

МИХАИЛ ПИКАЛОВ

КАК ПЕРЕДАТЬ БИЗНЕС ДЕТЯМ

Секреты владельческой
преемственности



Михаил Пикалов

**Как передать бизнес детям.
Секреты владельческой
преемственности**

«Питер (Айлиб)»

2026

Пикалов М.

Как передать бизнес детям. Секреты владельческой
преемственности / М. Пикалов — «Питер (Айлиб)», 2026

ISBN 978-5-4461-4474-7

Книга «Как передать бизнес детям. Секреты владельческой преемственности» предназначена для владельцев бизнеса, их преемников, сотрудников семейных офисов, семейных консультантов, психологов, наставников. Она поднимает тему владельческой преемственности и дает ответы на сложные вопросы передачи бизнеса следующему поколению собственников в нашей стране. Автор объясняет простым неюридическим языком юридические решения в наследовании и преемственности, показывает основные сценарии передачи бизнеса, раскрывает тему профессионального владения и обозначает области развития навыков, которым следует обучать будущего владельца бизнеса. Теория иллюстрируется многими примерами из российской и зарубежной практики, среди которых есть яркие примеры из личного опыта автора. Издание раскрывает секреты владельческой преемственности для разных ситуаций, в которых многие владельцы и преемники могут увидеть себя.

ISBN 978-5-4461-4474-7

© Пикалов М., 2026
© Питер (Айлиб), 2026

Содержание

Отзывы	6
Введение	8
Благодарности	10
Глава 1. Проблемы владельческой преемственности в России	12
Глава 2. Понятия и модели	15
Конец ознакомительного фрагмента.	23

Михаил Пикалов
Как передать бизнес детям. Секреты
владельческой преемственности

© ООО Издательство «Питер», 2025

© Серия «Бизнес-психология», 2025

© Михаил Пикалов, 2025

* * *

ОТЗЫВЫ

Сергей Чурин, основатель компании «Мебель Фортэ»

Как отец пятерых детей и владелец бизнеса, в котором уже работают двое старших, я давно ждал практичное руководство по передаче дела. Книга тронула меня и по-настоящему помогла. Мысль о передаче дела – это не только про деньги и документы. Это про семью. Про то, как остаться близкими людьми, когда речь заходит о деле всей твоей жизни. В ней нет заумных схем. Она как честный разговор с мудрым другом, который сам через многое прошел. Автор понимает, что главный вопрос не «как разделить активы», а «как не разделить семью». Вместо абстрактных советов здесь даны сценарии, как подготовить детей не к роли рантье, а к роли ответственных владельцев – хранителей общего дела, как передать им не кошелек, а ценности и ответственность.

После прочтения стало спокойнее. Появилась ясность и уверенность, что все получится. И главное – что мы останемся семьей. Очень ценно, что сложные юридические вопросы объясняются просто, на примерах из нашей реальности. Душевная и практичная книга для тех, кто любит и бизнес, и своих детей.

Настоятельно рекомендую книгу всем, кто хочет передать детям не просто деньги, а общее процветающее дело.

Дмитрий Даньшов, основатель группы компаний «Механика»

В книге все аспекты преемственности в бизнесе изложены последовательно, очень доходчиво, без воды, не так, как это бывает в переводной и подражающей ей бизнес-литературе. Тезисы наглядно подкреплены живыми примерами из богатого личного опыта. Еще очень хороший язык. Писать просто, понятно, логично, обоснованно и последовательно – отдельный талант и большая работа над текстом. В книгу вложено много труда автора, что облегчает восприятие изложенных идей.

Поддерживаю идеи автора, что передача бизнеса в данное время отягощена рядом негативных факторов. Поколение 20–35-летних росло и воспитывалось под влиянием негативного информационного поля. Идеи свободной жизни без собственности, на шеринге и фрилансе создавались и пропагандировались не случайно, а в рамках масштабного социального инжиниринга. Процесс имущественного расслоения общества требовал информационной и идеологической поддержки, и она проводилась и проводится через модерацию глобальных информационных каналов, через «рекомендательные алгоритмы», убеждающие аудиторию, что «работа от слова “раб”», «избегай офисного рабства», «главное – выйти из операционки», «живи ради удовольствия в моменте», «Стив Джобс нигде не учился, и ты не учишься». Основателю компании для успешной преемственности явно придется идти против ветра.

Важно: автор отмечает, что в бизнесе высоки семейные риски. Институт семьи во всем мире постепенно деградирует. Урбанизация, атомизация общества, внедрение деструктивных идей, отказ и неспособность государства в ряде стран вести эффективную пропаганду реальных семейных ценностей показывают нам, что свою семью нужно строить и укреплять самому. Вопреки текущим индивидуалистическим трендам.

Задача воспитания трудно алгоритмизируемая, но базовые действия описать возможно. Воспитывать детей в течение всей жизни сложно, но нужно стараться. Я рассказывал детям о своей работе всегда, с любого возраста. Рассказывал в режиме «сказка на ночь» историю семьи, биографию патриархов, дедов, прадедов. Вozил в деревню, показывал дом, где в 1878 году родился их прапрадед. Знакомил с широким кругом родни. Водил в Музей предпринимателей, пояснял, что купец Сытин и барон фон Мекк повлияли на страну сильнее, чем блогеры

и футболисты. Водил детей к себе на работу, принудительно привлекал на практику. Нашел в компании «авторитетного наставника» для сына на время практики и чуть-чуть по жизни.

Книгу уверенно рекомендую всем предпринимателям, кто видит продолжение и развитие своего дела руками, головой и сердцем следующего поколения дружной семьи.

Введение

В 2012 году мой давний знакомый обратился ко мне с необычной просьбой: «Создал в 1990-е бизнес, всю жизнь ему отдал, а сын про него слышать не хочет... не знаю, что делать... как вовлечь его... как передать дело моей жизни... помоги...» Утирая слезы крепкой ладонью, этот большой человек смотрел на меня беспомощно, как малый ребенок. Трудно было поверить, что он прошел войну в Афганистане, смотрел в дуло пистолета, когда у него пытались отобрать бизнес, но никогда не раскисал, я не помню ни минуты его слабости...

Преемственность в бизнесе – тема непростая. Частному бизнесу в России всего-то 35 лет. Сегодня первое поколение собственников только начинает передавать бизнес. Непонятно, с чего начинать и что делать. Многие сферы в управленческой науке, такие как «процессное управление» или «проектное управление», имеют методологию, набор инструментов, которые вы берете, применяете и добиваетесь ожидаемого результата. А здесь – где брать инструменты? В России почти нет практики. Советский период истории вырезал традиции, прервав такие великие династии предпринимателей, как Демидовы, Морозовы, Рябушинские, Третьяковы, Прохоровы. Западный опыт многим не подходит. И появляется масса вопросов. Как передавать бизнес детям? Какие есть возможные сценарии? Какие нужны для этого условия? Как подготовить преемника?

В проекте Преемник2020 мы искали ответы на эти вопросы более 10 лет. Мы проводили круглые столы «Преемственность в семейном бизнесе» в Высшей школе экономики, международные программы «Семейный бизнес» в разных странах Европы, программы «Владельческая преемственность в бизнесе» совместно с лучшими учебными заведениями, институтами и общественными организациями. На свои программы мы приглашали ведущие консалтинговые компании, банки, семейные офисы, юридические компании, институты развития, такие как PwC, EY, Deloitte, McKinsey, UFG, RosExpert, Althouse, Egon Zehnder, Spenser Stuart, Ward Howell, Phoenix Advisors, ШАГ, «Ситибанк», Банк ВТБ, NICA, «Клифф», «Юматрикс», «Юст», «Павлова и партнеры», Институт Адизеса, Институт родословия и геральдики, многих других. У нас выступали российские и западные бизнесмены, которые делились своим опытом удачной и неудачной преемственности. Нашими партнерами за эти годы стали: Высшая школа экономики, РЭУ им. Плеханова, Торгово-промышленная палата РФ, «Деловая Россия», Российский институт директоров, Северо-Западный центр корпоративного управления, Московский музей предпринимателей, меценатов и благотворителей.

Мы задавались вопросами сложных жизненных ситуаций. Что делать, если неожиданно умер ваш партнер, акционер, а хуже для бизнеса – стал недееспособным? Как быть, если к вам пришли жена, сын, дочь ушедшего акционера или опекун его малолетнего наследника и просят положенную долю в бизнесе? Как решать эти вопросы? Есть ли предупреждающие действия? Что конкретно делать?

Погружаясь в тему преемственности, мы искали ответы и на более сложные вопросы. Если вы решили передать бизнес детям, а они этого не хотят – как поступить? Возможно ли детей мотивировать? Как зажечь искру желания в их глазах? Какие необходимы для этого условия? Что такое профессиональное владение бизнесом и зачем это нужно детям? Какие навыки следует развивать новому поколению собственников?

За эти годы мы нашли ответы на многие вопросы, помогли нескольким бизнес-семьям и накопили в своей практике более 60 кейсов преемственности наших клиентов. С кем-то мы работали месяц, с кем-то год, а с кем-то до сих пор ведем проект. Как писал Лев Толстой, «все счастливые семьи похожи друг на друга, каждая несчастливая семья несчастлива по-своему». Перефразируя его, могу уверенно сказать: все бизнес-семьи, которые имеют план преемственности, счастливы одинаково, кто не имеет – несчастливы по-своему.

Цель этой книги – не только ответить на вопрос «Как передать бизнес детям?», раскрыть секреты владельческой преемственности, но и помочь многим владельцам, основателям бизнеса выстроить свой план преемственности и воплотить его в жизнь.

Михаил Пикалов, 3 июня 2025 г.

Благодарности

Выражаю благодарность всем, кто вдохновлял и помогал в написании этой книги.

Это руководитель проекта Преемник2020 и партнер Дмитрий Ларионов, который ярко видит главное и терпит мой перфекционизм, мою придирчивость к мелочам.

Это партнер Лана Гринберг, которая из далекой страны за морями и океанами всегда помогает советом, лучшими методиками и контактами.

Это администраторы наших программ «Владельческая преемственность в бизнесе» Маргарита Гаврикова, Александра Холодилина, Елена Кудинова, Анна Котлярская, которые в разные годы вели большую работу с экспертами и помогали в проведении программ.

Это эксперты наших программ: Елена Рождественская, Вадим Миронов, Виталий Трофимов-Трофимов, Кирилл Николаев, Виталий Королёв, Павел Шилов, Виктор Вяткин, Алла Лисицина, Владимир Вербицкий, Денис фон Мекк, Михаил Кларин, Михаил Иванов, Игорь Савченко, Лариса Кононенко, Татьяна Лобанова, Антон Стороженко, Кристина Солнцева, Екатерина Макарова, Николай Варгасов, Вероника Жукова, Виктория Валюк, Марко Науман, Максим Симонов, Елена Антонова, Георгий Бирюков, Галина Павлова, Антон Ионов, Алексей Станкевич, Игорь Таранов, Александр Рудик, Станислав Киселёв, Феликс Комаров, Диана Каляева, Всеволод Сазонов, Наталья Кордюкова, Константин Тютюнов, Константин Борисов, Владимир Бабушкин, Вячеслав Милов, Юрий Ведов, Александр Блинков, Олег Матвеев, Александр Филатов, Роман Карловский, Александр Смирнов, Наталья Давыдова, Александр Байбаков, Константин Савин, Наталья Бирюкова, Анна Модянова, Антон Чертков, Элина Коскина, Андрей Богокин, Алексей Кушнер, Андрей Сартори, Александр Тынянских, Светлана Емельянова, Владимир Козлов, Ольга Чебыкина, Ольга Севастьянова, Александра Матвеева, Вероника Загиева, Елена Дыбова, Мария Грудина, Ануш Асатрян, Наталия Карпова, Андрей Логос, Татьяна Гусева, Светлана Заборня, Вадим Матвеев, Андрей Ковешников, Николай Мирошниченко, Ирина Седакова, Дмитрий Даньшов, Игорь Ашманов, которые внесли большой вклад прежде всего в понимание процессов преемственности, проводили и проводят неоценимую просветительскую и образовательную работу с нашими клиентами.

Это западные исследователи и наши консультанты из ведущих университетов и школ бизнеса: Иван Лансберг (Школа менеджмента Келлога, США), Клаудиа Астрахан (Университет Люцерн, Швейцария), Вальтер Зокки (университет Vita-Salute San Raffaele в Милане, Италия), Аннелин Мичилс (Университет Хассельта, Бельгия), Альберто Химено (бизнес-школа ESADE, Испания), Матиас Вальдкирх (бизнес-школа EBS, Германия), Фабиан Бернхард (бизнес-школа EDHEC в Париже, Франция), Томас Целлвегер (Университет Санкт-Галлена, Швейцария). Они дали нам богатую мировую практику и стержень преемственности, на который мы нанизываем российскую действительность и опытным путем создаем разные инструменты.

Это круг моей большой семьи, родных, близких и дальних родственников, которые участвовали в разных наших программах и всегда давали ценную обратную связь; отдельно родители – Георгий и Маргарита Пикаловы, которым далеко за 80 лет, но они всегда поддерживают меня в любых начинаниях и, в пример для многих, работают над сохранением здоровья и бодрости духа; отдельно маленькие любимые внуки – Агния и Есения, энергия которых заставляет крутиться земной шар и всех малоактивных членов семьи.

Это наши клиенты и их семьи, которые за 10 лет нашей практики часто помогали другим семьям в сложных ситуациях и делились своим опытом.

Отдельная благодарность одной маленькой четырехлетней девочке. Она также дала вдохновение написать эту книгу.

В семье основателя компании, ее бабушки, я проводил занятия по семейному совету. Самая младшая внучка основателя всегда хотела присутствовать на собрании всей семьи, но

дедушка не разрешал, ее забирали няня. Девочка очень расстраивалась и плакала. Однажды я попросил ее оставить. Сказал, что ребенку после четырех лет полезно приобщаться к семейному собранию и впитывать семейные ценности. Тогда дедушка на 15 минут разрешил ей присутствовать на семейных советах. Как ведущий, я задавал участникам разные вопросы, ей также всегда уделял внимание. Девочке это нравилось. Она примерно себя вела и внимательно слушала обсуждения. Как-то она подошла ко мне и тихо сказала: «Я люблю тебя больше, чем “Три кота”». Наверное, это самый яркий мультик в ее жизни. Я люблю ее точно так же.

Глава 1. Проблемы владельческой преемственности в России



Вопросы преемственности бизнеса в России возникали и раньше, но активно начали проявляться в 2020-х годах. То ли большинство основателей бизнеса подошли к философскому возрасту, когда стали задумываться о вечном, то ли ковид сыграл злую роль, когда вокруг неожиданно начали уходить в иной мир друзья и знакомые, оставляя многие нерешенные дела, то ли просто время пришло в нашей большой стране передавать активы следующему поколению. Как всегда, это случилось для многих неожиданно. Никто не успел подготовиться. Поэтому появились проблемы.

Начать разговор о владельческой преемственности стоит с владельца бизнеса, который никаких проблем не видит. Он вообще не думал о передаче бизнеса. Либо живет себе обычной трудовой жизнью, считая, что проблемы преемственности какие-то надуманные. Действительно, какие проблемы? Есть рабочий бизнес. Есть любимые и послушные дети. Они помогают, бизнесом интересуются. Семья у нас крепкая. Что не умеют – научим. О чем вообще тут

говорить? Отправим учиться в лучший вуз, потом в лучшую бизнес-школу, приедут и продолжат дело. Куда же они денутся?

Но дети растут. Причем незаметно и быстро. У них формируются свои убеждения. И вдруг выясняется, что не приедут, не хотят. Или приедут, но работать не желают в бизнесе. Или согласны работать, но как-то спустя рукава. Или хотят активно работать, но делать что-то свое... и так далее. И это только первый уровень проблем.

Дальше – больше. Детей не принимает менеджмент компании, с ними не хотят работать партнеры, у них возникают юридические вопросы, они не привыкли работать в сложных условиях, психологически не готовы принимать ответственные решения, они не находят требуемой поддержки в компании и так далее. Каждая неурядица в бизнесе вдруг вызывает конфликт в семье. Конфликты переходят в серьезные ссоры. Неожиданно возникают проблемы со здоровьем. И только тогда владелец бизнеса начинает задаваться вопросом: как передать бизнес детям? И порой бывает поздно. Выясняется, что этим вопросом надо было интересоваться раньше. Поэтому...

У вас есть одна попытка передать бизнес детям. Второй может не быть.

На Западе культура преемственности в частном бизнесе сформирована давно. В разных странах есть семейные компании, которые передают дело из поколения в поколение уже несколько веков. Там устойчивые традиции. В большинстве стран в деловой семье ребенок с раннего детства воспринимает себя как часть семейного рода, как продолжателя семейного дела и только потом – как свободную личность.

В России после революции 1917 года частный бизнес был разрушен. Династий с традициями семейного бизнеса почти не осталось. Создавать семейные деловые традиции с первого поколения – трудная работа. Ее начали делать некоторые предприниматели с 1990-х годов, с появлением частного бизнеса в нашей стране, но им трудно двигаться по этому созидательному пути. В современном мире так много соблазнов для молодого поколения.

Например, последнее время в западном мире появилась некая сладкая философия, удобная для транснациональных корпораций. В ее понимании современный человек – это независимая и свободная личность, которая может счастливо жить, перемещаясь по разным странам, находя применение своим интересам и способностям в глобальном мире, не ограничиваясь узким взглядом на место рождения, семью или религию. Как Микки Маус, персонаж из мультфильмов Диснея, – с благородной и яркой идеей, но без Родины, без семьи, без пола, без веры.

Эта философия помогает глобальному бизнесу поглощать слабые умы. Под ее влиянием сбиваются жизненные ориентиры, разрушаются устои семьи, появляются странные гендерные отношения, происходит уход от истинной веры. Компании, в которых молодое поколение владельцев попадает в такие сети, теряют семейные ценности и постепенно увядают. Дальше их съедают транснациональные корпорации. Мы видим, как это происходит в разных странах. Но самое интересное, что западные элиты, известные в нескольких поколениях бизнес-семьи, которые на словах порой поддерживают такую философию, на деле показывают совсем противоположный взгляд. У них крепкие семьи, строгое консервативное воспитание и образование, прочные духовные и религиозные традиции, а также хорошо выстроена преемственность. В этих семьях вы не найдете детей с ложными ориентирами, например девочку, которая хочет стать мальчиком, или мальчика, мечтающего работать в другом бизнесе, в другой стране, далеко от семьи.

Другим соблазном молодого поколения является престиж работы в известной фирме. Одно дело – работать у своих родителей, в небольшом бизнесе, а совсем другое – в компании с мировым именем. Ведь круто быть причастным к известному бренду. Можно похвастаться перед друзьями и знакомыми. Также привлекает корпоративная культура такой компании. Здо-

рово же иметь красивую визитку или статусный логотип на одежде, работать в международной команде, веселиться на корпоративах в разных странах, разделять высокие цели и традиции известной фирмы. Многие ведь мечтают о такой работе. При этом владелец никакой проблемы здесь опять не видит.

Вторая проблема связана с непубличностью темы преемственности бизнеса. Как-то в нашей культуре не принято о многом говорить. Люди стараются не обсуждать риски своей смерти. А вдруг этим накличут беду? Держат в секрете многие болезни. Не раскрывают свои активы, иногда даже в кругу семьи. Также стараются до последнего не разглашать свои завещания и правопреемников. Нам, кто вырос в СССР, сложно быть открытыми. Это наш культурный код.

Третья проблема – это отсутствие стратегического видения. Не многие владельцы компаний видят свой бизнес за горизонтом своей жизни. А если нет такого видения бизнеса, то нет смысла заниматься преемственностью. То же самое можно сказать про семью. Кто строит династию, кто занят построением рода, тот видит продолжение себя и в семье, и в бизнесе. Для того владельческая преемственность обретает глубокий смысл.

Четвертая проблема владельцев российских компаний в том, что бизнес, основанный у нас в 1990-е годы, в основном партнерский. Его создавали друзья, однокурсники, люди с одного предприятия, которые тогда не задумывались о следующем поколении. В большинстве своем шли в бизнес, чтобы как-то прокормить себя и семью. О бизнесе как о большом деле своей жизни тогда не думали. Сегодня, имея несколько партнеров в компании, владелец не понимает, может ли он вообще передать свою долю в компании детям. А если может, что для этого надо делать? Как этот вопрос согласовать с партнерами?

И пятая проблема преемственности бизнеса для владельца самая главная. Он просто не знает как. Как передать? Нет традиций. Нет знаний. Нет необходимых навыков. В его роду никто и никогда не передавал бизнес. Этому не учат в наших бизнес-школах.

Поэтому многие владельцы компаний в России, объединенные общей судьбой смотреть «Иронию судьбы» по телевизору 31 декабря, так и не сформировали понимание процесса преемственности, полагая, что такая у них судьба...

Коротко самое главное

1. У вас есть одна попытка передать бизнес детям. Второй может не быть.
2. Проблемы владельческой преемственности связаны с тем, что владелец:
 - 1) не видит никаких проблем;
 - 2) старается не обсуждать эту тему;
 - 3) не смотрит на бизнес и семью дальше горизонта своей жизни;
 - 4) владеет долей в бизнесе и не знает, как построить отношения с партнерами;
 - 5) не знает инструментов преемственности и не владеет ими.

Глава 2. Понятия и модели



Многие известные работы в теории управления середины и конца XX века основываются на крупных публичных корпорациях. Действительно, зачем изучать работу семейной пекарни, магазина или небольшой фермы, где нужно выпрашивать у владельцев разные маленькие цифры? Здесь много работы, большая погрешность и низкое доверие к источнику информации. Другое дело, когда можно взять открытые данные большой публичной компании и анализировать ее миллиарды. Можно строить графики, предсказывать будущую выручку и прибыль, а также обосновывать разные цифры в рамках какой-нибудь удобной теории.

Вот таким образом и написаны основные учебники для бизнеса, которые изучают на курсах MBA. В них управление мотивацией основано на исследованиях в корпорации IBM, маркетинг – Procter & Gamble, финансовый менеджмент – JP Morgan, логистика – Sears, создание организационных структур – General Motors, корпоративная стратегия – General Electric и так далее. Любую область в управлении вам всегда исследуют на какой-нибудь компании «Дженерал Сантехник» с миллиардным оборотом. Набор разных теорий был разработан именно для управления крупными корпорациями, а малые и средние компании, куда в основном относятся семейные предприятия, упоминались как случаи отсталых форм бизнеса. Во многих учебни-

ках они даже назывались «прочими предприятиями» и на них не обращали внимания. Считалось, они должны естественным образом развиваться в направлении публичных корпораций и выходить на биржу.

Однако в конце XX века некоторые исследователи заметили, что в устойчивости бизнеса преобладают другие формы предприятий. Даже при сильном росте они не стремятся на биржу, а, наоборот, пытаются сохранить свой «нелистинговый» статус. Это семейные компании. В них как-то по-другому все работает, и учебники МВА для них не совсем подходят.

И тогда исследователи начали изучать эти компании. В 1976 году два профессора Гарварда – Луис Барнс и Саймон Хершон – опубликовали статью в журнале Harvard Business Review [31], где утверждали, что семейные фирмы не являются недоразвитой формой бизнеса, а представляют собой стабильную форму конкурентной организации. Они выживают в кризисы, устойчивы к колебаниям рынков, так как имеют свои особые формы самоорганизации. Далее в своих работах они определили преемственность как главную проблему для этих компаний. Когда руководство переходит от одного поколения к другому, этот переход часто не упорядочен. По мере развития компании возникает потребность в стиле управления, а предприниматели старого поколения, как правило, не занимаются реорганизацией.

Позже, в 1980 году, Лео Данко проводит первые семинары по семейному бизнесу, а Питер Дэвис представляет в Гарвардском университете первую академическую программу «Семейный бизнес». Компании, основанные на семейном укладе, постепенно начинают занимать отдельное место в управленческой науке.

С тех пор прошло много лет. Сегодня в разных бизнес-школах мира есть программы, где обучают подрастающее поколение собственников семейных компаний. Проведены сотни исследований. Появилось много различных моделей семейного бизнеса. В этой книге мы рассмотрим с вами две основные модели, но сначала давайте определимся с терминологией.

Преемственность и наследование

Многие люди в бизнесе путают два понятия – преемственность и наследование. Мы в проекте Преемник2020 трепетно относимся к этим терминам, поэтому сразу следует дать пояснение. Преемственность – это передача бизнеса при жизни владельца. Причем при сознательной его жизни. Наследование – передача после смерти владельца. Это два разных пути и два разных процесса. Наследованием больше занимаются юристы и нотариусы. Они делят и передают имущество согласно букве закона и волеизъявлению умершего. И здесь ничего исправить нельзя. Мы занимаемся преемственностью. Когда можно не только все поправить в текущем моменте, но и заложить крепкий фундамент устойчивости компании владельца на сотни лет вперед. Кроме того, через преемственность передается дух и энергия владельца. Поэтому на наших программах «Владельческая преемственность в бизнесе» мы часто повторяем:

преемственность – это передача огня, а не поклонение пеплу.

Эта мысль будет развиваться в разных направлениях в течение всей книги.

Какой бизнес считать семейным

Второй момент в определениях – это понимание того, что же такое семейный бизнес.

Удивительно, но в российском законодательстве на федеральном уровне такого понятия нет. Семья есть, семейный кодекс есть, даже семейные традиции встречаются, а совместный семейный труд, семейное предприятие почему-то нашими законодателями не определены.

Между тем в России 74% компаний в малом и среднем бизнесе можно назвать семейными. Такую оценку дает Торгово-промышленная палата Российской Федерации (ТПП РФ) на

основании своих исследований [55], общее количество респондентов которых составило более 28 тысяч руководителей компаний из 83 регионов России. Данные исследования показали, что у 57% предпринимателей в бизнесе работают представители 1-го поколения; 36% отметили, что у них работают представители двух поколений; в 7% компаний в бизнесе задействованы три поколения семьи. При этом 52% семейных бизнесов имеют оборот до 500 миллионов рублей.

Стоит отметить, что вклад семейного бизнеса в экономику России довольно существенный. По данным РБК (опубликованным на сайте ТПП РФ):

- 99% фермерской продукции выращено семейными сельскохозяйственными компаниями;
- 95% частных школ в России основаны семейными предпринимателями;
- 90% антивирусных продуктов в IT созданы частными семейными компаниями;
- 80% частных гостиниц и 60% предприятий общественного питания – это семейный бизнес;
- 75% российской косметики создано на производствах, которыми руководят родственники;
- 50% всего хлеба в России выпекают семейные пекарни.

Торгово-промышленной палатой Российской Федерации, сегодня возглавляемой Сергеем Катыриным, подготовлен законопроект, закрепляющий понятие «семейное предприятие» в Федеральном законе от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации». Документ уже несколько лет ходит по высоким кабинетам и никак не соберет подписи. В нем предлагается дать следующее определение.

Семейное предприятие – это субъект малого или среднего предпринимательства, чья ответственность контролируется членами одной семьи. Члены семьи (для целей определения семейного предприятия) – супруги, их родители, дети, братья, сестры, внуки, а также дедушки и бабушки каждого из супругов, братья и сестры родителей каждого из супругов, усыновители, усыновленные.

Семейное предприятие должно соответствовать одному из условий:

1) члены одной семьи должны владеть более чем 50% долей или акций в ООО, акционерном обществе или хозяйственном товариществе;

2) для производственного или потребительского кооператива, а также ИП необходимо, чтобы не менее 50% его участников или работников были членами одной семьи.

Также предлагается установить для малых семейных предприятий (2–15 человек) специальный налоговый режим – семейный патент. Это позволит семейным компаниям упростить условия ведения предпринимательской деятельности, сократить затраты на ведение налогового учета. Семейный патент позволил бы легализовать участников семейных предприятий, обеспечить им социальные гарантии, снизить финансовую нагрузку на каждого члена семьи по выплате обязательных платежей и урегулировать трудовые взаимоотношения между участниками семейного предпринимательства.

По мнению экспертов, закон не находит поддержки из-за того, что в случае его принятия для налоговой инспекции будет непонятно, как оценивать проблему дробления активов. ФНС считает, что законопроект приведет к злоупотреблению статусом «семейное предприятие», и опасается, что крупные компании разделятся на несколько семейных предприятий, в результате чего налоговые поступления в бюджет резко упадут. Кроме того, известно, что в семейных компаниях дети трудятся с раннего возраста. А трудовая инспекция не понимает, какие нормы закона ей применять. Напомню, что у нас в стране до 14 лет нельзя брать детей на работу (исключение – кино, театры, концертные организации, цирки). С 14 до 16 лет для подростков много ограничений в трудовом законодательстве. Более того, Минтруда не знает,

как проводить отчисления в фонд социального страхования. Он боится, что «в каждом ауле будут все трудоустроены».

В общем, пока наши законодатели решают этот ребус, определение семейного бизнеса продолжает отсутствовать в нашей законодательной базе. Тем не менее большое спасибо надо сказать ТПП РФ и лично Елене Дыбовой, заместителю председателя Палаты. Под ее руководством ТПП РФ ведет работу на региональном уровне, считая, что «инициатива снизу» поможет в принятии законопроекта. На 2025 год уже в 18 субъектах РФ приняты и действуют законы о семейном предпринимательстве, в 15 регионах на базе территориальных торгово-промышленных палат созданы центры семейного бизнеса с комплексом специализированных услуг, в 30 регионах реализуются различные региональные меры поддержки – финансовые, информационно-консультационные, образовательные, методические, ведутся реестры семейных предприятий.

Наш проект Преемник2020 также участвует в мероприятиях ТПП РФ, мы проводили и всегда готовы проводить лекции, семинары, бизнес-игры с руководителями семейных компаний из разных регионов нашей страны и способствовать развитию семейных предприятий в России.

Во всем мире семейный бизнес составляет основу экономики. По данным консалтинговой компании EY и Университета Санкт-Галлена на 2025 год, 500 крупнейших семейных компаний¹ в мире имеют совокупный доход 8,8 триллиона долларов США и в них работает 25,1 миллиона сотрудников². Структура малого и среднего бизнеса в мире, по разным исследованиям, на 80% принадлежит семейным предприятиям.

Например, в Италии семейные компании составляют около 85% от общего числа компаний и производят около 80% ВВП страны. Похожая картина во многих странах Европы. Даже в США, где сегодня выращиваются международные корпорации, где венчурный рынок раздувает стартап с нуля до миллиарда долларов за 3–5 лет, а мелкие компании каждый год поглощаются «финансовыми монстрами» – инвестиционными фондами, такими как BlackRock, Vanguard Group, по разным оценкам, более 60% населения трудятся на семейных предприятиях.

На Западе есть несколько разных определений семейного бизнеса. Одно из классических определений следующее.

Семейные фирмы – это компании, в которых члены одной семьи или родственные ветви семьи владеют контрольным пакетом акций, где семья-владелец имеет интересы разных поколений и оказывает доминирующее влияние на стратегическое направление фирмы посредством владения, руководства и видения (Chrisman, 2005).

Наиболее удачное определение, по моему мнению, дали ученые и исследователи семейного бизнеса в Университете Люцерна в Швейцарии.

Семейная компания – это группа юридически (через рождение, усыновление или брак), исторически, эмоционально связанных людей, чья личность, доход и благосостояние связаны с владением бизнесом (Astrachan, 2020).

Почему это определение наиболее полное, мы убедимся далее, когда будем рассматривать модели.

¹ К семейным компаниям исследователи EY, PwC, Deloitte и другие относят частные компании, в которых одна семья или группа семей контролирует по меньшей мере 50% акций или доли компании, и публичные компании, в которых доля семьи – не менее 32%.

² 2025 EY and University of St.Gallen Global 500 Family Business Index // <https://familybusinessindex.com/>.

Основатель и Преемник

Третий момент, касающийся терминов книги, состоит в том, что основателя компании, владельца, акционера, участника общества, чтобы упростить, мы будем называть одним словом – Основатель, подчеркивая его серьезный статус и то, что сегодня именно многие основатели компаний передают бизнес. Есть еще красивое слово Патриарх³. Оно обозначает главу, старейшину рода и, как правило, наиболее почитаемого мужчину в семье. Сегодня так часто называют человека, который объединяет семью, выстраивает потерянные связи с разными родственными ветвями, занимается историей семейного рода, охраняет и сохраняет традиции семьи. В нашей практике были случаи, когда Патриархом и Основателем компании были два совсем разных человека в семье. Поэтому слово «Основатель» все же более верное для описания историй в книге, будем далее применять именно его. А того, кому Основатель передает бизнес или собирается его передавать для активного владения компанией, будем называть Преемником.

Основатель и Преемник будут двумя главными героями этой книги. Мы постараемся подробно рассмотреть все их отношения. И начнем с моделей.

Модель трех кругов

Эта модель была разработана в Гарвардской школе бизнеса профессором Ренато Тагиури и Джоном Дэвисом в 1978 году (рис. 1).

³ Патриарх в классическом смысле – старший мужчина, возглавляющий патриархальную семью. Патриархат (буквально – «власть отца») – форма социальной организации, в которой мужчина является основным носителем политической власти и морального авторитета, осуществляет контроль над собственностью. Особенности патриархата являются передача власти и наследство по мужской линии, установление мужчиной права на принятие ключевых решений, ограничение прав и возможностей женщин, утверждение традиционных гендерных ролей.

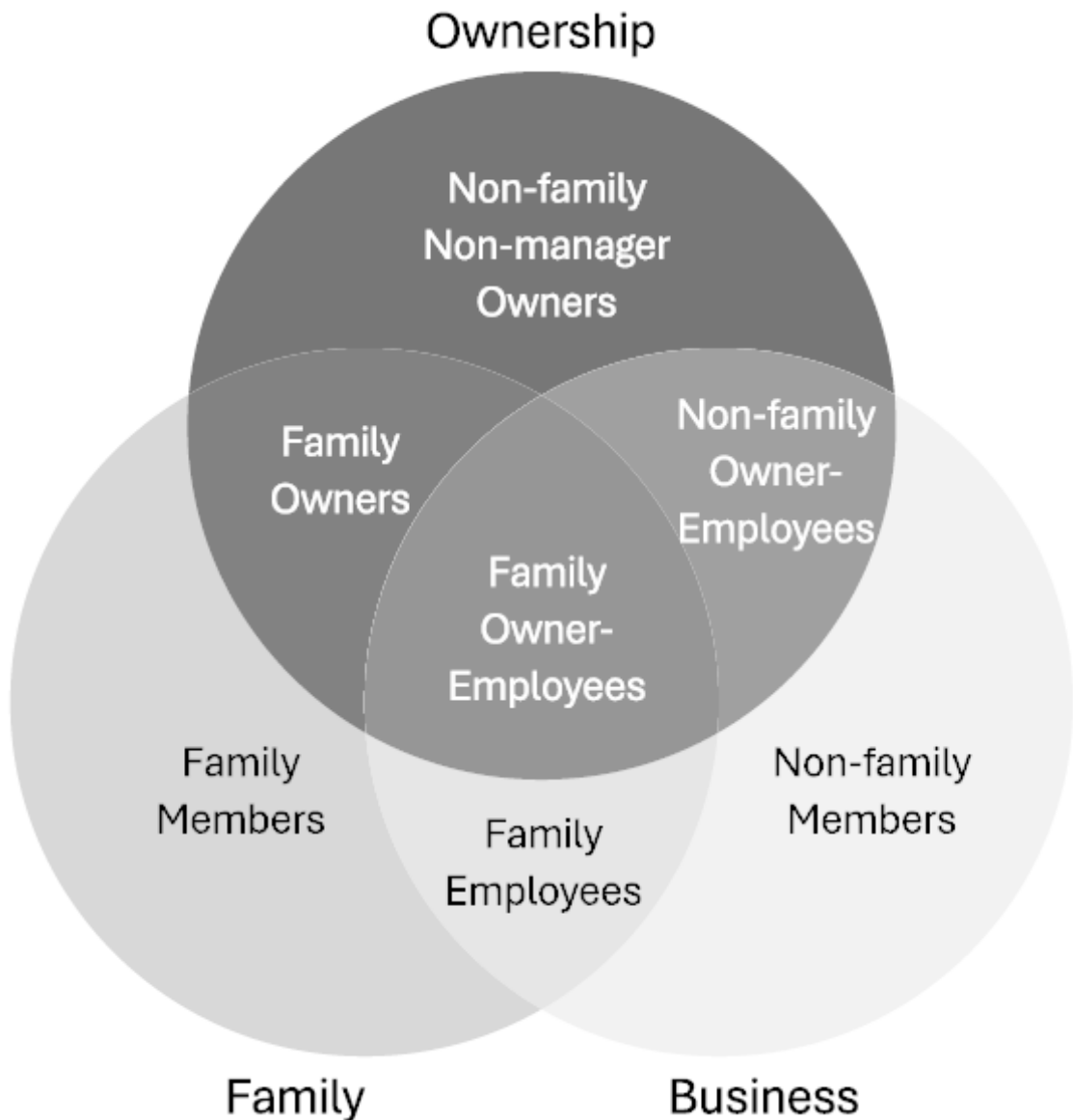


Рис. 1. Модель трех кругов (оригинальная)

Она проста, теоретически элегантна и до сих пор считается основной моделью для понимания системы семейного бизнеса, которую используют семьи, консультанты и ученые по всему миру. Она показывает разные роли, которые могут играть люди в системе: семейные роли, роли управления и роли владения (рис. 2). С помощью модели трех кругов можно выделить семь различных групп интересов (или стейкхолдеров), имеющих отношение к семейному бизнесу.



Рис. 2. Роли в системе семейного бизнеса и группы интересов

1. Члены семьи, не вовлеченные в бизнес, не являющиеся владельцами.
2. Члены семьи и владельцы, не занятые в бизнесе.
3. Не члены семьи и владельцы, которые не работают в бизнесе.
4. Не члены семьи и владельцы, работающие в бизнесе.
5. Сотрудники, не являющиеся членами семьи.
6. Члены семьи, которые работают в бизнесе, но не являются владельцами.
7. Члены семьи и владельцы, работающие в бизнесе.

Модель демонстрирует три взаимозависимые и пересекающиеся группы, составляющие систему семейного бизнеса: семью, бизнес и владение. В результате пересечений кругов образуется семь групп интересов, каждая со своими собственными перспективами, целями и динамикой. Долгосрочный успех системы семейного бизнеса зависит от слаженной работы и взаимной поддержки каждой из этих групп.

Профессор Гарварда Ренато Тагиури и Джон Дэвис, которые предложили эту модель, опирались на теорию групп, впервые описанную еще психологом Куртом Левином. Далее развитие теории групп получило у Берта Хеллингера – немецкого философа, психотерапевта и богослова. В России он больше известен как семейный психотерапевт. В своих работах он описывает функционирование групп в виде трех порядков: принадлежность, старшинство и взаимнообмен. По его словам, эти порядки, как законы природы, существуют независимо от нас. Если сложившаяся культура взаимоотношений в группе следует этим порядкам, группа будет

здоровой и работоспособной. Если же некоторые порядки нарушаются, группа заболевает, ее работоспособность снижается, энергия будет направлена на внутреннюю борьбу, а при сильных нарушениях порядков группа распадется.

Давайте посмотрим на модель трех кругов с точки зрения этих порядков. Первым базовым порядком любой группы считается принадлежность к ней. Как она определяется?

Для данной модели можно раскрыть этот вопрос в каждом из кругов.

- Как вы становитесь сотрудником компании?
- Как вы становитесь владельцем?
- Что определяет члена семьи?

Важным принципом эффективной группы является то, что ее члены твердо привержены своей работе и при этом членство в группе является добровольным.

Проще объяснить этот принцип на примере коммерческой организации. Любой владелец бизнеса хочет, чтобы сотрудники были преданы компании, но их работа в этой компании не является постоянной, на всю жизнь. Сотрудник остается в компании, пока он предан делу и приносит пользу, пока у него остается интерес к работе.

Когда речь заходит о собственности, мы спрашиваем себя: надо ли кого-то заставлять быть владельцем семейной компании? И вообще, должно ли владение компанией быть добровольным? Тогда мы начинаем понимать важность и полезность добровольного членства в группе собственников. Если задуматься, то добровольное членство, возможность избавиться от некоторых владельцев или пригласить новых владельцев – это вполне нормальное состояние в группе собственников.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.