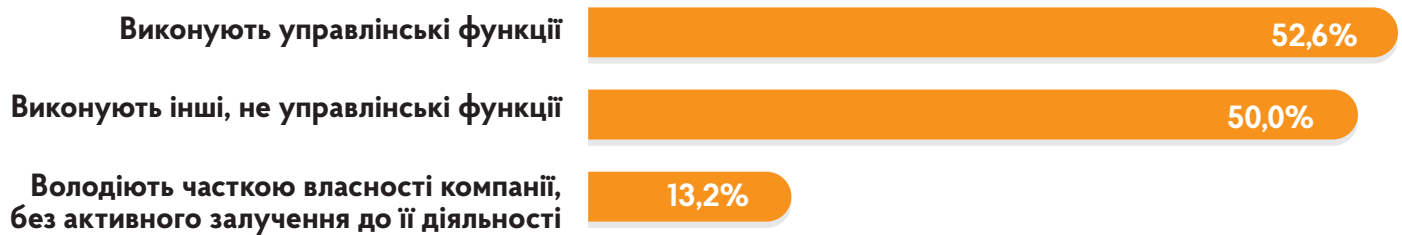
У 4 з 5 компаній принаймні один родич володіє часткою власності у бізнесі, найчастіше мова іде про найближче сімейне коло.

“

«У нас є сімейна рада, в яку входить чотири члени сім'ї - батько, мати, я і брат, - ми збираємося час від часу та обговорюємо питання, приймаємо колегіально рішення. Сімейна рада запросила для більш ефективної роботи компанії наглядову раду, яка вже складається з восьми осіб. Четверо незалежні, четверо - члени сімейної ради. Чому так? Для балансу думок, щоб сім'я не могла «задавити» голосами членів ради. Мій основний принцип - я не готовий жертвувати інтересами бізнесу лише заради збереження сімейних відносин. Тобто, коли я маю великі сумніви, чи вважаю, що це є перехід інтересів компанії, то саме з цього приводу збирається наглядова рада, і вона може обговорювати це питання як без нас, так і з нами. Важливо дуже, щоб наглядова рада була незалежна, щоб вони не боялися висловлювати свою позицію. Коли пора формувати наглядову раду? Коли ви працюєте з партнерами і відчуваєте, що ваші дискусії заходять в тупик, то це напевно один з критеріїв, але треба розуміти, що не факт, що вона прийме вашу позицію, а може прийняти позицію вашого партнера і до того треба бути готовим. Друге - коли вважають, чи сам маєш відчуття, що потенціал компанії мав би бути... є набагато більшим, ніж там, де компанія є.

Наглядова рада цінна тим, що додатково задасть питання, коли ти вже не ставиш під сумнів, а вони ще ставлять дещо під сумнів. Підкажуть де вчитися, на що звернути увагу.»
Олег Баран, Барком, Львів

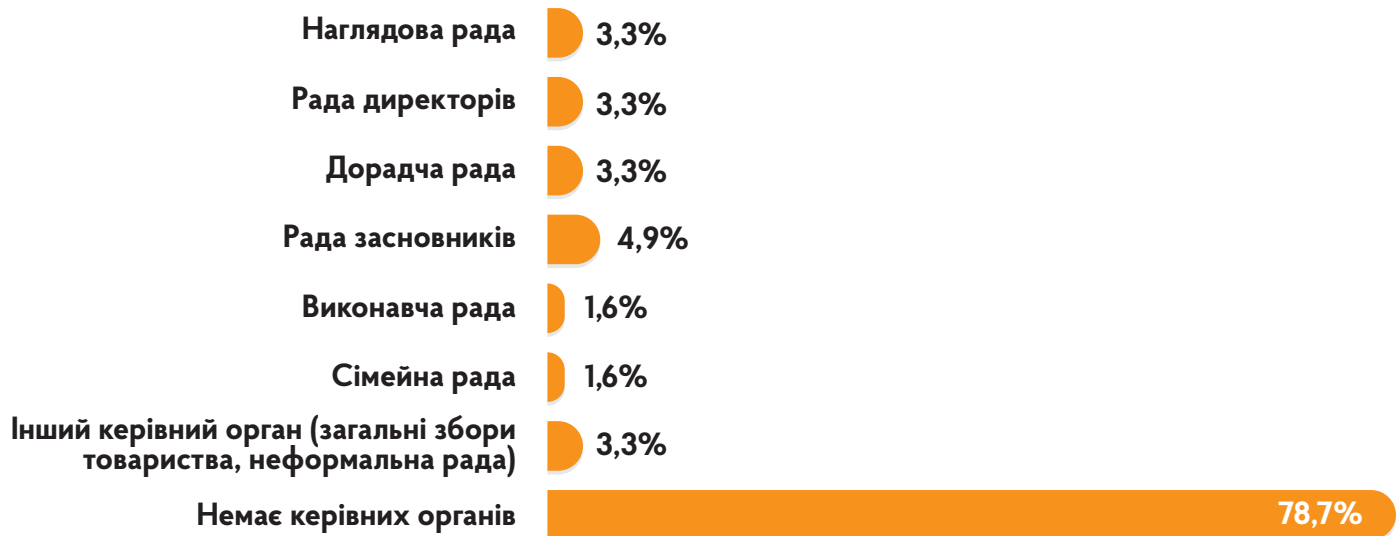
ФУНКЦІЇ РОДИЧІВ У КОМПАНІЇ³



У більшості сімейних бізнесів формалізованих колективних керівних органів немає (78,7%),
натомість є неформальні сімейні ради та їх варіації

³Сума перевищує 100%, оскільки родичі інколи виконують одночасно кілька функцій у компанії

КЕРІВНІ ОРГАНИ У КОМПАНІЇ



ОСОБЛИВОСТІ ВЕДЕННЯ СІМЕЙНОГО БІЗНЕСУ В ОЦІНКАХ ЙОГО ПРЕДСТАВНИКІВ

Варто зауважити, що значна кількість респондентів (особливо ті, які працюють суто зі своїми партнерами або братами чи сестрами) не виділяють специфічних способів господарської діяльності для власне сімейного бізнесу – для них по

суті це ті ж партнерські відносини, лише значно надійніші. Сімейний бізнес для них – це радше філософія та етика бізнесу, заснована на спільно виплечаних цінностях, а також можливість відносно швидко розпочати та розвивати справу.

РОЗПОДІЛ РОЛЕЙ ТА ФОРМИ УЧАСТІ У СІМЕЙНОМУ БІЗНЕСІ

Те, як розподілені ролі у бізнесі, а головне які функції виконують родичі, є до певної міри наслідком специфіки утворення бізнесу історично, тобто чи планувався він першочергово сімейним як концепція, і на якому з етапів розвитку бізнесу відбулось доєднання інших членів сім'ї / родини.

Загалом у виявлених підходах до залучення родичів можна виокремити такі позиції:

- у бізнесі лише найближче сімейне коло, кількість родичів повинна бути обмеженою;
- до роботи треба залучати всіх, хто здатний її виконувати, бо це спільний бюджет і спільний результат, а решті можна навчити;
- вибірковий підхід – згідно з наявними компетенціями претендента на посаду (інколи вимоги до родичів бувають навіть вищими, аніж до не-родичів);
- як тимчасове рішення – аби хтось із родичів здобув досвід роботи, або для «латання дірок» у складі команди.

“Я – головний директор компанії, брат працює заступником головного директора. Раз в три місяці ми збираємося на збори наглядової ради (в неї входять наші батьки), на яких обговорюємо стратегічні питання, що вдалося зробити, що не вдалося, показуємо звіти, аналізуємо фінансові, комерційні показники, обговорюємо інвестиційну політику. На сьогоднішній день батько не має офіційної позиції, хоча він, як тато своєї дитини під назвою «Компанія», все одно десь, скажемо так, має певні сумніви та переживання, пробує ті колеса трохи розкручувати, щоб вони швидше рухалися. Я з розумінням до цього ставлюся. Для мене наші взаємовідносини важливіші, ніж якісь суперечки. Я знайшов свою модель, яким чином обговорити питання, які мені не подобаються, в нормальний спосіб.» Олег Баран, Барком, Львів

“У практиці компанії є досвід, коли родичі працювали на різних посадах. Але при цьому це ніяк не впливало на роботу – чітко відслідковувалась ієрархія, функціонали. І в жодній мірі це не означало збільшення їх повноважень, отримання будь-яких пільг або інших прерогатив”, – Ірина Варагаш, «Еконія», Київ

“Мій брат працював просто найманим працівником, не брав участі в управлінні. Ми не могли тоді знайти нікого більше, такий був час складний, тоді були великі проблеми з пошуком працівників. Інших родичів, теоретично, можна залучати, але ми ніколи про це не розмовляли. Можна залучити працювати когось на кухні, наприклад, мою маму або маму моєї партнерки, але вони мають свою роботу і цим займатись не захочуть”, – Дмитро Борисов, «Це Фалафель, Крихітко», Львів

Переважно найближчим членам сім'ї довіряють посади операційного, комерційного, технічного та фінансового директора, заступника директора, керівника структурного підрозділу, бухгалтера, консультанта та юриста, а також керівника складу та логістики. Віддаленіші з точки зору сімейного дерева родичі займають частіше рядові посади.

У випадках, коли члени сім'ї стартують бізнес одночасно, функції та ролі розподіляються, залежно від їхніх компетенцій, схильностей та бажань, а керівну функцію виконує глава сім'ї. Знаючи сильні та слабкі сторони одне одного, підприємці намагаються скомбінувати ролі відповідно, а у випадку нестачі компетенцій – навчитись самостійно або знайти відповідного спеціаліста. Інколи це перетворюється у розмиті посади, що звучало би, як “заступник зі всього решта”, і одна особа обростає операційними задачами. У ситуаціях, коли член сім'ї долучається на більш-менш життєздатному етапі розвитку бізнесу, він або інтегрується у незайняті ніші, або ж намагається привнести нові ідеї, що тягнуть за собою коригування структури бізнесу чи вектору його діяльності.

Досить часто розподіл ролей формується “природно”, як само собою зрозумілий та існує у форматі усних домовленостей. Письмовий меморандум між партнерами укладається у випадках залучення сторонніх сімей або тими підприємцями, які мають досвід розірвання зв'язків із партнером/партнерами. Бажання прописати такі взаємні обов'язки та частки власності з'являється, коли бізнес – в періоді умовно стабільного розвитку та зростання, що тягне за собою додаткові фінансові зобов'язання для виходу на новий рівень (наприклад, залучення кредитних коштів чи залучення додаткових людей).

У категорії підприємців, що воліли б обмежити кількість родичів у компанії, існує проблема під назвою “Всі

знають, що в тебе є бізнес”, оскільки потенційні ролі для претендентів намагаються придумати та нав'язати. Саме тому власники сімейного бізнесу можуть займати досить жорстку позицію в політиці формування команди, особливо якщо мали попередній негативний досвід співпраці такого формату.

Варто вказати, що простежуються відмінності, відзеркалені в ієрархічних та горизонтальних зв'язках в межах сім'ї. **По умовній лінії «батьки-діти» та «чоловік-дружина» ролі в управлінні бізнесом частіше розподілені більш чітко.** В групі “сіблінги” 20-30% обов'язків та ролей можуть перетинатись, члени сім'ї стають взаємозамінними [“якщо не я зроблю, то брат візьме це на себе”].

“Якщо взяти сімейний бізнес, в якому бізнесом керує сім'я, це само собою впливає на сімейні відносини. І ми, коли починали бізнес з дружиною, логічно ж була розмова, що ми це починаємо разом, і коли настане момент прийняття якогось важливого рішення для компанії, а наші рішення будуть розбігатися – буде погано. Тому ми, з самого старту, зразу поділили повноваження, щоб ми не перетиналися в системі прийняття рішень по компанії. Мар'яна займається виробництвом і роботою з клієнтами, а я займаюся компанією стратегією, інвестиціями. Тому ми ніби не перетинаємось в часі [сміється]”, – Юрій Самець, «Самбай», Львів

У 85,2% респондентів є діти, і вони беруть в сімейному бізнесі участь, починаючи змалку: з батьками ходять на роботу, а ті залишають їх у формуючому середовищі та залучають до нескладних завдань, щоб оцінити, чи цікава їм така діяльність та показати, як заробляють гроші. Підходи щодо їхньої участі часто протилежні – “виросте-вирішить” [позиція автономності] і обов'язкове залучення. Формат залучення залежить від того, на якому етапі розвитку бізнесу з'явилась дитина і навпаки [у підлітковому віці стараються сильно не наполягати і дати можливість обрати бажану професію]. Особливу гордість у батьків викликають успіхи та задатки до їхньої справи, і якщо дітей двоє чи більше – намагання спрогнозувати, хто ж більше надається до бізнесу.

Батьки практикують символічну оплату праці дітям за певні виконані нескладні завдання.

“Старший син [йому 13] їздить з татом на сироваріння – понеділок, середа і п'ятниця. Все дуже просто – завтра о 5-ій ранку встаємо і їдемо на сироварню. Зараз якраз такий період підлітковий, що його цікавить тільки комп'ютер. Тому сироваріння – це в рамках настанови “треба ще щось робити, корисно мати власну справу”. Також хочеться показати дітям, як заробляються гроші, що це робиться непросто. Відповідно, ми їх мотивуємо – платимо за це гроші. Але син поки що сам не проявляє особливого бажання. Щодо молодшого, то йому лише 7 років. Він дуже хоче їздити туди, але лише для того, щоб бавитися з козами”, – Мар'яна Лапка, «Сирні Мандри», Львів

“Старша донька Марта весь час з нами: всі концерти, за кулісами в опері, на бек-стейджі. На кожну подію, яку ми організовуємо, робимо їй бейдж “організатор” і для неї це дуже важливо. Ми стараємось її інтегрувати. Ми також намагаємось показати дитині, як працює Львівська свічкова мануфактура (інший бізнес), пояснюємо, що це не забавка, не гра, а робота і ми відповідаємо за певні результати. Ми домовились з адміністратором, що вона підбирає для доньки якусь роботу, яку вона може виконувати. Наприклад, вона може порахувати скільки свічок на полиці, їх розставити. Вона їх сортує, складає, клеїть наліпки, наклейки. Працює дві години в день і за це отримує символічну плату, адже збирає гроші на іграшку. Це, знаєте, як кажуть: “Якщо виховуєш, то на власному прикладі”, – Оксана Сидор, «DikArt», Львів

Способи та масштаб залучення членів сім'ї та родичів до ведення бізнесу залежать не лише від особистих установок засновників (та управлінського стилю), а й від самих відносин у сім'ї, трактування родинності і концепції бізнесу та партнерства. Не останню роль відіграють і професійні компетенції самих родичів, особливо якщо мова йде про галузі, що потребують специфічних знань.

До основних переваг залучення родичів респонденти безумовно відносять довіру та підтримку, яку людина отримує в сім'ї. На їхню думку, базою такого бізнесу є спільні цінності та орієнтація на спільний результат [“адже це сімейний результат”]. Серед аргументів: людина не захоче тебе підвести; укріплення стосунків у спільній праці; можна не платити “на початках” зарплату і людина зрозуміє (у кого бізнес з малими початковими інвестиціями). Щодо останнього, то можливість “відтермінування” оплати праці практикується більше у сім'ях зі спільним бюджетом, і є радше вимушеним кроком, хоча в першу чергу на собі “економить”, власне, засновник.

Варто зауважити, що **недоліки залучення родичів** власникам сімейного бізнесу називати легше, ніж переваги, і вони значно різноманітніші: недомовки / секрети (не завжди можеш вказати на помилку чи вад); Зайва делікатність або навпаки невинуватана прямота; більші вимоги; нерівномірний вклад у розвиток бізнесу; важко звільнити і не зіпсувати зі всіма стосунки; гіперактивність одного із членів сім'ї; нечіткий розподіл обов'язків (особливо в сіблінгів – у них, як уже вказувалось, часто проявляється взаємозамінність); психологічне відчуття тиску – “без тебе цей бізнес не буде працювати так, як треба” (залучені члени сім'ї почувають себе до певної міри заручниками ситуації). Часом даються взнаки фундаментальні конфлікти в сім'ї, відсутність віри і підтримки (є “улюблені” діти).

“Виходить, що всі недооцінені. Багато моїх друзів кажуть: “вау, в тебе такий тато”, але тато почуває себе недооціненим з моєї сторони. Натомість, я відчуваю те саме у свою сторону, мені здається, що я вау-хірург, а мій тато постійно має до мене претензії. Більшість моїх друзів думають, що мені все впало на голову і я маю цим тішитися. Натомість, вони не уявляють, який

це великий тягар. Адже якщо корабель почне тонути, то це все сприйматимуть на мою сторону. Не тому, що долар підріс, не тому, що ситуація в країні змінилася, а тому, що я щось не те зробила”, – Олена Заблоцька, «Клініка Заблоцького», Львів

“Не можна працювати близьким людям на одній роботі довгий час, оскільки починають виникати конфлікти. Треба час від часу один від одного відпочивати. Також звільнити родича не можеш. Як я жінку

вижену з роботи [сміх]? Щодо решти родичів, то ми маємо досвід по інших стосунках і тому стараємося родичів на роботу поки що не брати”, – Петро Лазарчук, сімейне фермерське господарство «Гутвин», Львів

Також має значення чи учасники сімейного бізнесу живуть разом, адже до проблем тоді додаються відсутність балансу «дім-робота», перенесення конфліктів з роботи і дім і навпаки, бюджет бізнесу дорівнює сімейному бюджету і зворотно, часто не на користь останнього.

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ ТА ЙОГО РОЗВИТОК

Спогади представників першого покоління сімейного бізнесу про початкові етапи своєї діяльності є достатньо типовими для засновників малого бізнесу – азарт та натхнення від перших перемог та знакових подій з домішками страху та легкої невпевненості через брак знань, досвіду та оборотних коштів. Незначний виняток становлять серійні підприємці та учасники, які мали на той момент бізнес-освіту або широку мережу підтримки. Основні аспекти, з якими в тій чи іншій мірі зіштовхувались “першопрохідці” на початку побудови сімейного бізнесу:

- Відсутність чи недостатність знань про технологію виробництва та пов’язані технологічні процеси, сировину, розробку стандартів
- Недостатність знань про маркетинг та продаж, варіанти виходу на ринок
- Недостатній рівень фінансової грамотності та навиків фінансового управління (ототожнення сімейного та бізнес-бюджету; залучення інвестицій та кредитів), ведення обліку
- Недостатність знань про стратегії та розвиток компанії, можливості до масштабування
- Підбір команди та HR
- Недостатній рівень технічної грамотності (в тому числі, SMM, робота в соціальних мережах)
- Робота зі звітними документами, поверхневі знання про оподаткування, нюанси законодавчого регулювання
- Брак досвіду ведення бізнесу загалом (особливо малого бізнесу)

“Я в першу чергу лікар і після річного бізнес-навчання на бізнес почала дивитись зовсім іншими очима. До початку навчання я була переконана, що клініку батьків мені потрібно викупити у них, щоб мати психологічний спокій, за попередніми думками уявляла собі, що зроблю це за мільйон-півтора та після закінчення навчання, коли я дізналася багато нового, навчилась прораховувати бізнес, навіть, більше пізнала свою клініку, мої думки вже не такі категоричні. З кожним днем я стаю розумніша і знайти CEO, який так багато знатиме, як я, може бути зовсім непросто, хоча припускаю, що ця думка може бути хибною. Я розумію,

що якщо я не перейму цей бізнес, то чужим людям з цим бізнесом справитися буде значно важче, і багаторічна праця моїх батьків може просто зникнути”, – Олена Заблоцька, «Клініка Заблоцького», Львів

Щодо представників другого покоління, для них на початкових етапах залучення до бізнесу викликами стають (окрім частини вищезазначених) ще і питання **психологічні та філософські**: необхідність самовизначення (бути високооплачуваним спеціалістом зі стабільним графіком роботи чи продовжувати справу батька/матері/батьків як особливу місію), здобування авторитету серед підлеглих-“старожилів”, певний “тиск” від батьків, які “знають більше” у відповідь на спроби принести нове бачення та нові методи, острах зіпсувати справу їхнього життя.

Справлятися із такими ситуаціями підприємцям допомагали віра у власні сили, підтримка сім’ї, близьких (і їхні залучені кошти, або ж кредити) та додаткові можливості навчання чи обміну досвідом у колі інших підприємців. Серед варіантів регулювання ситуацій фігурує також робота із сімейним психологом та спеціалістом із конфліктології.

“Був певний період сімейний, коли ми стояли на порозі того, чи залишати компанію, чи ділити і розійтися кожен сам по собі. Більше схилились до поділу компанії. Поїхали в Київ шукати шляхи, як все-таки це вирішити, в Одесу. Оскільки брат був в Family Business Network, поговорили з Владиславом Бурдою і він порадив нам спробувати наглядову раду, як інструмент для регулювання та управління. Я вважаю, що це дало свій ефект, разом із нашим бажанням змінити ситуацію. Для мене точно стало все зрозуміло: що я тут роблю, яка моя цінність, яка моя місія, і тому я розумію, яку місію я маю в сімейному бізнесі і яка моя роль в ньому. А коли все зрозуміло, тоді і все спокійно та добре. Ще до формування наглядової ради співпрацювали з інститутом Адізеса, вони давали нам консультації щодо поточного життєвого циклу компанії. Ми залучали також Аленію Яффе, це консультант з сімейного бізнесу, психолог, ізраїльтянка - нам її порадив Владислав Бурда. Я особисто закінчив менторські курси, які є в УКУ, з Валерією Козловою і комунікую з нею та багато співпрацюю з точки зору розвитку емоційного інтелекту.» Олег Баран, Барком, Львів

Використання послуг сторонніх спеціалістів практикується і з метою розвитку бізнесу: частина респондентів користувалась послугами консультантів для відкриття ресторану, створення стратегій, опису та налагодження бізнес-процесів та технологічних процесів, щодо фінансів та HR, а також для тренування та розширення компетенцій наявних працівників. Деякі фідбеки для загальної діагностики стану бізнесу від експертів власники отримували на безоплатній основі за рахунок особистих знайомств через брак коштів.

Варто зауважити, що не всі були задоволені результатами, оскільки отриманий ефект був нижчий, ніж очікувалось, або залишалось відчуття, що все те саме можна було зробити і самостійно.

Не залучали сторонніх спеціалістів у сімейні бізнеси ті керівники, які вважають, що почерпують достатньо знань з онлайн та офлайн курсів чи короткострокових програм, або не мають достатньо коштів. Звучали і переконання, що ніхто не розбереться у бізнесі краще, ніж власник.

Респонденти найближчим часом планують залучати консультантів для створення маркетингової стратегії,

впровадження IT-рішень, розширення структури компанії у зв'язку зі зростанням та виходом на іноземні ринки.

“Останнім часом бачу дуже великий потенціал залучення консультантів, саме маркетинг, PR, бо бачу, що у нас є багато конкурентних переваг, але ніхто про нас не знає, у нас тільки “сарафанне радіо” працює, а ми вже в ері діджиталізації, то треба виходити в світ активніше. Я намагаюсь більш активно в цій сфері працювати, але часу не вистачає, й самій у всьому розібратися неможливо. Бачу, що треба наймати професіоналів”, – Юлія Капустіна, «ACCOUNT Auditing&Consulting», Київ

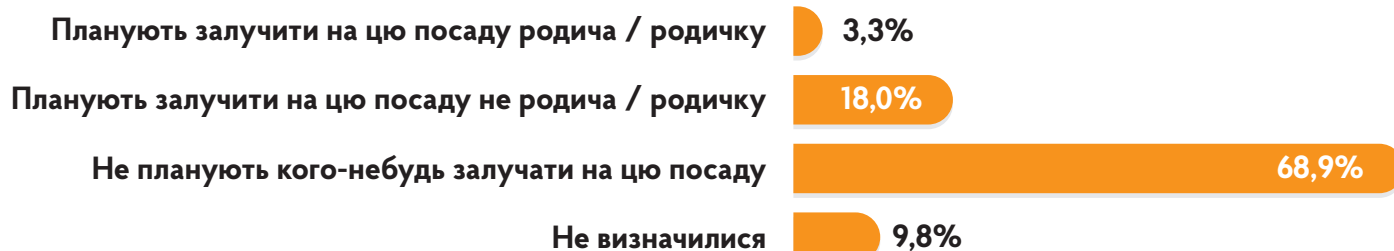
А от делегувати повноваження іншому виконавчому / операційному директору керівники сімейних бізнесів радше не планують. Зокрема, про це вказали 68,9% учасників дослідження.

9 з 20 опитаних власників сімейного бізнесу є одночасно і виконавчими директорами компанії. Майже кожен п'ятий серед усіх учасників сімейного бізнесу не виокремлює у себе посади операційного директора, і з них більшість не вважають доцільним наразі цього робити (69,2%).

ВИКОНАВЧИЙ / ОПЕРАЦІЙНИЙ ДИРЕКТОР КОМПАНІЇ



ЗАЛУЧЕННЯ ІНШОЇ ОСОБИ НА ПОСАДУ ВИКОНАВЧОГО / ОПЕРАЦІЙНОГО ДИРЕКТОРА



Власники, що одночасно є і директорами, в основному керують мікро- та малим підприємствами, що існують до 5 років, з річним оборотом до 5 млн гривень. Втім, два із п'яти підприємств із CEO-власником працюють від 6 до 20 років.

Серед респондентів, які особисто керують бізнесом, 28,6% планують передати операційні справи не родичу / родичці, 3,6% – родичу / родичці, 10,7% вагаються щодо цього.

“Я сама, можна сказати, тільки увійшла в бізнес. На цей момент питання звісно ще не стоїть про те, як і кому передавати. Але в мене є питання як самій вийти з операційного процесу, бо якщо розвиватися далі і масштабуватись, звісно хтось має займатися більше репрезентацією, продажами, стратегією і представництвом. І це має бути моя роль”, – *Юлія Капустіна, «ACCOUNT Auditing&Consulting», Київ*

“Я не уявляю собі, кого можна взяти. В нас є багато працівників, але жодного з них на місці CEO я не уявляю. Сумніваюся, щоб цим хтось так жив, як я. Я би хотіла трохи роботи делегувати. І це не проблема. Але я не уявляю собі чужу людину, яка буде так само перейматись бізнесом. Але якщо б така людина знайшлась – я б була дуже щасливою і змогла б повністю зануритись у хірургію”, – *Олена Заблоцька, «Клініка Заблоцького», Львів*

“Ми зараз вже взяли хлопця на операційку. Спершу він зайшов, як такий фасилітатор, ментор і просто лінійна допоміжна ланка в підтримці ефективності команди. Але, виходячи з того, як він працює, будемо його представляти команді в новій ролі head of operation. Ми хочемо йому надати інструменти більш жорсткішого впливу, контролю, навіть спільної відповідальності за результат. Треба, щоб команда розуміла, що він відповідальний перед мною, а вона, відповідно, відповідальна перед ним. Щоб він давав свої пропозиції, оцінював людей, ініціював кадрові зміни, організаційні, структурні”, – *Роман Баховський, «Cosmos prefab», Львів*

Інколи засновники бізнесу та власники-керівники у другому поколінні входять у певну “колію” (особливо це стосується сервісних компаній), будучи переконаними, що без них, їхньої щоденної присутності та контролю бізнес буде не таким, як вони його виплекали та розвинули, а

відтак передавати справи виконавчому чи операційному директору не є доцільним для них. Для представників малого бізнесу, в плани яких масштабування на цьому етапі не входить, передати справи – це до певної міри позбавити себе зайнятості.

Передали та планують делегувати повноваження керівника ті учасники дослідження, які бачать себе ще і в інших проєктах – в межах наявного бізнесу чи нового.

“Я хороший стартер, той, хто починає. А потім мають продовжувати інші. Мені треба йти робити щось наступне. Я думаю, що десь через 2 роки прийде цей період, коли можна буде Cieden віддати в руки команді. Не знаю поки як це зробити”, – *Юрій Михасяк, «Cieden», Львів*

Особисте керівництво відображається і на способі прийняття рішень – в такому випадку члени сім'ї частіше виконують консультативну функцію. Такі власники, що у прийнятті рішення тяжіють залишати останнє слово за собою, залучають так звану сімейну раду в ситуаціях прийняття додаткових родичів на роботу, потреби реінвестицій (за рахунок сімейного бюджету чи нерозподіленого прибутку) чи відкриття нових напрямків діяльності. Власне, сімейні ради більш характерні для мікро- та малих компаній і є центрами прийняття рішень у випадках, коли обоє з подружжя рівнозначно залучені до бізнесу, а також у випадках міжпоколінніх бізнесів, коли учасники живуть разом. Найчастіше засідання сімейних рад проводяться вдома щотижня або щонайменше раз на місяць (формат – сніданок чи спільна вечеря). В окремих випадках, наради відбуваються “офіційно” – в офісі, і це є одним зі способів віднайти баланс «бізнес-сім'я».

“Якщо, наприклад, ми з командою прийняли рішення по створенню нового напрямку, і стоїть питання збільшення виробничих потужностей, реінвестування коштів в модернізацію обладнання, я приходжу до сім'ї і кажу: “Дороженьки мої, наші дивіденди цього року плакали. Ми реінвестуємо для того, щоб компанія розвивалася. Рішення буде прийняте таким-то чином. Тому, умовно, наші сімейні бюджети мають зватися у зв'язку з недотриманням дивідендів. Ну, і наприклад, там, потрібен буде ресурс батька для того, щоб він допоміг провести модернізацію”, – *Ірина Варагаш, «Еконія», Київ*

“КАМЕНІ СПОТИКАННЯ” У ВЕДЕННІ СІМЕЙНОГО БІЗНЕСУ

Учасники дослідження не виділяють специфічних умов для ведення сімейного бізнесу в Україні – ні з точки зору можливостей, ні з точки зору минулих та наявних проблем.

Радше особливістю є те, що в нашій країні, на відміну від країн Європи та Північної Америки, **сімейні компанії рідко характеризуються тяглістю та тривалою історією**, тож ставлення до них несформоване, а імідж дещо розмитий і тяжіє (в уявленнях респондентів) до містечкового.

Бракує також державних преференцій та певної мережі підтримки для розвитку мікропідприємств, до яких часто залучена значна частина домогосподарства [особливо в частині кредитування]. Винятком тут слугують сімейні фермерські господарства, які можуть не реєструвати членів своєї сім'ї, як працівників та можуть скористатись певними державними програмами розвитку.

“До війни ми хотіли подаватися на компенсацію за садивний матеріал. Була тоді і зараз є така програма, яка відшкодовує певні відсотки тим фермерським господарствам, які закладають нові насадження. Там можна компенсувати майже до 60% витрат. Зараз вона або не працює, або слабо працює через те, що після війни пріоритети помінялись”, – Петро Лазарчук, сімейне фермерське господарство «Гутвин», Львів

Множина проблем, з якими зіштовхувались в минулому або зараз власники та керівники сімейного бізнесу є значною – в середньому респонденти вказували сім різноманітних проблем із запропонованих альтернатив. Лише 3,3% учасників дослідження не стикались із жодною із них, і це здебільшого стосується тих, хто лише стає на шлях підприємництва.

ПРОБЛЕМИ, З ЯКИМИ ЗІШТОВХУЮТЬСЯ ПІДПРИЄМЦІ У ПРОЦЕСІ ВЕДЕННЯ СІМЕЙНОГО БІЗНЕСУ⁴

60,7%	Брак кваліфікованих кадрів
57,4%	Політична нестабільність в державі
57,4%	Коливання курсу валют
52,5%	Зниження прибутковості бізнесу
47,5%	Зміни законодавчої бази
47,5%	Висока конкуренція на ринку послуг
44,3%	Зростання вартості праці
42,6%	Підвищення вартості енергоносіїв
41,0%	Зменшення товарообігу / кількості замовлень послуг
36,1%	Високе податкове навантаження
32,8%	Висока плінність кадрів
31,1%	Тиск чи перевірки контролюючих органів
29,5%	Непрозоре прийняття рішень владними установами
24,6%	Втрата колишніх ринків збуту
14,8%	Саботування працівниками поставлених керівництвом завдань
3,3%	Інше [імідж країни, несформована культура споживання продукту]

Означені проблеми є структурними і не специфічними суто для сімейного бізнесу, а радше більш чи менш яскраво виражені залежно від типу діяльності та галузі, в якій працюють компанії. Для прикладу, виробникам складно конкурувати із продукцією, завезеною напівлегально – цінову конкуренцію товарам легкої промисловості складають речі із секонд-хенду та стоків. Окремі бізнеси стикаються із тенденційним скороченням рівня споживання певних категорій продуктів.

Війна в Україні зрезультувала для виробників не лише втратою частини ринків збуту, а й спонукала шукати нових

постачальників сировини. Для експортерів та інвесторів значну роль відіграє зовнішній імідж країни, який частково затьмарюється інформацією про потерпання від корупції.

Найбільш обговорюваною проблемою для всіх респондентів є брак кваліфікованих кадрів (60,7%) – знайти освіченого мотивованого спеціаліста, що працюватиме принаймні один рік складно і в районному центрі, і у великому місті.

Також компанії стикаються із новим аспектом кадрового питання – непомірними для бізнесу зарплатними очікуваннями молодих спеціалістів та потребою застосування інших підходів до “покоління Z”.

“Звісно, питання з кваліфікованими кадрами виникає і є питання, наприклад, очікування випускників. До мене приходили на співбесіди студенти, на стажування, і вони хочуть таку зарплатню, яку, скажімо, очікує людина вже тридцяти- чи сорокарічна і з досвідом роботи. Я ставлю для себе ціль, що мені потрібні молоді співробітники, але їх з нуля треба вчити, у них є свої плюси, але досвіду немає. Або за такі самі гроші можна взяти вже досвідчену людину, яка розуміється в процесах, але в неї можливо немає такої гнучкості чи мови іноземної, чи знання комп’ютера або легкості до навчання”, – Юлія Капустіна, «ACCOUNT Auditing&Consulting», Київ

Законодавчі зміни та зарегульованість є одними із значних випробувань для сімейних бізнесів, що залучені до виробництва – це особливо стосується легкої і харчової промисловості, ресторанного бізнесу та будівельної сфери. Для прикладу, необхідність отримання сертифікації та проведення експертизи обладнання є достатньо дорогою процедурою, яка потребує додаткового залучення коштів, що знову ж таки повертає нас до питання кредитування бізнесу в тому числі. Респонденти також згадували перевірки Державної служби України з питань праці та значну кількість паперової роботи, пов’язаної з цим процесом. Приєднання до електричних мереж та збільшення потужності є ще одним із факторів, що ускладнює роботу.

“Недавно була маленька перемога нашого кластеру, до якої ми також доклалися. Справа в тому, що обладнання різних галузей віднесли до обладнання з високим рівнем безпеки. І підприємства зобов’язали акредитовувати все обладнання, сплачуючи гроші певним компаніям. Відповідно, ми підняли кампанію тут, і в Києві почали дуже активно “воювати”. Всі разом “натисли” – і цю норму забрали. Тепер підприємствам легкої промисловості не треба акредитовувати обладнання на місці. А харчопереробну і поліграфію залишили. Ми їм зараз допомагаємо, щоб також спростити цю процедуру, або забрати”, – Юрій Самець, «Самбай», Львів

⁴Сума перевищує 100%, оскільки респонденти могли обрати більше 1 варіанта відповіді.

Окремі представники шукають діалогу з владою та вносять свої пропозиції щодо регуляторної політики та планують створення профільного об'єднання задля відстоювання своїх інтересів – Асоціацію малих виробників.

Недотримання галузевих стандартів всіма учасниками ринку створює труднощі для доброчесних підприємців, адже коли вони проходять всі необхідні процедури та перевірки (часто – добровільно), то собівартість їхньої продукції суттєво здорожчується.

Для сімейних бізнесів, які реалізують продукцію через власні точки збуту, **проблемою є пошук відповідних комерційних приміщень,** особливо поза межами рідної та знайомої локації. Навіть якщо приміщення знайшлось, це не є гарантією тривалої оренди – часто власники приміщень практикують недотримання домовленостей та несподівано змінюють умови чи просять його звільнити для інших, пріоритетніших орендарів [за словами респондентів, такі ситуації особливо характерні для Києва]. Така ситуація створює виклики і для планів на масштабування деяких сімейних компаній. Окрім того, не всі власники приміщень хочуть працювати офіційно, за документами, що “відрізає” респондентів від участі у грантових чи інших програмах, де однією із умов, що підлягають перевірці, є приміщення та тривалість оренди.

Технологічне забезпечення бізнесу є викликом часу та потребує значного одномоментного вкладення коштів

задля забезпечення позитивного досвіду клієнтів та оптимізації власної роботи. Мова іде про купівлю програмного забезпечення такого типу як CRM, ERP системи, для мікропідприємств з малими оборотом це і системи ведення обліку в тому числі.

Для деяких сімейних бізнесів проблемою є не стільки розвиток власної компанії, скільки **розвиток та культивування ринку, формування культури споживання їхньої продукції.**

“Основна ідея нашого бізнесу – не тільки отримувати від нього доходи, а розвивати культуру споживання ремісничого локального сиру, робити соціальний внесок в державу, дати можливість нашим покупцям – змінити своє ставлення до крафтового українського сиру або ж познайомитися з ним заново. Це є нелегкий шлях, але дуже цікавий і корисний”, – Мар’яна Лапко, «Сирні мандри», Львів

Ставлення до цих проблем у власників сімейного бізнесу є радше філософським, що сприяє пошуку ними альтернативних бізнес-моделей та варіантів оптимізації виробництва. Деякі з вищезначених проблемних ситуацій є характерними для окремих сімейних (і не тільки) бізнесів зі своєю специфікою у галузі. Та окремою, спільною і найбільшою категорією проблем є все ж менеджмент персоналу, тому про це розповімо детальніше.

Грамотне управління змішаними командами – родичами та не-родичами – є справою нелегкою, залежить від співвідношення сторін та потребує зваженого підходу. Саме тому **деякі із власників сімейного бізнесу намагаються регулювати кількість родичів-працівників у межах компанії**, або розводять їх по різних підрозділах, якщо це дозволяє структура та розмір компанії.

В мікрокомпаніях відчуття сімейності переходить і на рекрутерські практики – при прийомі на роботу працівника “приймають в сім’ю” і досить болісно сприймають “розлучення” – коли будь-який працівник звільняється за власним бажанням.

Злегка пом’якшують таку ситуацію попередні домовленості, коли людина одразу попереджує, скільки часу вона планує працювати в цьому сімейному бізнесі. Особливо серйозним викликом як для компанії, так і самооцінки засновника є ситуації, коли звільняється вся команда. Також не менш травматичним на початках є потреба звільнити працівника – не за проступок, а за надмірну конфліктність або необхідність скорочення персоналу, якщо справи у компанії пішли погано чи відбувається зміна бізнес-моделі.

“Це, певно, одна з дилем засновників бізнесу. Компанії ростуть. І компанія до 15 людей – це сім’я. Компанія до 40 людей – це велика родина. Компанія більше 40 людей – це вже ОСББ якесь. Тобто, там змінюються процеси, змінюються правила комунікації, починають прописуватися якісь вимоги, починають люди відходити, декого починають масово звільняти. Може є небезпека в тому, що в якийсь момент хтось може бути недостатньо ефективним для компанії. Наприклад, він був класний для компанії з 5 людей, але коли вже 100 людей, то ця людина вже не відіграє якоїсь там особливої ролі. Вона могла не вирости до цього”, – **Юрій Михасяк, «Cieden», Львів**

У випадках категоричного порушення дисципліни, керівники сімейного бізнесу легко прощаються із персоналом, іноді даючи другий шанс. Однозначно невинуватим

даною поведінкою чи діями, які тягнуть за собою майже миттєве звільнення є крадіжки та вихід на роботу в нетверезому стані.

Незалежно від співвідношення кількості родичів та не-родичів серед працівників бізнесу, керівники намагаються створити теплу, дружню, сімейну атмосферу, яка поглиблюється з часом, та її важко втримувати при масштабуванні компанії.

Іншою стороною медалі є питання дистанції влади та коригування оптимального для себе та команди характеру стосунків із підлеглими, особливо коли структура компанії ще не чітко викристалізована і більше схожа на пласку, холакратичну.

У компаніях, де до роботи залучена широка мережа родичів та свояків, разом із не-родичами, більш притаманним є вплив неформальних стосунків, спільні зустрічі у позаробочий час, персональні позики [наприклад, користування в особистих цілях працівника корпоративним автомобілем чи мобільним зв’язком, з дозволу керівництва] та “входження в становище” працівника з боку керівника.

Серед запропонованих респондентам для оцінки механізмів мотивації найчастіше застосовуваними є класичні механізми: можливість кар’єрного росту, можливості для професійного вдосконалення за рахунок компанії, регулярний перегляд заробітних плат, гнучкий графік роботи та премії і подарунки на свята. Учасники дослідження зауважували, що стараються не робити особливих преференцій для родичів, а іноді навпаки ставляться до них вимогливіше та суворіше.

Доцільно також зауважити, що не всі механізми є застосовуваними для, наприклад, сімейних мікробізнесів, де більшість залучених працівників – родичі. Згідно з розподілом відповідей, бачимо, що для родичів можливості кар’єрного росту дещо менше практикуються [у 46,3% випадків на противагу 53,8% для не-родичів], та це є результатом того, як самі власники трактують умови праці через призму (імовірних) амбіцій родичів – можливості є, але вони не такі, як близькі би хотіли.

МЕХАНІЗМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ

частка респондентів,
які застосовують



72,6%

Можливість кар'єрного росту

33,9%

Можливість отримати частку власності у компанії

69,4%

Можливості зайняти керівні посади

80,6%

Можливості для професійного вдосконалення за рахунок компанії [курси, тренінги, навчання тощо]

79,0%

Регулярний перегляд заробітних плат

82,3%

Премії, подарунки на свята

38,7%

Наявність соціального пакету

74,2%

Корпоративи

43,5%

Нагороди та відзнаки

85,5%

Гнучкий графік роботи

53,2%

Можливість працювати дистанційно

46,8%

Відрядження закордон

19,4%

Компанія допомагає з житлом для працівника [оренда / купівля тощо]

8,1%

Дитсадки (денні групи по догляду) для дітей працівників

71,0%

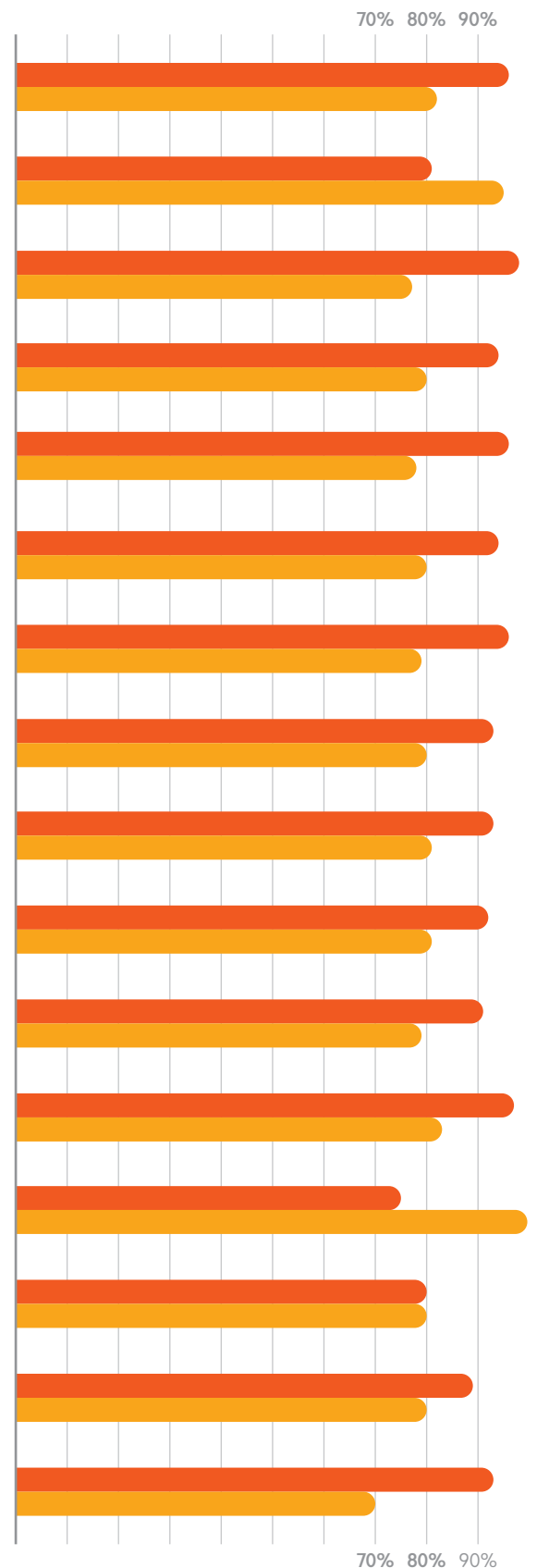
Можливість використовувати засоби компанії в особистих цілях [службове авто після роботи, проплачений телефон тощо]

48,4%

Додаткова відпустка

[серед тих, хто застосовує]

- для найманих працівників, які не є родичами
- для родичів, які працюють в компанії



В ситуаціях, де мотиваційні механізми пов'язані із витратами коштів компанії [тобто в деяких випадках – сімейного бюджету], родичі є обмеженими у доступі до них [наприклад, їздять у відрядження за кордон та навчаються за свій рахунок]; також їм порівняно рідше переглядають заробітну плату.

“Хочете вірте – хочете ні – ця опція додаткових відпусток застосовується тільки не для родичів. Родичі не мають на неї права”, – анонімно

Щодо працівників не-родичів, то окрім можливостей зайняти керівну посаду та кар'єрного зростання, власники сімейних бізнесів роздумують над альтернативними способами врегулювання кар'єрних амбіцій тих, хто тривалий час працює у компанії і є до неї лояльним, шляхом утворення партнерства та франшизи – це краще, ніж потреба подальшого договору про неконкуренцію, оскільки великою є ймовірність, що такі досвідчені працівники захочуть розпочати власну справу в тій сфері, в якій добре розбираються.

“Є люди, які доростають до якогось рівня, але компанія не дає їм можливості подальшого зростання. І тому я зараз вивчаю партнерство. Для того, щоб вони не ставали конкурентами, а навпаки, підсилювали групу. Що з цього буде, я не знаю. Але це глобальна проблема етики бізнесу конкурентної боротьби”, – анонімно

Важливим є момент зміни індивідуального стилю управління колективом під час переходу бізнесу до на-

ступного покоління, особливо коли у компанії тривала історія, в ній досі працюють спеціалісти, що з компанією від самого початку, і в компанії практикується безпосереднє управління власником. В такій ситуації необхідна специфічна адаптація як для нового фактичного керівника- правонаступника із його індивідуальним стилем управління, так і для команди. Особи, що могли б претендувати на керівну посаду за “вислугою років” та завдяки своїй компетентності (адже вони знають все у цьому бізнесі, як “свої п'ять пальців”), можуть вважати призначення несправедливим і породжувати конфлікти в компанії, або просто “не сприймати” таку зміну ситуації.

Загалом конфлікти неминуче виникають в будь-якому типі організації [43,6% опитаних стверджують, що у їхній компанії вони трапляються], лише означають їх власники сімейних бізнесів по-різному: конфліктні ситуації, спірні питання, непорозуміння. На їхню думку, **фундаментальних конфліктів у компаніях немає, інакше їх би вже не існувало**. Частина конфліктів, що виникають, є конструктивними та допомагають виходити компанії на новий виток розвитку – наприклад, при зміні структури чи диверсифікації діяльності компанії.

Конфлікти виникають як на рівні співвласників сімейного бізнесу, так і між працівниками чи керівником з ними. Учасники дослідження не виокремлюють тезу про те, що працівники-родичі є незначно частішими учасниками конфліктів, але зауважують, що з ними інколи буває складніше помириться чи вирішити конфлікт, ніж з іншими працівниками, у зв'язку із особистими стосунками та причиною конфлікту.



Фото з конференції «Family Business: responsibility across generations»

Серед конфліктів⁵, що більш притаманні працівникам-родичам виділяємо відмінне бачення розвитку компанії та поділу її ресурсів, частково вимоги особливого ставлення до себе та перенесення особистих відносин на робочі процеси.

Працівники-неродичі порівняно частіше недотримуються субординації, порушують дисципліну, незадоволені можливістю кар'єрного росту.

Конфлікти через вимоги особливого ставлення до себе не перебувають у ТОП-3 чи 5, але на них варто звертати увагу, оскільки вони можуть стати причиною відтоку працівників у специфічних галузях, які потребують спеціалістів з відповідними компетенціями.

Окремо варто зауважити про сварки, суперечки та конфлікти, які трапляються між співзасновниками та співвласниками сімейного бізнесу – учасники дослідження інколи дозволяють собі словесні перепалки в присутності працівників і переживають, що на них це може негативно впливати через побоювання розпаду сімейного бізнесу. Тож якщо сталася публічна суперечка, необхідно в присутності всіх пояснити, що ситуація вичерпана і як вона була вирішена (за можливості).

Найбільш проблемними видаються все ті ж легендарні конфлікти “батьки-діти”, які учасникам найважче відокремити від робочого процесу, якщо вони вже існують. Конфлікт має більше шансів розвинути у батьків з тривалим досвідом перебування на керівних поса-

дах та тяжінням до авторитарного стилю керівництва. У таких випадках дітям (що долучились до бізнесу або переймають справи, як друге покоління) доводиться докладати значно більше зусиль, щоб відстояти своє право приймати управлінські рішення, донести свою точку зору та довести свою правоту і спроможність. В такі моменти всі учасники ситуації почувають себе недооціненими.

“

“Якщо бізнес сімейний, то іноді буває цей конфлікт поколінь. Від цього нікуди не дінешся. Поки ми не відкрилися, поки ми не почали отримувати відгуки про, наприклад, наш дизайн, що він дуже супер, скажемо, мінімалістичний стиль, скандинавський, хтось називає просто сучасним, але тато наш цього не розуміє: “Це так не працює! Так не може бути! Не в нас, не в нашій країні”, – Наталія Литвин, готель «Grofa», Яремче

ВИРІШЕННЯ ТА РЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТІВ ВІДБУВАЄТЬСЯ В ДЕКІЛЬКА СПОСОБІВ:

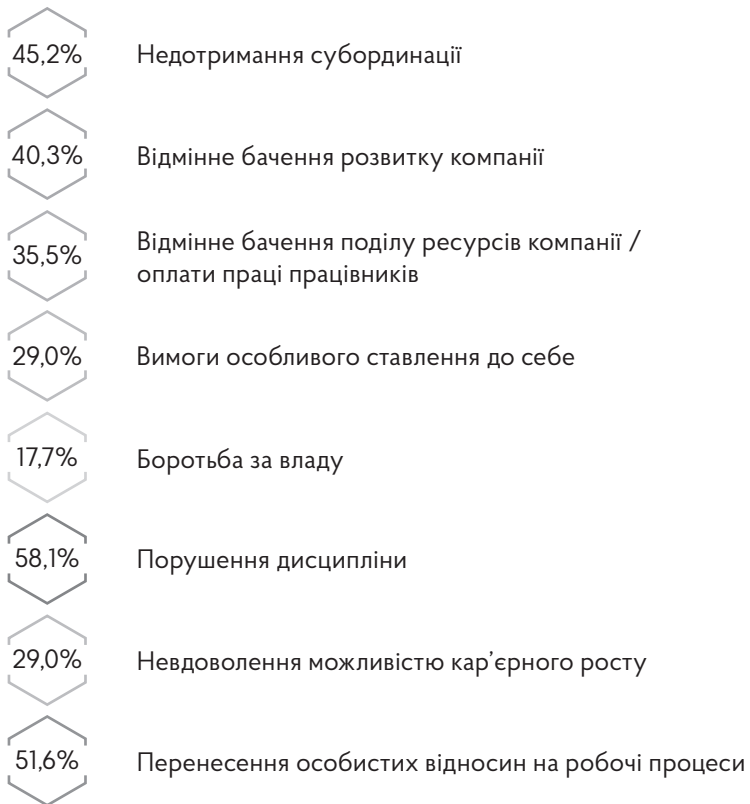
- Колективним обговоренням на сімейній раді та спільним прийняттям рішення;
- Тет-а-тет з працівником чи членом сім'ї та пошуком компромісу;
- Через особистий авторитет;
- Через встановлення додаткових правил, які передбачають та запобігають таким ситуаціям в подальшому.

⁵У запитальнику містився перелік найбільш поширених причин конфліктів, але він не був вичерпним. Відтак вказаний розподіл стосується лише поданих причин конфліктів.



ВИДИ КОНФЛІКТІВ У КОМПАНІЇ

частка компаній,
де такі виникають



[серед тих компаній, де виникають]

- серед найманих працівників, які не є родичами
- серед родичів, які працюють у компанії

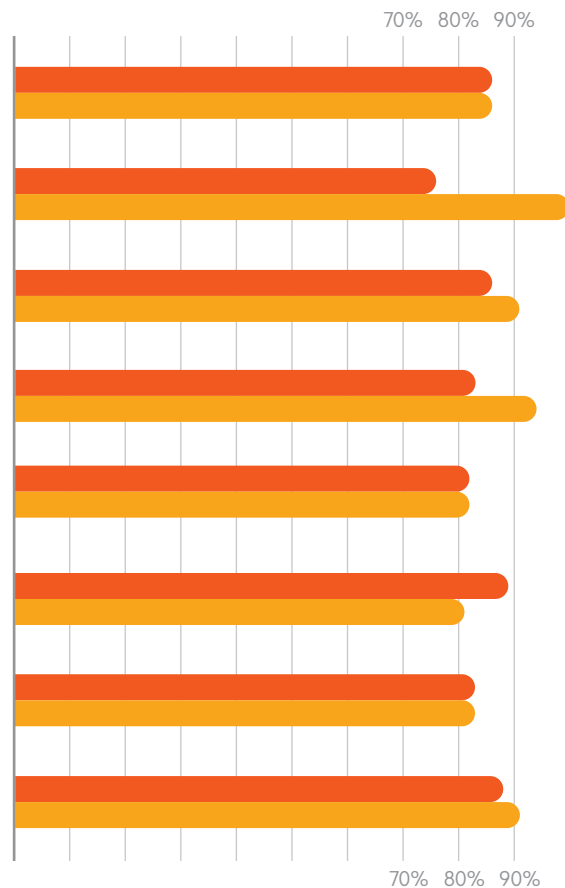
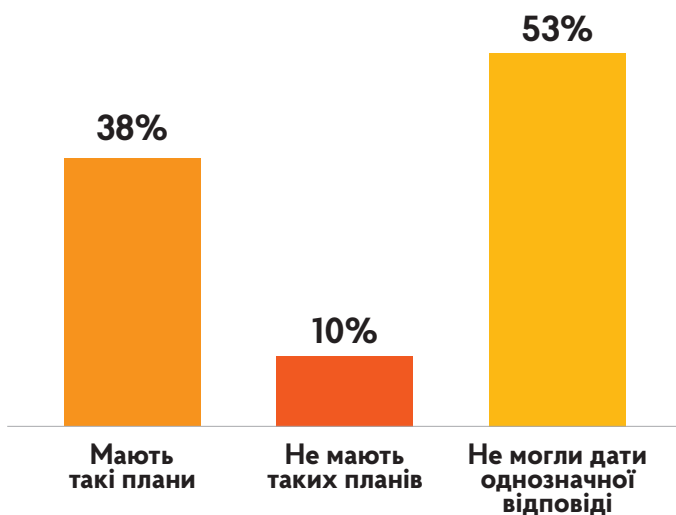


Фото з конференції «Family Business: responsibility across generations»

ПРАВОНАСТУПНИЦТВО ТА СІМЕЙНА КОНСТИТУЦІЯ

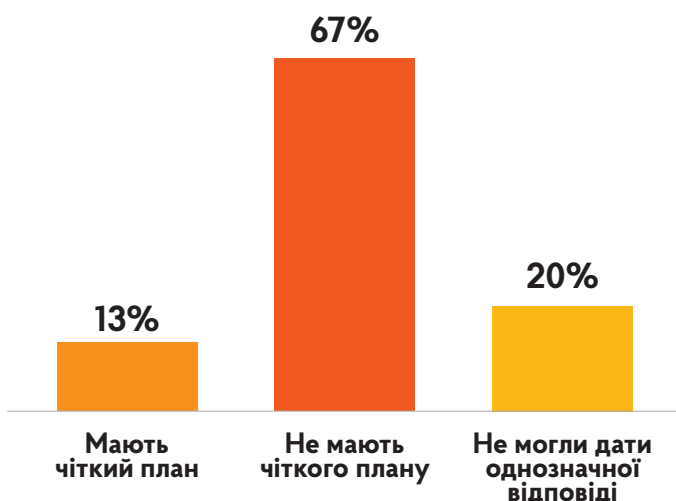
У більшості учасників дослідження є діти (85,2%) різного віку – від немовлят до тридцятилітніх, і однією з мрій батьків-власників сімейного бізнесу є передати, власне, дитині свій виплеканий бізнес. Половина з них уже почала думати як готуватиме правонаступників (50,9%), та ці думки формуються в умовах невизначеності: чи захоче цього дитина, коли виросте? Чи буде ще сам бізнес, поки він/вона досягне відповідного віку? Ті з респондентів, для яких важлива сама філософія сімейного бізнесу, вірять, що будують його на десятиліття вперед і їхня справа житиме значно довше, ніж будь-хто із засновників, тому не сумніваються у тому, що передача повноважень настане.

ПЛАНИ НА ПЕРЕДАЧУ ПОВНОВАЖЕНЬ У КОМПАНІЇ



Серед учасників дослідження, які планують передати повноваження або вагаються, чітко прописаний план передачі повноважень мають 12,7% опитаних.

ВИЗНАЧЕНІ ПЛАНИ РЕАЛІЗАЦІЇ МОДЕЛІ ПЕРЕДАЧІ ПОВНОВАЖЕНЬ



“Якщо діти захочуть – то хай собі забирають. А не захочуть – то заставляти їх ніхто не буде. Бізнес я нікому не передам. Я його або продам, або буду ним займатись – все”, – Роман Зафійовський, автосервіс, Львів

“Я думаю, діти мають продовжувати сімейний бізнес, тільки якщо вони мають бажання, а не тиск батьків. Я б хотіла, щоб мій син продовжував мій бізнес, але для мене, як для мами, важливо, щоб діти були зайняті тим, що буде їх робити щасливими”, – Руслана Римарська, «Смакулі», Львів

МОДЕЛІ ПЕРЕДАЧІ ПОВНОВАЖЕНЬ

36,4%	Передача (операційного) управління бізнесом наступному поколінню: дітям, внукам зі збереженням права власності та контролю за собою
34,5%	Передача управління виконавчому директору (не члену родини), але зі збереженням права власності та контролю за родиною
18,2%	Передача права власності на бізнес наступному поколінню, а операційне управління – виконавчому директору (не члену родини)
10,9%	Передача управління (необмеженого стратегічного контролю) над бізнесом наступному поколінню
12,7%	Створення відкритого акціонерного товариства
21,8%	Продаж бізнесу
1,8%	Інша модель (без конкретизації)
16,4%	Важко відповісти

Найбільш прийнятною для керівників сімейного бізнесу є передача управління бізнесом зі збереженням права власності та контролю – за собою або за родиною (у випадку, якщо бізнес був переданий не дітям): 36,4% та 34,5% відповідно.

Незважаючи на те, що передача управління бізнесом дітям є найбільш бажаною, власники сімейного бізнесу називають риси, наявність яких може схилити чашу терезів на користь особи не-родича [особливо, якщо діти відмовляться]. Професійне розуміння бізнесу є для них важливим, але не визначальним – на перший план часто виходять особистісні характеристики потенційного кандидата, особливо цінності і спільне бачення, а також структуроване мислення, відповідальність, креативність та повага до “спадку”, який правонаступник отримає.

“Любов до цього бізнесу, кваліфікація і, такий як в мене, палкий інтерес. Ну, кваліфікація – це питання відносно, її можна набути. Але те, чого не набудеш – це любові і вогнику в очах. Якщо дійсно є такий вогник, ти в будь-якому випадку здобудеш і кваліфікацію, і досвід, навіть через якісь там помилки. А коли бізнес великий і в нього є так звані “фінансові подушки безпеки”, то можна і помилки допускати”, – Олександр Чернологов, «Бойм», Львів

“В першу чергу – велике, пристрасне бажання цим займатися. І уміння. Можливо, не зразу воно проявиться, але звичайно, людина має бути готова, навчена. Знову ж таки, ми говоримо про те, що спочатку вони мають попрацювати в якихось інших структурах певний період, щоб зрозуміти, чого вони хочуть і чи можуть цим займатися взагалі”, – Оксана Гудзовата, «Просто добрий хліб», Львів

Власники сімейних бізнесів уже реалізують підготовку своїх правонаступників – в основному під час роботи у своїй компанії або через роботу в іншій українській компанії. **Ті з учасників дослідження, що самі вчилися в бізнес-школах в Україні, більш схильні готувати правонаступників таким самим способом, на відміну від тих, хто має досвід навчання у бізнес-школах за кордоном.** До підготовки наступного керівника через закордонні бізнес-школи більше тяжіють ті респонденти, які навчалися на короткотермінових програмах в Україні та за її межами.

Найбільш актуальною є підготовка правонаступника у бізнес-школі для власників середніх підприємств, а робота в іншій українській та / чи закордонній компанії – для сімейних бізнесів із кількістю працівників більше 50 осіб.

“Я думаю, чим молодші люди вчаться в бізнес-школах, тим краще. Тому що це дуже сильно пов'язано з майндсетом в першу чергу. Тобто, моє бізнес-навчання, в основному, це робота з майндсетом. Все ж є певні уявлення, що щось можна зробити так чи інакше, що можна чимось ризикнути. Тому що успішний підприємець може дуже швидко ще одну компанію побудувати практично з нуля, бо він вже знає як організувати людей. А неуспішний, він буде багато помилок допускати, він буде дуже обережно, помалу будувати все. Тобто, умовно кажучи, зараз ще один «Cieden» я думаю, міг би побудувати в 2 рази швидше. За рахунок того, що знаючи вже які речі важливі”, – Юрій Михасяк, «Cieden», Львів

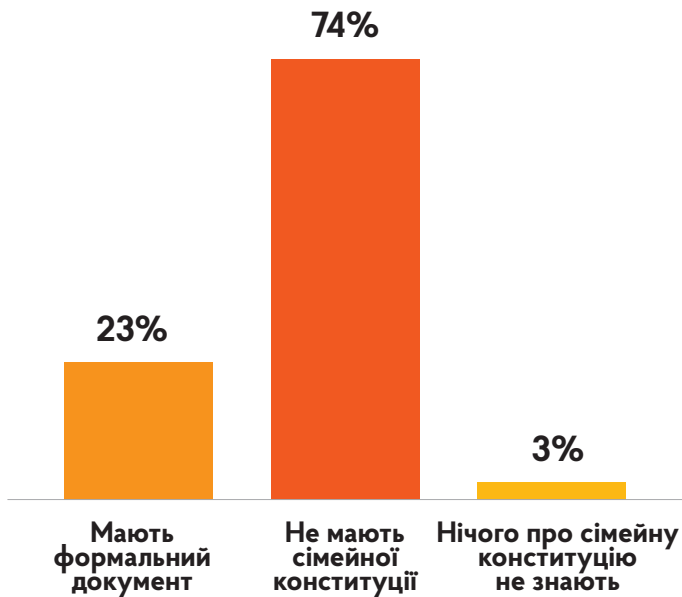
СТАН РЕАЛІЗАЦІЇ ЗАХОДІВ ПІДГОТОВКИ ПРАВОНАСТУПНИКІВ

- Вже реалізовано
- В процесі реалізації
- Не планують реалізовувати
- Не бачать потреби в реалізації цього



СІМЕЙНА КОНСТИТУЦІЯ

Хороша новина – **про сімейну конституцію не чули лише 3,3% респондентів**. Нейтральна – навіть якщо керівники сімейного бізнесу стверджують, що мають її, то часто вона існує на рівні усних домовленостей, або незавершена, в стадії розробки. Варто зауважити, що такі документи чи домовленості не є сімейною конституцією у її класичному розумінні, адже вона покликана врегульовувати та формалізовувати стосунки у компанії та всі юридичні аспекти роботи. Частими є уявлення, що це збірник сімейних цінностей, які є спільними і з якими всі погоджуються, а також, що в сімейній конституції прописана умова правонаступництва наступних поколінь.



“Сімейної конституції немає, але над цим треба думати, тому що підростають діти і мені дуже хотілося б, щоб хтось із них далі тим всім займався. Сімейна конституція – це насправді норма для сімейного бізнесу, просто ми з цим ніколи не зіштовхувалися раніше, не було де навчитися, тому що в Україні сімейні бізнеси ще не мають історії”, – Руслана Римарська, «Смакулі», Львів

Розуміють доцільність сімейної конституції переважно ті респонденти, в кого більше однієї дитини [або залучено кілька родичів], є діти від попередніх шлюбів, був негативний попередній досвід розриву з партнером, був позичений капітал у когось із родичів або були особисті фінансові вкладення у більшій мірі і ті, хто при

цьому мають довгострокові плани на розвиток бізнесу.

“Так, про сімейні конституції чули. Зможемо прийняти рішення щодо цієї конституції тільки після того, коли зрозуміємо, якого масштабу бізнесу все-таки ми будемо прагнути досягнути. Вважаю, що сімейна конституція для малого бізнесу не є такою важливою, але якщо масштабувати, то так”, – Ірина Фіщук, «Сімейна ресторація Мулярових», Івано-Франківськ

“Ми працюємо зараз над тим, щоб прописати сімейну конституцію. У нас її ще немає, але, думаю, це найкращий момент. Нам потрібно прописати всі можливі питання, які можуть постати, якщо б ми захотіли розділитись, вийти з цього бізнесу. Мені здається, всі проблеми є у дискомунікації”, – Олена Заблоцька, «Клініка Заблоцького», Львів

“У нас є меморандум, де прописано все: що робити, якщо хтось з нас розлучиться, що робити, якщо хтось з нас помре. Це життя. Що робити, якщо ми захочемо продати свою частку, в тому числі. Тому, для себе ми просто склали перелік тих речей, які можливі і описали їх. В тому числі, ми прописували, що буде, якщо хтось з нас, перестане бути сім'єю”, – Аліна Токмиленко, «23 ресторани», Івано-Франківськ

В коментарях учасників дослідження актуалізується потреба залучення стороннього спеціаліста (консультанта чи юриста), який би передбачив всі нюанси та можливі сімейні та бізнесові ситуації. Інколи респонденти жартують про аналогію зі шлюбним контрактом.

Респонденти, у яких немає сімейної конституції, мають такі цьому пояснення: всі знають, що робити; коли виникне відповідна ситуація, будемо її вирішувати; в мене немає дітей / невеликий бізнес / мало залучених родичів / я єдина дитина в сім'ї, тому поки не актуально. Окрім того, є відчуття невизначеності, чи справді сімейний бізнес проіснує настільки довго, що його можна буде передати дітям.

Міфи / переживання – під час написання можна посваритись із партнером; прописані умови можуть образити партнера (що взагалі таке питання піднімається – “ти що, мені не довіряєш?”), оформлювати її потрібно тоді, коли діти дорослі / бізнес великий.

СОЦІАЛЬНА СКЛАДОВА ДІЯЛЬНОСТІ СІМЕЙНОГО БІЗНЕСУ ТА МЕРЕЖУВАННЯ

39,3% учасників опитування є учасниками різноманітних асоціацій / об'єднань / кластерів та спілок. Для компаній участь у таких об'єднаннях дає можливість спільно регулювати та шукати шляхи вирішення спірних питань конкретної галузі чи способу ведення господарської діяльності, захищати свої права та збільшувати свій "шматок пирога" на ринку.

“Ми є учасниками Асоціації приватних хлібопекарів і кондитерів України, фактично її заснували. Це нам дало якісь певні преференції в імпорті якихось інгредієнтів. Ми здобули зовсім іншої ваги, інших обсягів. Ми могли претендувати і на трохи кращі ціни. Ця

структура досі живе, розвивається”, – Оксана Гудзовата, «Просто добрий хліб», Львів

“Розвиток галузі полягає в тому, що підприємства зараз між собою спілкуються і створюють щось разом, в лобовій конкуренції зараз дуже складно щось робити. Це була одна з причин чому ми зібралися в кластер. Бракує працівників? Представники кластеру пішли в міську раду: “Нам бракує працівників, давайте робимо промоцію”, “Давайте, у нас є бюджет розвитку”. Зробили бігборди, розвісили по Львову, отримали купу дзвінків”, – Юрій Самець, «Самбай», Львів

СЕРЕД НАЗВАНИХ МЕРЕЖЕВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ:

FBN Ukraine (3),
Спілка українських підприємців (2),
Торгово-промислова палата України,
Львівська торгово-промислова палата,
Канадсько-Українська Торгова Палата,
Франко-українська Торгово-промислова Палата,
Комітет Підприємців Львівщини,
Спілка захисту підприємців Львівщини,
Lviv IT Cluster,
Fashion Cluster,
Design4Ukraine,
SBID Ukraine,
DYB Ukraine,
Український Кластер Виробників Равликів (2),
ГО Аграрний союз України,

ГС «Вівчарство та козівництво України» (2),
ГО «Аналітичний центр аграрного союзу»,
Гільдія ремісничих сироварів,
Спілка Пасічників України,
Асоціація готельєрів,
Асоціація готельєрів Яремчанщини,
Асоціація лижних прокатів Яремчанщини,
Асоціація адвокатів України,
Українська асоціація кераміки,
Фармацевтична Асоціація України,
Асоціація приватних хлібопекарів і кондитерів України,
Аудиторська палата України,
Ліга аудиторів України,
Федерація професійних бухгалтерів та аудиторів України.

47,5% учасників опитування брали участь або ініціювали некомерційні проекти. Респонденти долучались до таких проектів:

СОЦІАЛЬНІ ПРОЄКТИ

Сприяння ремонту клініки «Охмадит», онкодиспансерів;
Участь у проєктах підтримки дітей, військових;
Допомога з розписом фасаду містечка Святого Миколая у с. Горохолино Івано-Франківської області (притулок для самотніх матерів з дітьми, якими опікуються Сестри Вовчачого Слова);
Допомога дітям до дня Святого Миколая;
Участь у соціальному проєкті міської ради «Львів шукає кравців»;
Організація сплавів для дітей, батьки яких загинули на війні;
Організація благодійних сплавів на каяках для людей з особливими потребами;
Створення громадської організації;
Участь в наглядовій раді «Теплого міста»;
Створення ГО «Інститут розвитку Яремчанського краю»;
Участь в івентах для інклюзивних дітей (Друзі Fest, наприклад).

ОСВІТНІ ПРОЄКТИ

Проведення семінарів для ГО, ведення обліку для НГО на безоплатній основі, консультування НГО;
Підтримка школи «Меджікфактурен» (м. Івано-Франківськ);
Підтримка освітніх заходів на місцевому рівні;
Організація чи проведення конференцій з альтернативної освіти, конференцій з розвитку таборів;
Організація навчання для бізнесу;
Проведення майстер-класів;
Проведення математичної онлайн-олімпіади для учнів середніх шкіл (із призовим фондом).

КУЛЬТУРНІ ПРОЄКТИ

Створення Арт-резиденції;
Спонсорство фестивалю «Odessa Classics»;
Сприяння в реалізації заходу «Фешн Парк Львів»;
Підтримка та участь у мистецьких акціях;
Підтримка проєкту «ReZavod»;
Фінансова підтримка проєкту «Тепле місто»;
Ремонт музею;
Участь в фестивалі Христового міста «Вгору серця»;
Підтримка культурних заходів на місцевому рівні.

ЕКОЛОГІЧНІ ПРОЄКТИ

Участь в акції «Чисті Карпати»;
Участь в акції запуску форелі у водойми регіону;
Участь в екологічних сплавах по р. Дністер, ціль яких – очистка берегів від сміття.

СПОРТИВНІ ЗАХОДИ

Підтримка футбольних чемпіонатів;
Сприяння у проведенні всеукраїнського чемпіонату по тенісу для дітей до 14 років.

3/4 опитаних стверджують, що у їхній компанії запроваджені практики соціальної відповідальності та благодійності.

ПРАКТИКИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У КОМПАНІЯХ

Сортування сміття;
Використання органічної побутової хімії для прибирання номерів готелю;
Ініціювання акцій озеленення навколишнього середовища;
Розвиток дітей працівників компанії, співпраця з ВУЗами;
Утримування безпритульних собак;
Реставрація храмів;
Відновлення електрики у затоплених будинках
“Надаємо усі навчальні матеріали, які розробляє наша компанія, українським школам на безоплатній основі”.

ЗАЛУЧЕННЯ ДО БЛАГОДІЙНОСТІ

Співпраця з Мальтійською службою;
Співпраця із Карітасом [*“25% від продажів перераховуються в благодійні організації, зокрема Карітас”*];
Допомога Благодійному фонду «Таблеточки»;
Підтримка будівництва «Дачі» (реалізовувалось БФ «Запорука»);
Фінансова допомога онкохворим дітям;
Благодійна допомога (без конкретизації адресата)
“Здійснення регулярних внесків до місцевих благодійних фондів”;
Фінансова допомога НРЦ «Джерело» [*“Віграховуємо центру «Джерело» 10% від доходу компанії”*];
Фінансова допомога армії;
Допомога демобілізованим;
Фінансова допомога та інша підтримка сиротинців / дитячих притулків;
Безоплатне надання продукції компанії на різні благодійні заходи;
Допомога неприбутковим організаціям;
Інвестиції в «Промприлад. Реновацію»;
Ведення медіаресурсу для міста;
“Допомагаємо з одягом для дитячих будинків і хоспісів”;
Передача виручки від продажу книг на благодійність;
Допомога людям похилого віку, які перебувають у спеціалізованих закладах;
Реалізація проєкту «Якість життя для наших батьків» – допомога людям похилого віку в лікуванні зубів безкоштовно (300 людей на рік);
Допомога соціально незахищеним верствам населення [*“Після збору основного врожаю даємо можливість зібрати ягоди усім бажаним”*];
Допомога сиротам та дітям з малозабезпечених родин;
Матеріальна підтримка акцій, ініційованих церквою.

ПРОТИДІЯ ВИКЛИКАМ ЧЕРЕЗ ДОДАТКОВЕ НАВЧАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ ДЛЯ ВЕДЕННЯ СІМЕЙНОГО БІЗНЕСУ

Більшість керівників сімейних підприємств, що взяли участь у дослідженні, **будують масштабні плани щодо розвитку свого бізнесу, які в основному стосуються збільшення своєї присутності на ринку, впровадження інноваційних технологій та диверсифікації бізнес-моделі**, адаптуючись до наявних економіко-політичних умов, адже їхня стратегія в значній мірі залежить від реформ, які будуть проводитись [“їх необхідно вгадати”].

Власники планують запускати лінійки “private label”, нові бренди, розширювати мережу точок збуту (нові заклади, інтернет-магазини), реорганізовувати виробництво з метою ощадливості та більшої спроможності. Частина співзасновників сімейного бізнесу тяжіють до стартапів, тож планують створювати нові власні проекти, які необов'язково будуть пов'язаними із наявним бізнесом.

Поряд із великими планами ідуть не менші виклики: значна конкуренція, вихід на нові ринки, підвищення собівартості продукції, зниження рентабельності, захист авторських прав і ситуація на ринку праці. Та найбільшим викликом на сьогоднішній день є невизначеність.

“Якщо ринки відкриються остаточно і коли сюди прийдуть вже такі потужні західні структури, можливо, ми будемо проходити той самий шлях, що й країни колишнього постсоціалістичного табору, такі як Польща, Угорщина. Тобто, це буде все укрупнятися, перекуплятися. Ну і, я вважаю, що ми все ще до цього не готові. Хоча, з іншого боку, якщо ще років 5-7 тому всюди говорилось і писалось про тотальну глобалізацію всього і вся, то зараз тренди трохи змінилися і пишуть, що, навпаки, майбутнє за такими невеликими креативними структурами. Може, і виживем [сміх], і розвинемося. Побачимо [сміх]”, – Оксана Гудзовата, «Просто добрий хліб», Львів

“Буде економічна криза глобальна. Може різко впасти кількість замовлень з-за кордону, і нам доведеться щось з тим робити. Зарплатні очікування команди постійно ростуть. Нам треба ставати більш ефективними для того, щоб бути спроможними платити хоча б середню по ринку заробітну плату”, – Юрій Михасяк, «Cieden», Львів

Достойно зустріти очікувані та імовірні виклики підприємцям допомагає lifelong learning.

Додаткове навчання є одним із важливих елементів на шляху становлення власника та керівника бізнесу, запиту якого змінюються разом із трансформацією бізнесу (че-

рез потребу адаптації бізнес-моделі, масштабування) і чий бекграунд часом не пов'язаний із поточною сферою діяльності. Деякі учасники дослідження також намагаються шукати інформацію для самонавчання, паралельно спілкуючись з іншими підприємцями або консультуючись зі спеціалістами.

Способи набуття нових знань та навиків для ведення бізнесу через додаткове навчання⁶

29,5%	У бізнес-школах України
8,2%	У бізнес-школах закордоном
59,0%	На короткотермінових курсах чи тренінгах в Україні
31,1%	На короткотермінових курсах чи тренінгах закордоном
3,3%	Інше (без уточнення)

Найактуальнішими для керівників сімейного бізнесу форматами є короткотермінові програми та тренінги, онлайн-курси та вебінари, ознайомчі поїздки, в тому числі закордон. Окрім “класичних” навчальних програм для підприємців та інфобізнесу, популярності набувають вузькоспеціалізовані, нішеві програми чи окремі курси – для власників готельно-ресторанного бізнесу чи франчайзерів, наприклад.

“Додатково навчався за власні кошти, оскільки це була моя особиста ініціатива та інвестиція. Також нещодавно я закінчив курси з управління малим бізнесом в Львівській бізнес-школі [УКУ]. Щодо дружини, то вона брала участь у форумах, які пов'язані з гастрономією, роботою з продуктами тощо”, – Олександр Чернологов, «Боїм», Львів

“Я мушу висловити окрему подяку Львівській бізнес-школі, бо якраз от той момент, коли щось таке шукала, щоб зробити стрибок, вийти на новий рівень. Бо саме коротко- та середньострокові програми у Львівській бізнес-школі, плюс інші тренінги особистого розвитку, якраз допомагають мені постійно розвиватись та рухатись уперед”, – Юлія Капустіна, «ACCOUNT Auditing&Consulting», Київ

“Коли настала остання наша криза, ми стали говорити про те, що перестають працювати підходи, до яких всі звикли, були до 2008-го року, коли все зростало, зростало і зростало. І треба було

⁶Сума перевищує 100%, оскільки респонденти мали можливість обрати декілька варіантів відповіді.

якось в менеджменті використовувати інші підходи, можливо, якісь інші інструменти. Тоді я заїхала в бізнес-школу. Там була Оксана Куликовська. Вона зі мною поговорила (до того я нікого там не знала) і сказала “слухайте, от починається в середу якраз наступний модуль”. Там я зустріла кількох знайомих людей. Вчитися класно. Ну, я і залишилася [сміх]. Партнери долучалися тільки в частині корпоративного навчання або до коротких програм. Я можу сказати, що після навчання у Львівській бізнес-школі воно набуло якоїсь більшої системності і можливо, якоїсь формалізації. Ну, і, звичайно, що це було розширення загальних горизонтів”, – Оксана Гудзовата, «Просто добрий хліб», Львів

“І я, і брат навчались на MBA програмі - я в Львівській бізнес-школі УКУ, брат - у kmbs. Звичайно, що я відчуваю ефект від того навчання і я всім рекомендую йти на навчання в УКУ, бо воно має як практичну, раціональну, так і ірраціональну складову. Бо є речі, які ми сприймаємо через розширення усвідомлення тих чи інших процесів, а для того, щоб це відбулося, потрібно йти на навчання, спілкуватися з іншими людьми, бачити інший світ, мати бажання щось змінювати. І це все дає певний поштовх до того, що кругозір розширюється, ти починаєш бачити та

усвідомлювати ті ж самі прості речі по-іншому, або й ті, яких не зауважував раніше.» Олег Баран, Барком, Львів

Власники сімейного бізнесу також користуються додатковими можливостями, запровадженими місцевими та іноземними програмами. Для прикладу, популярності набувають навчальні та ознайомчі поїздки закордон. Найчастіше згадуваною була програма навчальних поїздок у Німеччину.

“От я нещодавно повернувся з Німеччини з навчальної поїздки, яку організувала компанія GIZ. В принципі, це можна навіть вважати як залучення консультантів, тільки не вони приїжджали до нас, а я їхав до них. Я був там місяць і це мені дуже добре допомогло. З'явилося більше розуміння ринку; розуміння того, як правильно проводити переговори, шукати партнерів і взагалі розуміти чи воно тобі треба, чи ні. Така програма розширює кругозір. Ми до навчання дуже ставимося серйозно, стараємося не пропускати якихось таких семінарів, які нам дійсно потрібні. Ми стараємося виїжджати за кордон раз чи два рази в рік, особливо на якісь виставки, щоб подивитися, які тренди в світі”, – Петро Лазарчук, сімейне фермерське господарство «Гутвин», Львів



Фото з конференції «Family Business: responsibility across generations»

РЕФЛЕКСІЇ ДОВКОЛА КОНЦЕПЦІЇ СІМЕЙНОГО БІЗНЕСУ

Наразі концепція сімейного бізнесу, як самостійна, лише починає набирати обрисів в Україні і потребує спільної дискусії учасників ринку, аби викристалізувати її розуміння. Стає актуальною потреба сформувати та дещо відкоригувати імідж сімейного бізнесу, як назовні, так і всередині самого середовища, і додати йому візії.

Що розміщене в самому серці сімейного бізнесу: сім'я як цінність сама по собі, чи власне кожен конкретний місія, цінності та традиції окремої сім'ї, її репутація? Зв'язок поколінь та спадковості? Чи все ж дивовижна синергія названих елементів? Чи кожна сім'я може вести бізнес і чи кожен бізнес може стати сімейним? На цьому етапі кожен із засновників бізнесів, які розвивають його в межах власних уявлень про концепцію, шукають відповіді на ці питання самостійно.

“Цікава річ: дуже по-різному сприймається слово “сімейний бізнес”. Поїздиш по світу, подивишся як функціонує сімейний бізнес, особливо з 50-річною, 200-річною історією – і формується своє певне бачення того діла. А у нас сімейний бізнес дуже багатьма сприймається як, типу, ферма (квіти вирощувати, продавати, отаке щось) – щось маленьке, не вельми варте уваги. Тобто, якщо у бізнесі працює вся сім'я, то значить їм або працювати немає де, або ще щось таке. І ми декілька разів стикались з тим, що ми представляємося завжди як сімейна компанія, тому що для нас це цінність. А люди сприймають не завжди однозначно. Доводиться пояснювати, що це не тому, що ми там всі працюємо, а тому, що вона на покоління розрахована”, – Юрій Самець, «Самбай», Львів

Окремі учасники висловлюють ідеї, що **в Україні, особливо в західній її частині, глибоко вкорінена традиція сімейності**. Часто сім'я працювала разом [в тих же фермерських господарствах], та не було розуміння, що це не просто робота чи зайнятість, аби прогостуватись, а власне бізнес і його можна вести трохи інакше, аніж класичний. Окрім того, труднощів зазнає сам принцип спадковості бізнесу. Якщо закордоном можна спокійно говорити про третє чи четверте покоління сімейної справи, то в Україні через “постійну нестабільність” та нові тенденції передати щось вже другому поколінню – є перемогою: те, чим ти займався вже перестає бути цікавим для ринку, і в тому числі для дітей, які виростають і йдуть в інші сфери.

“З часом буде видно, як бізнес розвиватиметься. Зараз в освіті моєї доньки з'являться такі предмети і дисципліни, яких в мене не було. Але і я в свій час навіть не думав про бізнес. Мені вже більше 30 і я тільки зараз починаю думати категоріями підприєм-

ництва. А багато моїх однолітків це почали робити ще в школі. Тому, все залежить від того, де ти народився і де вчився. Сподіваюся, що моя донька почне думати про це раніше”, – Олександр Чернологов, «Боїм», Львів

Враховуючи сучасні трансформації інституту сім'ї та серійні шлюби, окремого розгляду потребує політика входження нового члена сім'ї в бізнес (як і дітей від попереднього шлюбу) – цьому допоможе написання сімейної конституції.

Ще одним найчастіше повторюваним пунктом, щодо якого засновники сімейного бізнесу намагаються дати собі відповідь, є пошук особистого балансу «бізнес – я – сім'я» не лише в плані якості часу, а й розділення характеру стосунків – робочих та особистих. Учасники дослідження одноголосно зазначають, що таке розділення є однією із заповрок успіху сімейного бізнесу, та наразі мало хто “досягнув дзену”.

Окрім того, як тільки власна справа розвивається до стану, коли можна було б частину повноважень делегувати, підприємці часто починають планувати вже нові проекти замість омріяного відпочинку та більшої уваги до сім'ї, або ж “не відпускають рук з керма і перемикаються на ще вищу передачу”.

“З ризиків, краще сказати викликів, є постійний баланс у стосунках – сімейних та бізнесових. Сім'я живе проектами 24/7, інакше ніяк. Або ти це любиш і щасливий, або це випробовування для всієї сім'ї. Це є не просто бізнес, а твоє життя”, – Оксана Сидор, «DikArt», Львів

“Перевага сімейного бізнесу в тому, що сім'я – це об'єднання не тільки бізнесом, а й об'єднання якимось іншими цінностями, якимось ДНК. Ці сімейні цінності повинні делегуватися та ретранслюватися всюди – у взаємовідносини в колективі, з партнерами, чи навіть з гостями, з клієнтами, на такій самій основі, як ми будуємо взаємодію між собою. Якщо нам потрібне буде дофінансування та продаж, скажімо, 25% акцій компанії, то ідентичність компанії, ця сімейність компанії повинна бути збережена. І ідентичність та цінності – це стовпи, на яких компанія може далі будуватись, і це ті стовпи, які ми повинні передавати нашим дітям, щоб вони розуміли, що компанія – це саме цінності, а не просто особистості. В більшості випадків компанії, які довго живуть, це сімейні компанії, хоча дуже великий відсоток їх вмирає, але загально по компаніях, які взагалі живуть довго, то це сімейні.» Олег Баран, Барком, Львів

ПЕРЕВАГИ ВЕДЕННЯ СІМЕЙНОГО БІЗНЕСУ

Образ сімейного бізнесу є привабливим не лише для засновників, а й часто для його клієнтів – респонденти зазначають, що власне сімейний бізнес ті сприймають по-іншому, краще, бо це не просто компанія, яка має офіс, а керується цінностями, є результатом злагожденості в сім'ї, та стабільності. Окремо зазначають, що працювати в сімейному бізнесі не-родичам теж буває приємніше через атмосферу та спільні цінності.

“Я чув, що компаніям дуже важливо, що є партнери. В мене є відчуття, що працівникам більш подобається, що є кілька людей, які керують компанією, а не хтось один-єдиний, авторитарний потенційно. Тобто є кілька центрів, з якими можна будувати якісь відносини, спілкуватися. Це додає компанії більшій стабільності. Інвестиції дають стартаперам, якщо в них є команда”, – Юрій Михасяк, «Cieden», Львів

“Ключовими перевагами ведення сімейного бізнесу є незалежність; можливість робити те, що ти хочеш; можливість самостійно приймати рішення. Для мене – це підтримка, оскільки сім'я разом. У нас власний сімейний бізнес. Перевага тут одна – що нас двоє”, – Мар'яна Лапко, «Сирні мандри», Львів

УЧАСНИКИ ДОСЛІДЖЕННЯ НАЗИВАЛИ ТАКІ ПЕРЕВАГИ ВЕДЕННЯ СІМЕЙНОГО БІЗНЕСУ

ЗМІЦНЕННЯ БІЗНЕСУ ЧЕРЕЗ ЗАЛУЧЕННЯ ЧЛЕНІВ СІМ'Ї / РОДИНИ (77,5%):

- **Ефективність ведення бізнесу** {Стабільність бізнесу; Результативність; Прозорість; Самостійність; Розуміння кінцевої мети; Націленість на результат; Сприяння креативному підходу до ведення бізнесу; Розвиток бізнесу на власний розсуд; Гнучкість у веденні бізнесу; “Гра “в довгу”, перевага цінностей і високий рівень відповідальності”}
- **Ефективність менеджменту компанії** {Гнучкий / вільний графік роботи; Простота комунікації; Дружня атмосфера; Розуміння одне одного; Швидка та ефективна комунікація; Делегування завдань і повноважень: “Можна впевнено перекласти деякі обов'язки на дружину”; Можливість домовитись і знайти компромісне рішення); “Власний” менеджмент; Командний підхід до організації і ведення бізнесу; Швидке прийняття рішень; Спільне прийняття рішень; Свобода у прийнятті рішень; Неформальне прийняття рішень у сімейному колі}
- **Особливий підхід членів сім'ї до спільної справи та використання сильних сторін родичів** {100% віддача та підтримка членів сім'ї, самопожертвування при необхідності; Ентузіазм членів сім'ї у залученні до ведення бізнесу; Професіоналізм членів сім'ї; Висока лояльність родичів до бізнесу; Підтримка сім'ї; Взаємодопомога та взаємодоповнення: “Кожен робить те, в чому сильніший”; “Ми здебільшого поділили хто за

що відповідає і часто проводимо статус мітинги, де обговорюємо бачення компанії, наші цінності та що потрібно зробити, щоб розвиватись”; Синергія навиків і талантів членів сім'ї для розвитку ефективного бізнесу; Диверсифікація зусиль команди: “Поєднання досвіду старшого покоління з баченням сучасних трендів молодшого”; Високий рівень відповідальності; Високий рівень мотивації; “Одна голова добре, а дві – краще”}

- **Довіра між членами команди** {“Легке прийняття рішень, між нами є безумовна довіра”; “Ми знаємось 32 роки і я довіряю брату на всі 100%”; Надійне партнерство; Повне розуміння одне одного}
- **Безпечність ведення бізнесу** {Впевненість у надійності команди: “Розуміння, чого можна очікувати один від одного”; Обмежене коло залучених до прийняття рішень; Ретельніший контроль бізнесу; Нерозголошення корпоративних секретів; “Мені як жінці комфортно розуміти, що у випадку декретної відпустки нашим бізнесом буде опікуватися чоловік, а не чужа людина. Я можу бути впевнена, що компанія буде в надійних руках”}
- **Легший старт бізнесу** {Дешевий старт; Малі ризики втратити працівника через відсутність прибутків; Наявність команди на старті; Можливість відтермінування сплати заробітної плати}
- **Статус сімейного сприяє просуванню бізнесу** {Більша довіра партнерів, банків; “Сімейність” бізнесу сприяє розвитку бізнесу та промоції продукту: “Ділова репутація сім'ї сприяє розвитку бізнесу”}
- **Реалізація планів на правонаступництво бізнесу** {Діти змалку можуть бути залучені до сімейного бізнесу; Можливість надихати дітей до навчання з метою подальшого залучення до бізнесу: “Гораздо просте сделать детей будущими акционерами, если они уже работают в бизнесе”}.

ЗМІЦНЕННЯ СІМЕЙНИХ ВІДНОСИН ЧЕРЕЗ ЗАЛУЧЕННЯ ДО СПІЛЬНОЇ СПРАВИ (16,2%):

Спільні цілі та спільні інтереси; “Висока самомотивація, бо маєш можливість планувати не тільки бізнес, а й розвиток дітей і родини”; Бізнес – платформа для спілкування сім'ї; “Дуже цікаво працювати з власними дітьми”; Спільна справа сприяє підтримці міцних сімейних стосунків: “Підтримка, оскільки ми володіємо з чоловіком однаковими частками власності в спільному бізнесі, то і усі успіхи та труднощі ділимо на двох”; Спільний розвиток; Робота пліч-о-пліч; “Це вже не просто бізнес, а стиль життя родини”; “Есть что обсудить во время семейного отдыха”; Передача сімейних традицій наступним поколінням через бізнес: “Займатися підприємництвом – іноді творчий, а іноді виснажливий і стресовий процес. Оскільки ми одночасно з чоловіком проходимо цей шлях, то чудово розуміємо один одного”; Можливість працевлаштування членів сім'ї; “Є якийсь внутрішній спокій, що навіть, якщо всі вкладені у

бізнес кошти будуть втрачені, все ж найважливіше збережеться – стосунки”.

ФІНАНСОВА СТАБІЛЬНІСТЬ / БЕЗПЕКА БІЗНЕСУ / СІМ'Ї (6,3%):

Акумуляування бізнес-активів у сім'ї: “Результат спільних зусиль залишається в сім'ї”; Незалежність; Збільшення сімейного доходу; Фокус на прибутковість.

НЕДОЛІКИ ВЕДЕННЯ СІМЕЙНОГО БІЗНЕСУ

4,9% власників / співвласників сімейного бізнесу зазначили, що у веденні сімейного бізнесу немає недоліків, ще 11,7% не змогли дати однозначної відповіді.

Факторами, що негативно впливають на діяльність та саме існування сімейних бізнесів в Україні окремі респонденти вважають низький рівень розвитку сімейної культури в Україні, що тягне за собою сварки, особливо коли бізнес переходить у спадок, коли дітей в сім'ї декілька і є ще низка родичів, що претендують на нього чи на активи. Також дисфункційно може впливати різне ставлення до бізнесу в сім'ї – це заробляння грошей чи щось більше – цінності, місія? У випадку відсутності єдності бачення такий бізнес чекають потрясіння та можливий вихід партнера із нього.

Не стільки недоліком, скільки особливістю, яка може робити бізнес менш конкурентоздатним, респонденти називають характер прийняття рішень та здатність до ризику сім'ї як одиниці, адже в разі невдачі вона втрачає значно більше, ніж індивідуальні підприємці.

СЕРЕД НЕДОЛІКІВ ВЕДЕННЯ СІМЕЙНОГО БІЗНЕСУ РЕСПОНДЕНТИ ЗАЗНАЧАЛИ НАСТУПНЕ

ПОРУШЕННЯ МЕЖІ РОБОЧИХ ТА СІМЕЙНИХ СТОСУНКІВ (23,9%):

Труднощі з субординацією; Залежність сімейних стосунків і робочих процесів: “Страх образити близьку людину, що відіб'ється на повсякденному житті компанії”; Втрата інтересу членів сім'ї до ведення бізнесу; Труднощі у розмежуванні сімейних і бізнесових стосунків; Можливість втрати довіри до членів сім'ї; Перенесення особистих відносин на робочі процеси: “Складно розлучитись із членом родини як з працівником”; Перенесення робочих процесів на сімейні стосунки: “Дискусії на роботі часом продовжуються вдома [чоловік і дружина]”, “Суперечки щодо бачення розвитку компанії, які можуть переходити на особистості”; Конкуренція в сім'ї; Напруженість в родині; Сімейний бізнес породжує сімейні конфлікти; Деформація сім'ї і сімейних стосунків: “24/7 з однією людиною призводить до знецінення відносин”.

НЕЗБАЛАНСОВАНІСТЬ ОСОБИСТОГО ЖИТТЯ ТА РОБОТИ (6,2%):

Ненормований графік роботи; Робота в позаробочий час не припиняється; Тотальне залучення до ведення бізнесу: “Повна зайнятість, яка є вища, ніж в звичайному бізнесі”; Брак часу на хатні справи; Невміння розділяти

робоче та особисте: “Важко абстрагуватись від роботи”; Брак часу; Труднощі в організації відпочинку; Брак часу на відпочинок; Труднощі з відпустками; Неспівпадіння часу відпусток: “Відсутність часу для відпустки, коли управлінням займаються виключно члени сім'ї”, “Важко знайти час на відпочинок, коли ти приймаєш безпосередньо участь у процесах”.

ФІНАНСОВІ РИЗИКИ І ТРУДНОЩІ (11,7%):

Одне джерело прибутку у сім'ї; Фінансові ризики; Відсутність запасного варіанту вирішення фінансових проблем: “Якщо бізнес збанкрутує, то всі залишаться без грошей”; Відсутність стабільного прибутку; Труднощі в поділі прибутків та розробці стратегії; Фінансовий пріоритет бізнесу: “Гроші витрачаються на бізнес, а не на сім'ю”; Відчутна втрата прибутків; Високі зарплатні очікування членів сім'ї; Довга окупність бізнесу; Дивідендна політика не задовільняє всіх потреб членів сім'ї; Погане планування сталих витрат; Різне бачення капіталовкладення; Відсутність чіткої кореляції між внеском у розвиток проекту і заробітком; Необхідність постійних вливань сторонніх коштів [тобто з інших джерел] для розвитку бізнесу; Залежність благополуччя сім'ї від успішності бізнесу.

КОНФЛІКТНІ СИТУАЦІЇ (10,5%):

Сімейні конфлікти щодо питань бізнесу; Суперечки при прийнятті рішень та в організаційних питаннях; Розбіжність в пріоритетах ведення бізнесу: “Велика сім'я може створити великі конфлікти в майбутньому”, “Коли компанія переросте одного з співзасновників – неминучий конфлікт”; Конфлікт поколінь: “Немає кому передати бізнес через інші інтереси дітей”; Недооцінювання молодшого покоління у плані передачі бізнес-повноважень: “Молодшому поколінню складніше в декілька разів довести і втілити свої мрії”; Тиск з боку старших поколінь; Важко переконати старших родичів у доцільності бізнесу; Конфлікт інтересів у виборі професії для дітей, котрих передбачається призначити спадкоємцями ведення сімейного бізнесу: “Складно залучити дітей до сімейного бізнесу і розкрити їхній потенціал в рамках лише сімейного бізнесу”.

НЕДОЛІКИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ / ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ (9,9%):

Неефективне управління: “Важко допустити “чужу” людину, адже власники знають для чого вони працюють”, “Ставляться під сумнів прийняті управлінські рішення”; Брак наполегливості і контролю; Неефективна організація роботи: “Немає чіткого розподілення обов'язків і зон відповідальності”; Невідповідальність і відсутність

незалежного контролю; Порушення дисципліни; Неорганізованість команди; Обмеженість ресурсів: *“Звуження світогляду і відсутність “свіжої крові”, “Замість того, щоб обирати собі партнерів, приходиться працювати з членами сім’ї”*; Складність розривання партнерських стосунків; Менша гнучкість при прийнятті рішень про продаж бізнесу; *“Сімейні компанії повільніше ростуть”*.

НЕГАТИВНИЙ ВПЛИВ «СІМЕЙНОСТІ» БІЗНЕСУ НА ВІДНОСИНИ У КОЛЕКТИВІ (4,5%):

Різне ставлення до працівників з сім’ї і “чужих”: *“Вимогливість власників до членів сім’ї вища, ніж до працівників не членів сім’ї”*; Сумніви решти працівників компанії (не родичів) в об’єктивності керівництва: *“Інші працівники не відчувають себе на 100% частиною компанії”*, *“Складно талановитим працівникам довго працювати в компанії”*, *“Важко звільнити партнера”*.

НЕДОСТАТНЯ КВАЛІФІКОВАНІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ-РОДИЧІВ (4,3%):

Непрофесіоналізм: *“Коли не всі зрілі, складно вирішувати питання”*; Відсутність у працівників фахових знань; Можлива халатність у робочих процесах; Відсутність досвіду на початку; *“На першому етапі треба все робити власноруч”*.

НАМАГАННЯ РОДИЧІВ ВПЛИВАТИ НА РОЗВИТОК БІЗНЕСУ (4,3%):

Залежність від думки членів родини, які вклали кошти в бізнес; Завелика кількість “стейкхолдерів” – довгий час прийняття рішень: *“Треба постійно домовлятися”*.

ЕМОЦІЙНА ВИСНАЖЛИВІСТЬ БІЗНЕСУ (3,1%):

Високе емоційне навантаження; Труднощі у прийнятті рішень через тривалі та емоційно виснажливі переговори; Постійні стреси; *“Емоційність впливає на раціональне прийняття рішень”*.

ВПЛИВ ЗОВНІШНІХ ЧИННИКІВ НА ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ (1,9%):

Недосконалість законодавчої бази, що регулює сімейний бізнес; Незахищеність від впливу корпорацій; Залежність від зовнішніх чинників.

ВИСОКА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ КЕРІВНИКА (1,2%):

Більший рівень відповідальності, ніж у не сімейному бізнесі.

Так, ведення сімейного бізнесу має свої ризики та недоліки, і щоб легше було проходити віражі, учасники дослідження радять уникати зайвих емоцій та нестриманості, перенесення особистих конфліктів на робочі моменти, будь-яких видів непорозуміння з партнером, негативного оточення загалом та лукавих людей, кредитів, усних домовленостей та чужих юристів.

“В мене були такі періоди, коли від успіху з’являвся кураж. Напевно, цього треба найбільше уникати. Має бути здоровий глузд, і дрібочка авантюризму”, – Роман Зафійовський, автосервіс, Львів

“Напевно варто уникати надмірного масштабування на старті і необдуманості інвестицій. Кожна інвестиція має бути розрахована, прорахована, як і кожен маневр вліво-вправо. Будь-яке невірне рішення може вгробити бізнес на самому початку”, – Роман Баховський, «Cosmos prefab», Львів

“Варто уникати кредитів за українськими ставками [сміх]. Якщо серйозно, то все має свій ризик. Варто уникати завідомо програшних ситуацій. Наприклад, якщо тобі кажуть зробити об’єм роботи, розрахований на 48 годин за 24 години, і при цьому заплатять тобі як за місяць, то десь тут є підступ: або ви не встигнете це зробити, або вам не заплатять, або ви зробите це по-

гано і зіпсуєте репутацію. Якщо ви напочатку ризикуєте, то будь-який програш відразу вбиває бізнес. Дуже багато фірм закриваються на початку через те, що беруть дуже ризиковані речі в роботу”, – Іван Шегда, «MiniZavod», Львів

“Варто уникати брехні. Бо якщо втратите довіру, то потім дуже багато часу піде на те, щоб відбудувати її знову. Треба бути завжди прямими і мати цінності зі старту, розуміти для чого ти це робиш. Якщо мати за основну цінність заробіток грошей, і робити все виключно заради грошей, це потім відгукнеться”, – Юрій Михасяк, «Cieden», Львів

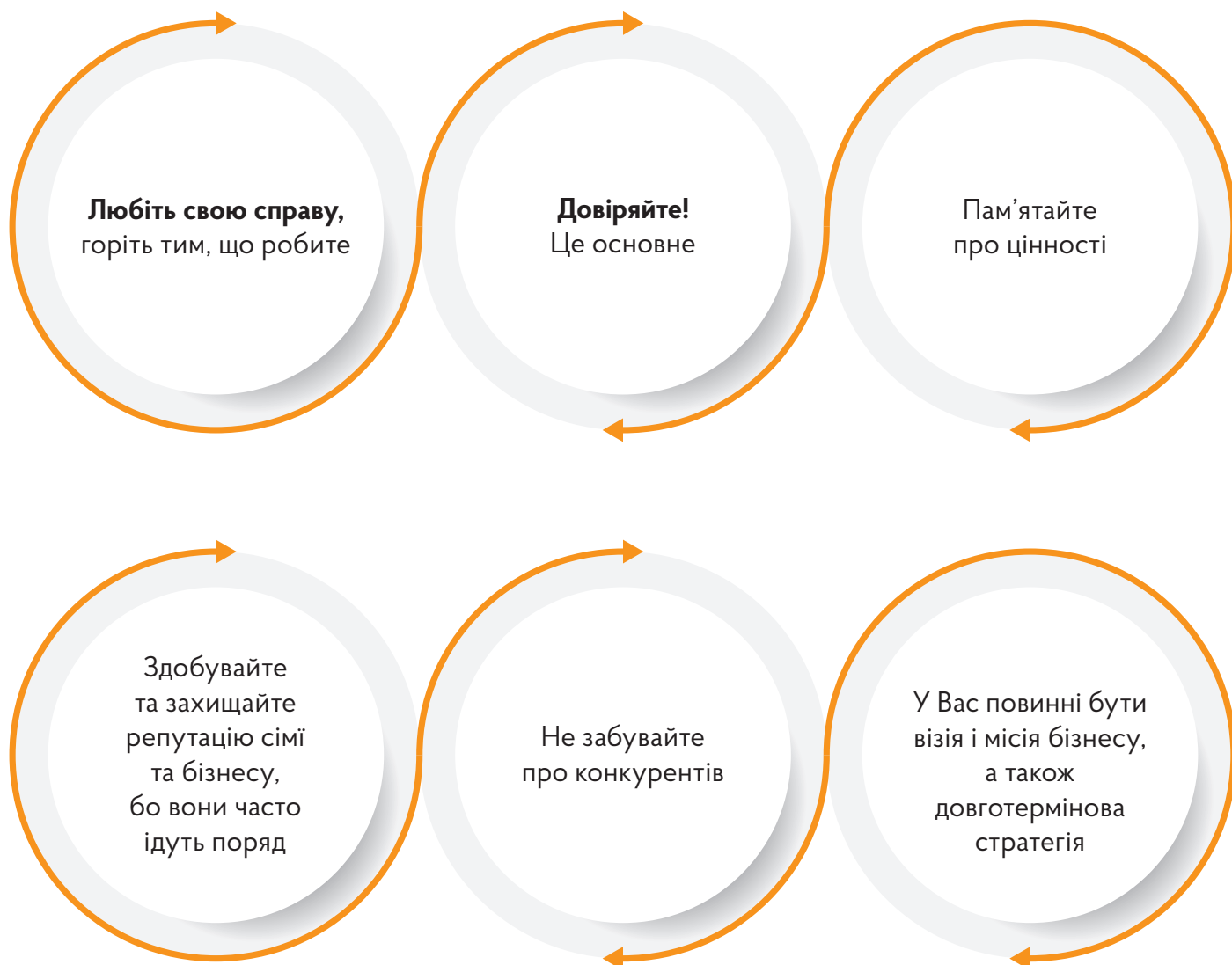
“Я би дуже хотіла, щоб люди, які є в сімейному бізнесі мали менше конфліктів і більше позитивних результатів. Щоб вони мали можливість перейняти той досвід, який вже пройшли інші сімейні компанії. І щоб навіть у вас [ред. Львівській бізнес-школі УКУ] був якийсь курс, кейс, програма по сімейному бізнесу. І щоб вона була відкрита та знаходилася на якомусь базовому ресурсі у доступі. Сьогодні є дуже багато тренінгів з особистого розвитку, переговорних процесів, будь-яких бізнес-процесів. А ось по сімейному бізнесу таких відкритих тренінгів та модулів не вистачає. Я знаю, що це буде корисно багатьом людям. Такі системні інструменти зараз дуже в попиті. Я впевнена, що вони допоможуть багатьом бізнесменам та сім’ям”, – Ірина Варагаш, «Еконія», Київ



Фото з конференції «Family Business: responsibility across generations»

ЗАПОВІДІ ВЕДЕННЯ УСПІШНОГО СІМЕЙНОГО БІЗНЕСУ

Учасники дослідження, ділячись власним досвідом ведення сімейного бізнесу, були щедрими на інсайти: як вести сімейну справу так, аби вона була успішною та тривала протягом не одного покоління. Ми зібрали для вас кілька основних порад та рекомендацій



Ведіть бізнес усвідомлено та з внутрішньою відповідальністю за результат, адже від нього залежить добробут сім'ї

Займайтеся бізнесом з відкритими очима -
Вам треба вміти рахувати і реагувати на фінансові показники, правильно рахувати прибуток, враховувати витрати

Домовтесь про все на самому початку і скажіть "ні" усім домовленостям!
Визначте чіткі правила, пропишіть все у сімейній конституції чи меморандумі, включно з очікуваннями всіх бізнес-партнерів

Партнерство повинне бути реальним із визначеною дольовою участю засновників

Пропрацюйте план та стратегію і відстежуйте їхнє виконання

Окресліть модель комунікацій та модель бізнесу загалом, за потреби корегуйте бізнес-моделі та стратегії

Чітко розподіляйте повноваження, ролі та будьте відповідальними за свої функціональні обов'язки

Працівник повинен виконувати ті ролі та функції, **ДЛЯ ЯКИХ ВІН** компетентний:
"Продажі це важливо, тож нехай продає той, хто вміє це робити"

Не бійтесь рости, розширювати коло сімейних відносин і виходити в бізнесі за межі сім'ї

Найміть SEO!

Усвідомлюйте,
що будуть деякі речі,
які доведеться робити
самому, тому
що не завжди
буде кому

Будьте командою та
підсилюйте один одного,
але і дотримуйтесь
дистанції,
залишайте "простір
для творчих маневрів"

Не приймайте
поспішних рішень,
радьтесь з іншими

Якщо рішення
вже прийняте,
не оскаржуйте його,
не "тягніть ковдру
на себе"

Конструктивному
фідбеку -
адекватну реакцію!
Визнавайте помилки,
самовдосконалюйтесь та
шукайте компроміси

Більше розмовляйте
один з одним,
будьте відкритими та
щирими із партнерами,
**без недомовок
і секретів**

Та рішення можна і
треба переглянути,
якщо стає зрозуміло,
що це не працює

Ставитись
до партнерів
чи інших колег
по-панібратськи -
моветон

