

ВЫСШЕЕ УЧИЛИЩЕ СТРАХОВАНИЯ И ФИНАНСОВ - СОФИЯ

Кафедра „Финансы“

**«РОЛЬ МЕНЕДЖЕРА В ЭФФЕКТИВНОМ
УПРАВЛЕНИЕ СЕМЕЙНЫМ БИЗНЕСОМ»**

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по докторской программе „Финансы и страхование“ по профессиональному направлению 3. 8. Экономика

Докторант:

Изабелла Кенси

Научный консультант:

Доктор экономических наук, профессор

Бритченко Игорь Геннадиевич

София

-2022-

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	4
Раздел 1. Теоретические основы в области управления семейной фирмой	8
1.1. Анализ определений	10
1.2. Типология семейных фирм.....	23
1.3. Специфика семейных фирм.....	27
1.4. Жизненный цикл семейных фирм... ..	44
1.5. Процесс правопреемства в семейных фирмах	49
1.6. Менеджер в семейной фирме.	59
1.7. Компетенции менеджера	69
1.8. Показатели эффективности семейной фирмы и менеджера.....	76
Раздел 2. Обсуждение методологии исследования	88
2.1. Генезис исследовательской проблемы.	89
2.2. Концепция исследования	91
2.3. Область исследования	93
2.4. Гипотеза и цель исследования	94
2.5. Методы, использованные в исследовании для сбора знаний, данных и информации	96
2.6. Инструменты измерения, использованные в исследовании	97
2.7. Ограничения исследования	101
2.8. Результаты исследований и рекомендации	102
Раздел 3. Результаты и выводы исследования с использованием метода триангуляции	104
3.1. Описание демографических данных, использованных в исследовании	105
3.2. Презентация результатов количественных исследований.....	111
3.3. Презентация результатов качественных исследований.....	142
3.4. Анализ человеческого фактора, определяющего финансовую	

эффективность семейной фирмы	146
3.5. Модель эффективного менеджера в семейной фирме	155
Заключение	162
Библиография	164
Список таблиц, рисунков и приложений	179
Приложения	183

ВВЕДЕНИЕ

Семейные фирмы воспринимаются в мире как сильнейшее звено экономики, они гарантируют развитие, надежность работы и долговечность на протяжении поколений. Они часто создавались из желания и решимости первых владельцев. Многие семейные фирмы, которые сегодня имеют традиции и репутацию, выжили. Их сила – в истории бренда, доверии к нему¹. Семейные фирмы считаются одной из старейших экономических организаций². Семейная фирма в Польше — обычное явление, однако в литературе или статистике в макроэкономическом плане она все еще незаметна. Первые упоминания о семейных фирмах появились в США и были связаны с промышленными преобразованиями в период 1870-1890 годов³.

Одной из причин особой важности семейных фирм является то, что нет ни официальной статистики, ни репрезентативных данных о их деятельности по отношению к экономическому уровню. Однако были сделаны некоторые предположения относительно важности функционирования семейных фирм. Масштабы и влияние семейных фирм на национальную экономику варьируются от страны к стране, однако их объединяет один элемент - их эгалитарный характер во всех без исключения национальных экономиках. Согласно имеющимся данным, доля семейных предприятий в общем объеме производства и занятости в разных странах колеблется от 35 до 60 процентов⁴.

Сегодня семейные фирмы составляют значительный элемент мировой экономики как в количественном, так и в процентном отношении по отношению к общему количеству фирм на рынке⁵.

Семейные фирмы являются одной из основ мировой экономики. Их создание, функционирование и крах оказывает большое влияние на развитие национальной и мировой экономики. Долгосрочная перспектива ведения бизнеса будущими поколениями, а также совмещение семейных и управленческих функций придают

¹ W.C Handler (1992), *The Succession Experience of the Next Generation*, Family Business Review, 5 (3).

² M. F. R. Kets de Vries, R. Carlock, E. Florent-Treacy, *Family Business*, in International Encyclopedia of Organization Studies, 499.

³ A. Colli, *The History of Family Business, 1850-2000*, Cambridge University Press, 2003, s. 6.

⁴ K. Tourunen, S. Laaksonen, *The Significance of Business Ownership and Governance: Contribution and Profitability of Family Business in Finland*, 18.12.2013.

⁵ Å. Björnberg, H.-P. Elstrodt, V. Pandit, *The Family-Business Factor in Emerging Markets*, MCKINSEY & CO., <https://www.mckinsey.com/globalthemes/winning-in-emerging-markets/the-family-business-factor-in-emerging-markets> (last visited May 22, 2018).

таким субъектам четкую идентификацию⁶. Большинство предприятий, от небольших магазинов на углу до транснациональных корпораций или государственных корпораций, имеют много общих семейных элементов⁷.

Из-за характера или размера семейных фирм существовали разные интерпретации. Можно сделать вывод, что дальнейшее углубление и систематизация знаний в этой области происходили в 60-е годы, а затем в значительной мере с начала 80-х годов⁸. С тех пор из-за горизонтального восприятия семейных фирм не существует универсального определения⁹. Оно по-прежнему требует от исследователей четкого определения критериев исследования, которые могут привести к дисквалификации предприятий, и по другим критериям могут быть отнесены к группе семейных предприятий.

Семейные предприятия — старейший и все более популярный способ ведения бизнеса. В США семейные фирмы составляют почти 90% всех предприятий, производящих от десятка до более 40% ВВП¹⁰. Согласно исследованию Гранта Торнтон, проведенному в 1999 г.¹¹, в Европейском Союзе от 41% до 80% европейских владельцев воспринимают свои предприятия как семейные, а их доля в национальном ВВП колеблется от 45% до 65%¹².

Во многих европейских странах, таких как Франция, Германия, Италия, Испания и Швеция, семьям принадлежит более 45% зарегистрированных на бирже компаний. В США семьи владеют одной третью компаний S&P 500, владея 18% капитала и оказывая значительное влияние¹³.

По данным газеты Rzeczpospolita, среди польских предприятий, включенных в Список 2000 года, каждое десятое предприятие считается семейной фирмой, а среди

⁶ Ł. Sułkowski, A. Marjański, *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa 2009, s. 9.

⁷ S. R. Clegg, J. R. Bailey (eds.), *International Encyclopedia of Organization Studies*, SAGE Publications, London 2008.

⁸ C. A. Benavides-Velasco, C. Quintana-García, V. F. Guzmán-Parra, *Trends in family business research*, *Small Business Economics*, vol. 40, issue 1, 2013, s. 1.

⁹ C. R. Graves, *Venturing beyond the backyard: An examination of the internationalization process of Austrian small-domatium-sized family-own manufacturing company*. Doctoral dissertation, The University of Adelaide, 2006, s. 11-12.

¹⁰ M.C. Shaker, J.H. Astrachan, *Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy – A Framework for Assessing Family Business Statistic*, „Family Business Review” 1996, Vol. 9, No. 2, s. 107–119.

¹¹ Ł. Sułkowski, *Kapitał ludzki w przedsiębiorstwie rodzinnym*, mikro.univ.szczecin.pl/bp/pdf/59/5.pdf, s. 1.

¹² K. Safin, *Przedsiębiorstwo rodzinne – ujęcie modelowe*, w: *Zarządzanie i Marketing 10*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej, 2007.

¹³ R. C. Anderson, D. M. Reeb, *Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500*, *Journal of Finance*, 58(3), 2003, p. 1301- 1327.

малых и средних предприятий (МСП) их подавляющее большинство. Исследователи говорят, что даже 90% субъектов микропредпринимательства определяют себя как семейные фирмы¹⁴.

Польские семейные фирмы не всегда стремятся идентифицировать себя с семейным бизнесом, ассоциируя его с небольшим, непрофессионально управляемым предприятием. Однако группа компаний, подчеркивающих свое семейное происхождение, постоянно растет¹⁵. Особенно это касается крупных компаний, добившихся значительных успехов на рынке (например, ITI, Solar Bus & Coach, Roleski, Duda, Bracia Krzanowscy - Fakro).

Степень управления семейными фирмами гораздо сложнее, потому что каждая неудача в фирме немедленно переносится на семью, а каждый кризис в семье на фирму. Крепкие семейные узы являются основой фирмы, настроенной на достижение успеха и развитие, тем самым создавая хороший имидж в глазах клиентов¹⁶. Это также влияет на долгосрочную ориентацию и, типичное для семейных фирм, видение непрерывности бизнеса¹⁷.

Для управления семейной фирмой наиболее характерна проблема правопреемства. Во многих определениях подчеркивается, что это имманентный элемент такого субъекта. Для самих фирм преемственность является вопросом, определяющим их дальнейшее существование и развитие.

Семейные фирмы составляют большинство фирм и являются важным источником создания рабочих мест в большинстве стран. Важность этих фирм для экономики значительна. Следует также отметить, что не все семейные фирмы являются малыми. Они имеют большое влияние на создание рабочих мест и создание богатства в стране¹⁸.

В своей диссертационной работе исследователь сосредоточит свой анализ на области управленческих компетенций, чтобы продемонстрировать взаимосвязь между

¹⁴ J. Żukowska, *Polskie firmy rodzinne a kryzys*, zasoby Internetu: www.firmyrodzinne.pl/index.php.polskie-firmy-rodzinne-a-kryzys, s. 1.

¹⁵ Ł. Sułkowski, A. Marjański, *Firmy rodzinne...*, s. 54.

¹⁶ A. Szwejkowska *Magazyn firm rodzinnych „Lider i współczesne czasy – co jest możliwe”*, https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://firmyrodzinne.pl/download/relacje-2013-2015/RELACJE_nr_015.pdf&ved=2ahUKEwi7pdCE1b70AhUmS2wGHYPXAuwQFnoECBYQAQ&sqi=2&usg=AOvVaw3ePSXYWt2NNk1tVHUKHmqw, dostęp dnia 30.11.2021r.

¹⁷ J. H. Chua, J. J. Chrisman, S. Pramodita, *Defining the family business by behavior. Entrepreneurship Theory and Practice*, No. 23, 1999, p. 19–40.

¹⁸ A. Ruppenthal KG Company, *Najgorsze błędy prawne jakie może popełnić rodzina. Zbyt wiele firm rodzinnych nawet nie zdaje sobie sprawy, że te proste kwestie są problemami, dopóki nie znajdą się w prawnym piekle.*

ними и результатами, достигнутыми семейными фирмами. Для этого автор выстроила основную гипотезу: *Компетенции менеджера являются важным фактором, определяющим эффективное управление семейной фирмой.*

В качестве цели, которую необходимо достичь в процессе диссертационного исследования, автор установила: *Указание факторов компетентности, определяющих эффективное финансовое и организационное функционирование семейной фирмы.* Во втором разделе диссертационной работы, и подразделе 2.4 исследователь подробно обсудила и обосновала концепцию исследования. Подраздел 2.4. диссертационной работы является особенно важным. В нем автором представлены гипотезы и конкретные цели.

РАЗДЕЛ I

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ

В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ СЕМЕЙНОЙ ФИРМОЙ

В течение многих десятилетий тема семейных фирм оставалась незамеченной в научных и политических дискуссиях. Эта тема также не рассматривалась как важный элемент, влияющий на ведение бизнеса, что особенно удивительно при восприятии области вопроса через призму современности.

Рост интереса к семейному предпринимательству в Европе и в мире можно наблюдать относительно с 70-х и 80-х годов. Однако только в 90-х годах были проведены первые исследования, сыгравшие большую роль в этой теме. Прежние обсуждения были теоретическими, основанными на индивидуальных, суженных эмпирических анализах.

Считается, что групповое исследование семейных фирм началось в 1975 году, когда предприниматель, преподаватель в области семейного бизнеса и консультант Леон Данко опубликовал свою новаторскую работу под названием «По ту сторону выживания: руководство для владельцев бизнеса к успеху»¹⁹. Тем не менее, в период с 1975 по 90-е годы большая часть опубликованных работ о семейных фирмах носит субъективный характер, заложенный в рассказах консультантов и исследователей, поскольку семейные фирмы были достаточно закрыты для предоставления информации²⁰.

Научная дисциплина о семейном предпринимательстве обозначилась только в конце XX века. В этот период активизировалась международная группа исследователей с обширными научными достижениями, благодаря которым стало возможным проводить исследования семейных фирм. Можно сказать, что область исследования представляет интерес для большей группы ученых, взявших на себя задачу описания проблем функционирования семейных фирм.

Семейный бизнес представляет собой особую группу хозяйствующих субъектов, которые совмещают предпринимательскую деятельность с семейной сферой, благодаря чему становятся весьма многообразными субъектами. Влияние семьи имеет

¹⁹ L. Danco, *Beyond survival – A business owner's guide for success*, University Press, Cleveland, 1975.

²⁰ S. Debarliev, A. Janeska-Iliev, *Family business characteristics and differences: some insights from the developing countries*, The Eleventh International Conference: "Challenges of Europe: Growth, competitiveness and inequality", Publisher University of Split, 2015, p. 40.

различные последствия, а также общие моменты, связывающие семейные предприятия.

При определении семейного предпринимательства подчеркиваются такие аспекты, как вовлеченность семьи в работу фирмы, влияние на управление, собственность, организационную культуру или передачу фирмы следующему поколению. Это те черты, которые характеризуют семейные фирмы. Можно рассмотреть возможность использования всех или отдельных функций, тогда восприятие семейных фирм будет широким или узким.

Семейное предпринимательство – основа исследований социальных систем^{21,22}, управления активами²³, финансового управления²⁴, формирования деловых и семейных ценностей²⁵. Исследователи анализируют организационное поведение²⁶, процессы принятия решений и разрешения конфликтов²⁷. Член международных исследовательских ассоциаций и координатор исследовательских грантов Европейского Союза Лукаш Сулковски фокусируется на выявлении семейных ценностей или переменных, ответственных за успешную преемственность, ищет ответы в самой бизнес-организации.

Эти фирмы работают давно, но только на рубеже XX и XXI веков многие ученые стали присматриваться к этим организациям. Во многих университетах, таких как Гарвардская школа бизнеса, Индийская школа бизнеса или Варшавская школа экономики, созданы исследовательские подразделения, занимающиеся вопросами семейного предпринимательства.

²¹ K. Safin, *Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. Seria: Monografie i Opracowania, nr 100, 2007.

²² J. Jeżak, *Corporate Governance in Developing Countries: Finding the Balance between Global Standards and Local Context-The Case of Poland*, “International Journal of Trade, Economics and Finance”, vol. 5, no 4 August 2014, s. 374-378.

²³ M. Stradomski, *Finansowanie obce firm rodzinnych na rynku niedoskonałym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.

²⁴ W. Sadkowski, Model procesowego budżetu kosztów jakości dla przedsiębiorstw usługowych, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 522, Wrocław 2018, s. 155-167.

²⁵ E. Więcek-Janka, *Przegląd typologii przedsiębiorstw rodzinnych*, „Marketing i Zarządzanie”, nr 2, 2013, s. 167.

²⁶ A. Marjański, *Sukcesja jako wyróżnik przedsiębiorstwa rodzinnego*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 2012.

²⁷ E. Więcek-Janka, *Przegląd typologii przedsiębiorstw rodzinnych*, „Marketing i Zarządzanie”, nr 2, 2013, s. 167.

1.1. Анализ определений

Семейное предприятие — это субъект, который, несмотря на многолетние научные исследования, проводившиеся с начала 60-х годов и в значительной степени с начала 80-х годов²⁸, не имеет единого универсального определения.

Об этом свидетельствуют, например, разноречивые результаты исследований экономических эффектов семейных фирм, когда они по-разному определялись отдельными исследователями²⁹.

Проблемы определения возникают по нескольким причинам: правовые и культурные условия и неоднозначность самого понятия семьи³⁰. Правовые аспекты, препятствующие введению универсального определения семейных фирм, связаны с тем, что в отдельных странах применяются разные правила относительно размера долевого участия, обеспечивающего контроль над фирмой или делимость права собственности и права голоса. Кроме того, процесс преемственности, с точки зрения налогообложения, регулируется по-разному³¹.

Еще одна проблема, которая затрудняет выработку единого определения семейного предприятия, связана с различным функционированием таких предприятий в разных культурных кругах³². Следующая причина, которая отчасти связана с культурным контекстом, заключается в том, что трудно однозначно определить термин «семья». Одна из основных дилемм связана с тем, что в разных культурах семейные фирмы могут представлять разные модели³³.

Дать определение семейным предприятиям так же сложно, как и точно определить их роль в экономике. Понятие семейных фирм используется в повседневном языке, однако в разных случаях оно имеет различное значение. Проблемы с определением понятия семейных фирм являются результатом двух основных причин. Прежде всего, семейное предприятие является очень

²⁸ C. A. Benavides-Velasco, C. Quintana-García, V. F. Guzmán-Parra, *Trends in family business research*, Small Business Economics, vol. 40, issue 1, 2013, s. 1.

²⁹ J. H. Astrachan, T. M. Zellweger, *On the Emotional Value of Owning a Firm*, "Family Business Review", [online], [http://: fbr.sagepub.com](http://fbr.sagepub.com), 2013.

³⁰ H. Harms, *Review of Family Business Definitions: Cluster Approach and Implications of Heterogeneous Application for Family Business Research*, Hamburg Institute of International Economics, Hamburg 2014, s. 300–302.

³¹ J. Allouche, B. Amann, J. Jaussaud, T. Kurashina, *The Impact of Family Control on the Performance and Financial Characteristics of Family Versus Nonfamily Businesses in Japan: A Matched-Pair Investigation*, 2008, s. 316.

³² S. Birley, *Owner-Manager Attitudes to Family and Business*, Issues: A 16 Country Study, 2001, s. 63–76.

³³ P. Sharma, J. J. Chrisman, J. H. Chua, *Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges*, Family Business Review, Vol. 10 (1), 1997, s. 13.

диверсифицированным хозяйствующим субъектом - формальные критерии его выделения указать затруднительно, что приводит к тому, что в эту группу входят хозяйственные субъекты различных организационно-правовых форм, форм собственности, размера и различных методов хозяйствования. С другой стороны, термин «семейное предприятие» несет в себе два разных понятия, представляющих две институции, существенно различающиеся своими целями³⁴. Семья — это социальная институция, важнейшей задачей которой является продолжение рода, организация жизни ее членов или удовлетворение внутренних потребностей ее членов. С другой стороны, предприятие экономически самостоятельно, связано с определенным риском и ориентировано на удовлетворение потребностей других.

Традиционно определение семейных фирм включает одного или нескольких членов семьи, которые осуществляют значительный контроль над бизнесом через значительную долю владения³⁵.

Сочетание семейного и делового аспектов вызывает высокую когнитивную сложность, они накладываются друг на друга, что может привести к конфликтам, непониманию и путанице, а в значительной степени и к аналитическим сложностям. Большое количество аспектов, которые переплетаются в семейных фирмах, приводят к взаимосвязям в различных отношениях, так что эти взаимосвязи часто помогают определить, может ли бизнес быть включен в рейтинг семейных фирм или нет³⁶.

В англоязычной литературе находим утверждения о том, что семейный бизнес объединяет членов семьи вокруг общих целей, они представляют собой особое единство, реализуемое семьей, в соответствии с ее ценностями и потребностями. Так что мотивация для достижения целей очень большая³⁷.

Л.Сулковский и А.Марьянский указывают, что проблемы с определением семейного предприятия также возникают из-за вовлечения в свои исследования многих совершенно разных научных дисциплин, не только экономики, финансов и

³⁴ E. Romanowska, *Przedsiębiorczość rodzinna i jej sukcesja, Wyzwania oraz kierunki wsparcia biznesu rodzinnego*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa rok 2018, s. 22.

³⁵ J. Allouche, B. Amann, *L'entreprise Familiale: Un état de l'art. Finance*, 3(1), 2000, s. 33–79.

³⁶ S. Debarliev, A. Janeska-Iliev, FAMILY BUSINESS CHARACTERISTICS AND DIFFERENCES: SOME INSIGHTS FROM THE DEVELOPING COUNTRIES, The Eleventh International Conference: "Challenges of Europe: Growth, competitiveness and inequality", Publisher University of Split, 2015, p. 42.

³⁷ W. Handler, *Methodological issues and considerations in studying family businesses*, "Family Business Review", nr 2, 257–276.

менеджмента, но и психологии, антропологии, социологии, политологии, права и даже биологии³⁸.

Хорошей иллюстрацией этой исследовательской дилеммы являются результаты анализа литературы, показывающие, что за последние пятьдесят лет среди опубликованных научных статей, посвященных теме семейного предпринимательства и цитируемых не реже одного раза в год, можно найти более 200 различных определений семейного предпринимательства³⁹.

Семейные фирмы составляли абсолютное большинство во время первой промышленной революции, а также в доиндустриальный период, перейдя от городской ремесленной мастерской к знаменитому банку Медичи, изученному Р. Де Рувером⁴⁰, или торговой компании наивысшего уровня «Венецианского купца» А. Барбариго.

Понятие семейной фирмы было введено Дж. Дэвисом при описании семей, совместно инвестирующих или владеющих предприятием⁴¹. Проблемы с определением семейного бизнеса основаны на правовых и культурных условиях и неоднозначности понимания самой концепции семьи⁴².

С другой стороны, определение Р. Доннелли, датированное 1964 г. и определяет основу господствующих в мировой литературе взглядов, описывает существование семейного бизнеса в ситуации, «когда выявлена тесная связь не менее чем между двумя поколениями семьи и фирмы, и когда эта связь оказывает влияние как на деятельность предприятия, так и на цели и деятельность семьи»⁴³.

Основным определяющим фактором, отличающим семейные фирмы, является тот факт, что руководство и сотрудники разделяют семейные узы, ценности, а также этику и модели поведения, которые более или менее передаются или, по крайней мере, разделяются на работе⁴⁴.

³⁸ Ł. Sułkowski, A. Marjański, *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, 2011, s. 14.

³⁹ R. Hernández-Linares, S. Sarkar, M. J. Cobo, *Inspecting the Achilles heel: a quantitative analysis of 50 years of family business definitions*, *Scientometrics*, Vol. 115, Issue 2, No 15, 2018, s. 934.

⁴⁰ T. W. Blomquist, *Review: De Roover on Business, Banking, and Economic Thought*, *The Journal of Economic History*, Vol. 35, No. 4, Cambridge University Press, Cambridge 1963.

⁴¹ Ł. Sułkowski, *Firmy rodzinne – współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej*, „Przedsiębiorczość i zarządzanie”, Tom XIII, Zeszyt 7, 2014, s. 107.

⁴² Harms, *Review of Family Business Definitions: Cluster Approach and Implications of Heterogeneous Application for Family Business Research*, *International Journal of Financial Studies*, Hamburg Institute of International Economics, 2014, 2, s. 300-302.

⁴³ A. Sarbah, W. Xiao, *Good Corporate Governance Structures: A Must for Family Businesses*, *Open Journal of Business and Management*, Vol. 3, No. 1, 2015.

⁴⁴ R. Tagiuri, J. Davis, *Bivalent Attributes of the Family*, *Family Business Review*, 9(2), 1996, p. 199–208.

В профессиональной литературе можно найти множество определений семейных фирм. Однако наиболее часто используемое определение признано как организациями⁴⁵, так и учеными. В последующие десятилетия различные исследователи вели поиски, пытаясь еще точнее или универсальнее определить сущность семейного предприятия. Многие из часто цитируемых определений появились в 80-х и начале 90-х годов, что было связано с ростом популярности этого направления исследований.

Семейное предприятие — это предприятие, в котором связанные лица принимают стратегические решения и которое должно оставаться под контролем следующих поколений. Имеет не менее 50% собственного капитала фирмы, и по крайней мере один из ее членов оказывает решающее влияние на руководство или выполняет управленческие функции с намерением сохранить на постоянной основе предприятие в руках семьи.

Семейные фирмы, или, иными словами, *family business*, семейные предприятия, семейный бизнес являются старейшими и наиболее распространенными формами предприятий в экономике^{46, 47}, являясь одновременно и фундаментом экономики, и ее движущей силой, и наиболее прочным ее звеном, и в то же время представляют собой самую разнообразную форму предпринимательства, так как они сочетают семейственность с предпринимательством. Семейные фирмы — это воплощение предпринимательства, свободного рынка, экономического развития, адаптивных навыков и способности выживать.

В литературе существует подход, относящийся к классификации семейных фирм, и он именуется The Family Universe Bull's Eye. В его рамках категоризированы три группы определений семейных фирм с учетом критерия степени включения в них семьи. В соответствии с этим подходом определения семейных фирм можно разделить на три группы: широкие (низкая степень семейной включенности), средние (умеренная степень семейной включенности) и узкие (высокая степень семейной включенности). Средние определения содержат все элементы широких определений и

⁴⁵ Ł. Sułkowski, *Firmy rodzinne – Determinanty Funkcjonowania i rozwoju* Redakcja Naukowa Łódź 2011, s. 17.

⁴⁶ A. Antoniewicz, M. Kęsy, *Family-owned companies in the times of the international socio-economic crisis*, „International Marketing and Management of Innovations” Global Scientific e_Journal, №6, 2021, p. 182-199, s. 185.

⁴⁷ K. Tourunen, S. Laaksonen, *The Significance of Business Ownership and Governance: Contribution and Profitability of Family Businesses in Finland*, 2009.

некоторые дополнительные критерии точно так же, как узкие определения содержат собственные критерии и элементы средних определений⁴⁸.

Согласно этому определению, широкие определения характеризуются низким уровнем охвата семьи и вовлеченности в ведение бизнеса, и «было признано, что брак и другие семейные конфигурации могут рассматриваться как семья, предполагающая родство составляющих их лиц и неформальные отношения, когда они рассматривают свои отношения как семью». Согласно определению среднего диапазона семейная фирма характеризуется участием хотя бы одного члена семьи или наличием контрольного пакета акций, что позволяет принимать решения на фирме. С другой стороны, согласно узкому определению, семейные фирмы характеризуются вовлечением не менее двух членов семьи в текущую деятельность компании, должен иметь место хотя бы один трансфер поколений, а управляемая фирма должна оставаться в руках семьи⁴⁹.



Рисунок 1. Степень участия семьи как детерминант классификационного определения предприятий
 Источник: E. Więcek-Janka, *Przegląd typologii przedsiębiorstw rodzinnych*, „Marketing i Zarządzanie” (daw. „Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu”), 2016, nr 2 (43), s. 169.

⁴⁸ C. R. Graves, *Venturing beyond the backyard: An examination of the internationalization process of Austrian small-domatium-sized family-owned manufacturing company*. Doctoral dissertation, The University of Adelaide, 2006, s. 11-12.

⁴⁹ E. Więcek-Janka, *Przegląd typologii przedsiębiorstw rodzinnych*, „Marketing i Zarządzanie” (daw. „Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu”), 2016, nr 2 (43), s. 168.

Аналогичным образом, путем разделения на три круга на вашей целевой модели, обсуждают проблему определения понятия семейных фирм Дж. Х. Астрахан и М. К. Шанкер. В соответствии с этой моделью наиболее общим термином является внешний круг, определяющий семейную фирму как предприятие, основанное на семейной собственности и стратегическом контроле. Создатели модели отнесли семейные фирмы, ориентированные на сохранение в руках семьи, к средней группе. В центре щита находятся семейные фирмы, в которых задействовано функционирование и развитие многих поколений, а за управленческую деятельность отвечает более одного человека⁵⁰.



Рисунок 2. Модель щита Дж. Х. Астрахана и М. К. Шанкера

Источник: E. Więcek-Janka, *Przegląd typologii przedsiębiorstw rodzinnych*, „Marketing i Zarządzanie” (daw. „Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu”), 2016, nr 2 (43), s. 169.

Семейная фирма — это система двух утверждений. Во-первых, семья, производящая товары для удовлетворения своих внутренних потребностей. Во-вторых, фирма-предприятие, ориентированное на удовлетворение потребностей внешних получателей⁵¹. В литературе существует множество терминов и определений семейной фирмы. Один из самых точных гласит, что семейная фирма — это предприятие любой организационно-правовой формы, в котором участвуют не менее

⁵⁰ Там же, стр. 168.

⁵¹ Ł. Sułkowski, A. Marjański, *Firmy rodzinne – jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Warszawa 2009, s. 13-14.

двух членов семьи, и хотя бы один член семьи оказывает существенное влияние на деятельность фирмы. В семейной фирме члены семьи владеют контрольным пакетом акций⁵².

Доминирующие в американской литературе теории определяют семейную фирму как бизнес в любой организационно-правовой форме, в котором капитал полностью или в значительной степени принадлежит семье и по крайней мере один член семьи участвует в управлении бизнесом с целью удержания его в собственности семьи⁵³. Это широкое определение, в соответствии с которым любой бизнес может быть определен как семейный, если есть один владелец, при условии, что бизнес находится в орбите семейной собственности в течение длительного периода времени, как минимум в течение одного поколения.

Еще более простое определение семейной фирмы дают ученые из Университета штата Орегон, которые говорят, что если кто-то считает себя семейной фирмой, то таковой она и является на самом деле⁵⁴.

Семейную фирму можно определить как предприятие с несколькими прилагательными: частное, семейное, многопоколенческое, прибыльное, зависимое (от семьи), доминируемое (семьей), а также являющееся своего рода наследственной массой, унаследованное или созданное с намерением передать по наследству потомкам. Семейные фирмы – это основа экономики, ее движущая сила, ее самое прочное звено. Они представляют собой самую разнообразную форму предпринимательства, поскольку сочетают семейный дух с предпринимательством⁵⁵.

Наиболее часто используемое определение семейного предприятия указывает на то, что под семейным предприятием понимается предприятие любой организационно-правовой формы или лицо, ведущее бизнес, капитал которого полностью или в значительной степени принадлежит семье, по крайней мере, одному из ее членов, оказывающему решающее влияние на управление или осуществляющему управленческую функцию с желанием сохранить предприятие в руках семьи на

⁵² *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, red. A. Kowalewska, Warszawa 2009, s. 52.

⁵³ J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk, *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Warszawa 2004, s. 19.

⁵⁴ A. Winnicka-Popczyk, *Specyfika zarządzania firmą rodzinną*, [w:] *Współczesne problemy zarządzania*, red. J. Hołubiec, Łowicz 2002, s. 201.

⁵⁵ A. Antoniewicz, M. Kęsy, *Kompetencje kadry menedżerskiej w firmach rodzinnych*, [w:] *Kompetencje menedżera*, red. M. Kęsy, Ł. Moniuszko, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Gospodarki w Bydgoszczy, Bydgoszcz 2020, s. 88.

устойчивой основе⁵⁶. Приведенное выше определение признано как организациями, так и исследователями.

Семейное предприятие, согласно различным понятиям, можно определить как разнообразные фирмы, совмещающие деловую активность с семейной жизнью, в силу традиций, обычаев и других факторов. «Когда дело доходит до права собственности, часто предполагается, что семья является единственным или основным владельцем фирмы. Этот термин принято использовать для предприятия, где не менее 51% стоимости контролируется родственными друг другу людьми»⁵⁷. В Польше обычно это подразделения, которыми управляют члены семьи.

Л. Сулковский под понятием семейной фирмы подразумевает, что это предприятие, определяемое как хозяйствующий субъект, в котором контроль над собственностью или управление предприятием остается в руках представителей семьи, а в его хозяйственном функционировании участвует более одного члена семьи⁵⁸.

В англоязычной литературе мы встречаем утверждения о том, что семейная фирма объединяет членов семьи вокруг общих целей, представляет собой особое единство, осуществляемое на благо семьи, в соответствии с ее ценностями и потребностями. Так что мотивация для достижения целей очень большая⁵⁹.

Семейные предприятия имеют много общего с фирмами из сектора малых и средних предприятий. Различия в их функционировании касаются в основном сферы ценностей, организационной культуры и иерархии целей. Семейные связи, привязанность к семейным ценностям и решимость сохранить и приумножить богатство для будущих поколений в семейных фирмах играют особую роль. Для них также характерен более высокий уровень ответственности за семью, сотрудников и местное сообщество, в котором они работают⁶⁰.

⁵⁶ R. Sobiecki, *Przedsiębiorstwo rodzinne w gospodarce globalnej*, wyd. Oficyna wydawnicza Szkoła główna handlowa w Warszawie, Warszawa 2014, s. 92.

⁵⁷ M. Dźwigoł-Barosz, *Pojęcie i istota przedsiębiorstwa rodzinnego- w uwagi do problemu*, Politechnika Śląska Instytut zarządzania i administracji, Poznań 2017.

⁵⁸ M. Dźwigoł-Barosz, *Kształtowanie kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej w procesie sukcesji współczesnych przedsiębiorstw rodzinnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa, 2017, s. 11.

⁵⁹ W. Handler, *Methodological issues and considerations in studying family businesses*, "Family Business Review", nr 2, s. 257–276.

⁶⁰ M. Dźwigoł-Barosz, *Specyfika przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce [w:] Studia i Prace WNEiZ US*, nr 52(1), 2018, s. 37.

Семейный бизнес переживает хорошее для себя время, и из этого стоит извлечь максимальную пользу⁶¹.

Основное определение семейной модели может иметь существенное влияние на поставленную в некоторых исследованиях цель, а может также, в худшем случае, затрагивать и сочетать в себе признаки, отличающие несемейные предприятия от семейных⁶².

В литературе по данной теме существует множество определений семейного предприятия, пытающихся объяснить его социально-экономическую специфику. В различных подходах оригинальный взгляд на феномен семейной фирмы предложили следующие исследователи: Р. Г. Доннелли, П. А. Фришкофф, К. Эшли-Котлер, Р. Собецкий и Дж. Стен.

Исследователь Р. Г. Доннелли говорит, что мы имеем дело с семейным бизнесом, если хотя бы два поколения одной семьи оказали существенное влияние на цели и политику компании⁶³.

Тогда как П.А. Фришкофф рассматривает семейную фирму как субъект любой организационно-правовой формы, капитал которого полностью или преимущественно находится в руках семьи, и по крайней мере один член семьи оказывает решающее влияние на управление или выполняет управленческую функцию с целью удержания фирмы в руках семьи на постоянной основе⁶⁴.

В свою очередь, К. Эшли-Котлер воспринимает семейную фирму как творение, если в ней работают не менее двух членов семьи, осуществляющих контроль над управлением и финансами, и правопреемство имело место или планируется⁶⁵.

Р. Собецкий определяет семейное предприятие как хозяйствующий субъект, отвечающий критериям микро-, малого или среднего предприятия, в котором единственным или доминирующим непосредственным собственником его имущества является семья, состоящая из одного или нескольких поколений, и действует принцип

⁶¹ M. Cano-Rubio, Fuentes-Lombardo G., Vallejo-Martos M.C. (2017), *Influence of the lack of a standard definition of "family business" on research into their international strategies*, „European Research on Management and Business Economics”, vol. 23.

⁶² Astrachan J.H., Klein S.B., Smyrniotis K.X. (2002), *The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem*.

⁶³ R.G. Donnelley, *The Family Business*, w: *Family Business Sourcebook*, op. cit., s. 4.

⁶⁴ P.A. Frishkoff, *Understanding Family Business*, Austin Family Business Program, 15 April 1995.

⁶⁵ K. Ashley-Cotleur, *Family Business and Relationship Marketing: The Impact of Relationship Marketing in Second Generation Family Business*, Frostburg State University.

семейного правопреемства (власть и собственность передаются последующим поколениям на основе социальных критериев)⁶⁶.

По мнению Дж. Стена, не бывает семейного бизнеса без участия семьи, как и выполнения работы без поддержки человеческого, финансового и социального капитала⁶⁷.

Стоит отметить, что на самом базовом уровне особенностью, отличающей семейные фирмы от остальных организаций, является значительное влияние семьи на принятие решений и деловые операции⁶⁸.

Семейное предприятие – это хозяйствующий субъект, отвечающий критериям микро-, малого или среднего предприятия, в котором единственным или доминирующим прямым собственником его активов является семья, состоящая из одного или нескольких поколений⁶⁹.

В этом понятии можно выделить как малые семейные образования, так и крупные предприятия, управляемые одной семьей. Наиболее распространенные определения включают общий термин для семейных фирм, основанный на следующих критериях: контроль предприятия со стороны семьи и контроль над стратегическими решениями. Более узкое определение семейного бизнеса указывает на то, что основатель или его потомки управляют бизнесом, находящимся под контролем семьи. Среди наиболее часто рассматриваемых критериев доминирующими являются собственность, управление, участие фирмы в бизнесе и преемственность семьи. Пример узкого определения семейного предприятия, связанного с критерием правопреемства, приводит Р.Г. Доннелли (см. сноску 61). Такое определение в Польше было бы трудно принять из-за недолгого существования фирм, которые, как правило, состоят из одного поколения. В Национальном обзоре семейного бизнеса используется широкое определение семейного бизнеса как «бизнеса, которым владеет или управляет по крайней мере один член семьи». Такое широкое понимание фирмы означает, что часто собственность и управление

⁶⁶ R. Sobiecki, *Przedsiębiorstwo rodzinne w gospodarce globalnej*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa, 2014, s. 15-21.

⁶⁷ J. Sten, *Transfers of Family Businesses to Non-Family Buyers*, 2006.

⁶⁸ J. J. Chrisman, J. H. Chua, S. A. Zahra S.A., *Creating Wealth in Family Firms through Managing Resources: Comments and Extensions*, 2003.

⁶⁹ R. Sobiecki, *Jak uczyć przedsiębiorców – na podstawie przedsiębiorczości rodzinnej*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2010, nr 3, s. 35.

находятся в руках одного члена семьи, а остальные члены участвуют в деятельности фирмы⁷⁰.

Трудности с поиском подходящего определения могут быть вызваны как минимум двумя причинами:

- Семейные предприятия — это очень разнообразные организации. Могут различаться по организационно-правовым формам, формам собственности или методам управления;
- Это определение объединяет два отдельных термина, не имеющих общих черт: семья и предприятие, разные институции, с разными целями⁷¹.

На самом деле нет единого мнения о критериях выделения семейных фирм, хотя наиболее часто указываются: семейная структура собственности предприятия, стратегический контроль со стороны семьи, участие членов семьи в управлении и причастность более одного поколения семьи в функционировании фирмы⁷².

Стоит объединить подход The Family Universe Bull's Eye и типологию Грейвса, где определения семейных предприятий разделены на три категории по степени влияния семьи на предприятие.

В широких определениях можно увидеть относительно низкий уровень охвата и вовлеченности семьи в ведение семейного бизнеса, связанного в первую очередь с принятием вполне стратегических решений. Согласно этой классификации, считается, что к семье относятся брак, неформальные отношения и другие семейные конфигурации, предполагающие родство входящих в них лиц, когда они рассматривают свои отношения как семью.

Широкие определения среднего уровня участия подчеркивают активность по крайней мере одного члена семьи в управлении фирмой или возможность принятия решений в фирме благодаря контрольному пакету акций этой фирмы.

Группа узких определений является наиболее ограничительной. Она подчеркивает необходимость вовлечения членов семьи в повседневную деятельность фирмы.

В литературе по данному вопросу нет единого, общепринятого определения семейных фирм. Предполагается, что такая фирма требует сотрудничества трех

⁷⁰ Ł. Sułkowski, *Firmy rodzinne-determinanty funkcjonowania i rozwoju. Współczesne aspekty zarządzania, Przedsiębiorczość i zarządzanie*, tom XII, zeszyt 6, Wydawnictwo Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 2011.

⁷¹ A. Kowalewska, J. Szut, B. Lewandowska, M. Kwiatkowska, Ł. Sułkowski, A. Marjański, T. Jagisztyń – Krynicky, *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce- szanse i wyzwania*, PARP, Warszawa 2009.

⁷² W. Handler, *Methodological issues and considerations in studying family businesses*, "Family Business Review", nr 2, s. 257–276.

основных элементов: семьи, бизнеса и имущества. Согласно Р. А. Литцу, семейную фирму можно определить, принимая во внимание структурный подход и определяя ее как долю собственности и управления семьи, или применяя подход, основанный на целях, а затем на основе ценностей и предпочтений членов семейной фирмы⁷³.

С другой стороны, М. Яницка, А. Сайног и Т. Сосновски предлагают рассматривать предприятия как семейные, независимо от их размера и организационно-правовой формы, в которой преобладает семейная собственность, управляемая членами семьи, занимающимися совместным семейным бизнесом. Они разделяют финансовую ответственность, ориентированы на новаторство и предпринимательство, заботятся о передаче власти от поколения к поколению, а также о приверженности семейным ценностям и установкам⁷⁴.

Определения, характеризующие сущность семейной фирмы, обычно фокусируются на трех критериях: собственность, участие семьи, преемственность, многокритериальность или поведенческий характер (табл. 1).

Таблица 1. Критерии, фигурирующие в определениях семейных фирм

Критерий	Переменные
Собственность / управление	- структура собственности, - совладельцы, - способ принятия ключевых решений, - стоимость акций, принадлежащих семье.
Участие семьи	- количество вовлеченных членов семьи, - количество сотрудников, не входящих в семью.
Правопреемство	- количество поколений, вовлеченных в деятельность фирмы, - запланированная передача из поколения в поколение, - стремление сохранить имущество в руках фирмы.
Многокритериальный	- сочетание как минимум двух критериев собственности и участия.
Бихавиоральный / социокультурный	- убежденность собственников (совладельцев) в том, что их предприятие является семейной фирмой, - семейная идентичность.

Источник: собственное исследование.

⁷³ K. Leszczewska, *Przedsiębiorstwo rodzinne: specyfika modeli biznesu*, Difin, Warszawa 2016, s. 29.

⁷⁴ M. Janicka, A. Sajnóg, *Family office: teoria i praktyka działania na rynkach: polskim i międzynarodowym*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2020, s. 21.

Ссылаясь на указанные выше критерии разграничения семейных фирм, можно указать на некоторые общие важные отношения, возникающие в субъектах данного типа: цели и отношения бизнеса с целями семьи и отношения, имеющие эмоциональную основу⁷⁵.

Семейная фирма — это социальная система, основными активами которой являются члены семьи и люди вне семьи. Семейной фирмой можно считать предприятие, которое имеет ресурсы (материальные и человеческие), связанные с семьей владельцев, и преследует свои цели. При этом семья должна иметь возможность влиять на развитие фирмы, а ее акционеры — члены семьи⁷⁶.

В литературе по данной теме указывается несколько научных подходов, позволяющих объяснить специфику функционирования семейных предприятий⁷⁷: ресурсная теория, поведенческая теория, агентская теория. Однако есть еще четыре подхода к анализу предприятий, предложенные А. Нога, и это теория конфирмы⁷⁸. Она заключается в учете специфики, возникающей из сочетания семейных целей и традиций при анализе семейного предприятия, цели управления не определяются только с точки зрения экономических результатов. Важную роль в анализе играют социокультурные⁷⁹ аспекты.

Наблюдая за семейной группой, исследователи выявляют неэкономические эффекты, связанные с вовлеченностью в семейную группу (например, семейная сплоченность — эмоциональная и когнитивная, чувство принадлежности, трансгендерная устойчивость, семейная идентичность) и внешним восприятием семейной группы (например, имидж и престиж семьи, община, семейное наследие)⁸⁰.

По мнению Р. Тагиури и Дж. Дэвису⁸¹, результаты, достигнутые в семейных фирмах, показывают взаимодействие между потребностями семьи и потребностями фирмы. Эти фирмы преследуют экономические и финансовые цели, как и в любой

⁷⁵ Там же, стр. 23.

⁷⁶ M. Spychała, E. Więcek-Janka, *Kompetencje przedsiębiorczych menedżerów przyszłości w firmach rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2016, nr 17(6), cz. 2, s. 416-417.

⁷⁷ S. Łobejko, *Innowacje w strategiach rozwoju firm rodzinnych*, [w:] *Innowacyjność firm rodzinnych – uwarunkowania i przejawy*, red. J. Klimek, B. Żelazko, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2015, s. 97-98.

⁷⁸ A. Noga, *Teorie przedsiębiorstw*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 218-230.

⁷⁹ K. Leszczewska, *Przedsiębiorstwa rodzinne*, Wyd. Difin, Warszawa 2016, s. 11.

⁸⁰ D. Holt, A. Pearson, J. Carr, T. Barnett, *Family Firm(s) Outcomes Model: Structuring Financial and Nonfinancial Outcomes Across the Family and Firm*, *Family Business Review*, 30(2), 2017, s. 182–202.

⁸¹ R. Tagiuri, J. Davisa, *Bivalent attributes of the family firm*, *Family Business Review*, Vol 9 (2), 1996, s. 199-208.

другой фирме, и неэкономические цели, возникающие в результате участия семьи в бизнесе⁸².

Семейная фирма означает, что определенная семья, обычно семья-основатель, владеет ключевыми долями в капитале, чтобы получить более половины прав голоса в совете директоров и, таким образом, в значительной степени контролировать бизнес. Семейные фирмы интегрируют «семью» в свою деятельность таким образом, что семейная собственность, операционные права и права управления тесно связаны между собой. Определения семейной фирмы в существующей литературе существенно различаются, в основном из-за рассмотрения семейных фирм в различных измерениях. Исследования определяют семейные фирмы в основном по трем параметрам: собственность, контроль и управление⁸³.

1.2. Типология семейных фирм

На небольших частных предприятиях основным поставщиком работы обычно является владелец и его семья. Некоторые из этих предприятий приносят значительную прибыль, но большинство из них обеспечивают доход, сравнимый с доходом людей, работающих на благо других. Исследователь констатирует, что основным мотивом ведения бизнеса является надежда на получение высокого дохода, готовность проверить свои способности или осознание независимости от других. К преимуществам малого бизнеса можно отнести сильную мотивацию владельцев к работе, гибкость работы и скорость адаптации к изменениям спроса и предложения. Их важным недостатком является низкая способность накапливать капитал, позволяющий развиваться и выходить на другие рынки или эффективно бороться с конкуренцией. Нехватка капитала является основной причиной, по которой предприятия объединяются в компании.

В соответствии с Законом о предпринимательской деятельности⁸⁴, малым предпринимателем является предприниматель, который в предыдущем финансовом году нанял в среднем до 50 сотрудников, получил чистый доход от продажи товаров,

⁸² J. Chua, J. Chrisman, A. De Massis, H. Wang, *Reflections on Family Firm Goals and the Assessment of Performance*, *Journal of Family Business Strategy*, 9(2), 2018, s. 107–113.

⁸³ Ch. Hsiang-Tsai, L. Yu-Chin, Ch. Wen-Wen, *Does family business affect the relationship between corporate social responsibility and brand value? A study in different industry Taiwan*, *Asia Pacific Management Review*, 2021, p. 4.

⁸⁴ Dz.U.z 1999 r. Nr 101, poz. 1178, ze zm.

продуктов, услуг и финансовых операций, не превышающий эквивалент в польских злотых 7 миллионов евро или сумма активов его баланса, составленного на конец финансового года, не превышала значения 5 миллионов евро в злотых. Однако, в соответствии с Законом, малые предприятия не считаются малыми, в которых предприниматели, кроме малых, владеют более 25% вкладов, долей или акций, а также права на более чем 25% прибыли и более 25% голосов на собрании партнеров (акционеров).

Закон также определяет среднее предприятие, т. е. такое, которое в предыдущем финансовом году наняло в среднем менее 250 сотрудников, получило чистый доход от продажи товаров, продуктов, услуг и финансовых операций, не превышающий эквивалент 40 миллионов евро в злотых или сумма активов баланса, составленного на конец финансового года, не превышала эквивалента 27 миллионов евро в злотых. И, как и в случае с малыми предприятиями, средним предприятием не считается предприятие, в котором предприниматели, кроме малых и средних, владеют более чем 25% вкладов, долей или акций и правами на более чем 25% прибыли и более 25% голосов на собрании партнеров (акционеров)⁸⁵.

В случае предпринимателя, осуществляющего деятельность на рынке менее одного года, он является мелким или средним предпринимателем, что определяется только среднемесячной занятостью за последний полный месяц его деятельности.

Типология с учетом разделения семейных фирм по признакам: собственность, стадии семейной жизни и стадии развития фирмы. Исследователь отмечает, что интересной познавательной плоскостью было бы сочетание двух жизненных циклов: фирмы и семьи.

В отношении собственности выделены превосходные типы, которые во многих случаях возникают последовательно в процессе развития семейной организации. В этом отношении речь идет о структурах собственности, таких как фирма-собственник, семейное партнерство и консорциум. Фирма-владелец возглавляется первым поколением и, следовательно, основателем фирмы. Это связано с высоким уровнем предпринимательства, а также с отсутствием формализованной системы коммуникаций. Чаще всего предприятие меняется последовательно со сменой поколений, однако бывают случаи, когда сохраняются первоначальные структуры собственности. Семейное товарищество – еще одна форма собственности, которая

⁸⁵ A. Zasiadczyk, A. Krasicki, *Polskie firmy rodzinne*, MUZA SA, Warszawa 2017, s. 11.

сводится к передаче долей в семейном бизнесе более близким родственникам, прежде всего из следующего поколения. В этом типе структуры фирма отличается возрастающим уровнем формализации и снижающейся степенью предприимчивости. В свою очередь, семейный консорциум основан на разделе долей между значительным числом членов семьи, имеющих разную степень родства. В этом типе структуры коммуникация имеет высокую степень формализации и проявляется умелый стиль управления⁸⁶.

Еще в одной квалификации упоминаются четыре этапа жизни семьи, которые так или иначе влияют на управление семейным бизнесом. Здесь обозначены следующие этапы: молодая деловая семья, вхождение в бизнес, совместная работа поколений и передача эстафетной палочки. Последний критерий, с другой стороны, это этапы развития бизнеса. Здесь можно выделить такие этапы, как: начало бизнеса, его расширение и состояние зрелости.

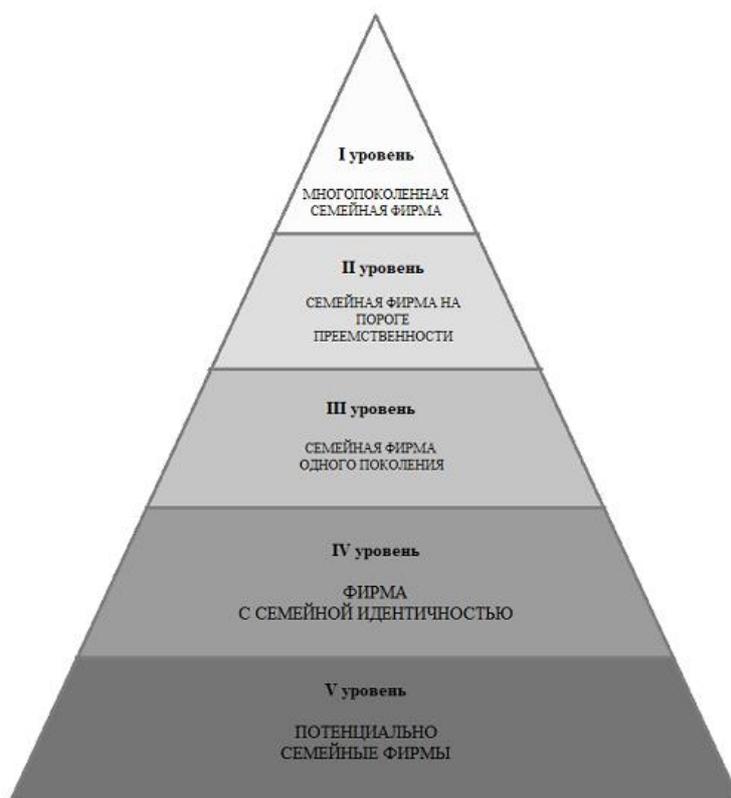


Рисунок 3. Семейные фирмы – модель пяти уровней классификации

Источник: E. Więcek-Janka, A. Lewandowska A., *Model pięciu poziomów definiowania przedsiębiorstw rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Łódź 2017, 18 (6) /2, s. 166.

⁸⁶ A. Zasiadczyk, A. Krasicki, *Polskie firmy rodzinne*, MUZA SA, Warszawa 2017, s. 12.

В модели пяти уровней классификации семейных предприятий использован многокритериальный плоскостной анализ предмета исследования. Была принята когнитивная парадигма, согласно которой семейные фирмы должны соответствовать следующим минимальным условиям. Во-первых, доля семьи в собственности предприятия на уровне выше 50,1%. Во-вторых, использовалось самопризнание предприятия семейным, т.е. поведенческий критерий. В-третьих, привлечение к оперативной деятельности не менее двух человек, т.е. повседневная и текущая работа. В-четвертых, участие не менее двух человек в долгосрочной управленческой деятельности и намерение преемственности. В-пятых, межпоколенческий перенос завершен, т.е. в компании уже произошла преемственность.

Такой подход позволил определить пять уровней классификации фирм как семейных, которым были присвоены названия, облегчающие интерпретацию каждого из них.

Разработка конкретных уровней в указанной модели (посредством авторской интерпретации при анализе литературы)⁸⁷. Анализ семейных фирм проводится от фирм с наименьшей насыщенностью «семейным характером», к фирмам с наибольшей интенсивностью семейного фактора.

V уровень - Потенциально семейные предприятия. Фирма принадлежит семье (50,1% и более для малых и средних предприятий, 25,1% для акционерных обществ).

IV уровень – Фирмы с семейной идентичностью. Они включают в себя функции 5-го уровня и признание себя семейной фирмой. Самопризнание бизнеса как семейного предполагает деловое поведение, содержащее семейную систему ценностей. На этом уровне в бизнесе замечается семейный характер и начинается формирование идентичности семейного бизнеса.

III уровень – Семейные фирмы одного поколения. Они содержат в себе черты 4-го уровня и, кроме того, вовлечение в операционную деятельность предприятия и стратегическое сопланирование фирмы хотя бы одного члена семьи (кроме собственника).

II уровень – Семейные фирмы на пороге преемственности. Они содержат черты 3-го уровня и стратегического планирования в фирме с учетом процесса преемственности.

⁸⁷ Więcek-Janka, E., Lewandowska, A. (2017). *Model pięciu poziomów definiowania przedsiębiorstw rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Łódź 2017, 18 (6) /2, s. 166.

На этом уровне присутствует участие как минимум двух человек в повседневном управлении и вовлечение членов семьи в деятельность правления с явным намерением преемственности.

I уровень - Семейные фирмы, состоящие из нескольких поколений. Они содержат черты 2-го уровня и пройденную преемственность⁸⁸.

В литературе по данному вопросу можно встретить классификацию, в которой семейные фирмы делятся на семейные фирмы в широком смысле, что имеет место, когда предполагается только участие семьи в собственности и стратегическом контроле; более узкие семейные фирмы, возникающие, когда учредитель ведет дело таким образом, чтобы сохранить его в семейной собственности; семейные фирмы с самым узким значением, которые возникают, когда в фирме работает много поколений или, по крайней мере, два связанных лица несут управленческую ответственность.

В соответствии с вышеприведенной информацией можно выделить семейную фирму, в которой семейный капитал составляет более 50%, а члены семьи занимают все должности в органах управления и контроля; так называемые *гибридные семейные фирмы*, которые возникают, когда собственный капитал составляет более 50%, но всю ответственность, связанную с коммерческим правом, несет управляющий, не являющийся членом семьи; фирма контролируется семьей, как и в предыдущих случаях, собственный капитал семьи составляет более 50%, но весь совет директоров состоит из членов, не связанных друг с другом; несемейный бизнес, который встречается, когда семья владеет менее 25% капитала и, следовательно, имеет ограниченное влияние⁸⁹.

1.3. Специфика семейных фирм

Семейным предприятиям во всем мире приходится сталкиваться со многими проблемами, связанными с их семейной спецификой, при решении вопросов оперативного и стратегического управления. В то же время они должны стараться, чтобы ими управляли так же хорошо, как и лучшими из их управленческих конкурентов. Затем, используя определенные семейные черты, они могут добиться

⁸⁸ Więcek-Janka, E., Lewandowska, A. (2017). *Model pięciu poziomów definiowania przedsiębiorstw rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Łódź 2017, 18 (6)/2, s. 166.

⁸⁹ E. Więcek-Janka, *Przegląd typologii przedsiębiorstw rodzinnych*, Wyd. Politechnika Poznańska Wydział Inżynierii Zarządzania. Opracowane przez Muzeum historii Polski, Poznań rok 2016, s. 62.

значительного конкурентного преимущества. Например, долгосрочная перспектива ведения бизнеса для будущих поколений усиливает влияние семейных образований и с момента их основания придает им четкую идентичность во все более анонимном деловом мире⁹⁰.

Как отмечает М. Двигол-Барош в своей очередной статье, результаты исследования показывают, что семейные фирмы в Польше генерируют около 10% ВВП, играя ключевую роль во многих секторах экономики. Их развитие и непрерывность работы, несмотря на смену поколений, имеет большое значение как в измерении местной, так и национальной экономики⁹¹.

Стратегическое влияние семьи влияет на культуру и принятие решений членами семьи, которые:

- a) работают на предприятии,
- b) имеют долю участия в предприятии, или
- c) не работают на фирме и не имеют к ней никакого отношения, но имеют влияние на членов семьи, которые работают⁹².

Специфика семейных фирм была четко определена И. Лансбергом, который заявил, что семья собственников формирует предприятие так, как это не могут сделать члены семей на предприятиях, не принадлежащих к семье собственников⁹³. Именно эта специфика участия семьи в ведении бизнеса отличает семейное предприятие от остальных и вызывает необходимость научных исследований в этой области⁹⁴.

В литературе по данной теме выделяют несколько особенностей семейных предприятий. К ним относятся: инновации, методы мобилизации капитала, методы управления, роль корпоративной социальной ответственности, культурно-цивилизационная преемственность, а также региональная децентрализация и

⁹⁰ A. Cadbury, Family Firm and their Governance: Creating Tomorrow's Company from Today's, Egon Zehnder International, 2000, p. 1–3.

⁹¹ K. Gierczak-Grupińska, E. Tzoka-Stecka, K. Bugiera, *Zespół ds. Kompetencji Przyszłości Fundacja Firmy Rodzinne*, Wydawca Raportu, organizator Festiwalu Kompetencji Przyszłości, Poznań 2017, s. 7.

⁹² E. Poza, (2010). Family business (3rd ed). San Francisco: Jossey-Bass.

⁹³ I. Lansberg, Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap, w: Organizational Dynamics, vol. 12, nr 1, 1983, s. 39–49, za: E. Niedbała, Firmy rodzinne – obiekt badawczy, MBA nr 5, 2002, s. 44.

⁹⁴ E. Miller, A. K. Rice, Systems of Organizations, Tavistock, Londyn 1967, za: E. Niedbała, Firmy rodzinne – obiekt badawczy, op. cit., p. 44.

стабильность⁹⁵. Также их отличает превосходство долгосрочных целей над экономическими⁹⁶.

У них есть и другие важные преимущества, связанные с легкостью адаптации к меняющимся условиям внешней среды и эффективностью модернизации производства в соответствии с тенденциями рынка⁹⁷. При этом в теории подчеркивается, что преимуществом семейных фирм является участие членов семьи в принятии решений, что дает множество преимуществ, связанных с накоплением опыта, основанного на знаниях, повышением компетенций руководителей и рабочего персонала, избирательным сбором и анализом информации, полученной от членов семьи, внедрением в процессы принятия решений поколениями наследников и выборочным сбором и анализом информации, полученной от членов семьи⁹⁸.

Именно семейные фирмы составляют основу национальной экономики. В глобальном масштабе это две трети существующих фирм, генерирующих более 70% мирового ВВП и создающих 50–80% всех рабочих мест. По данным Европейской организации семейных фирм, от 60% до 90% фирм, работающих в европейских странах, являются семейными предприятиями, в которых занято 40-50% сотрудников⁹⁹. Исследование, проведенное и опубликованное в 2017 году в рамках программы Европейской комиссии COSME по группе из семи стран (Болгария, Дания, Финляндия, Италия, Мальта, Нидерланды и Польша), показывает, что семейные предприятия составляют 61,3% действующих предприятий. Исследование показывает, что 92% предприятий в Польше являются семейными, хотя 36% предприятий считаются таковыми¹⁰⁰. Из чего может получиться такая непропорциональность? Исследователь считает, что главным фактором не является структура собственности или функционирование в компании менее 2-х человек из семьи. Прежде всего, фактором, определяющим различие, является социокультурный или поведенческий критерий. Дело в том, что для собственников это не семейная фирма, даже если она

⁹⁵ S. Czaja, *Mocne i słabe strony firm rodzinnych – szanse na rozwój, czy stagnacja (na przykładzie regionu świdnickiego i walbrzyskiego)*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2014, T. XV, z. 7, cz. I, s. 201-214.

⁹⁶ M. Dźwigoł-Barosz, *Kształtowanie kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej w procesie sukcesji współczesnych przedsiębiorstw rodzinnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017, s. 16.

⁹⁷ Leszczewska K., *Funkcjonowanie firm rodzinnych w warunkach kryzysu*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, Nr 1, Wrocław 2011, s. 65-72.

⁹⁸ M. Spychała, E. Więcek-Janka, *Kompetencje...*, op. cit., s. 424-425.

⁹⁹ <https://alebank.pl/firm-rodzinne-generuja-ponad-70-proc-swiatowego-pkb-jak-zaplanowac-rozwoj-przedsiębiorstwa/>, [dostęp: 17.10.2021].

¹⁰⁰ <http://familybusiness.ibrpolska.pl/przedsiębiorstwa-rodzinne-liczbach/>, [dostęp: 12.11.2021].

соответствует критериям данного типа предприятия. Они отвергают эту идею, принимая другие классификации фирм по критерию диапазона воздействия, размера фирмы или оборота, а не того, семейная это фирма или нет.

В Швеции исследователи обнаружили, что семейные фирмы являются преобладающей организационной формой: их размер варьируется от мелких производителей до крупных компаний, и они активны во всех отраслях, если их не вытесняют государственные субъекты¹⁰¹.

По данным США Small Business Administration (SBA), малые фирмы составляют 99,9 процента всех фирм США. Малые фирмы в 2015 году создали 1,9 миллиона рабочих мест, при этом некоторые из самых мелких фирм, в которых работает 20 и менее человек, добавили более половины рабочих мест, увеличив число рабочих мест на 1,1 миллиона. По оценкам SBA, в 2018 году насчитывалось 30,2 миллиона малых фирм, в которых работало 58,9 миллиона человек¹⁰².

Семейные предприятия составляют более 60% всех европейских предприятий, в них занято 40-50% всей рабочей силы. В Европе 75% хозяйствующих субъектов являются семейными предприятиями, которые составляют четверть списка 100 крупнейших европейских компаний. К ним относятся такие компании, как IKEA, Porsche, BMW, Carrefour, Auchan, Michelin, Novartis Group и Sodexo. Главной особенностью семейных фирм в Европе является долгосрочный горизонт деятельности, конкретные ценности, создающие уникальный организационный порядок¹⁰³.

Собственник фирмы, семья и предприятие являются ключевыми системами, взаимодействие которых влияет друг на друга, определяя уровень готовности преемственности. На эти системы может влиять поколение, управляющее бизнесом (т. е. уровень опыта взаимодействия), а также внешние условия окружающей среды, такие как экономические условия. Долговечность фирмы смягчает зависимость от взаимодействия внутри семьи в связи с жизненным циклом фирмы, направляя фирму в область формальной деятельности, например, создание правления, план развития

¹⁰¹ M. Henrekson, D. Johansson, *Competencies and institutions fostering high-growth firms. Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 5(1), 2009, s. 1 -80.

¹⁰² J. M. Brown, *How Important Are Small Businesses to Local Economies?*, 2018, <https://smallbusiness.chron.com/important-small-business-local-economies-5251.html>.

¹⁰³ J. Klimek, *Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w sprawie przedsiębiorstw rodzinnych w Europie jako źródła ponownego wzrostu gospodarczego i lepszych miejsc pracy*, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, 2016, p. 2-3.

сотрудников или декларирование миссии. Литература предполагает, что последующие поколения часто используют формализованные методы ведения бизнеса¹⁰⁴.

Согласно отчету KPMG¹⁰⁵ об исследовании, проведенном с семейными предприятиями, 83% респондентов считают юридические и финансовые барьеры самыми большими проблемами¹⁰⁶. Часто меняющиеся правила, обычно каждый год, ограничивают деятельность таких предприятий, сложные процедуры открытия фирм, неясные и неточные правовые положения, в связи с тем, что в основном работают члены семьи, сотрудники некомпетентны и не знают ни польского, ни европейского законодательства, сложных, длительных и трудоемких тендерных процедур. Все эти факторы существенно ограничивают функционирование семейных фирм¹⁰⁷.

Управление фирмой — это огромная неопределенность и множество неизвестных, но одно в польской экономике можно сказать наверняка — семейный бизнес преуспевает, и даже очень хорошо. Большинство фирм, работающих в Польше, являются семейными и часто передаются из поколения в поколение. Источники говорят, что это может быть даже более 60% рынка малых и средних предприятий¹⁰⁸. Таким образом, можете видеть, что это не нишевый способ запуска и развития собственного бизнеса. Хотя создать такую фирму легко и без проблем, управлять ею не обязательно. В чем распространенная ошибка фирм, которые работают с людьми, связанными друг с другом? Зачастую — это отсутствие объективности и нежелание выделять часть средств на маркетинг и расширение круга получателей своей продукции. Примером этого может быть польская мебельная промышленность, которая, несмотря на свои сильные позиции на рынке, имеет лишь несколько узнаваемых брендов, и ее шаги в основном направлены на продажи и узнаваемость в сегменте B2B,¹⁰⁹ часто продавая продукцию под другим брендом.

К сожалению, такая процедура очень рискованна - закрытие розничного рынка может в какой-то момент привести к непризнанию, а значит и к отсутствию доверия к

-
- ¹⁰⁴ P. Davis, P. D. Harveston, (1998). The influence of family on the family business succession process: A multi-generational perspective. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 22(3), p. 31-53.
- ¹⁰⁵ *KPMG w Polsce jest częścią globalnej organizacji niezależnych firm audytorsko-doradczych*. [KPMG Poland]
- ¹⁰⁶ J. Doborzyński, E. Dułak, F. Kaliszewski, D. Kuna, D. Macedońska, *Bariery rozwoju firm rodzinnych w Polsce*, Wydziału Ekonomii i Zarządzania Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2019.
- ¹⁰⁷ J. Doborzyński, E. Dułak, F. Kaliszewski, D. Kuna, D. Macedońska, *Bariery rozwoju firm rodzinnych w Polsce*, Wydziału Ekonomii i Zarządzania Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2019.
- ¹⁰⁸ T. Kraśnicka, T. Ingram, *Rodzinność polskich przedsiębiorstw - stymulator czy przeszkoda innowacyjności?*, "Przegląd Organizacji", nr 7, 2019, s. 22.
- ¹⁰⁹ I. Podobas, I. Niziałek, *Brand Positioning Strategy on the Example of the Family Furniture Companies in Poland*, "Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. 19, z. 7, cz. 1, 2018, s. 178.

хорошему качеству производимых товаров и услуг. Ловушкой может быть — хотя и не обязательно — семейный способ ведения бизнеса. Есть много замечательных фирм, подписанных именем основателя, где одно только звучание названия можно подсознательно отнести к их продуктам отличного качества. Однако на один процветающий бренд приходится несколько провалившихся — у них не было возможности выделиться, в том числе из-за отсутствия позиционирования своего бренда на рынке. В такие моменты отсутствует трезвый взгляд на экономическое положение фирмы, часто семейный характер и состав персонала могут усыпить бдительность владельцев. Управлять ими (членами семьи) совсем непросто – собственнику трудно быть объективным, что необходимо, например, в процессе оценки; также сложнее исполнять указания, контролировать и получать негативные последствия¹¹⁰.

Малый бизнес создает возможности для предпринимателей, рабочие места для соседей и места для встреч сообщества. Они уходят корнями в пространство, в котором растут, и отражают жизненную силу и средства к существованию. В то время как управление малым бизнесом связано с большим риском, чем работа в крупной, устоявшейся компании, преимущества являются как количественными, так и качественными, включая широко определяемое процветание и сеть симбиотических отношений¹¹¹.

Таблица 2. Сравнение семейных норм и норм предприятия

Семейных нормы	Нормы предприятия
Создание возможностей для удовлетворения потребностей родственников, особенно собственных детей	Прием на работу только лиц с соответствующей квалификацией
Предоставление поддержки, соответствующей возникающим потребностям	Обеспечение вознаграждения, соответствующего вкладу и рыночным условиям
Отсутствие разницы между братьями и сестрами, рассматривая каждого как индивидуальность, а не как среднее (общее)	Через дифференциацию и выявление лучших, восприятие каждого как среднее, а не как индивидуальность.
Предоставление каждому возможности обучения в соответствии со своими потребностями	Создание возможностей для обучения в соответствии с потребностями организации

Источник: T. Siefer, Du kommst später mal in die Firma! Psychosoziale Dynamik von Familienunternehmen, Heidelberg 1996, s. 63.

¹¹⁰ K. Olejniczak – Szuster, *Związek między wynikami finansowymi a zaangażowaniem rodziny w działalność firm rodzinnych – przegląd literatury*, t. 19, z. 9, cz. 3, 2018, s. 179.

¹¹¹ D. Gartenstein, *Reasons Why Small Businesses are Important*, azcentral. Part of the USA Network, 2019.

Одной из форм управления семейными фирмами является т.н. лучистое управление. Основным лицом, принимающим решения, является владелец бизнеса. Это характерная черта микро- и малых предприятий. Расширение фирмы вынуждает вводить разделение труда и делегирование обязанностей, в том числе принятия решений. Большинство семейных предприятий имеют централизованную собственность. Стратегия семейных предприятий чаще всего представляет собой стратегию, которая вырабатывается в ходе повседневных операций случайным и не очень упорядоченным образом. Вот почему у этих фирм часто нет видения, плана или стратегии¹¹².

В литературе к европейским странам с наибольшей активностью семейных фирм относят Италию, Грецию, Испанию, Португалию, Бельгию, Данию, Швецию, Швейцарию и Францию, где они составляют около 90% предприятий, действующих на рынке¹¹³.

Государства-члены ЕС в большей или меньшей степени предпринимают различные действия для поддержки семейных предприятий. Опыт некоторых из этих стран показывает, что семейные предприятия могут стать основой сельскохозяйственной деятельности, примером чему служат Венгрия и Польша¹¹⁴.

Семейные фирмы в США составляют огромную долю ВВП (они генерируют 60%), и этот сегмент постоянно растет. В настоящее время около 60% публичных компаний контролируются семейным бизнесом¹¹⁵.

Присутствие семейных предприятий в рейтингах Fortune Global 500 и Fortune 500 доказывает, что эти компании могут функционировать как крупные организации и, следовательно, оказывать сильное влияние на американскую экономику. Соединенные Штаты — это страна, которая поддерживает фермеров субсидиями. Уровень этих субсидий зависит от рыночной ситуации¹¹⁶.

В мировой рейтинг Global Family Business Index 2017 вошли 10 крупнейших семейных предприятий, в том числе 5 компаний, работающих в США: Wal-Mart Stores Inc., Berkshire Hathaway Inc., Ford Motor Company, Cargill Incorporated, Koch Industries Inc¹¹⁷.

¹¹² A. Kowalewska, J. Szut, B. Lewandowska, M. Kwiatkowska, Ł. Sułkowski, A. Marjański, T. Jagisztyń – Krynicky, *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce- szanse i wyzwania*, PARP, Warszawa 2009.

¹¹³ A. Winnicka-Popczyk, *Finansowanie innowacji w polskich firmach rodzinnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 2016, s. 27-32.

¹¹⁴ J. Klimek, J. Lipiec, *Firmy rodzinne w perspektywie Unijnej*, Unia Europejska Nr 3, 2015, s. 30-35.

¹¹⁵ S. Soleimanof, K. Singh, D. T. Holt, *Micro-foundations of corporate entrepreneurship in family firms: An institution-based perspective*, Entrepreneurship Theory and Practice, 2019, s. 27.

¹¹⁶ B. Piasecki, A. Marjański, K. Safin, *Firmy rodzinne – zarządzanie, rozwój, przedsiębiorczość*, Wydawnictwo SAN, Warszawa, 2018, s. 366.

¹¹⁷ L. Stanley, R. Hernández-Linares, M. C. López-Fernández, F. W. Kellermanns, *A taxonomy of family firms and entrepreneurial orientation*, Family Business Review, 2019, s. 42.

Семейные фирмы также играют важную роль в экономике, занятости и производстве Китая. Китайские семейные фирмы — это тип предприятий, которые преобладают на Тайване, в Гонконге и в большинстве стран Юго-Восточной Азии (Таиланд, Индонезия, Филиппины, Малайзия)¹¹⁸.

Эмпирические исследования различают семейные и несемейные фирмы по определенным аспектам их деятельности, таким как: рост (этапы роста), типы стратегий, реализация стратегии (внутренние ограничения), внешняя среда (внешние ограничения), аспекты, связанные с планированием, эффективность и так далее¹¹⁹.

Согласно Дж. Ли и Ч. Н. Ли, исследователи, изучавшие специфику семейных фирм, установили, что основными характеристиками семейных фирм в Китае являются nepotизм, непоследовательное управление и внутренняя борьба за влияние, по принципу: из грязи в князи и обратно в три поколения. Речь идет о наличии определенных особенностей, ограничивающих потенциал развития фирмы, в том числе о склонности китайских фирм вести дела с людьми, с которыми поддерживаются долгосрочные хорошие отношения, что приводит к устранению новых партнеров. Отождествление предприятия с семьей означает нежелание получать капитал в банках и на рынках капитала. Средства обычно получают через связи, что делает семейные фирмы более независимыми от финансового сектора¹²⁰.

Сегодня большинство предприятий частного сектора находятся в собственности и под контролем семьи. Семейные фирмы в Китае входят в число крупнейших китайских компаний, даже котирующихся на фондовой бирже. Как и в других регионах мира, у китайских семейных фирм есть некоторые проблемы, включая разделение и делегирование полномочий, кадровую политику, планирование и интернационализацию экономической деятельности¹²¹.

Япония является одной из стран с наибольшим значением семейных фирм, почти вся экономика основана на этой форме бизнеса. Согласно рейтингу американского «Family Business Magazine», первой в истории семейной фирмой появившейся в Японии был японский отель Awazu Onsen Houshi в префектуре Исикава,

¹¹⁸ A. Tomizawa, L. Zhao, G. Bassellier, D. Ahlstrom, *Economic growth, innovation, institutions, and the Great Enrichment*, Asia Pacific Journal of Management, 2020, s. 5-7.

¹¹⁹ S. Debarliev, A. Janeska-Iliev, FAMILY BUSINESS CHARACTERISTICS AND DIFFERENCES: SOME INSIGHTS FROM THE DEVELOPING COUNTRIES, The Eleventh International Conference: "Challenges of Europe: Growth, competitiveness and inequality", Publisher University of Split, 2015, p. 41.

¹²⁰ N. Shen, J. Su, *Religion and succession intention-Evidence from Chinese family firms*, Journal of Corporate Finance, 2017, s. 17-18.

¹²¹ Ł. Sułkowski, A. Marjański, *Firmy rodzinne – współczesne nurty badań i praktyki zarządzania*, Część III, Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486, Łódź, 2014, s. 27-35.

которым с 718 года управляет одна и та же семья, уже в 46-м поколении¹²², что следует считать когнитивным феноменом и т.н. особенностью.

Японские семейные фирмы известны своим долголетием благодаря некоторой экономической стабильности. К таким факторам также можем отнести японские традиции: многие из старейших семейных фирм работают в областях культурного значения, таких как производство саке и бумажных фонариков¹²³.

В последние годы наблюдается возрождение семейного предпринимательства в некоторых странах, в том числе и в России. Гражданский кодекс России не определяет понятие семейных фирм, но дает определения «домашних хозяйств» и «фермерских хозяйств». Дополнительно можно сказать, что семейные фирмы в России не организованы должным образом, хотя в настоящее время активно развиваются семейные мебельные магазины, частные пекарни и т.д.¹²⁴

Согласно экономическим исследованиям, около 73% семейных фирм в России существуют менее 20 лет, в основном малые фирмы 1-го или 2-го поколения. Ведение семейного предпринимательства в России становится настоящей проблемой из-за отсутствия финансовой поддержки и отсутствия правовых норм¹²⁵.



Рисунок 4. Структура построения семейного предприятия

Источник: K. Matzler, V. Veider, J. Hautz, Ch. Stadler, *The Impact of Family Ownership, Management, and Governance on Innovation*, 2014.

¹²² I. Sasaki, J. Kotlar, D. Ravasi E. Vaara, *Dealing with revered past: Historical identity statements and strategic change in Japanese family firms*, *Strategic Management Journal*, 2020, s. 31-36.

¹²³ R. Labaki, H. Banque, *Lessons from a long-lived family business across generations*, *Les Hénokiens Case Collection*, 2017, s. 51-54.

¹²⁴ K. Shipitsyna, K., *Perspectives and problems of the family entrepreneurship: the Russian reality*, *Fundamental research*, 8(3), 2015, s. 19-23.

¹²⁵ O. B. Bozhkov, *Family entrepreneurship in the countryside: Some details of the portrait*, *Journal of Sociology-Vestnik Rossiiskiego Universitetu Druzhyby Narodów*, 19(4), 2019, s. 21-25.

Семейные фирмы – это особый тип предприятий, поэтому стоит рассмотреть, что характеризует семейные фирмы и в чем причина их конкурентного преимущества.

Семейное предпринимательство обычно не выделяется в качестве отдельной формы предпринимательства и помещается в тип предпринимательства коллективного, о чем свидетельствуют некоторые признаки, свидетельствующие о своеобразии семейно-хозяйственного поведения, проявляющиеся в размерности характера экономических и социальных обязательств, коллективном подходе. Семейное предпринимательство имеет многомерный аспект, так как может быть как коллективным, так и индивидуальным, собственническим или управленческим, связанным с субъектами разного масштаба. К. Сафин считает, что при анализе предпринимательства семейных образований следует использовать широкий подход, охватывающий также сферу поведения, реализуемого в домохозяйствах¹²⁶.

Предпринимательство является началом большинства семейных бизнесов, которые поддерживают и расширяют усилия членов семьи, занимающихся предпринимательской деятельностью. Пример родителей, ведущих собственный бизнес, является чрезвычайно важным фактором для начала работы в семейном бизнесе¹²⁷. В семейном бизнесе могут возникнуть угрозы, вызванные преобладанием лояльности к семье над лояльностью к деловым партнерам, что может привести к nepотизму и коррупции. Однако есть и положительные примеры, когда принадлежность к семье, владеющей бизнесом, не дает права на льготный режим на работе и гарантирует права, отличные от прав на получение прибыли на вложенный капитал¹²⁸. Семейные дела не являются доминирующими по отношению к делам предприятия, так как его успех зависит от успеха бизнеса.

В случае предприятий без наемной рабочей силы основной целью деятельности является обеспечение финансовой безопасности членов семьи и сохранение контроля над фирмой. Общей и характерной чертой семейной фирмы является долгосрочное осмысление собственного будущего с точки зрения будущего семьи. Анализируя явление с момента основания фирмы, следует отметить, что учредители чаще всего строят собственную фирму с нуля, вкладывая в нее весь свой капитал, время и силы.

¹²⁶ R. Sobiecki, *Przedsiębiorstwo rodzinne w gospodarce globalnej*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2014, s. 93.

¹²⁷ J. Grześ-Bukłaho, D. Lajkowski, *Przedsiębiorstwo rodzinne jako miejsce pracy i rozwój kariery zawodowej*, Politechnika Białostocka, Białystok 2019, s. 48.

¹²⁸ J. Grześ-Bukłaho, D. Lajkowski, *Przedsiębiorstwo rodzinne jako miejsce pracy i rozwój kariery zawodowej*, Politechnika Białostocka, Białystok 2019, s. 49-50.

Немаловажно и то, что учредители воспринимают фирму как «свое детище», еще одного члена семьи, правильное формирование которого обеспечит надлежащее функционирование в будущем. В сознании владельца фирма часто является продолжением семьи, и что еще хуже, самым важным ее членом, которому он уделяет больше всего внимания и времени.

В семейных фирмах наблюдается более сильная идентификация с ценностями самой фирмы или внутренняя убежденность в отношении миссии данной фирмы. Все это возникает из чувства общности, принадлежности к нему и идентичности поколений, которыми обладают его члены. Важным аспектом, характерным для семейных фирм, является преемственность. Это важный вопрос, потому что многие предприниматели игнорируют их, что часто приводит к многочисленным проблемам, которых можно было бы избежать, если бы планы преемственности были реализованы достаточно рано.

В большинстве фирм, работающих сегодня, на момент их запуска работало 2-3 человека. В настоящее время в некоторых из них работает уже более 1000 сотрудников. Собственно такой историей создания крупной, динамично развивающейся и узнаваемой компании, может похвастаться фирма «Апарт». Фирма была основана в 1977 году как ювелирная мастерская. В настоящее время фирма является не только крупнейшей сетью ювелирных магазинов в Польше, но и одним из самых узнаваемых ювелирных брендов.

Некоторые фирмы имеют ряд уникальных особенностей и явлений, благодаря которым мы можем определить их как семейные предприятия. Владение хотя бы некоторыми из них может свидетельствовать о том, что мы имеем дело с семейным бизнесом. Ними являются следующие явления¹²⁹, дающие повод для подтверждения их семейного характера:

- Предпочтение членам семьи. Это явление заключается в выделении членов своей семьи из числа других работников, постановке их выше в служебной иерархии и предоставлении им особых привилегий, т.е. человеку из семьи будет прощена вина, за выполнение которой он должен понести наказание, например, понижение в должности, перевод или потерю рабочего места.
- Проникновение в личные и деловые вопросы. Это явление, оказывает негативное влияние на эффективность функционирования организации. Речь идет о стирании

¹²⁹ Q. J. Fleming, *Tajniki przetrwania firmy rodzinnej*. Wyd. Helion, Gliwice 2006.

границ между работой и семейной жизнью, где часто будет встречаться явление так называемой круглосуточной работы. Любое свободное время будет потрачено на дела, связанные с фирмой, если она является основным источником дохода для всей семьи.

- Финансирование инвестиций за счет собственных средств, заключающееся в выделении семьей личных средств на развитие фирмы, на основе чего она может более эффективно поддерживать семью и получать больше прибыли.
- Эмоциональный менеджмент. Это явление, когда рациональное мышление отходит на второй план. Эмоции являются основным фактором при принятии решений. Собственники полагаются главным образом исключительно на личные чувства и эмоции, предприятия работают максимально удобным образом.
- Оперативное реагирование в кризисной ситуации, когда члены семьи всегда в курсе дел фирмы, часто также отслеживая финансовое положение, конкуренцию и факторы, влияющие на их ежемесячный доход¹³⁰.

Семейные фирмы отличаются характерными только для них признаками, отражающими интенсивность воздействия членов семьи на предприятие на различных уровнях деятельности.

М. Страдомский выделяет следующие признаки, указывающие на то, что они определяют специфику семейных фирм.

Во-первых, между семьей и фирмой нет четкой границы, бизнес — это семья, а семья — это бизнес. Фирма находится в центре жизни семьи, это ее сущность, рабочее место, источник дохода, а ее развитие — цель семьи.

Во-вторых, семья имеет значительное влияние на управление фирмой или непосредственно управляет ею, поддерживает постоянный контроль над фирмой, прямо или косвенно через доверенное управление, которое подвергается постоянной оценке и контролю.

В-третьих, семья — ее члены чувствуют свою ответственность за судьбу фирмы, которая является творением, продуктом семьи, но и основой семьи.

В-четвертых, культивируемые семейные ценности отражаются в миссии и видении фирмы, структура и способ ее работы характерны для каждой фирмы и связаны с ценностями, придерживаемыми в семье.

¹³⁰ *Firma rodzinna - czy może być efektywna? Firma rodzinna - cechy charakterystyczne*, Poradnik przedsiębiorcy 2019.

В-пятых, семейные отношения оказывают наибольшее влияние на контроль над фирмой. Внутрисемейные отношения и неформальные связи решают, кто и в какой степени имеет влияние на фирму.

В-шестых, семейная фирма во многом определяет выбор карьерного пути членов семьи и потомков; члены семьи при планировании своего профессионального пути руководствуются потребностями фирмы, ее будущим и потребностями развития.

В-седьмых, история семьи тесно связана с историей фирмы, все взлеты и падения в семье отражаются в истории фирмы и наоборот. Может возникнуть соблазн сказать, что судьба фирмы связана с судьбой семьи и наоборот.

В-восьмых, в семейных фирмах вопросы доверия, взаимной лояльности и семейной общности стоят на первом месте, опережая вопросы, связанные с квалификацией, способностями, навыками, поскольку сфера чувств и переживаний доминирует над другими преимуществами или недостатками по отношению к членам семьи.

В-девятых, эмоциональные связи между членами семьи оказывают огромное влияние на функционирование фирмы, ее отношения с окружающей средой, сотрудниками и подрядчиками.

В-десятых, отсутствие объективности в управлении фирмой и принимаемых решениях; в семейной фирме влияние эмоций и чувств на принимаемые решения наиболее заметно.

В-одиннадцатых, характерная для семейной фирмы организационная культура, проявляющаяся в свободе и гибкости в работе, допускает низкую эффективность и лень среди сотрудников¹³¹.

В-двенадцатых, семейные фирмы хранят свое имущество в пределах одной семьи, клана, семейства, а важнейшим делом является существование, продолжение функционирования фирмы и ее мирное, безопасное развитие, чем максимизация прибыли, особенно краткосрочной.

В-тринадцатых, источником финансирования семейной фирмы в основном являются собственные средства владельца и семьи, очень часто финансовые ресурсы семьи трактуются как средства фирмы, а финансовое положение семьи подчинено и

¹³¹ M. Stradomski, *Ciemne strony firmy rodzinnej*, [w:] *Firmy rodzinne – wyzwania globalne i lokalne*, cz. II, red. A. Marjański, B. Piasecki, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIV, z. 6 cz. II, Łódź 2013, s. 18.

зависит от финансового положения фирмы, примером чего является недавняя ситуация с гостиничной сетью Golebiewski¹³².

И в-четырнадцатых, явление преемственности в семейной фирме, т.е. наследование, владение семейным делом неразрывно связано с правопреемством, принадлежащее семейное дело либо является результатом правопреемства, либо будет предметом правопреемства, элементом наследства.

Большое значение имеют не только проблемы, возникающие на стыке семьи и фирмы, но и проблемы, возникающие внутри предприятия, связанные с владением и управлением предприятием. Это послужило основой для развития модели в форме, состоящей из трех систем: семьи, предприятия и собственности. Правильность такого подхода подтверждена исследованиями. Они указывают на то, что участие семьи в предприятии может принимать такую форму¹³³.

В семейной фирме именно семья и отношения оказывают наибольшее влияние на функционирование фирмы, ее развитие и будущее. Недостатки ее членов влияют на провал фирмы, а достоинства приводят к успеху.

Для семейных фирм характерно взаимопроникновение трех сфер: семьи, управления бизнесом и структуры собственности¹³⁴.

Для того чтобы бизнес можно было назвать семейным, должны быть соблюдены следующие условия. Во-первых, в фирме должно быть не менее двух человек, связанных кровным или брачными узами. Во-вторых, один из членов семьи в данной фирме занимает должности выше или равные руководящей должности. В-третьих, дела фирмы имеют прямое влияние на частную жизнь семьи, с которой они связаны. И в-четвертых, семейные финансы становятся своего рода финансами фирмы,¹³⁵ что не является хорошим решением.

Каждый из членов семьи и людей, работающих на предприятии, должен находиться в одном из семи секторов, созданных в результате наложения трех подсистем, к которым относятся:

Сектор 1 – член семьи, не являющийся владельцем или работником предприятия.

¹³² <https://www.forbes.pl/biznes/hotele-golebiewski-w-czasie-koronawirusa-tadeusz-golebiewski-zastawil-majatek-by/dbnw4vj>, [dostęp: 27.11.2021].

¹³³ K. Safin, *Przedsiębiorstwa rodzinne - istota i zachowania strategiczne*. Wyd. AE im. O. Langego, Wrocław 2007.

¹³⁴ J. Lipiec, *Konstytucja firmy rodzinnej Roleski jako przykład pierwszego rodzinnego nadzoru właścicielskiego w Polsce*, [w:] *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju. Zarządzanie rozwojem i zmianą*, red. A. Marjański, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XII, z. 7, Łódź 2011, s. 34.

¹³⁵ P. Leach, *Firmy Rodzinne. Wszystko, co istotne*, Studio Emka, 2017.

Сектор 2 – акционер, не являющийся членом семьи и не являющийся работником предприятия.

Сектор 3 – сотрудник, не являющийся членом семьи или акционером.

Сектор 4 - член семьи, который является акционером, но не работает на предприятии.

Сектор 5 –акционер, не являющийся членом семьи, работающий на предприятии.

Сектор 6 – член семьи, не являющийся акционером, работающий на предприятии.

Сектор 7 - акционер, который является членом семьи и работает на предприятии¹³⁶.

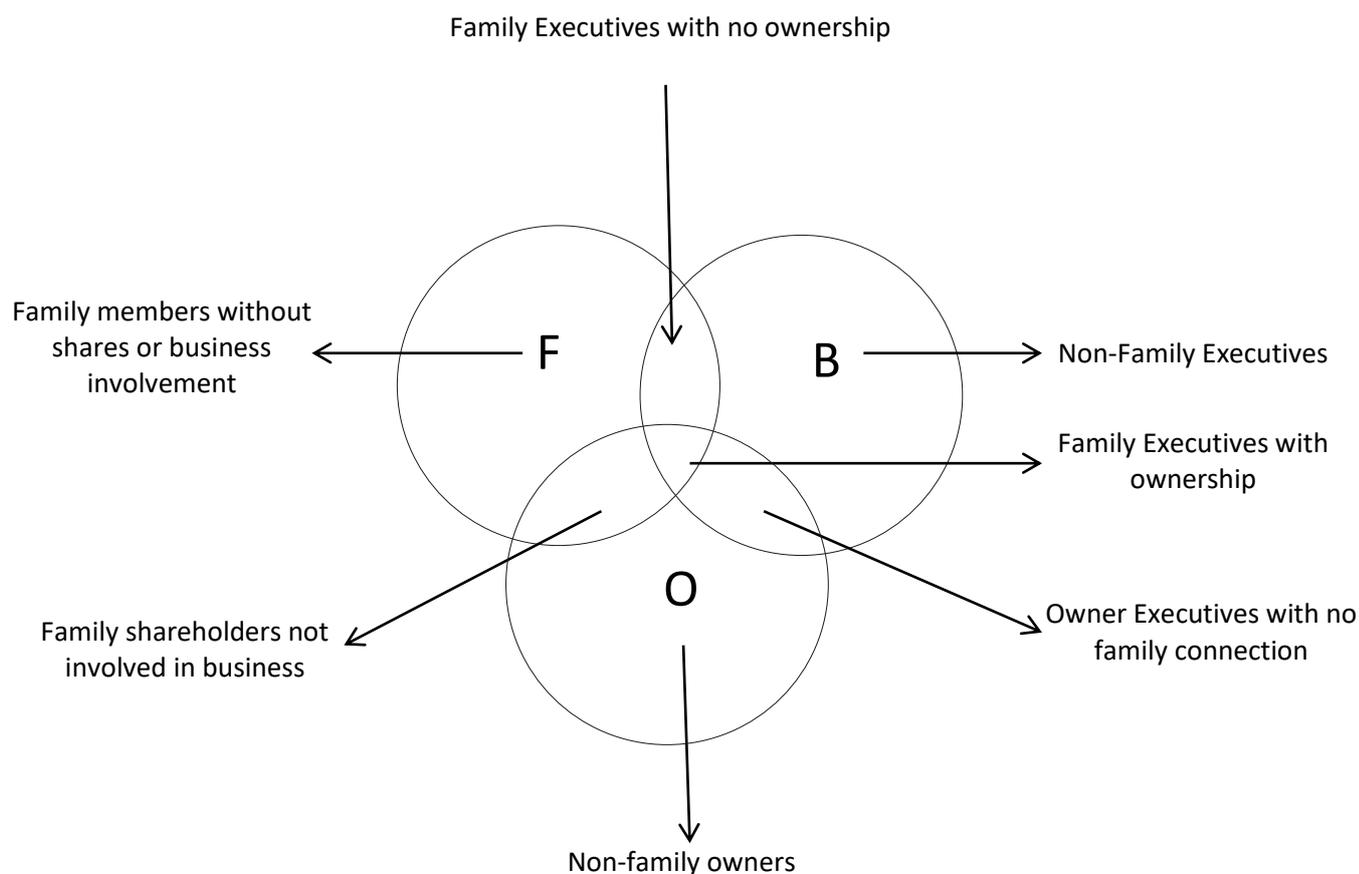


Рисунок 5. Три круга Джона Дэвиса

Источник: M. A. Gallo, D. Kenyon-Rouvinez, *The Importance of Family and Business Governance*, [w:] *Family Business Key Issues*, red. D. Kenyon-Rouvinez, J. L. Ward (s. 45-57), New York 2005, s. 6; K. Ramachandran, *The Three Circles of Family Business*, 2018.

К основным механизмам и структурам семейного управления, часто называемым семейными институциями, относятся:

- Семейные встречи (Family Meeting) носят неформальный характер. Основной функцией семейных встреч является коммуникативная функция. Среди вопросов,

¹³⁶ К.Е. Gersick, M. McCollom Hampton, I. Lansberg, *Generation to Generation Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press, Boston 1997, s. 6.

которые следует обсудить, — семейные ценности, миссия и долгосрочное видение развития семейной фирмы. Важным аспектом этих встреч является и их воспитательный характер, что особенно важно для подрастающего поколения¹³⁷.

- Семейное собрание (Family Assembly), в небольших семейных предприятиях оно носит неформальный характер (например, еженедельные семейные собрания). В более многочисленных семьях они более формализованы и координируются так называемым Главой семьи. Само понятие порядка семейной собственности функционирует под разными названиями: конституция семейного бизнеса или семейный протокол (наиболее употребительные названия) и распространено в практике семейных предприятий многих стран, таких как Испания, Италия, Германия, США и т.д. В Польше интерес к созданию документа конституции семейной фирмы только недавно появился. Семейное собрание может проходить один раз в год или чаще, в зависимости от потребностей семьи. Во время этих встреч могут обсуждаться все вопросы, волнующие членов семьи, в том числе такие мероприятия, как: принятие изменений в ценностях и видении семьи, просвещение членов семьи в области их прав и обязанностей, принятие критериев политики занятости и членское вознаграждение семьи¹³⁸.
- Семейный совет (Family Council) является важнейшим органом координации деятельности семьи и руководства фирмы. Семейный совет возглавляет председатель, который обычно является лицом, наиболее вовлеченным в деятельность фирмы и пользующимся авторитетом. Рекомендуются не совмещать функцию председателя семейного совета с функцией председателя правления, так как было сказано ранее, семья в своих действиях руководствуется эмоциональностью (интересами членов семьи), и бизнеса по эффективности (прибыли), что может привести к конфликту интересов¹³⁹. Семейная конституция — это документ или набор документов, направленных на обеспечение единства и согласия в семье посредством консенсуса, обеспечивающих выживание компании в следующих поколениях. Семейная конституция (the Family Constitution) является одним из «живых» документов, а это значит, что ее необходимо время от времени пересматривать и обновлять, чтобы поднимаемые в ней вопросы соответствовали

¹³⁷ I. Kołodkiewicz, *Nadzór w firmie rodzinnej. Przegląd pierwszych doświadczeń polskich firm rodzinnych*, Zarządzanie i Finanse Journal of Management and Finance Vol. 13, No. 1/201.

¹³⁸ I. Kołodkiewicz, *Nadzór w firmie rodzinnej. Przegląd pierwszych doświadczeń polskich firm rodzinnych*, Zarządzanie i Finanse Journal of Management and Finance Vol. 13, No. 1/201.

¹³⁹ J. Lipiec, *Ład przedsiębiorstwa rodzinnego*, „Warsztaty menadżerskie”, s. 61.

постоянно меняющимся потребностям семьи и ее бизнеса. Конституционный пересмотр должен происходить в ключевые моменты функционирования семейной фирмы, например, когда в нее входит новое поколение.

Основным механизмом системы корпоративного управления является совет директоров/наблюдательный совет. Как элемент подсистемы корпоративного управления наблюдательный совет создается, в частности, в семейной фирме, функционирующей в форме акционерного общества. В соответствии с положениями Кодекса польских коммерческих компаний в таких организациях должен быть назначен совет. Работой совета должен руководить председатель, который является основным контактным лицом в семье и должен обращаться к руководству семейной фирмы от имени семьи¹⁴⁰. Также хорошей практикой является назначение секретаря совета, который «следит» за повесткой дня собраний и обеспечивает доступ к ней для других членов семьи¹⁴¹.

В литературе по данной теме можно найти различные предложения моделей советов директоров/наблюдательных советов (последних гораздо реже), выделяемые авторами, занимающимися вопросами надзора в семейных фирмах. Например, Ф. Коларосси и соавт. в семейной фирме различают следующие типы советов директоров¹⁴²:

- семейный совет директоров (англ. Familiar Board of Directors),
- гибридный совет директоров (англ. Hybrid Board of Directors),
- развитый совет директоров (англ. Evolved Board of Directors).

Подводя итог, исследователь принимает на основе анализа литературы следующие черты, характерные для семейных фирм:

- по крайней мере один член семьи работает в фирме или поддерживает ее,
- существование фирмы сильно влияет на профессиональную карьеру членов семьи,
- семейные отношения влияют на преемственность владения и контроля над фирмой,
- члены семьи влияют на фирму или управляют ею,
- семейные ценности влияют на видение и миссию фирмы,
- отсутствие различия между семьей и фирмой,

¹⁴⁰ I. Kołodkiewicz, *Nadzór w firmie rodzinnej. Przegląd pierwszych doświadczeń polskich firm rodzinnych*, Zarządzanie i Finanse Journal of Management and Finance Vol. 13, No. 1/201.

¹⁴¹ F. Neubaer, A. Lank, *Good Corporate Governance Structures: A Must for Family Businesses*, Open Journal of Business and Management, Vol. 3, No. 1, 2015.

¹⁴² F. Colarossi, M. Giorgino, R. Steri, D. Viviani, *A Corporate governance study on Italian family firms*, Corporate Ownership and Control, 2008, s. 96.

- семейная история отражает историю фирмы,
- члены семьи чувствуют ответственность за функционирование и развитие фирмы,
- основным источником финансирования являются собственные средства,
- забота о клиентах, поставщиках и сотрудниках¹⁴³.

1.4. Жизненный цикл семейной фирмы

Некоторые исследования сообщают, что ожидаемая продолжительность жизни семейной фирмы составляет 24 года¹⁴⁴, что свидетельствует о том, что у семейного бизнеса в отличие от несемейного, меньше шансов выжить, что также связано с низким уровнем выживаемости¹⁴⁵.

Учитывая межпоколенческий характер многих семейных фирм, можно было бы ожидать, что семейные фирмы будут старше. Возраст благоприятствует преемственности, и в этом свете обсуждается, что семейная фирма считается старшей. Можно сделать вывод, что существуют противоположные дискуссии о влиянии возраста на семейные и несемейные фирмы, но тем не менее можно заключить, что возраст фирмы отражает некоторое влияние¹⁴⁶.

Двумя основными типами семейной фирмы являются¹⁴⁷:

1. Семейные фирмы, которые работают в одной отрасли уже несколько десятков лет, и их деятельность основана на опыте и знаниях, передаваемых из поколения в поколение, и которые создают специфическую для них ценность.
2. Семейные фирмы, которые ведут диверсифицированную деятельность, где семейная фирма является владельцем нескольких предприятий с разными профилями бизнеса, добавленных или созданных семьей и ее отдельными членами. Оба этих типа семейных фирм начинаются с индивидуального владения или микропредприятия. Однако для обоих типов фирм цель остается одной и

¹⁴³ M. Dźwigoł – Barosz, *Specyfikacja przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, Studia I Prace WNEiZ Uniwersytetu Szczecińskiego nr 52/1 2018, Szczecin 2018.

¹⁴⁴ R. B. Alcorn, (1982), *Success and Survival in the Family-Owned Business*. New York: McGraw-HiU Book Company.

¹⁴⁵ P. Westhead, C. Howorth, (2006). Ownership and management issues associated with family firm performance a R. nd company objectives. *Family Business Review*, 19(4): 301–316.

¹⁴⁶ J. Lee, (2006) *Family Firm Performance: Further Evidence* *Family Business Review* 19(2), p. 103-114.

¹⁴⁷ J. Bar, *Nestor i sukcesor. Model zarządzania firmą rodzinną z uwzględnieniem jej cyklu życia*, Wyd. Sulisław Library, Warszawa 2018, s. 7.

сводится к обеспечению высокого уровня жизни семьи и возможности самореализации и развития ее отдельных членов.

Семейная фирма по определению ориентирована на «долгую жизнь». Владелец надеется на дальнейшие дела со своими потомками. С раннего возраста детей приводят на фирму, чтобы они привыкли к ней и заинтересовались. Так же, как каждый родитель передает ребенку ценности связанные с бизнесом, молодые люди ориентируются на профессию родителей. Владелец семейной фирмы задает много вопросов и ищет ответы вместе с семьей. Он задается вопросом, близки ли его ценности, видение развития фирмы, цели, которые он ставит, другим членам семьи? Сможет ли она передать им свои мечты и побудить их идти общим путем? Их развитие и непрерывность работы, несмотря на смену поколений, имеет большое значение как в измерении местной, так и национальной экономики¹⁴⁸.

В литературе можно встретить разнообразие обозначений и неоднозначную типологию фаз жизненного цикла фирмы.

Различают жизненные циклы от 3 до 10 стадий. Самые простые выделяют три основных этапа жизни фирмы:

1. формование и предварительная прояска,
2. стабилизация и динамическое равновесие,
3. изменение или снижение и падение¹⁴⁹.

Одна из предложенных схем описана Н. Белинской (2016), демонстрирует жизненный цикл семейных фирм в скачкообразной форме, характеризующейся отсутствием непрерывности. Здесь последовательно выделяют четыре-пять фаз:

Фаза предпринимательства, основанная на том, что всем предприятием управляет его учредитель, а главная цель – инновационный продукт или услуга, которые должны стать залогом достижения ожидаемой, стабильной позиции на рынке.

Фаза структурирования основана на развитии фирмы, увеличении количества сотрудников, найме грамотного менеджера и создании иерархической структуры.

Фаза формализации заключается в создании правил функционирования организации для менеджеров, принимающих решения о деятельности фирмы. В этой фазе также происходят изменения в типе общения между сотрудниками и

¹⁴⁸ М. Дзвігоў-Барос, *Спецыфіка прадпрыемстваў родзінных у Польшы*, 2018, с. 38.

¹⁴⁹ J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji*, PWN, Warszawa-Kraków 1998, s. 43.

собственниками, неформальные, бытовые разговоры и фразы уступают место формальным договоренностям, как устным, так и письменным.

На этапе формирования команд принимаются решения относительно членов команды фирмы: структура занятости, ожидания от команды, расширение ее компетенций, формирование команды исходя из функций, задач или рынка сбыта.

В свою очередь фаза построения сети заключается в отказе от существующих решений в пользу расширения деятельности фирмы и создания сети взаимосвязанных команд с установленной автономией. Целью этой фазы является достижение синергии между командами.

К. Розенбауэр предлагает иной взгляд на продолжительность жизни организации по отношению к жизненному циклу собственника. В этой модели учитывается явление преемственности (описанное в подразделе 1.5.), которое, в интерпретации автора, существенно определяет продолжительность жизни предприятия. К. Розенбауэр предположил, что формирование собственности линейно связано с жизненным циклом фирмы. Итак, в первом поколении фирма переходит от фазы новаторства к фазе роста, это фаза динамичного роста и твердой приверженности со стороны владельца (основателя) фирмы. В так называемой фазе максимизации потенциала фирмы, происходит смена собственника, и фирма поглощается так называемой II генерацией, то есть следующим поколением в семье. Ситуация в фирме на начальном этапе аналогична прежней, однако отсутствие деловой хватки, диверсифицированные интересы внутри семьи, отсутствие целенаправленной стратегии фирмы приводят к снижению динамики роста, которая со временем оборачивается снижением потенциала фирмы. III генерация становится свидетелем упадка фирмы. Исследование показывает, что небольшая часть фирмы на польском рынке работает в III генерации, обычно фирмы «умирают», когда ими управляет II поколение.

Каждая из упомянутых фаз несет в себе как возможности, так и угрозы. Если фирма начинает видеть предупреждающие сигналы о финансовой ликвидности, проблемах в иерархической структуре, которые часто игнорируются руководством фирмы, то она подвергается немедленному переходу в фазу спада, что приводит к снижению спроса на продукт или его полное исчезновение, неблагоприятные изменения в организационной структуре фирмы и, в конечном итоге, необходимость ухода из бизнеса или необходимость внесения немедленных конкретных изменений во всю организацию фирмы. Наиболее распространенными причинами отказа от ведения бизнеса являются:

1. Плохое рыночное предложение или предмет деятельности,
2. Слишком высокая финансовая нагрузка,
3. Высокая стоимость операций фирмы,
4. Недостаточный капитал для работы и развития фирмы.

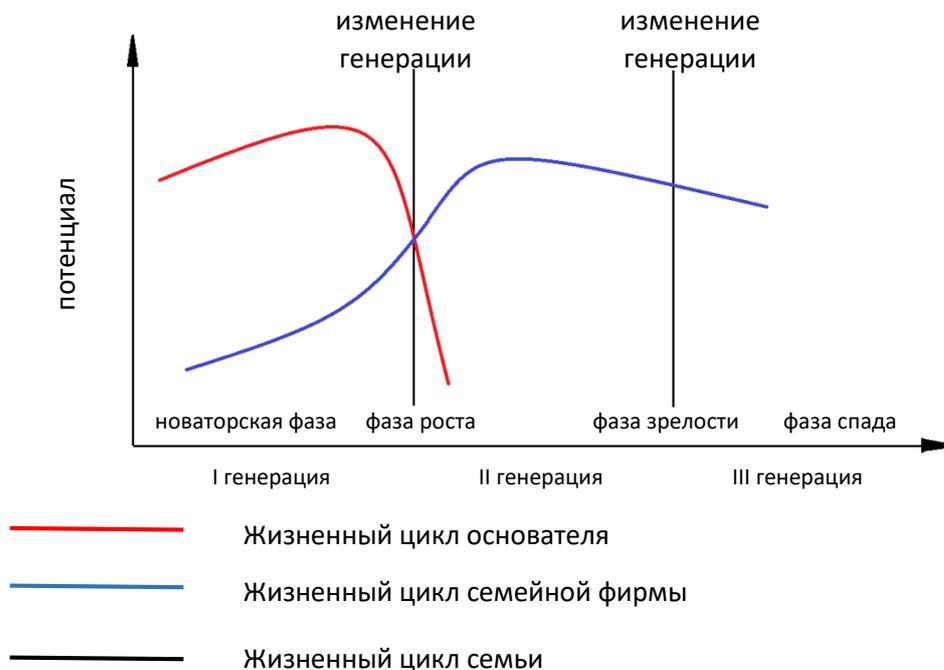


Рисунок 6. Модель жизненного цикла семейной фирмы по К. Розенбауэру
 Источник: собственное исследование на основе С. Rosenbauer, *Strategische Erfolgsfaktoren des Familienunternehmens im Rahmen des Lebenszyklus*, Diss., St. Gallen 1994.

Предотвратить фазу спада могут фирмы, имеющие долгосрочную стратегию развития, которая последовательно ими реализуется. К сожалению, эти стратегии чаще всего реализуются крупными предприятиями, в то время как значительная часть семейных фирм (преимущественно в Польше) динамично проходит все фазы жизненного цикла и заканчивают упадком и необходимостью отказаться от ведения дальнейшей деятельности.

Однако, как подчеркивается в статье HBR за 2015 г., такого успеха можно достичь только при соблюдении четырех принципов: поддержание надлежащего управления, выявление и развитие как семейных, так и несемейных талантов, соблюдение дисциплины преемственности и поддержание семейного баланса.

Изначально мы связывали последний принцип с сохранением прочного присутствия в фирме хотя бы одного, а то и трех членов семьи¹⁵⁰.

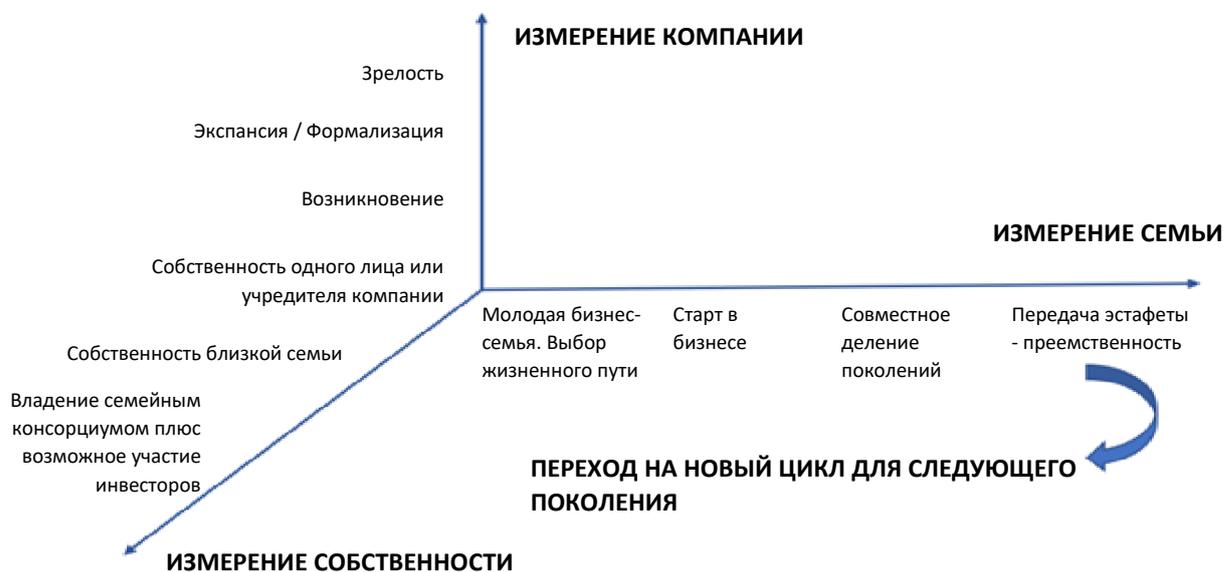


Рисунок 7. Модель трех измерений семейного бизнеса

Источник: собственное исследование на основе модели К.Е. Gersick, J.A. David, M. McCollom, I. Landsberg, *Generation to generation. Life cycles of family business*, Harvard Business School Press, Boston 1997.

Другая модель предложена К. Э. Герсиком, Дж. А. Дэвидом, М. МакКолломом и И. Ландсбергом. Она основана на трех измерениях: фирма, семья и собственность. На приведенном выше рисунке показаны изменения во времени в десятичной системе по каждому из аспектов семейного бизнеса. Измерение фирмы — это скорее односторонний путь от зарождения до зрелости. С другой стороны, семейное измерение циклично: этапы, показанные на этой оси, повторяются в каждом последующем поколении. Демография семьи предпринимателей и цикличность в семейном измерении приводят к изменениям в аспекте собственности: поскольку поколение учредителей не делится властью и собственностью, то по мере их замены на руководящих и принимающих решения ролях молодым поколением необходимы преобразования, связанные с увеличением (как это имело место до сих пор) размера семьи.

В семейной фирме семья оказывает большое влияние как на бизнес, так и на отдельных членов семьи. К семье следует относиться и как к подсистеме

¹⁵⁰ C. Fernández-Aráoz, S. Iqbal, J. Ritter, R. Sadowski, *6 Traits of Strong Family Businesses*, Business Management, 2019.

функционирования семейных предприятий, и как к эмоционально-культурной базе, способной гарантировать безопасность ее членов и воспитание в соответствии с заданными ценностями¹⁵¹.

1.5. Процесс преемства в семейных фирмах

Каждая семейная фирма сталкивается с институциональной экзистенциальной дилеммой, когда ее берет на себя представитель следующего поколения. Это важная переменная, которая определяет успех или неудачу бизнеса. Правильное проведение процесса преемственности в семейном бизнесе влияет на качество и преемственность управления, что перекладывается на финансовый результат. Преемственность касается изменений на уровне высшего руководства, то есть собственника или, возможно, генерального директора предприятия. Исследователь определил детальную цель, а именно: *оценить влияние процесса преемственности на преемственность управления в семейной фирме*.

С формальной и юридической точки зрения преемственность в семейной фирме представляет собой передачу правления или управления и владения предприятием младшему поколению со стороны старшего поколения¹⁵².

Важным этапом в функционировании любой семейной фирмы является этап передачи бизнеса следующему поколению¹⁵³. Этот этап называется преемственностью. Очень сложный и важный процесс для функционирования семейной фирмы. Это действие направлено на создание преемников естественным образом с точки зрения персонала и организации. Безусловно, эффективный процесс преемственности повлияет на беспрепятственное поглощение фирмы преемником вместе с его обязательствами и активами.

Проблема преемственности наиболее характерна для управления семейной фирмой. Во многих определениях подчеркивается, что это имманентный элемент такого субъекта. Для самих фирм преемственность является вопросом, определяющим их дальнейшее существование и развитие.

¹⁵¹ J. Bar, *Nestor i sukcesor. Model zarządzania firmą rodzinną z uwzględnieniem jej cyklu życia*, Wyd. Sulisław Library, Warszawa 2018, s. 15.

¹⁵² A. Blikle, *Specyfika zarządzania w firmach rodzinnych*, [w:] *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, red. K. Bryczkowska, M. Olszewska, M. Mączyńska, Wyd. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012, s. 43.

¹⁵³ G. Riedel, *EY Family*, Business Yearbook, 2014.

Текущие демографические вызовы повышают осведомленность участников семейной фирмы о смертности, что оказывает существенное влияние на управление преемственностью, которая, скорее всего, произойдет неожиданно, быстро и незапланированно. Такие сбои также требуют от семей, занимающихся бизнесом, рассмотрения альтернатив внутрисемейной преемственности, таких как внешнее правопреемство, продажа предприятия или его закрытие¹⁵⁴.

Значение преемственности в польских семейных предприятиях возрастет в связи с предстоящей сменой поколений в фирмах, созданных в ходе экономической трансформации. Согласно исследованию Польского агентства по развитию предпринимательства, проведенному в 2008-2010 гг. (1610 предприятий), до 2/3 фирм заявляют о своей готовности передать руководство следующему поколению, а отчет PricewaterhouseCoopers за 2008 г. (1454 предприятия в 29 странах) показывает, что в ближайшие пять лет в 25% польских семейных фирмах произойдет процесс преемственности¹⁵⁵.

Феномен частого упущения вопроса о наследовании среди семейных предпринимателей имеет несколько источников. В. Флеминг указывает на несколько причин: планирование наследства приводит к неприятным трениям в семье, владельцы обеспокоены потерей контроля и что планы наследования ограничат их возможности¹⁵⁶.

К сожалению, многие польские предприниматели до сих пор не только не имеют разработанного плана преемственности, понимаемого как постепенная передача власти молодому поколению и внедрение его в структуры фирмы, но и не используют соответствующие механизмы защиты фирмы от внезапных случайных событий. Хотя осведомленность об этой теме растет, опыт показывает, что лишь небольшой процент фирм имеет юридически действующие положения, позволяющие предотвратить паралич принятия решений фирмой в случае смерти собственника или минимизировать риск ее раздела между потенциальными наследниками¹⁵⁷.

¹⁵⁴ A. De Massis, E. Rondi, Covid-19 and the Future of Family Business Research, *Journal of Management Studies*, 2020, p. 1.

¹⁵⁵ *Znaczenie firm rodzinnych dla polskiej gospodarki*, PARP, Warszawa 2010, zasoby Internetu: www.parp.gov.pl; „Business families Magazine”, 2008 summer, zasoby Internetu: www.pwc.co.uk/pdf/business_families_summer_2008.pdf-846k; *Skuteczne działanie*, Raport PricewaterhouseCoopers, zasoby Internetu: <http://www.pwc.com/pl/pl/publikacje/publikacje-2008.jhtml>.

¹⁵⁶ W. Vieira, M. Dixit, *The 5Gs of Family Business*, SAGE Publications India PVT, 2018, s. 105–107.

¹⁵⁷ Ł. Tylczyński, A. Lewandowska, P. Woźniakiewicz, *Badanie firm rodzinnych Firmy rodzinne w obliczu zmian*, www.pwc.pl/firmy-prywatne, www.pwc.pl, Instytut biznesu rodzinnego, Poznań 2016.

Исследования показывают, что около 70% семейных предприятий ликвидируются или поглощаются внешними фирмами после ухода основателя. Таким образом, успешная преемственность гарантирует сохранение семейного характера фирмы¹⁵⁸. Это сложный этап в жизненном цикле семейной фирмы, который связан с тем, будет ли осуществлена преемственность и в какой способ.

Пожилые владельцы бизнеса часто не хотят отказываться от власти, потому что сильно к ней привязаны. Однако существует также проблема с потенциальными преемниками с точки зрения:

- финансовых проблем,
- отсутствия или недостаточной профессиональной квалификации,
- отсутствия заинтересованности в принятии фирмы.¹⁵⁹

В таких ситуациях преемственность иногда невозможна, что приводит к перепродаже бренда или даже к его краху.

Глядя на все преимущества, недостатки, успехи и проблемы, необходимо задать себе вопрос - каково определение семейной фирмы? Четкого определения в отраслевой литературе нет, поскольку исследования феномена семейного бизнеса все еще расширяются. Ответ на этот вопрос попыталась найти Ольга Конджелик в научных журналах Малопольской школы экономики в Тарнове. Она процитировала высказывания трех сотрудников разных фирм:

Сотрудник 1: «Семейная фирма — это организация, управляемая владельцами, принадлежащими к одной семье, которые не являются самыми компетентными людьми на своих должностях». Сотрудник 2: «Семейная фирма — это фирма, в которой семья решает все, что будет происходить в фирме и ей принадлежит вся фирма». Сотрудник 3: «Семейная фирма — ценность сама по себе. Все работают для достижения общей цели, которой является прибыль. Сотрудничество между членами семьи укрепляет семейные связи и делает семью более сплоченной, чем если бы они не работали вместе»¹⁶⁰.

Со сменой поколений меняется и способ управления, а именно этих изменений часто боятся владельцы семейных фирм. Часто воспринимаемой проблемой является оцифровка работы данного предприятия. Надежда на движение вперед заключается в

¹⁵⁸ Ł. Sułkowski, A. Marjański, *Firmy rodzinne...*, s. 54.

¹⁵⁹ M. Evers, *Unternehmensnachfolge – die Herausforderung wächst*, http://www.vdb-info.de/media/file/18921.DIHK-Report_Unternehmensnachfolge_2017.pdf, 2017.

¹⁶⁰ O. Kondzielnik, *Przywództwo w firmie rodzinnej*, "Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie", t. 51, nr 3, 2021, s. 141-153.

объединении опыта старых предпринимателей с инновационными идеями их преемников, которые принесут пользу будущим поколениям в данной фирме¹⁶¹.

В силу истории польская культура придает большое значение традициям, передаче ценностей и уважению знаний старших поколений. По мнению Дж. Хастентейфеля и М. Штауба, все семейные предприятия должны обращать внимание на одни и те же факторы, поскольку именно благодаря семейным связям предприниматели с большей вероятностью выработают долгосрочную стратегию и внедрят инновации несмотря на то, что финансовые затраты часто ниже, чем на несемейных предприятиях. Эти инновации в сочетании с верой в долгосрочные планы и беспрецедентной приверженностью делу могут принести бесценные эффекты и результаты.

Планирование преемственности — это сложный процесс разработки и реализации стратегического плана передачи права собственности и власти от нынешнего владельца (или владельцев) семейной фирмы выбранному преемнику, который сможет обеспечить продолжение и развитие семейного предприятия в соответствии с установленной стратегией¹⁶².

В процессе правопреемства очень важно сочетать передачу двух отдельных элементов: власти и собственности. Многие планы преемственности терпят неудачу, потому что два процесса не выполняются одновременно. Последовательно также важно прояснить такие вопросы, как налоги (например, налог на подарок, наследство), финансовое и пенсионное обеспечение выходящего собственника или определение его роли в «новой» фирме¹⁶³.

По мнению С. Гольдштейна, преемственность власти состоит из четырех фаз, которые возникают из уровня подготовки преемников к принятию руководства фирмой от своего предшественника. Это:

- a) инициация - период, когда дети или потенциальные наследники узнают о функционировании семейного предприятия,
- b) отбор - в ходе которого производится оценка и отбор будущих лидеров среди молодого поколения с учетом их целеустремленности и навыков,

¹⁶¹ J. Hastenteufel, M. Staub, *Current and Future Challenges of Family Businesses*, "Managerial Economics", vol. 20, nr 2, 2019, s. 119-132.

¹⁶² J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk, *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa 2004, s. 59.

¹⁶³ J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk, *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa 2004, s. 59.

- c) образование – когда все внимание сосредоточено на развитии навыков будущих преемников,
- d) надлежащее правопреемство - когда происходит процесс перехода к молодым наследникам всех прав и обязанностей (полномочий).

Эти этапы должны сосуществовать с правопреемством собственности, в ходе которого собственники принимают решения о ¹⁶⁴:

- a) количество новых правопреемников и структуру их долей;
- b) способ, которым осуществляется передача права собственности, которая может быть осуществлена несколькими способами.

Первый способ передачи имущества – это дарение, которое связано с уплатой высоких налогов, а их размер зависит от степени родства и стоимости передаваемого имущества. Второй формой передачи собственности является передача семейной фирмы по наследству, которая может иметь место только после смерти владельца. С точки зрения собственника это выгодное решение, поскольку, как правило, он хочет как можно дольше отложить в сторону идею передачи права собственности следующим поколениям. На самом деле это очень невыгодно как для преемника, так и для фирмы, так как предполагает радикальные и неожиданные изменения, которые могут потрясти фирму. Третья форма передачи права собственности — покупка компании членами семьи, руководством или командой сотрудников. Это самый трудный путь, но он может гарантировать полное удовлетворение всем сторонам. На основании всего одной сделки новые владельцы получают право собственности и контроль над фирмой. Право собственности также может быть передано путем распределения акций предприятия среди сотрудников, не являющихся членами семьи. Владелец хочет вывести свой капитал и уйти на пенсию. Он также может использовать такой путь для мотивации персонала, удержания наиболее перспективных сотрудников на фирме или получения дополнительного капитала путем выпуска акций фирмы¹⁶⁵. Последний и самый простой вариант — передать право собственности, продав доли в семейной фирме третьим лицам. С точки зрения бизнеса это обычная сделка купли-продажи, а с точки зрения семьи это потеря фирмы, которую автор не будет рассматривать в своей докторской диссертации.

¹⁶⁴ J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk, *op.cit.*, s. 61.

¹⁶⁵ J. Jamer, *Sukcesja własności i władzy w firmie rodzinnej*, zasoby Internetu: http://firmyrodzinne.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=71:sukcesja-wasnoci-i-wadzy-w-firmie-rodzinnej&catid=45:artykuly&Itemid=57.

Эффект поколений — это обнаружение того, что определенные переменные оказывают большее или меньшее влияние в последующих поколениях. П. Дэвис и П. Д. Харвестон рассматривали эффекты поколений в семейных фирмах в первом, втором, третьем (и выше) поколении в качестве модератора выбранных результатов преемственности. Было установлено лишь умеренное повышение уровня конфликта задач от первого к второму поколению и, напротив, более существенный прирост от второго к третьему поколению¹⁶⁶. Когда дело дошло до планирования преемственности, предприятия второй генерации оказались более похожими на предприятия первого поколения, чем на предприятия третьего поколения. Вероятно, это связано с тем, что 70% предприятия второй генерации все еще имеют хоть какое-то влияние первого поколения¹⁶⁷.

Планирование преемственности, должным образом разработанное и реализованное, должно гарантировать выживание и развитие семейной фирмы в руках следующего поколения. Семейные предприниматели должны выяснить, что преемственность представляет собой угрозу не их нынешнему положению и достижениям, а будущему фирмы, которая, будучи передана квалифицированным представителям молодого поколения, сможет продолжать развиваться, добиваясь успеха, о котором ее основатели даже не мечтали¹⁶⁸.

Первое поколение основателей имеет наибольшее влияние на повседневное управление семейным бизнесом. Лишь в 27% опрошенных фирмах равное влияние оказывает второе поколение, а в 7% - третье поколение. Второе поколение в 74% опрошенных фирмах и третье поколение в 39% опрошенных фирмах имеют значительную долю в процессе принятия решений. Такое влияние последующих поколений на управление фирмой свидетельствует о реализации процедуры преемственности, особенно ее фазы, связанной с образованием. Результаты могут свидетельствовать о том, что хотя только 2/3 планируют преемственность, а письменный план имеют только 9%, этот процесс осуществляется, например, путем участия последующих поколений в процессе принятия решений. Опора на интуицию в

¹⁶⁶ P. Davis, P. D. Harveston, (1998). The influence of family on the family business succession process: A multi-generational perspective. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 22(3), p. 31-53.

¹⁶⁷ K. Cabrera-Suarez, (2005). Leadership transfer and the successor's development in the family firm. *The Leadership Quarterly*, 16(1), p. 71-96.

¹⁶⁸ J. Jamer, *Sukcesja własności i władzy w firmie rodzinnej*, zasoby Internetu: http://firmyrodzinne.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=71:sukcesja-wasnoci-i-wadzy-w-firmie-rodzinnej&catid=45:artykuly&Itemid=57.

управлении является характерной чертой малых предприятий, которая наблюдается и в польских семейных фирмах¹⁶⁹.

Семейная преемственность является одним из важнейших проявлений функционирования *family business*. Успешная преемственность — очень важный процесс, поскольку от этого зависит развитие и дальнейшая деятельность предприятия. Поэтому значительная часть исследований, проведенных ПАРП в 2008–2010 гг., была посвящена этой тематике¹⁷⁰.

Проблема оценки уже завершенных преемственностей связана с тем, что в Польше существует только 15% семейных фирм, в которых дошло до трансфера поколений. Большинство польских частных предприятий были созданы после 1989 года, а средняя продолжительность семейной фирмы составляет 14 лет. Нынешние владельцы семейных фирм откладывают момент начала подготовки к преемственности на неопределенное будущее. Как показывает исследование, большинство респондентов думают о передаче своей фирмы следующему поколению, в том числе 31% твердо выражают желание преемственности. Часть опрошенных (29%) еще не приняли решение по этому поводу, и только каждая десятая фирма не намерена запускать процессы преемственности.

Стоит также отметить, что желание преемственности определенно сильнее в фирмах с традициями: чем дольше фирма находится на рынке, тем чаще она выражает решительную готовность передать компанию следующему поколению. В самых молодых фирмах (до трех лет) 22% опрошенных выразили определенное намерение преемственности; у предприятий, работающих на рынке от 6 до 11 лет, этот процент увеличился до 27, а в самой старшей группе предприятий (старше 20 лет) достиг 49¹⁷¹.

Связь между продолжительностью существования семейной фирмы на рынке и волей к преемственности может быть обусловлена ощущением стабилизации и тем, что передача фирмы наследникам обременена меньшим риском, если фирма дольше

¹⁶⁹ *Znaczenie firm rodzinnych dla polskiej gospodarki*, PARP, Warszawa 2010, zasoby internetu: www.parp.gov.pl.

¹⁷⁰ *Sukcesja w polskich firmach rodzinnych*, zasoby Internetu: http://www.ipbbs.org.pl/pl/119/biuletyn_2010/?biuletyn_id=72&artykul_id=1142; *Znaczenie firm rodzinnych dla polskiej gospodarki*, PARP, Warszawa 2010, zasoby Internetu: www.parp.gov.pl.

¹⁷¹ *Sukcesja w polskich firmach rodzinnych*, zasoby Internetu: http://www.ipbbs.org.pl/pl/119/biuletyn_2010/?biuletyn_id=72&artykul_id=1142; *Znaczenie firm rodzinnych dla polskiej gospodarki*, PARP, Warszawa 2010, zasoby Internetu: www.parp.gov.pl.

работает на рынке. Преемник получает относительно стабильное предприятие с устоявшейся позицией на рынке¹⁷².

Более 2/3 предпринимателей, думающих о передаче фирмы следующим поколениям, связывают преемственность с конкретным лицом или лицами. В качестве будущих наследников в первую очередь указывались дети, а затем – остальные члены семьи.

Каждый второй преемник в данный момент работает на предприятии, которое будет принадлежать ему в будущем, причем 41% работают по официальному контракту, а остальные работают на предприятиях неофициально. Часть опрошенных (29%) заявили, что потенциальные преемники в настоящий момент нигде не работают, что может вызывать наибольшие опасения. В случае с неработающими сложно говорить о приобретении профессионального опыта и, таким образом, подготовке преемника к занятию ключевой роли в фирме¹⁷³.

Необходимость лучшего понимания планирования преемственности и его определяющих факторов подтверждается статистикой, показывающей, что только 30% семейных фирм пережили первое поколение и только 10–15% дожили до третьего поколения¹⁷⁴.

Американские исследования показывают, что за последние 45 лет 80% фирм распались или были проданы, и только 20% сохранили свою самостоятельность, т.е. на рынке все еще активна каждая пятая семейная фирма.

Семейные предприятия лучше всего развиваются в поколении их основателей, второе поколение управляет предприятием консервативно и не очень новаторски. В третьем поколении собственники чаще всего приводят фирму к краху, и, как следствие, в следующем поколении только 15% семейных предприятий сохраняют контроль над фирмой¹⁷⁵. Причиной этого является отсутствие стратегического мышления и планирования, важнейшим элементом которых является процесс преемственности.

Семейные предприятия — старейший и все более популярный способ ведения бизнеса. В США семейные фирмы составляют почти 90% всех предприятий,

¹⁷² *Sukcesja w polskich firmach rodzinnych*, zasoby Internetu: http://www.ipbbs.org.pl/pl/119/biuletyn_2010/?biuletyn_id=72&artykul_id=1142; *Znaczenie firm rodzinnych dla polskiej gospodarki*, PARP, Warszawa 2010, zasoby Internetu: www.parp.gov.pl.

¹⁷³ *Sukcesja w polskich firmach rodzinnych*, zasoby Internetu: http://www.ipbbs.org.pl/pl/119/biuletyn_2010/?biuletyn_id=72&artykul_id=1142; *Znaczenie firm rodzinnych dla polskiej gospodarki*, PARP, Warszawa 2010, zasoby Internetu: www.parp.gov.pl.

¹⁷⁴ J. Applegate, (1994). Keep your firm in the family. *Money*, 23, p. 88–91.

¹⁷⁵ E. Więcek-Janka, *Przedsiębiorstwo rodzinne jako szczególny typ małych i średnich przedsiębiorstw*, zasoby Internetu: ewa.wiecek-janka.pl/userfiles/main/file/przed_rodz.pdf, s. 7.

производящих от десятка до более 40% ВВП¹⁷⁶. Согласно исследованию Гранта Торнтона, проведенному в 1999 г.¹⁷⁷, в Европейском Союзе от 41% до 80% европейских собственников воспринимают свое предприятие как семейные фирмы, а их доля в национальном ВВП колеблется от 45% до 65%^{178, 179}.

Два важных аспекта, которые влияют на практику управления, — это новые отношения с членами семьи в следующем поколении и с менеджерами, не входящими в состав семьи. Несколько исследований подчеркнули важность принятия нового менеджерского звена, директоров или комитетов управления, внедрения более совершенных систем отчетности, формулирования кодексов поведения, реструктуризации капитализации и акций, а также изменения организационной структуры фирмы¹⁸⁰.

Ключевой проблемой, с которой чаще всего сталкиваются в процессе смены поколений, является непонимание того, что планирование наследования не может ограничиваться только посещением нотариуса и составлением завещания¹⁸¹. Первоначальные владельцы передают свои доли своим детям, которые обычно не готовы должным образом взять на себя бразды управления семейной фирмой. Им не хватает соответствующего образования, знаний и хладнокровия в принятии решений. К сожалению, чаще всего фирма передается посмертно, поэтому нет человека, который бы курировал процесс преемственности, а преемник зачастую морально и содержательно не готов к выполнению функции начальника.

Многие исследователи и практики в среде семейного предпринимательства считают, что ответственность за обеспечение преемственности лежит в основном на учредителях и владельцах этих фирм. Остальные члены бизнес-семьи связывают успех процесса преемственности с особенностями, компетенциями и опытом

¹⁷⁶ M. C. Shaker, J. H. Astrachan, *Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy – A Framework for Assessing Family Business Statistics*, „Family Business Review” 1996, Vol. 9, No. 2, p. 107–119.

¹⁷⁷ Ł. Sułkowski, *Kapitał ludzki w przedsiębiorstwie rodzinnym*, zasoby Internetu: mikro.univ.szczecin.pl/bp/pdf/59/5.pdf, p. 1.

¹⁷⁸ Ł. Sułkowski, A. Marjański, *Determinanty przedsiębiorczości w biznesach rodzinnych – badania empiryczne*, w: *Przedsiębiorczość i innowacyjność. Wyzwania współczesności*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1116, Wrocław 2006, p. 349.

¹⁷⁹ K. Safin, *Przedsiębiorstwo rodzinne – ujęcie modelowe*, w: *Zarządzanie i Marketing 10*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej.

¹⁸⁰ G. Corbetta, D. Montemerlo, *Ownership, governance, and management issues in small and medium-size family businesses: A comparison of Italy and the United States*, *Family Business Review*, 12(4), 1999, p. 361–74.

¹⁸¹ A. Lewandowska, P. Andrzejczak, M. Stradomski, *Narodziny firmy rodzinnej*, Instytut Biznesu rodzinnego, Poznań 2017.

следующих поколений¹⁸². Следующее поколение, которое получает фирму, не ценит ее так, как старшие. Они много лет работали на успех фирмы, продолжали развиваться, несмотря на ограничения или неудачи. У следующих владельцев есть готовое предприятие, им не нужно пытаться развиваться с самого начала, у них уже есть достаточный капитал. Нередко неквалифицированные работники приводят к банкротству фирмы.

Грамотное ведение бизнеса – залог успеха. Семейное предприятие имеет много преимуществ, о которых уже упоминалось. Нужно быть осторожным, чтобы не привести к nepотизму или коррупции. Наличие рядом сотрудников, являющихся членами семьи, дает возможность проводить больше времени вместе. С другой стороны, семейные встречи могут превратиться в деловые заседания, касающиеся общих интересов.

Семейные фирмы, выжившие на протяжении поколений, используют долгосрочное, целенаправленное и стратегическое планирование преемственности. В этих фирмах выбор следующего лидера настолько важен для будущего успеха, что заслуживает глубокого, вдумчивого и постоянного планирования. Преемственность — это процесс в семейных фирмах с давними традициями, и это процесс, который никогда не заканчивается¹⁸³.

Для выполнения функций менеджера в семейной фирме обычно готовят молодых преемников, знающих фирму с детства, ответственных за решения, принимаемые ради семьи и сотрудников, умеющих правильно общаться, гибких. Однако бывает, что эту функцию начинают выполнять люди, не относящиеся к семье, хотя это, безусловно, непростое решение. Однако важно понимать, что прием на работу человека извне семьи может принести пользу фирме, связанную с внедрением новых идей и методов, а также справедливым и объективным взглядом на бизнес-процессы. Также есть опасения по поводу такого шага, связанные с неприятием нового менеджера членами семьи или боязнью потерять «семейственность»¹⁸⁴.

Преемственность фирм неизбежна из-за ограниченности жизни и здоровья владельцев фирм. Процесс планирования преемственности в семейных фирмах часто

¹⁸² A. Marjański, M. Rebeca Contreras Loera, *Firmy Rodzinne – doświadczenia i perspektywy zarządzania*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2015.

¹⁸³ Ch. May, Five key characteristics of generational family businesses, illumine8.com, 2019.

¹⁸⁴ M. Janicka, A. Sajnóg, *Family...*, op. cit., s. 29-31.

считается «темой табу», поскольку владельцы изо всех сил пытаются смириться с собственной смертностью и не хотят отойти от власти¹⁸⁵.

Передача управления семейной фирмой в руки профильных менеджеров обычно касается крупных предприятий, члены семьи осознают свою ограниченную компетенцию в этом отношении. В небольших организациях внешнее управление редко делегируется, так как собственники обеспокоены потерей семейного характера фирмы.

1.6. Менеджер в семейной фирме

В семейной фирме можно сочетать бизнес и семью, формируя предпринимательские ценности при обучении поколения преемников как будущих менеджеров. Именно такой подход считался базовым в модели формирования компетенций управленцев у наследников семейных фирм.

Не все семейные фирмы одинаковы. Наиболее важной классификацией семейных фирм является личность менеджера. В зависимости от личности менеджера семейные фирмы можно классифицировать как:

- фирмы с учредителем,
- продолжатели менеджера-основателя
- и т.н. другие семейные фирмы, обычно называемые профессиональными или наемными семейными фирмами с нанятым менеджером.

Основатели, как правило, харизматичные и дальновидные лидеры с сильными управленческими навыками. У них также есть сильная воля и неоспоримый и сильный статус в своих фирмах. Потомков, напротив, часто критикуют за избалованность и меньшую квалификацию. Эта классификация имеет решающее значение для понимания преемственности фирмы¹⁸⁶.

Собственник является инвестором и главным менеджером, но наибольшее влияние на фирму оказывают эффективные менеджеры. Одной из их функций является подготовка потомков владельца к управлению фирмой. Это своего рода проверка навыков и амбиций. Это тренировка для потомков, но и для самого владельца, который на основе своих наблюдений может решить, что делать с собственной фирмой и в чьих руках ей будет лучше. Руководителем может быть любой, даже самый близкий член семьи, но, чтобы быть хорошим менеджером, необходимо совершенствоваться долгие

¹⁸⁵ J. Applegate, (1994). Keep your firm in the family. Money, 23, p. 88–91.

¹⁸⁶ Q. Cheng, *Family firm research – A review*, China Journal of Accounting Research, 2014, s. 2.

годы, участвуя в тренингах, «наблюдая» за лидерами среди руководителей и выстраивая себя с психологической и поведенческой стороны.

В распоряжении менеджера есть очень важный инструмент: информация. Он не должен манипулировать людьми, он должен их мотивировать, вести за собой и организовывать среду для эффективного выполнения сотрудниками своих обязанностей. Его эффективность зависит от умения слушать, понимать и быстро решать неожиданные проблемы. Для развития личности он должен обладать способностью противодействовать стрессу, заключающейся в хорошей организации работы, позитивном мышлении, планировании дня и активном отдыхе. Менеджер – это человек, который руководит организацией или коллективом сотрудников, вместе с которыми он стремится к успеху фирмы.

Линейные менеджеры должны представлять в своей деятельности видение фирмы и использовать человеческие ресурсы, а в данном случае навыки сотрудников, для достижения наивысших результатов. Ключом к этому являются навыки общения и сотрудничества. Анализируя представленные модели, можно сказать, что в основе деятельности менеджеров лежат технические, эмоционально-личностные и лидерские компетенции. Именно сочетание специфических характеристик приводит к эффективности работы¹⁸⁷.

Некоторые эмпирические данные показывают, что в семейных фирмах инновации высоки в первом поколении, но часто снижаются во втором и последующих поколениях¹⁸⁸. Переноса эту эмпирическую информацию на управленческий уровень, следующее поколение менеджеров наделяется более низкими компетенциями, чем ранее функционирующий менеджер. Отсюда можно сделать вывод, который и будет предметом эмпирических рассуждений автора докторской диссертации, о том, что при преемственности в семейной фирме происходит деградация управленческих компетенций, которая носит постоянный характер, а кривая компетенций имеет отрицательный наклон.

Менеджеры являются сотрудниками фирмы. Владельцы в бизнесе являются инвесторами. В мире семейных фирм обе роли выполняют одни и те же люди. Фактически, в первом поколении учредитель является владельцем, а часто и

¹⁸⁷ *Profile of an effective manager, United Nations office of resources organisation*

¹⁸⁸ N. Kraiczy, *Innovations in Small and Medium-Sized Firms: An Analysis of Innovation Related Top Management Team Behaviors and Family Firm-Specific Characteristics*, WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar 2012.

единственным управляющим. Однако по мере взросления фирмы и роста семьи все больше и больше членов семьи присоединяются к фирме. Тогда несколько членов семьи могут выполнять обе роли: менеджера и владельца.

Менеджер – это лицо, уполномоченное собственниками предприятия на ведение его деятельности на постоянной основе. Термин «менеджер» используется как для сотрудников, занимающих руководящие должности, так и для владельцев компаний, непосредственно занимающихся управлением¹⁸⁹. Термин «менеджер» используется взаимозаменяемо с термином «менеджер» или «лидер». В определении С. Борковской и П. Богдзевича говорится, что: «менеджер – это лицо, которое профессионально управляет предприятием или его частью с использованием профессиональных знаний, методов и приемов управления»¹⁹⁰.

Менеджеров можно разделить по уровням:

- высший уровень (например, президент),
- средний уровень (например, начальник отдела),
- первая линия (например, бригадир).

Важнейшим элементом, дифференцирующим понимание работы менеджера, является определение управленческой деятельности как способа достижения целей, развития, управления и мотивации. Все эти факторы представляют собой конкретные действия, которые должен предпринять менеджер, но ни один из них не относится к навыкам, которыми должен обладать человек на той или иной должности. Это можно интерпретировать как так называемый «порочный круг», потому что рынок очень часто требует от менеджеров выполнения задач, зачастую не совсем входящих в их компетенцию. Более того, в контексте определения их как компетенций, это имеет большое значение в формировании общей стратегии и эффективности¹⁹¹.

Все менеджеры — независимо от занимаемого уровня, размера организации и того, ориентирована она на получение прибыли или нет — выполняют в той или иной мере все основные управленческие функции. Поэтому возникает вопрос о ключевых компетенциях, связанных с работой государственного менеджера, которые связаны с ценностями или моделями поведения, позволяющими достичь организационной эффективности управления на основе теории организации и управления. Широко

¹⁸⁹ M. Kubik: *Menedżer w przedsiębiorstwie przyszłości*, Dom Organizatora, Toruń 2005, s. 71.

¹⁹⁰ S. Borkowska, P. Bohdziewicz (red): *Menedżer u progu XXI wieku*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Łódź 1998, s. 129.

¹⁹¹ B. Kaehler, J. Grundei, *HR Governance A Theoretical Introduction*, 2019.

распространено мнение, что эффективные менеджеры должны обладать тремя основными типами навыков, но в разных пропорциях, для всех менеджеров, независимо от сектора, в котором они работают. Это технические, социальные и концептуальные навыки¹⁹².

Однако в 70-х годах организации были более иерархическими, и определение «менеджера среднего звена» казалось вполне ясным. Эта роль рассматривалась как существенно отличающаяся от роли топ-менеджера, генерального директора, поскольку требовала уравнивания противоречивых требований, быть одновременно специалистом и подотчетным, но часто не обладающим полными полномочиями для достижения поставленных целей¹⁹³. С тех пор количество уровней управления во многих организациях сократилось по количеству уровней управления, было предпринято больше командной работы, а формальные структуры стали менее жесткими¹⁹⁴.

Можно предположить, что все менеджеры являются лидерами, но это неверно, поскольку некоторые менеджеры не являются лидерами, а некоторые люди руководят, не имея формальных полномочий. Такие люди ведут за собой других, не занимая никаких руководящих должностей, но оказывая реальное влияние на их действия. Следовательно, существуют постоянные споры о разнице между лидерами и менеджерами. Некоторые ученые утверждают, что, хотя управление и лидерство пересекаются, эти два вида деятельности не являются синонимами¹⁹⁵.

Каждая роль должна быть четко определена. Роль сотрудника/менеджера должна быть ограничена теми, кто имеет управленческую квалификацию. В роль владельца должны входить все члены семьи, чтобы сохранить наследство, и чтобы никто из членов семьи не был отдален и потерян или чтобы не ухудшился контакт с ближайшими родственниками¹⁹⁶.

Менеджер должен сочетать отношения и цели. Если в процессе управления они ставятся как основные достижения целей, к сожалению, работа команды не будет

¹⁹² R.L. Katz, *The Skills of an Effective Administrator*. „Harvard Business Review” 1974, wrzesień-październik, s. 90-102.

¹⁹³ H. E. R. Uyterhoeven, (1972). *General managers in the middle*. Harvard Business Review, 50(2), p. 75-85.

¹⁹⁴ M. Wheatley, (1992). *The Future of Middle Management*, Corby, Northans: British Institute of Management.

¹⁹⁵ A. Algahtani, *Are Leadership and Management Different? A Review*, Journal of Management Policies and Practices, September 2014, Vol. 2, No. 3, s. 71-82; B. Bass, *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*, New York, NY: Simon & Schuster, 2010.

¹⁹⁶ Ch. Lamp, *Defining roles of managers and owners*, <https://www.familybusinessmagazine.com/defining-roles-managers-and-owners-0>, dostęp dnia 25.12.2021 r.

эффективной. Лидер будет настаивать на быстром достижении целей, не оказывая поддержки сотрудникам, рано или поздно удовлетворение, целеустремленность и креативность в работе, в том числе мотивация коллектива, ослабнет. Такой лидер будет казаться бездушным и бесчеловечным. Возвращаясь к мотивации, что это такое и как она работает? Сотрудника можно мотивировать различными способами, например, за эффективную работу, можно вознаграждать его дискреционной премией, выходным днем, ваучером или купоном на покупки, организовывать развлечения. Вознаграждение работника, вероятно, укрепит его связь с фирмой, он почувствует себя оцененным и удовлетворенным¹⁹⁷.

Семейные фирмы в значительной степени зависят от собственника как единственного лица, принимающего решения, и часто не предпринимают активных шагов для снижения этой зависимости. Т. С. Фелтам и Дж. Л. Барнетт (2005) обнаружили, что в 75% семейных фирмах хозяйствующий субъект зависит или очень зависит от владельца, а 57% имеют двух или менее ключевых сотрудников помимо владельца¹⁹⁸.

Внешний управляющий должен понимать культуру семейной фирмы. Это означает, что как лидер он должен быть чутким к конкретным реакциям организации. Иногда ему придется опираться на прошлое, даже если многие вещи придется решать другим новым способом¹⁹⁹. Как менеджер, не являющийся членом семьи, он должен проявлять глубокое уважение к невидимым отношениям между самими сотрудниками. Он также не может игнорировать тот факт, что между семейной фирмой и его владельцем всегда будет особая связь.

Когда собственники фирмы решают нанять внешнего менеджера, то это также вызывает опасения, поймет ли такой сотрудник их нынешний и индивидуальный метод управления, а нынешним коллегам будет сложно довериться и принять «чужого» и что идеология и ценности, сопровождавшие компанию, останутся замененными новыми, неизвестными методами и предложениями²⁰⁰.

¹⁹⁷ Profile of an effective manager for managerial excellence in the united nations, https://hr.un.org/sites/hr.un.org/files/Profile%20of%20an%20Effective%20Manager_0.pdf, dostęp dnia 30.11.2021r.

¹⁹⁸ B. A. COFFMAN, THE FAMILY BUSINESS SUCCESSION MODEL: AN EXPLORATORY ANALYSIS OF FACTORS IMPACTING FAMILY BUSINESS SUCCESSION PREPAREDNESS, Kansas State University, Kansas 2014, p. 34.

¹⁹⁹ T. Rutkowski, Portal Kancelarii Prawnej, Spółka rodzinna z zewnętrznym menadżerem, <https://zmianawarty.pl/spolka-rodzinna-z-zewnetrznym-menedzerem-1/>, dostęp dnia 30.11.2021r.

²⁰⁰ M. Wojewoda, Menadżer zewnętrzny w firmie rodzinnej – czy to zawsze musi być trudne? <https://family-business.ibrpolska.pl/menadzer-zewnetrznym-firmie-rodzinnej-zawsze-musi-byc-trudne/>, dostęp dnia 30.11.2021r.

Личность руководителя крайне важна вне зависимости от типа фирмы. Он обеспечивает правильное и развивающее функционирование фирмы, повышает моральный дух сотрудников. Однако его роль особенно важна в семейных фирмах в силу их специфики. Группа собственников, говорящая единым голосом, позволяет руководству сосредоточиться на бизнесе. Разделение долгосрочной перспективы обеспечивает стратегическую стабильность и облегчает принятие рисков²⁰¹.

Хороший менеджер семейной фирмы должен быть как кинорежиссер — разносторонним. Помимо знания отрасли, в которой он работает, он должен быть в курсе того, что в данный момент происходит на рынке. Способность мыслить логически и творчески решать проблемы должны идти рука об руку. Кроме того, он должен уметь хорошо управлять персоналом и в то же время мотивировать его к действию. Лидер или лидеры семейных фирм должны быть убедительными, а не просто хорошо планировать и управлять деятельностью. Менеджер должен быть очень харизматичным, прагматичным и дальновидным человеком. Менеджер в семейной фирме также должен быть адаптирован к взглядам и ценностям владельцев или, по крайней мере, направлять свою деятельность в фирме в соответствии с ними (ценности, культивируемые в семье, отражаются в формуле миссии и видения фирмы)²⁰².

Менеджер доказывает конкретными действиями свою предприимчивость, что позволяет ему развивать семейную фирму. Ее развитие зависит от внутренних предрасположенностей и компетенций людей, которые берутся за проект, а также от внешних условий, в которых работает семейная фирма. Предпринимательство является двигателем экономического прогресса и основным движущим фактором предприятия. Успех фирмы зависит от предпринимателя, его образования, профессиональной практики, опыта, компетенций и предрасположенности. Он должен постоянно искать новые идеи, проявлять креативность, видеть возможности и идеи, которые упускают из виду другие, быстро реализовывать новые идеи, не бояться вносить изменения и стремиться к их реализации для достижения конкурентного преимущества²⁰³.

В семейном предприятии выделяют пять стилей лидерства:

а) эксперт,

²⁰¹ J. L. Ward, *The Roles and Responsibilities of Family Ownership*, <https://www.thefbcg.com/resource/the-roles-and-responsibilities-of-family-ownership/>, dostęp dnia 25.12.2021.

²⁰² M. Dźwigosz-Barosz, *Specyfika przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, 2018, s. 36.

²⁰³ M. Spychała, E. Więcek-Janka, *Kompetencje...*, op. cit., s. 418.

- b) партиципаторный,
- c) автократичный,
- d) либеральный /миссионный и
- e) референсный²⁰⁴.

Для руководителей семейных фирм особое значение имеет приобретение практических навыков управления людьми, т.е. наличие соответствующих управленческих компетенций. Поэтому необходимо иметь теоретические основы и некоторый опыт, облегчающий работу в команде²⁰⁵. В семейных фирмах суть управления заключается в продуктивном использовании знаний (явных и скрытых), с использованием навыков сотрудников и сложившихся отношений. Менеджер в семейной фирме должен совершенствовать лидерские качества, развивать и повышать компетенции сотрудников и иметь практические навыки их мотивации²⁰⁶. Природа лидерства в этих организациях основана на доверии и сильной внутренней мотивации (даже харизме), ориентированной на достижение долгосрочных целей и выгод для семьи. Таким образом, политика менеджеров семейных фирм в отношении экономической и финансовой выгоды может несколько отличаться от политики менеджеров, не являющихся членом семьи, роль которых ограничивается максимизацией экономической выгоды. По мнению П. Шармы, высокие показатели в семейном измерении являются основой эмоционального капитала, характеризующегося относительной устойчивостью к различным, непредвиденным ситуациям, а высокие показатели в деловом измерении являются основой экономической эффективности и достигаемой нормы прибыли²⁰⁷.

Управление в фирме — это работа, которая включает в себя эффективное планирование, организацию, составление бюджета, координацию и контроль. Это позволяет фирме достигать своих целей благодаря эффективному использованию своих ресурсов. Отсюда огромная роль отводится менеджерам, которые направляют и контролируют существующие ресурсы, структуры и системы для достижения целей. Благодаря своему авторитету они должны поддерживать эффективно функционирующее рабочее место. Менеджер должен быть осведомленным,

²⁰⁴ R. Sorenson, (2000). The contribution of leadership style and practices to family and business success. *Family Business Review*, 13(3), p. 183-200.

²⁰⁵ T. M. Amabile, M. Khaire, *Creativity and the role of the leader*, The Magazine, October 2008.

²⁰⁶ E. Więcek-Janka, *Kompetencje...*, op. cit., s. 141.

²⁰⁷ M. Janicka, A. Sajnog, *Family...*, op. cit., s. 27.

открытым, авторитетным, консультативным, аналитическим, разумным, настойчивым и стабилизирующим²⁰⁸.

Кац определил управление как осуществление лидерства над группой или организацией через исполнительные, административные и контролирующие должности²⁰⁹.

В более крупных организациях правление наблюдает за управлением. Менеджеры — даже семейные — не должны голосовать за членов своего правления; скорее, они должны отчитываться перед ним. Самоконтроль равносителен отсутствию контроля. В таких случаях чаще закрывают глаза на те или иные недостатки и покрывают друг друга, а значит, собственник теряет контроль над собственной фирмой, или наоборот, рядовые сотрудники не имеют значения. Чрезвычайно важно, чтобы руководитель был честным, но иногда приходится следить даже за самыми проверенными сотрудниками.

Лидер команды должен иметь стратегию для достижения цели, которую поставил перед командой. Стратегия достижения цели часто является недостающим элементом в управлении менеджером. Хороший лидер должен иметь видение будущего и способ достижения целей. Таким образом, это поддерживает мотивацию членов команды и дает повод действовать и развиваться. Лидер должен предсказывать последствия принимаемых им действий и решений. Он должен реагировать на всевозможные изменения и в то же время должен быть последовательным в реализации этого видения и быть уверенным, что то, что он делает, приносит пользу. Долгосрочное мышление означает принятие трудного решения или даже отказ от возможности. Долгосрочное видение и способ мышления приводят к сильному сосредоточению на цели, а также к построению отношений и приверженности команды²¹⁰.

Характерной чертой эффективных менеджеров является достижение высоких результатов при полной самоотдаче и соответствующей мотивации подчиненных сотрудников. Эффективные менеджеры должны быть подотчетны себе и другим и действовать на основе ценностей, они должны быть для других примером не только профессиональных и технических, но и эмоциональных компетенций, ведь от них

²⁰⁸ S. Algahtani, *Are Leadership and Management Different? A Review*, „Journal of Management Policies and Practices” 2014, vol. 2, nr 3, s. 71-82.

²⁰⁹ R. L. Katz, *Skills of an effective administrator*, Harvard Business Review, 33(1), 1955, s. 33-42.

²¹⁰ B. Kaehler, J. Grundeit, HR Governance A Theoretical Introduction, <https://mail.google.com/mail/u/0?ui=2&ik=7d823cbd74&attid=0.1&permmsgid=msg-a:r2292196566577125806&view=att&disp=safe&realattid=17f285732a8638e46ae1>, dostęp dnia 30.11.2021r.

зависит эффективность их управления. Эффективные менеджеры обладают четкой самооценкой, принимают и моделируют основные ценности фирмы в своем повседневном поведении и принятии решений²¹¹.

Эффективное управление семейной фирмой требует от менеджеров соблюдения экономических показателей и заботы о межличностных отношениях. Успех в лидерстве зависит от длительного процесса вовлечения персонала в сотрудничество²¹².

При анализе литературы по данной теме можно выделить ряд описанных управленческих действий. Характеристики, полученные Р.В. Грифином²¹³, который подчеркивает лидерское поведение:

- 1) ориентированность на задачу – руководители уделяют пристальное внимание работе и рабочим процедурам, связанным с должностью,
- 2) ориентированность на сотрудников — менеджеры работают над созданием слаженных рабочих групп и обеспечением удовлетворенности сотрудников,
- 3) иницирующая структура – руководители считают, что каждый работник знает, чего от него ждут, какие задачи и обязанности ему принадлежат, поэтому устанавливают формальную линию связи и определяют выполнение задач.

В Польше в качестве модели были приняты 5 ключевых компетенций: планирование, организация и оценка собственного обучения, эффективная командная работа, творческое решение проблем, эффективное общение и эффективное использование компьютера²¹⁴.

Успешные семейные фирмы обычно имеют четкие правила и ожидания в отношении найма членов семьи. Одним из наиболее распространенных является то, что должна быть реальная доступная работа, т. е. должность никогда не создается только для того, чтобы предоставить место члену семьи, и человек должен иметь квалификацию для этой должности²¹⁵. Частой практикой является обучение детей, например, в университете, чтобы иметь возможность работать в семейной фирме после окончания учебы. Как владельцы, так и сотрудники заботятся о репутации фирмы, поэтому они стремятся к тому, чтобы их хорошо воспринимали другие. Эта

²¹¹ *Profile of an effective manager for Managerial Excellence in United Nations*, https://hr.un.org/sites/hr.un.org/files/Profile%20of%20an%20Effective%20Manager_0.pdf, dostęp 4.12.2021.

²¹² E. Więcek-Janka, *Kompetencje menedżerskie sukcesorów – inżynierów w firmach rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2014, t. XV, z. 8, cz. II, s. 140.

²¹³ R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2007.

²¹⁴ E. Więcek-Janka, *Kompetencje...*, op. cit., s. 142.

²¹⁵ D. Klinefelter, *Characteristics of Successful Family Businesses* Texas A&M University, Texas 2015.

стабильность и преданность определяют поддержание положительного имиджа в обществе. Самоуважение, уверенность в себе, умение завоевывать сторонников, харизматичность, умение работать в группе для достижения общих целей, оптимизм, способность меняться, умение действовать и принимать решения составляют эмоциональный компетентный потенциал потенциальных преемников изученных семейных предприятий²¹⁶.

При определении понятия менеджера следует указать и те черты, которые необходимы для выполнения этой профессиональной роли:

- технические навыки - то есть способность использовать инструменты, методы и технологии в конкретных специальностях, необходимые для выполнения или понимания задач, связанных с данной организацией;
- социальные навыки – это способность сотрудничать с людьми;
- концептуальные навыки – то есть способность координировать деятельность отдельных групп в организации и интегрировать деятельность, осуществляемую в сфере ее влияния;
- навыки межличностного общения – готовность устанавливать контакт как с отдельными людьми, так и с группами, а также понимать и мотивировать их;
- диагностические способности – способность менеджера представить наиболее адекватную реакцию в той или иной ситуации;
- коммуникативные навыки – способность эффективно передавать идеи и информацию и принимать их от других;
- навыки принятия решений - способность правильно идентифицировать и определять проблемы и возможности, а затем выбирать соответствующий план действий для решения проблем;
- навыки тайм-менеджмента – расстановка приоритетов в профессиональной сфере, умение эффективно работать и правильно делегировать задачи и полномочия;
- самая адекватная реакция в данной ситуации.

Т. Олексин воспринимает менеджера как представителя новой системы рыночной экономики. Современный менеджер должен уметь вдохновлять, создавать

²¹⁶ М. Dźwigoł-Barosz, *Kształtowanie kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej w procesie sukcesji współczesnych przedsiębiorstw rodzinnych*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2017.

новые решения и правила. Ценность современного менеджера необходима для совместной реализации миссии организации²¹⁷.

Исследования, проведенные в 2015 году на Факультете инженерии управления Познаньского технологического университета, показывают, что компетенции будущих предпринимателей в семейных фирмах в основном касаются знаний отрасли и самой фирмы. Оставаясь в фирме с раннего возраста, они знают не только отрасль, в которой работают, но и организационную культуру фирмы, ее стандарты, обычаи и ценности. У них также есть соответствующие коммуникативные навыки, которые особенно важны для менеджеров, поскольку работа с людьми требует интерактивных навыков, необходимых для того, чтобы слушать и сопереживать потребностям других. Важно, чтобы руководитель семейной фирмы также обладал соответствующими знаниями и специальными навыками, был креативным и инновационным, что является условием предпринимательства. Модельный профиль руководителя семейной фирмы также должен включать компетенции, связанные с постоянным совершенствованием, навыками принятия решений, клиентоориентированностью, аналитическим мышлением и быстрой адаптацией к изменениям²¹⁸.

1.7. Компетенции менеджера

Одна из подробных целей, поставленных исследователем в докторской диссертации, состоит в том, чтобы в тематической литературе *определить характеристики компетентностей, необходимых для менеджера в семейной фирме*. С этой целью автор провела анализ литературы в области знаний, касающихся вопроса функционирования семейных фирм и определение специфической роли менеджера в данном типе фирмы. Результатом работы является описание управленческих компетенций, которые требуются для выполнения функций собственника в семейной фирме. В этом разделе представлены теоретические основы для рассматриваемого случая.

Термин «компетенция» тесно связан с латинским словом «competentia», что означает «имеющий право судить» или «имеющий право выражать свое мнение»²¹⁹.

²¹⁷ T. Oleksyn, *Sztuka kierowania*, WSZ i P im. B. Jańskiego w Warszawie, Warszawa 1999.

²¹⁸ M. Spychała, E. Wićcek-Janka, *Kompetencje...*, op. cit., s. 422-425.

²¹⁹ G. Caupin et al. (2006). ICB – IPMA Competence Baseline. International Project Management Association, p. 9.

Примерно в 1970 году Д. К. Макклелланд, профессор психологии Гарвардского университета и основатель McBear and Company, позже переименованной в Hay Group, опубликовал работу под названием «Тестирование на компетентность, а не на интеллект», которая привела к широкому применению и исследованию этого термина в различных практиках и исследованиях в области управления человеческими ресурсами (HRM)²²⁰.

Д. К. Макклелланд установил, что традиционные тесты интеллекта или способностей, а также школьные оценки менее точны в прогнозировании результатов на рабочем месте или других важных жизненных результатов. Вместо этого личные характеристики и устойчивое качественное поведение, которые он называет «компетенциями», могут более эффективно использоваться для измерения и подтверждения эффективности и жизненного успеха человека. В частности, Д. К. Макклелланд (1973) предложил измерять не только традиционные когнитивные навыки и знания (например, грамотность и умение считать), но и личностные переменные, «которые обычно полезны при группировании жизненных результатов»²²¹. Эти переменные включают в себя лидерство, навыки межличностного общения, коммуникативные навыки, развитие эго, терпение, способность ставить цели и т. д.²²²

Обзор литературы показывает, что «компетентность» и «компетенции» — это два отдельных «подхода» к исследованиям в области HRM. Во-первых, это личностно-ориентированный поведенческий подход. В этом подходе обычно используется термин «компетентность» для обозначения поведения или личных характеристик, которые поддерживают определенную область работы, и он особенно популярен в Соединенных Штатах. Второй подход представляет собой ориентированный на задачу функциональный подход. При таком подходе термин «компетенции» чаще используется для описания области задач или результатов работы и является доминирующим в Великобритании²²³.

²²⁰ D. Guerrero, I. De los Rios, (2012). Professional Competences: a Classification of International Models. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, p. 1290–1296.

²²¹ D. C. McClelland, (1973). Testing for competence rather than for “intelligence”. *The American Psychologist*, 28(1), p. 9.

²²² W. Shaw-Chiang, Competency Definitions, Development and Assessment: A Brief Review, *International Journal of Academic, Research in progressive Education & Development*, 2020, p. 97.

²²³ D. R. Moore, M. Cheng, A. R. J. Dainty, (2002). Competence, competency and competencies: performance assessment in organisations. *Work Study*, 51(6), p. 314–319.

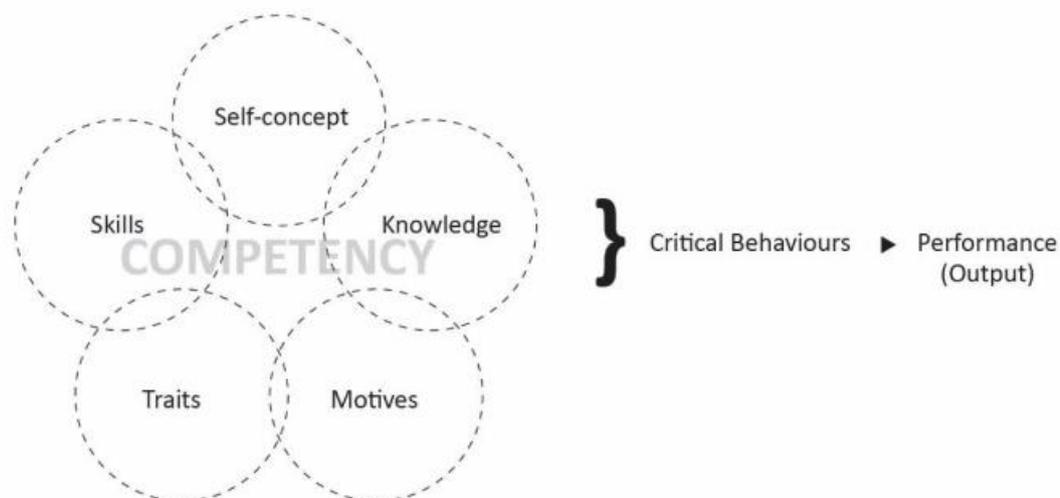


Рисунок 8. Общее понятие компетентности

Источник: разработан на основе V. S. Chouhan, S. Srivastava, (2014). Understanding competencies and competency modelling -- A literature survey. IOSR Journal of Business and Management, 16(1), ss. 14-22.

В литературе по данной теме управленческие компетенции тесно связаны с современными моделями функций персонала или просто с тенденциями, доминирующими в менеджменте. В традиционной модели, т.е. во времена зарождающегося капитализма, от менеджера требовалось обладать знаниями, навыками и установками, во многом отличными от того, что ожидается сегодня или будет ожидаться в будущем. В традиционной модели важнейшую роль играл руководитель, он был в центре, а к служащим относились в основном инструментально, поскольку их роль сводилась к исполнению навязанных «сверху» решений. Немаловажную роль играли и базовые навыки менеджера, сводившиеся к организации работы, обеспечению ее выполнения и получению необходимой информации, позволяющей принимать правильные решения, а также снижающей неуверенность сотрудников. В этой модели преобладал авторитарный стиль управления, характеризующийся большой дистанцией между начальниками и подчиненными. Человек воспринимался согласно концепции экономического человека как существа, ориентированного на получение материальной выгоды, которому была подчинена, например, система мотивации работников.

Некомпетентный человек, занимающий руководящую должность, может снизить моральный дух сотрудников, а, следовательно, и их эффективность, негативно сказаться на имидже фирмы или внести разлад в организационную систему. Все это может способствовать материальным и финансовым потерям, что, в свою очередь,

приближает бизнес к банкротству. Помимо разработки, поддержки и участия в системе управления лидеры должны вести за собой людей, а это отличается от управления их работой. Лидерство, по сути, заключается в определении того, куда команда должна двигаться (разработка убедительного видения будущего), разработке стратегии достижения этой цели и поощрении людей к изменениям, чтобы достичь этой цели. Это достигается за счет вдохновения, убеждения и мотивации людей к совместной работе для достижения важных целей и создания коалиций, поддерживающих необходимые изменения²²⁴.

Концепция компетенций восходит к 70-м годам XX века²²⁵. Вероятно, это связано с тем, что семейные фирмы до сих пор находились на грани научных интересов из-за недооценки этого типа организации и большой дисперсии. Однако следует подчеркнуть, что согласно сообщениям, появившимся в *Forbes*²²⁶, семейные фирмы генерируют около 70–90% мирового ВВП. В Польше насчитывается 36% семейных фирм с широким определением семейного предприятия²²⁷.

Роль менеджера в современной модели во многом отличается от его роли в традиционной модели. Современный руководитель большую часть своего внимания концентрирует на сотрудниках, ведь в его основные задачи входит построение отношений, основанных на доверии, при которых сотрудники - по принципу полномочий - могут участвовать в организационной жизни, в том числе участвовать в принятии различных решений. Таким образом, роль менеджера заключается в том, чтобы видеть и развивать потенциал сотрудников, к которым относятся субъективно и как к партнерам. Выполнение этих задач становится возможным при наличии у менеджера определенных навыков, большая часть которых связана с управлением знаниями. К таким навыкам относится, прежде всего, умение создавать условия для эффективной работы, заботясь о широко понимаемом развитии себя и сотрудников, стимулируя сотрудников к творчеству и разработке инновационных решений. Также становится важным сформировать соответствующую организационную культуру, в которой будут иметь возможность проявиться вышеупомянутые отношения, и способность управлять персоналом,

²²⁴ J. A. Davis, *Managing the Family Business: Leadership Roles*, <https://hbswk.hbs.edu/item/managing-the-family-business-leadership-roles>, dostęp dnia 25.12.2021.

²²⁵ J. Raven, Chapter 15: *The McClelland/McBer Competency Models*, Vol. 166, competence in the learning society, pp. 225-236, Publisher Peter Lang AG, 2001.

²²⁶ P. Zieleniewski, *Dlaczego musimy dbać o firmy rodzinne*, *Forbes*, 7.12.2018, dostęp: 15.11.2021.

²²⁷ A. Lewandowska i in., *Model 5 poziomów definicyjnych firm rodzinnych. Podstawy metodyczne i wyniki badań firm rodzinnych w Polsce. Raport z badania przeprowadzonego w ramach projektu „Statystyka Firm Rodzinnych”*, Poznań 2016, s. 19.

принадлежащим к разным культурам, иногда в среде, отличающейся культурным разнообразием. Нахождение на должности менеджера воспринимается как переходное состояние, и выполнение этой роли гармонирует с демократическим типом принятия организационных решений. Подводя итог, можно утверждать, что управленческие компетенции, связанные с трудностями работы в культурно разнообразной среде, ориентация на знания и креативность, а также прогрессирующие процессы цифровизации на рабочем месте, приобретают все большее значение.

Вызовы современности повлияли на развитие различных концепций управленческих компетенций. Согласно концепции Р. Э. Бояциса, определенным областям деятельности менеджеров отвечают соответствующие компетенции²²⁸:

- 1) управление целями и ресурсами (область): ориентация на эффективность, продуктивность, использование понятий в диагностических целях, влияние на окружающую среду (компетенции);
- 2) лидерство (область): уверенность в себе, навыки вербального общения, логическое мышление, концептуализация (компетенции);
- 3) управление человеческими ресурсами (область): использование полномочий с учетом потребностей других, позитивный настрой, управление групповыми процессами, правильная самооценка (компетенции);
- 4) управление командой (область): развитие навыков подчиненных, использование односторонних полномочий, спонтанность (компетенции);
- 5) способность к сотрудничеству (область): самоконтроль, объективность восприятия, настойчивость и адаптивность, умение поддерживать и укреплять контакты (компетенции);
- б) специальные знания (область): память, специальные знания (компетенции).

Другая типология управленческих компетенций предложена Л. М. Спенсер и С. М. Спенсер²²⁹:

- 1) достижения и деятельность (область): влияние на других, организационная осведомленность, создание отношений (компетенции);
- 2) влияние (область): влияние на других, организационная осведомленность, создание отношений (компетенции);

²²⁸ R. E. Boyatzis, *The competent manager. The model for effective performance*, John Wiley & Sons, Inc., New York 1982.

²²⁹ L. M. Spencer, S. M. Spencer, *Competencies at work: Models for superior performance*, John Wiley & Sons, New York 1993.

- 3) менеджмент (область): развитие навыков других людей, лидерство, сочетающее напористость и использование формального положения, работу в команде и сотрудничество или управление командой (компетенции);
- 4) личная эффективность (сфера): самоконтроль, уверенность в себе, гибкость, приверженность делу организации (компетенции);
- 5) помощь и обслуживание людей (область): понимание других людей, ориентация на обслуживание клиентов (компетенции);
- б) когнитивные компетенции (область): аналитическое мышление, концептуальное мышление, профессионально-управленческий профессионализм (компетенции).

Управленческие компетенции имеют много значений и поэтому их трудно определить. *Энциклопедия управления*²³⁰ определяет компетенции как «объем полномочий, обязанностей, доверенности и ответственности менеджера; также объем его знаний и навыков: концептуальные, административные, технические, организационные, межличностные и менеджерские²³¹ и он описывает менеджери́зм как «систему высшего руководства на предприятии со стороны профессионального менеджера с сопутствующей теорией и идеологией управления, а также набором современных методов управления».

Исходя из вышеприведенных определений, управленческие компетенции можно определить как совокупность управленческих навыков: организаторских, межличностных, коммуникативных, решающих проблемы, благодаря которым люди, ответственные за функционирование фирмы, принимают решения и совершают действия для достижения намеченных целей. На основе высказываний Л. Спенсер и С. Спенсер Павел Юрек дает простое определение управленческим компетенциям²³², описывая их как ожидания в отношении поведения, навыков и других характеристик сотрудников, способствующих достижению успеха на работе.

Интересную типологию управленческих компетенций также предлагают авторы работы «Профессиональный менеджмент: ключевые управленческие компетенции», посвященной вопросам управленческих функций и связанных с ними компетенциях, уходящих корнями в исторически сложившиеся модели управления. Согласно тезису авторов, эффективный менеджер должен обладать компетенциями в различных

²³⁰ <https://mfiles.pl/pl/index.php/Kompetencje>, dostęp: 27.10.2021.

²³¹ <https://mfiles.pl/pl/index.php/Menedżeryzm>, dostęp: 21.11.2021.

²³² P. Jurek, *Metody pomiaru kompetencji zawodowych*, Zeszyt informacyjno-metodyczny doradcy zawodowego nr 54, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej Departament Rynku Pracy, Warszawa 2012, s. 11.

областях, в том числе иногда, казалось бы, взаимоисключающими компетенциями, в силу их корней в совершенно разных, основанных на разных ценностях, моделях управления - как, например, в случае модели рациональной цели и модели межличностных отношений. В профессиональном менеджменте авторы анализируют четыре модели управления и возникающие из них управленческие функции:

- 1) Модель рациональной цели (важнейшими элементами модели являются: экономическая рациональность, финансовый результат, эффективность и прибыль) - менеджер как менеджер и исполнитель;
- 2) Модель внутреннего процесса (наиболее важные элементы: стабилизация и непрерывность, возникающие из иерархии) - менеджер как наблюдатель и координатор;
- 3) Модель межличностных отношений (наиболее важными элементами являются концентрация на людях, их заинтересованность, работа в команде) - менеджер как наставник и модератор;
- 4) Модель открытых систем (наиболее важными элементами являются способность адаптироваться к изменяющимся условиям за счет гибкости и инноваций) - менеджер как новатор и посредник²³³.

К ключевым компетенциям управленческого персонала с точки зрения конкурентоспособности компании относятся:

- 1) Обширные знания, возникающие из опыта (компетентность в бизнесе),
- 2) Знание отрасли (бизнес-компетенции),
- 3) Умение сотрудничать с руководством (компетенции компании),
- 4) Умение сотрудничать с коллегами (компетенции компании),
- 5) Способность справляться со стрессовыми ситуациями (личностные компетенции),
- 6) Возможность сотрудничества с внешними институтами (компетенции компании),
- 7) Точное выражение собственных идей (социальные компетенции),
- 8) Умение ставить цели (управленческие навыки)²³⁴.

²³³ R. Quinn, S. Fearman, M. Thompson M. McGrath, *Profesjonalne zarządzanie: kluczowe kompetencje kierownicze*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.

²³⁴ Исследование было проведено на репрезентативной группе, состоящей из 600 управленческих кадров и 1200 штатных сотрудников малых и средних предприятий, дополненной 30 подробными интервью с представителями управленческого персонала. Исследование было заказано Польским агентством развития предпринимательства консорциумом PSDB Sp. o.o. и Quality Watch Sp. o.o.

В литературе появляются различные критерии разделения компетенций, одним из наиболее распространенных и используемых является разделение компетенций на жесткие и мягкие^{235, 236}.

Жесткие, технические, измеримые компетенции, также известные как квалификации или *hard skills*, включают в себя, в частности: профессиональную квалификацию, знание иностранных языков, профессиональный опыт, знание процедур, приобретенные знания, навыки, подтвержденные дипломами, сертификатами, свидетельствами. Это компетенции, требуемые от работников в первую очередь, подтверждающие их знания, квалификацию, опыт и приобретенные навыки, но не эти компетенции определяют компетентность руководителя.

Более важными и всеобъемлющими являются *soft skills*, неизмеримые личностные способности, психофизические особенности, социальные и межличностно-универсальные навыки в каждой профессии: личные ценности, модели поведения, личность, отношение, образ жизни, навыки планирования, навыки принятия решений, организаторские способности, способность мотивировать, умение контролировать, навыки ведения переговоров, точный анализ, легкое решение проблем, эффективное управление временем, новаторство, разделение труда, самомотивация, креативность, напористость, стрессоустойчивость, коммуникативность, способность убеждать, умение вдохновлять, умение управлять коллективом. Как видно из вышеизложенного, спектр *soft skills* широк и в то же время трудно поддается проверке, так как включает в себя неизмеримые модели поведения, приводящие к грамотным действиям в управлении фирмой.

1.8. Показатели эффективности семейной фирмы и менеджера

В этом подразделе автор сосредоточилась на представлении показателей, которые позволят определить институциональную и управленческую эффективность, используя вторичные и первичные источники (количественные исследования). Конкретная цель касается *измерения эффективности управления семейной фирмой на основе финансовых показателей и анализа управленческих компетенций*.

При анализе теоретической плоскости в области построения эффективной организации на основе функции эффективного менеджера следует использовать не

²³⁵ C. Woodruffe, *Ośrodki oceny i rozwoju. Narzędzia analizy i doskonalenia kompetencji pracowników*, Kraków 2003.

²³⁶ S. Borkowska, *Skuteczne strategie wynagrodzeń - tworzenie i zastosowanie*, Warszawa 2012, s. 72.

только информацию качественных исследований, но и данные, основанные на количественных исследованиях. Цель сравнения оценки управленческих компетенций собственниками с финансовыми результатами семейных фирм. Безусловно, эффективность организации сложна и многокритериальна, однако, сравнивая два когнитивных уровня, исследователь хочет подтвердить, что грамотный менеджер является фактором, определяющим организационно-финансовую эффективность семейной фирмы. Безусловно, в случае семейной фирмы это ее центр, так называемая точка отсчета в деятельности, а также ответственность за всю фирму, особенно за фирмы с численностью до 49 человек, т.е. микро- и малые предприятия.

Эффективность обычно используется в технических науках, где она обозначает особенность функционирования механизмов. Тогда она определяется как отношение работы, выполненной машиной, к работе, которую можно было бы выполнить, используя всю энергию, подведенную к машине²³⁷.

Эффективность является основным условием результативности, что означает умение правильно выбирать цели. Эффективное действие состоит в выполнении деятельности, которая позволяет достичь поставленных целей²³⁸. Трактовка эффективности и результативности не учитывает затраты на достижение цели, которые являются важным вопросом экономики, являющейся второй основной формой эффективной деятельности. Мерой экономической эффективности является отношение полезного результата к затратам. В случае, когда это отношение больше от единицы, действие является экономичным, когда оно меньше – действие является неэкономичным, а если полученное значение равно единице - действие является безразличным в целях экономии. Чем благоприятнее отношения, тем более экономичной является деятельность²³⁹. Если перевести понятие эффективности в плоскость управления, а точнее в организацию, то это задачи, выполняемые организацией, с процессным подходом по отношению к потенциалу организации с точки зрения ресурсов (сотрудников, финансов, инфраструктуры).

организационная эффективность = выполняемые задачи / потенциал организации

²³⁷ W. Doroszewski (red.), *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa, 1963, s.628.

²³⁸ H. Bieniok (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice, 2003, s. 82.

²³⁹ A. Mazurkiewicz, *Sprawność działania – interpretacja teoretyczna pojęcia, Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, Zeszyt 20, 2011, s. 47-57.

Организационный потенциал следует воспринимать с точки зрения ресурсов, состоящих из трех элементов (компетенции людей, занятых в организации, финансы и инфраструктура, в которую входят: здания, оборудование и устройства, необходимые для ведения бизнеса). Самым важным фактором, и в то же время самым непредсказуемым и наименее поддающимся планированию, является человек, особенно индивидуальные и профессиональные компетенции, адаптированные к потребностям организации, в которой он работает.

В семейной фирме наиболее важной заинтересованной стороной, влияющей на надлежащее функционирование организации, является менеджер. Это предположение исследователя о том, что без достаточных управленческих компетенций даже лучшие сотрудники не будут оптимально выполнять свои задачи, однако в противном случае при эффективном руководителе сотрудники будут использовать свой потенциал в объеме выполняемых задач.

[Формула:]

Эффективность менеджера =
социальные компетенции (включая общение, работу в команде, построение отношений, «профессионализм»)
+ профессиональные компетенции (знания, т.е. специальные и операционные знания, а также умения, в том числе аналитические методы управления)
+ стратегические компетенции
+ личностные качества (в том числе ассертивность, уверенность в себе)
+ психофизические особенности (например, стрессоустойчивость)

На основе приведенного выше учета факторов, влияющих на степень управленческой эффективности, автор построила структуру факторов, с помощью которых будет рассчитываться текущий уровень управленческой эффективности на основе первичных данных, полученных в ходе исследования методом опроса.

[Формула:]

эффективность менеджера (ЭФ)=
индивидуальные компетенции (ИК)
+ аналитические способности (АС)
+ стратегические компетенции (СК)

- + *финансовые компетенции (ФК)*
- + *(теоретические знания + оперативные знания) (ТЗО)*
- + *подход к управлению (ПУ)*

Математическая запись:

$$\sum \text{ЭМ}_n = ((\text{ИК}_n * W + \text{АС}_n * W + \text{СК}_n * W + \text{ФК}_n * W + \text{ТЗО}_n * W + \text{ПУ}_n * W) / 5) * 100\%,$$

где:

W – вес конкретного фактора компетентности для должности менеджера

В этом подразделе автор оценит теорию финансовых показателей, с помощью которой в третьем разделе диссертационной работы проанализирует положение и состояние выбранных для исследования семейных фирм.

Исследователь ссылается на вторичные данные, в которых было проведено исследование отдельных семейных фирм. Исследование показывает, что приобретение компетенций финансового планирования на высоком или очень высоком уровне, декларируют²⁴⁰:

- Остальные семейные фирмы: 51,8%
- лидер семейного предпринимательства: 79,4%

Анализ эффективности включает в себя стандартный набор показателей, позволяющих оценить различные аспекты деятельности предприятия. На практике руководство предприятия выберет набор показателей, которые будут адаптированы к отраслевой специфике и наилучшим образом иллюстрируют деятельность оцениваемого предприятия. Этот анализ следует рассматривать как синтетическую меру всех эффектов и усилий, предпринимаемых на предприятии, а также детальных оперативных проблем, с которыми руководство сталкивается ежедневно. Таким образом, к данному анализу относится оценка финансовой ликвидности, платежеспособности и рентабельности. Ведь для того, чтобы быть платежеспособным в краткосрочной и долгосрочной перспективе и получать выгоду от проводимой деятельности, необходимо правильно управлять предприятием в целом и его отдельными элементами²⁴¹.

²⁴⁰ *Kompetencje przyszłości w firmach rodzinnych 2017, Raport z badań Kluczowe składniki sukcesu, 04.2017, s. 8.*

²⁴¹ *D. Wędzki, Analiza wskaźnikowa sprawozdania finansowego, Oficyna a Wolters Kluwer business 2009, s. 235, 263.*

Анализ операционной эффективности информирует об эффективности управления предприятием относительно эффективности использования ресурсов. Совокупность показателей операционной эффективности была разделена на три взаимосвязанные группы эффективности управления, т.е.:

- ротация активов и пассивов,
- затратность,
- эффективность работы²⁴².

Результаты анализируемых показателей можно проанализировать с точки зрения времени и сравнить с результатами показателей, действующих в данной отрасли, предпочтительно у лидера отрасли.

Текущая ликвидность [CR III degree] - информирует о том, в какой степени текущие обязательства покрываются текущими активами. Коэффициент текущей финансовой ликвидности информирует о способности предприятия своевременно погасить свои краткосрочные обязательства на основе текущих активов²⁴³. Наиболее распространенное понятие определяет финансовую ликвидность предприятия как его способность своевременно погашать текущие обязательства, т.е. те, оплата которых будет произведена в течение 12 месяцев с отчетной даты.

Формула:

$$\left[\frac{\text{Оборотные активы}}{\text{Краткосрочные обязательства}} \right]$$

Коэффициент оборачиваемости основных средств [RRP] - дополняет оценку операционной эффективности с точки зрения управления активами предприятия. Он информирует о способности активов предприятия приносить доход от продаж. Также указывается количество циклов, проведенных в течение финансового года, в течение которых общие активы предприятия превращаются в выручку от продаж²⁴⁴.

²⁴² *Czym jest analiza sprawności działania i jakie są wskaźniki obrotowości?*, Faktoria Grupa Nest Bank, pozyskano w dniu 10.03.2022r.

²⁴³ B. Nita, A. Kaczmarczyk, P. Oleksyk, *Zagrożenia utraty bezpieczeństwa finansowego przedsiębiorstw*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2020, s. 91.

²⁴⁴ Z. Dobrowolski, *Audyt: Funkcje. Formułowanie ustaleń. Ryzyka*, Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2021, s. 338.

Формула:

$$\left[\frac{\text{Доходы нетто от продаж}}{\text{Основные материальные средства}} \right]$$

Коэффициент оборачиваемости нематериальных активов [RIA] - Дополняет коэффициент оборачиваемости материальных основных средств. Информирован об эффективности использования нематериальных активов на предприятии²⁴⁵.

Формула:

$$\left[\frac{\text{Доходы нетто от продаж}}{\text{Нематериальные и правовые средства}} \right]$$

Коэффициент оборачиваемости запасов в днях [IT] - информирует, на сколько дней примерно заморожены денежные средства в запасах. Другими словами, коэффициент говорит о том, сколько дней предприятие восстанавливает свои запасы. Значения коэффициента оборачиваемости запасов в днях зависят от применяемой технологии производства (определяющей продолжительность производственного цикла) и политики управления запасами на предприятии. Увеличение оборачиваемости запасов в днях может быть признаком накопления запасов, что является негативным явлением в случае ослабления спроса (например, отсутствие роста продаж)²⁴⁶.

Формула:

$$\left[\frac{\text{Запасы}}{\text{Доходы нетто от продаж} \times \text{количество дней в периоде}} \right]$$

Оборачиваемость краткосрочной дебиторской задолженности в днях [RT] - сообщает, на сколько дней денежные средства заморожены в дебиторской задолженности (на сколько дней происходит так называемый цикл инкассации дебиторской задолженности). На уровень коэффициента влияет политика

²⁴⁵ K. Bauer, S. Hońko, T. Orzeszko, *Informacje finansowe i niefinansowe w ocenie działalności banku*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2020.

²⁴⁶ R. Kowalak, *Analiza finansowa. Przewidywanie bankructwa i analiza trudności finansowych. Teoria, przykłady i zadania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2022, s. 31.

кредитования клиентов, применяемая предприятием, и решения, принятые в данной отрасли²⁴⁷.

Формула:

$$\left[\frac{\text{Краткосрочная дебиторская задолженность}}{\text{Доходы нетто от продаж} \times \text{количество дней в периоде}} \right]$$

Коэффициент уровня оборачиваемости дебиторской задолженности за поставки и услуги²⁴⁸[RTR].

Формула:

$$\left[\frac{\text{Дебиторская задолженность за поставки и услуги со сроком погашения до 12 месяцев}}{\text{Доходы нетто от продаж} \times \text{количество дней в периоде}} \right]$$

Общая задолженность [ZO] — это коэффициент, определяющий уровень долга и финансовые возможности фирмы в контексте текущей деятельности и инвестиционных возможностей²⁴⁹. В соответствии со стандартами приемлемый уровень этого коэффициента должен колебаться в районе 57-67%, что означает, что фирма должна вкладывать не менее 35% капитала в среднестатистическое предприятие.

Формула:

$$\left[\frac{\text{Общая сумма обязательств}}{\text{Общая сумма активов}} \right]$$

Коэффициент оборачиваемости обязательств за поставки и услуги в днях [WRZOB].

Формула:

$$\left[\frac{\text{Стоимость производства проданных товаров}}{\text{Обязательства (среднее состояние)}} \right]$$

²⁴⁷ M. Jabłońska, J. Mrowicka, Ł. Małecki-Tepicht, *Zarządzanie podmiotem leczniczym akredytowanym*, Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2017, s. 73.

²⁴⁸ Там же.

²⁴⁹ M. Jabłońska, J. Mrowicka, Ł. Małecki-Tepicht, *Zarządzanie podmiotem leczniczym akredytowanym*, Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2017, s. 73.

Операционный цикл в днях [ОС] - позволяет определить примерное количество дней, которое проходит с момента приобретения материально-производственных запасов (сырья, материалов, товаров), необходимых для ведения операционной деятельности, до момента поступления денежных средств под дебиторскую задолженность по реализации, осуществленной с использованием этих товарно-материальных запасов. На его продолжительность влияют вид операционной деятельности, политика управления запасами (организация снабжения запасами, хранение готовой продукции и товаров, применяемая технология производства и политика товарного кредита. Продолжительность операционного цикла оценивается по отрасли и ее изменениям в течение времени, анализируются через призму изменения длины частичных циклов (цикла запасов и цикла дебиторской задолженности)²⁵⁰.

Формула:

$$\left[\text{Цикл запасов в днях} + \text{Цикл дебиторской задолженности в днях} \right]$$

Цикл конвертации наличных денег в днях [ССС]- позволяет определить примерное количество дней, которое проходит с момента оттока денежных средств с предприятия для выполнения своих обязательств до момента зачисления средств от дебиторской задолженности. Он указывает количество дней, в течение которых необходим дополнительный капитал для финансирования операционного цикла предприятия (постоянный капитал, т.е. кроме краткосрочных обязательств предприятия). При интерпретации цикла денежной конверсии следует опираться на результаты анализа частичного цикла, чтобы определить, почему цикл был удлинен или сокращен, и является ли это негативным явлением в данных обстоятельствах²⁵¹.

Формула:

$$\left[\text{Цикл запасов в днях} + \text{Цикл дебиторской задолженности в днях} - \text{Цикл обязательств в днях} \right]$$

²⁵⁰ H. Sikacz, *Ocena sytuacji finansowej operacyjnych grup kapitałowych*, Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 125.

²⁵¹ R. Kowalak, *Analiza finansowa. Przewidywanie bankructwa i analiza trudności finansowych. Teoria, przykłady i zadania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2022, s. 32.

Коэффициент уровня операционных затрат [ЕВІТ] - информирует о доле операционных расходов в доходах от продаж, а значит указывает, какая часть доходов от продаж направляется на покрытие операционных расходов.

Формула:

$$\left[\frac{\text{Расходы на операционную деятельность}}{\text{Доходы нетто от продаж}} \right]$$

Коэффициент уровня финансовых затрат [RFC] - информирует о доле финансовых затрат в доходе от реализации, а значит указывает, какая часть выручки от реализации направляется на покрытие финансовых затрат (в основном процентов)²⁵².

Формула:

$$\left[\frac{\text{Финансовые затраты}}{\text{Доходы нетто от продаж}} \right]$$

Коэффициент вовлеченности имущества [ROA] является одним из наиболее часто используемых показателей рентабельности предприятия. Он отражает отношение чистой прибыли предприятия к стоимости совокупных активов - валюте баланса. Этот коэффициент показывает, насколько эффективно на предприятии используются активы для получения чистой прибыли²⁵³. Очень часто коэффициентный анализ используется для сравнения финансового состояния различных предприятий.

Формула:

$$\left[\frac{\text{Прибыль нетто}}{\text{Общая сумма активов}} \right]$$

Коэффициент затрат на оплату труда на одного работника [KPI] - в него включаются все разовые и периодические выплаты вознаграждения, которые будут способствовать искажению полученных результатов этого показателя. При этом часть

²⁵² D. Wędzki, *Analiza wskaźnikowa sprawozdania finansowego według polskiego prawa bilansowego*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2021.

²⁵³ M. Jerzemowska (red.), *Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2013.

непроизводственной заработной платы будет удерживать значение этого коэффициента на определенном уровне и завышать его значение в межсезонье (в виде повременно-премиальной заработной платы). Поэтому, прежде чем интерпретировать значение этого коэффициента, следует задаться вопросом об ожиданиях корректного соответствия входным данным. Для более глубокого трактования вышеуказанного коэффициента всех работающих можно сгруппировать на производственных и непроизводственных²⁵⁴.

Формула:

$$\left[\frac{\text{Заработная плата}}{\text{Количество трудоустроенных}} \right]$$

Покрытие капитальных затрат на амортизацию [WPI], это показатель, по которому определяется источник финансирования инвестиций в фирме. Этот коэффициент показывает, осуществляются ли последующие инвестиции за счет средств от амортизации основных средств. Таким образом, исследователь может определить, верен ли один из трех вариантов. Во-первых, амортизация активов, т.е. суммы, направляемые на новые инвестиции, меньше суммы амортизации. Во-вторых, при старении активов предприятие инвестирует меньше, чем это было бы в результате степени использования имущества. Третий, равновесный, т. е. суммы, получаемые от амортизации, покрывают новые инвестиции в основной капитал.

Формула:

$$\left[\frac{\text{Амортизация основных средств}}{\text{Инвестиции в основной капитал}} \right]$$

Коэффициент ликвидности (немедленная ликвидность) [CR I degree] определяет возможность погашения текущих обязательств за счет денежных средств компании, т.е. наиболее ликвидных оборотных активов. Другими словами, он оценивает, в какой степени предприятие способно немедленно покрыть свои краткосрочные обязательства²⁵⁵. Ожидаемое значение коэффициента должно быть в пределах 0,1-0,2. Дефицит денежных средств на счете не является синонимом потери финансовой ликвидности. Если фирма хорошо управляет сбором дебиторской задолженности от

²⁵⁴ Там же.

²⁵⁵ B. Nita, A. Kaczmarczyk, P. Oleksyk, *Zagrożenia utraty bezpieczeństwa finansowego przedsiębiorstw*, Wyd. Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2020, s. 88.

подрядчиков, она способна обеспечить непрерывный поток денежных средств. Излишняя ликвидность также не идет на пользу фирме. Это отрицательно сказывается на его рентабельности и является причиной стоимости упущенных выгод, которые могли бы стать новым источником дохода.

Формула:

$$\left[\frac{\text{Денежные средства}}{\text{Текущие обязательства}} \right]$$

Концентрация собственности и власти в том же измерении, что и в семейной фирме, имеет много положительных сторон, влияющих на эффективность организации. Семейные фирмы проявляют большую склонность к реинвестированию собственности с целью ее приумножения и сохранения для будущих поколений, что связано с долгосрочной перспективой деятельности. Их отличает высокая устойчивость к спаду и осторожность в реализации рискованных инвестиционных проектов. Они имеют очень сильную стратегическую направленность деятельности, менее склонны к сокращению рабочих мест в период кризиса, а также склонны вносить вклад в местное общество. Руководствуясь всеми этими аспектами, многие малые и средние семейные фирмы превратились в глобальные фирмы²⁵⁶. Важнейшей отличительной чертой семейных фирм, которая помогает объяснить, почему семейные фирмы работают определенным образом, является так называемая перспектива SEW. Она включает в себя принятие стратегических решений для защиты семейного капитала и того, что семья вложила в проект. По этой причине семейное предприятие может отказаться от приносящей доход деятельности, приняв более низкие пороги производительности²⁵⁷. Семейный капитал настолько специфичен для социального капитала, что речь идет не о введении капитала в виде денег или акций, а о введении позитивных отношений между членами семьи, между семьей и клиентом, между семьей и местным сообществом. Семейный капитал является очень важным элементом в построении конкурентного преимущества семейных фирм²⁵⁸.

²⁵⁶ Z. Dacko-Pikiewicz, *Zarządzanie reputacją firm rodzinnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2019.

²⁵⁷ N. Symeonidou, D. DeTienne, F. Chirico, *The Persistence of Family Firms: How does performance threshold affect family firm exit?*, Small Business Economics, 2021.

²⁵⁸ W. Popczyk, *Kapitał społeczny w firmach rodzinnych. Struktura i mechanizm kreowania kapitału rodziny*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 2014, t. 15, z. 7, cz. 2 *Firmy Rodzinne - współczesne nurty badań i praktyki zarządzania*, s. 133- 145.

Чтобы процветать в условиях ограниченных капитальных ресурсов и неограниченного доминирования семьи, семейные фирмы избегают стратегий, которые влекут за собой высокие финансовые затраты и представляют высокий риск неудачи. Успеха они добиваются самостоятельно, то есть умножая свои идеи и отказываясь от ассимиляции чужих. Развитие фирмы на основе собственного потенциала означает не только меньший риск, но и меньшие финансовые затраты. Желание построить семейную династию поддерживается желанием сохранить суверенитет, что позволяет избежать риска того, что расходы на финансирование мероприятий превысят его бюджет²⁵⁹.

* * * * *

В первом разделе автор представила избранные сведения, полученные в результате литературного анализа, который она проводила в течение нескольких лет, занимаясь проблематикой семейных фирм. В разделе представлены теоретические вопросы, относящиеся к принятым в работе целям исследования.

Второй раздел является методологической основой для эмпирических рассуждений исследователя в области вопросов, касающихся значения менеджеров в эффективном управлении семейной фирмой.

²⁵⁹ A. Lewandowska, P. May, *Stawka większa niż biznes. Strategie rozwoju firm rodzinnych*, Wolters Kluwer Polska SA, 2014.

РАЗДЕЛ II

ОБСУЖДЕНИЕ МЕТОДОЛОГИИ ИССЛЕДОВАНИЯ

Специфика семейных фирм в Польше связана с коротким периодом динамичного развития рынка. История польской экономики отягощена более ранним экономическим периодом, когда экономика находилась под централизованным управлением, когда семейные фирмы функционировали на границе теневой экономики. Семейные фирмы в Польше — это предприятия, которые воспринимаем по критерию правопреемства, различаем фирмы I и II генерации, реже III.

Более 99% семейных фирм являются предприятиями, которые по количеству работников и обороту относятся к категории МСП. Что это значит? Согласно определению, в эту группу входят малые и средние предприятия. Очевидно, с учетом того, что микропредприятиями являются фирмы, подпадающие под определение малых предприятий. Следует исходить из того, что в широком определении МСП включаем - микро, малые и средние предприятия. Это особенно важно в связи с тем, что семейные фирмы представляют собой местные предприятия, оказывающие услуги жителям и в которых обычно работает 2-3 человека. Часто встречающейся моделью семейной фирмы является схема 2+1, где владелец и один из сотрудников - члены семьи и только один человек не является членом семьи.

Вопросы, поднятые исследователем в данной работе, до сих пор на управленческом и организационном уровне являются слабо диагностируемой областью, особенно если сопоставить степень диагностирования с ситуацией в других областях исследований. Исследователя особенно интересовали сведения, касающиеся управленческих компетенций и их влияния на финансовые показатели семейных фирм. Методология исследования, принятая в работе, основана на вторичных и первичных источниках.

Использование обоих видов источников является следствием отсутствия зарубежных исследований, которые автор могла бы использовать при написании диссертационной работы. В случае вторичных источников были проанализированы финансовые данные семейных фирм. В свою очередь первичное исследование было использовано для анализа области управленческих компетенций и описания характеристик семейных фирм.

Отправной точкой для размышлений было принятие исследовательского предположения, называемого парадигмой, концепции, популяризированной Т. Куном.

Он предложил исследовательский путь с точки зрения определения «указателя» исследования или исследования в зависимости от сложности принятой проблемы.

Приведенная причинно-следственная связь позволяет логическим образом на основе принятых исследовательских допущений, называемых парадигмами, определить последующие действия²⁶⁰. Во-первых, построить методологию исследования, на основе которой должны быть указаны методы исследования, что, в свою очередь, приводит к выбору исследовательского метода и, следовательно, влияет на выбор исследовательских техник, также известных как инструменты измерения.

2.1. Генезис исследовательской проблемы

Вопрос о семейных фирмах стал подниматься в исследованиях относительно недавно. Влияние семьи на фирму на протяжении многих десятилетий игнорировалось в научных и политических дискуссиях и не рассматривалось как существенный фактор, влияющий на ведение бизнеса. Конечно, семейные фирмы были всегда, они появились на рынке не только в последние несколько десятков лет. Однако интереса они не встретили, и не считалось, что соединение семьи с фирмой обуславливает конкретную специфику, позволяющую выделить этот тип предприятия. Ситуация стала меняться на рубеже 70-х и 80-х годов – с тех пор тема семейных фирм постепенно входит в «mainstream» научных и политических дискуссий в Европе и в мире. Аналогичная тенденция наблюдается в последние годы и в Польше.

Исследования и анализ семейных фирм начались во второй половине 70-х гг. В 90-х годах были проведены первые серьезные исследования в этой области. Среди них переломными были в репрезентативной выборке (14 000) домохозяйств в США (1997 г.).

Начало интереса к проблематике семейных фирм в польской литературе можно отнести к последним двадцати годам. Польские исследователи сосредоточились в основном на характеристике семейных фирм, теоретическом подходе к этому понятию, а также на процессе правопреемства.

Новая дисциплина, которой являются науки о семейном предпринимательстве, возникла в конце XX века. В то время активизировалась международная группа исследователей с устоявшейся репутацией, с научными достижениями в этой области и набором теорий и исследовательских парадигм, в рамках которых можно проводить исследования семейных фирм.

²⁶⁰ T. Kuhn, *Struktura rewolucji naukowych*, PWN, Warszawa 1968, s. 195.

Роль семейных фирм в экономической и социальной жизни была признана Европейской комиссией (DG Enterprise), которая в 2007 году создала группу экспертов по семейному бизнесу, в которую вошли представители всех государств-членов, включая Польшу. В итоговом отчете экспертной группы, опубликованном в ноябре 2009 года, подчеркивается, что хотя большинство проблем семейных фирм идентичны проблемам ММСП, среди семейных фирм есть и специфические проблемы. Таковыми считались:

- финансовые вопросы, связанные с налогом на подарки и наследство,
- доступ к финансированию, не приводящий к потере контроля над фирмой,
- привилегированное отношение к реинвестированным средствам,
- отсутствие раннего осознания необходимости межпоколенческой передачи,
- трудности с подбором и удержанием на рабочем месте квалифицированных сотрудников,
- необходимость дополнительных исследований и анализа, посвященного семейному бизнесу,
- отсутствие бизнес-образования, ориентированного на специфику семейных фирм.

Именно последнее из вышеперечисленных направлений, определяющих специфику семейных фирм, представляет угрозу для эффективного функционирования фирмы из-за отсутствия необходимых знаний у владельцев семейных фирм.

К важнейшим исследователям, родоначальникам этой области знаний, автор включила: Дж.Х. Астрахан, М.А. Галло, В.К. Хэндлер, Р. Соренсон, Р.Б. Алкорн, М.К. Шанкер, Р.К.З. Хек, П. Шарма. Однако ни один из перечисленных исследователей не взялся в своих познавательных рассуждениях рассматривать область управленческих компетенций в семейных фирмах. Например, с точки зрения взаимосвязи горизонтальных и/или вертикальных метакомпетенций и финансового результата фирмы. Ведь компетенции собственников в случае фирм с несколькими затрудненными сотрудниками даже важнее, чем в случае крупных фирм, в которых помимо директора фирмы работают специалисты, поддерживающие топ-менеджмент в принятии решений. В малых предприятиях, которые в большинстве своем можно отнести к семейным фирмам, собственникам необходимо обладать не только стратегическими или социальными компетенциями, как это требуется на уровне высшего руководства. Наоборот, они должны унифицировать компетенции всех трех управленческих уровней, т. е. топ-менеджмента, менеджмента среднего звена и операционного менеджера.

2.2. Концепция исследования

Интерес исследователя к предмету возник в 1990 году. Он связан с ее собственным опытом в этом вопросе. Семья автора руководила фирмой по производству металлических материалов для розничной продажи. Фирма была основана на «развалинах» ликвидированного предприятия после объявления о его банкротстве. Некоторые из сотрудников, у которых была страсть к бизнесу, попытались пойти на риск и открыть собственное дело, используя ресурсы несостоявшегося предприятия. Таким было начало фирмы отца автора диссертационной работы. В самом начале фирму создали отец со своим другом, оба были уволены с прежней работы. Со временем фирма развивалась, увеличивалось предложение (тогда спрос на рынке был неограниченным, проблемой было получение материалов и полуфабрикатов для производства, инфляция) и количество сотрудников. Через несколько лет на фирме работало 10 человек, в том числе 4 члена семьи, отец, два сына и мать. Тогда никто не говорил, что это семейная фирма, но спустя какое-то время можно было заметить некоторые признаки семейной фирмы. Они прозвучали через 20 лет после ее основания, когда отец, выйдя на пенсию, захотел передать ее одному из сыновей. Это вызвало проблемы внутри семьи, разногласия и недовольство другим сыном. В результате фирма была разделена на две части, каждый из сыновей получил по 50% ресурсов фирмы. Каков эффект от этого через много лет, ни одна из этих фирм больше не существует, обе обанкротились, одна в 2015 году, а другая через три года после банкротства первой фирмы. Спустя годы исследователь считает, что самыми большими проблемами и причинами краха семейных фирм были два аспекта: управленческие компетенции и неэффективный процесс преемственности. Первый элемент заключается в том, чтобы собственник был ментально и, по существу, готов к ведению бизнеса. Часто в первом поколении присутствует и тот факт, что жизнь владельца переплетается с жизненным циклом фирмы, можно сказать, что фирма – это член семьи, часто самый главный. Второй аспект заключается в осуществлении правопреемства таким образом, чтобы не потерять конкурентоспособность фирмы за счет ее дробления, разделения на две и более части. Особенно в эпоху технологических изменений у более мелкой фирмы меньше возможностей инвестировать в оборудование, в технологии, и это стало основной причиной краха и без того раздробленных фирм.

Кратко описанный опыт автора диссертационного исследования показал, что это существенная проблема в деятельности семейных фирм, закрытие которых происходит по причинам, отличным от несемейных предприятий.

Информация, полученная из зарубежных исследований, не лишена значения, в т.ч. более пятой части мировой судостроительной промышленности управляется несколькими семейными фирмами. В автомобильной промышленности только 36 семей контролируют фирмы, на долю которых приходится 55% всего мирового рынка²⁶¹.

В последующие годы автор диссертационной работы углубила свои знания в области управления семейной фирмой и искала область, которая была бы слабо или совсем не затронута в контексте управления данным типом фирм.

За последние десять лет было проведено множество исследований разного масштаба, в основном на местном уровне, редко на национальном. Исследователь считает, что это сложное исследовательское поле, в котором распорошенность фирм и их высокая репрезентативность вызывает большие трудности при построении группы репрезентативных фирм, особенно с учетом критериев генерации (поколения), уровня участия семьи, свойств или поведения (социокультура).

Лидерами исследований в области семейных фирм являются так называемые институции социальных исследований, проводящие исследования по заказу отрасли или по заказу государственных органов или ассоциаций. Наибольший эмпирический успех в Польше имеют два субъекта. Это: PwC, которая в 2021 году провела 10 версию исследования Family Business Survey, следующей организацией является Польское агентство развития предпринимательства, для которого область семейных фирм является одним из многих когнитивных уровней. Вопрос находится в сфере интересов институции уже более десятка лет. Ученые по заказу Агентства подготовили несколько отчетов об исследованиях. Также было опубликовано несколько материалов, описывающих феномен преемственности в семейной фирме или деятельность по поддержке семейных фирм в плане укрепления в сфере финансов за счет улучшения текущей и инвестиционной ликвидности.

The Family Business Survey — является исследованием, проводимый по всему миру, в последнем приняли участие 2800 представителей семейного бизнеса из 87 стран

²⁶¹ Analiza PwC na podstawie danych z The World's Top 750 Family Businesses Ranking, Family Capital, 2020, *Firmy rodzinne mają szansę stać się liderami w obszarze ESG*, <https://www.pwc.pl/pl/publikacje/firmy-rodzinne-maja-szanse-stac-sie-liderami-w-obszarze-esg.html>, dostęp dnia 15.05.2021r.

мира. Дополнительно были проведены три панельные дискуссии (фокус-исследования) с лидерами семейных фирм для контроля полученных результатов исследования²⁶².

KPMG Private Enterprise и Глобальный консорциум проектов STEP в третий раз объединяют усилия для сбора данных в режиме реального времени о семейных фирмах в постпандемическом мире, чтобы лучше понять факторы успеха, которые способствуют постоянному восстановлению семейных фирм. Данные, собранные в ходе этого анкетирования, в сочетании с прикладными исследованиями и опытом, которыми поделились ученые и консультанты по семейным фирмам, предоставили важную информацию, которая поможет семейным фирмам учиться на опыте других и разработали практические рекомендации, которые помогут лидерам семейных фирм развивать свой бизнес в будущем. Данные, собранные в ходе этого опроса, будут использованы для составления глобального отчета о семейных фирмах в 2022 году в сотрудничестве с Глобальным консорциумом STEP Project, который должен выйти летом 2022 года²⁶³.

Предпринятый анализ литературы и зарубежных исследований заставил автора осознать наличие публикационно-исследовательского пробела в области менеджмента в управлении семейными фирмами. Ни в одном из проанализированных исследований управленческие компетенции не диагностировались.

2.3. Область исследования

Следствием диагностированной исследовательской проблемы является описание объекта и субъекта, что является фундаментом для дальнейшей концептуальной работы. Объектом интереса исследователя семейных фирм стали управленческие компетенции, а точнее, группы компетенций, соответствующие горизонтальным потребностям фирмы в данной сфере, а также глубокие знания в указанных областях. Таким образом, исследователь получила информацию о компетенциях, которыми должен обладать владелец. Однако в рамках объекта исследования вышеуказанные группы управленческих компетенций также сравнивались с финансовыми результатами, чтобы подтвердить или опровергнуть наличие связи между обоими явлениями.

²⁶² *From trust to impact. Why family businesses need to act now to ensure their legacy tomorrow*, 10th Global Family Business Survey, PwC, s. 3.

²⁶³ Global Family Business Survey, <https://www.ifb.org.uk/resources/for-owners/global-family-business-survey/>, IFB, dostęp dnia 10.01.2022r.

Субъектом исследования являются семейные фирмы. В силу их рассредоточенности и массового характера исследователь не будет проводить количественное исследование в соответствии с принципами групповой репрезентативности, потому что это невозможно по нескольким параметрам: финансовому, организационному и временному. По этой причине исследованием были охвачены случайно выбранные 100 семейных фирм из нескольких воеводств с учетом стратифицированного деления на: 40 микро-, 40 малых и 20 средних предприятий. Исследователь искала субъекты для исследования в 8 воеводствах, чтобы получить информацию от фирм, работающих в различных рыночных средах, особенно от микро- и малых семейных предприятий. Исследование проводилось в период с 1 октября 2021 г. по 25 апреля 2022 г., где исследователь провела пробное исследование с 1 октября по 15 октября, тогда как основное исследование началось 2 ноября и проводилось до 25 апреля 2022 г., в течение примерно 6 месяцев автор изучила 100 семейных фирм.

Таблица 3. Структура субъектов, участвующих в первичном исследовании, в разбивке по воеводствам

№ п/п	Воеводство	Виды семейного бизнеса согласно количеству сотрудников		
		микро	малые	средние
1	Любушское	9	6	3
2	Опольское	3	4	1
3	Нижнесилезское	7	8	4
4	Великопольское	6	6	3
5	Западнопоморское	5	4	2
6	Поморское	2	4	2
7	Куявско-Поморское	6	5	3
8	Лодзинское	2	3	2
	Сумма	40	40	20

Источник: собственная разработка, основанная на данных исследования.

На следующем этапе автор работы строила цели исследования и на этой основе разрабатывала гипотезы, которые, как следствие, должны были эффективно достичь предполагаемой цели исследования, состоящей в описании управленческой среды в семейных фирмах.

2.4. Гипотеза и цель исследования

Выявление проблемы исследования, а также анализ материалов зарубежных исследований подтвердили, что познавательная деятельность, которой занималась

автор, представляет собой когнитивный пробел в предметной области. Предыдущие исследования, в которых рассматривался вопрос о семейных фирмах, не касались напрямую управленческих аспектов ни с точки зрения структуры компетенций, ни взаимосвязи между управленческими компетенциями и эффективным управлением семейными фирмами.

На этом основании автор работы разработала основную гипотезу: *Компетенции менеджера являются важным фактором, определяющим эффективное управление семейной фирмой.*

Основная гипотеза дополняется так называемыми подробными гипотезами, подтверждение которых необходимо и полезно для подтверждения или опровержения основной гипотезы.

Детальные гипотезы:

1. Особенности компетенций менеджера крупной организации отличаются от компетенций, необходимых менеджерам семейных фирм.
2. В фирмах вместе с управляющими ими сменяющимися друг друга поколениями растет осознание собственниками преемственности.
3. Организационная эффективность семейных фирм зависит от менеджера.

На этой основе автор выстроила основные и конкретные цели, характер которых носит оперативный и реализационный характер. Отсюда основная цель заключается в следующем: *указать факторы компетентности, определяющие эффективное финансовое и организационное функционирование семейной фирмы.*

С другой стороны, конкретные цели (связанные с конкретными гипотезами) заключаются в следующем:

1. Определение компетенций, требуемых от менеджера семейной фирмы, в литературе по данной теме.
2. Оценка влияния процесса преемственности на преемственность управления в семейной фирме.
3. Измерение эффективности управления семейной фирмой на основе финансовых показателей и анализа менеджерских компетенций.

Разработка гипотез и целей исследования оказывает существенное влияние на определение исследователем того, какие методы исследования следует использовать для эффективного и действенного достижения предполагаемых целей и ответа на выработанные исследовательские гипотезы.

2.5. Методы, использованные в исследовании для сбора знаний, данных и информации

Каждая исследовательская работа состоит из двух основных частей: теоретической и эмпирической. Разумеется, и в той, и в другой должны использоваться методы получения данных и информации, важные для получения содержания, необходимого для достижения принятой цели исследования. Итак, для разработки теории автор использовала метод кабинетного исследования, состоящего из анализа литературы, сайтов и материалов. Деятельность, выполняемая по данному методу, потребовала от автора проведения углубленного анализа состояния сведений в области семейных фирм и управленческих компетенций, после чего исследователь выбрала источники информации, которые будут использованы при написании работы. Окончательный вариант авторских усилий представлен в первом разделе.

Эмпирическая часть является продолжением теоретических рассуждений, чтобы на основе собранных данных и информации исследователь могла эффективно сопоставить имеющиеся знания с интерпретацией данных и информации для того, чтобы иметь возможность создать новую парадигму в анализируемой области исследования.

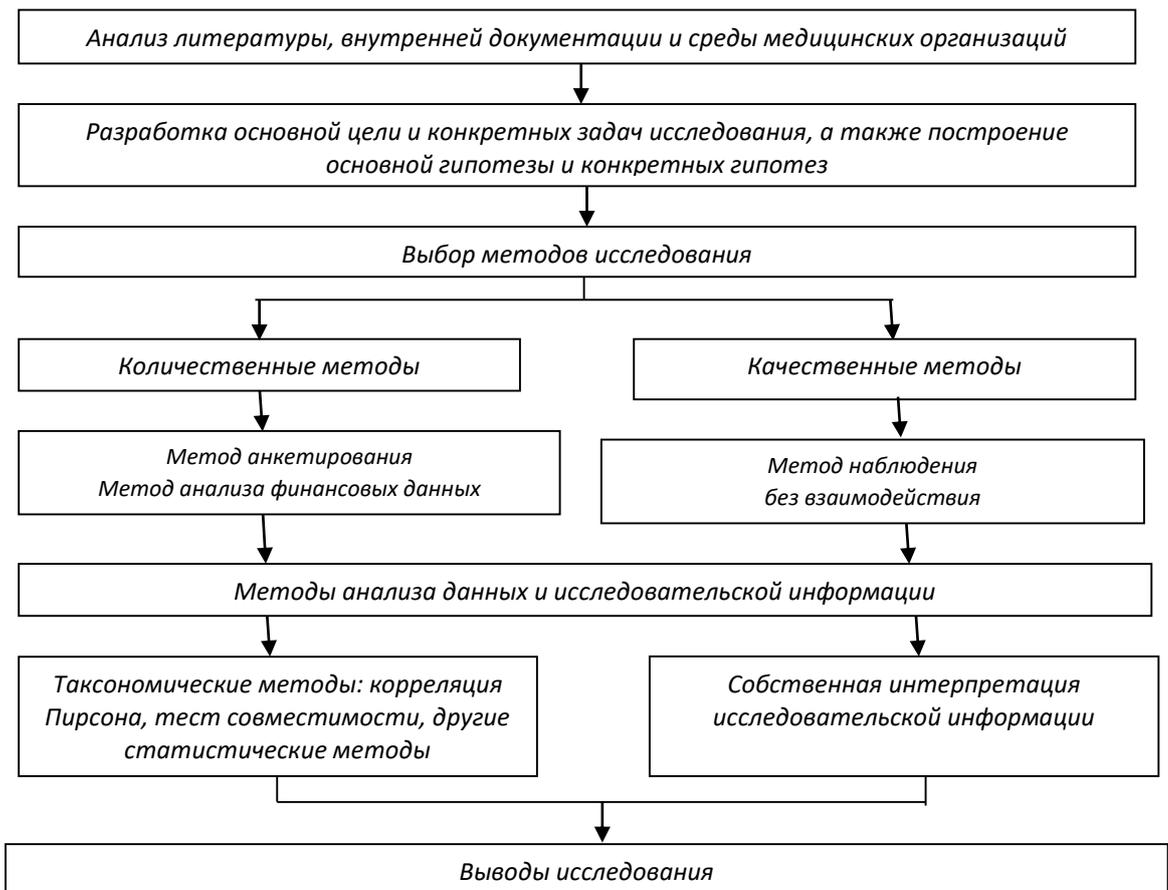


Рисунок 9. Методология исследования управленческих компетенций в семейных фирмах
Источник: Собственная разработка на основе методологии исследования.

Автор указывает, что цель исследования является важным фактором, определяющим выбор метода исследования. Если цель слишком широка или разнообразна с исследовательской точки зрения, это вынуждает использовать, в первом случае, количественный метод, во втором случае можно использовать несколько количественных методов или метод триангуляции по Дензину, заключающийся в использовании смешанных методов, т.е. методов из количественной и качественной групп.

Автор ссылается на общепринятую в науках об управлении тенденцию к использованию в эмпирических исследованиях не только количественных методов (в том числе метод анкетирования), но и менее популярных качественных методов²⁶⁴.

В данной работе исследователь из-за количества анализируемых субъектов использовала метод триангуляции Дензина. Первым инструментом анализа в области управленческих компетенций стал метод анкетирования, адресованный владельцам семейных фирм. С другой стороны, от семейных фирм автор получал подготовленные финансовые данные, а в некоторых случаях даже первичные финансовые данные, которые в дальнейшем были обработаны. Следующим этапом исследования стало составление финансовых данных с описанием управленческих компетенций. Дополнительно в ходе анкетирования, проведенного в семейных фирмах, автор провел наблюдение со стороны (качественный метод), для нужд которого были подготовлены рамки анализа. Вышеуказанные методы исследования были использованы исследователем для достижения поставленной исследовательской цели, поставленной в работе.

2.6. Инструменты измерения, использованные в исследовании

С учетом использованных методов исследования два из них требовали применения средств измерения, с помощью которых автор получала данные и/или информацию в исследовательской среде. В случае с методом анкетирования это была анкета-опросник. С другой стороны, исследователь разработала критерии наблюдения в исследовательской среде, проводимых на отдельных семейных фирмах.

Важнейшим инструментом измерения, использованным автором работы в эмпирическом исследовании, стала анкета, которая, в соответствии с принципами методологии построения данного вида инструмента, состоит из трех частей.

²⁶⁴ W. Czakon, *Mity o badaniach jakościowych w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd organizacji” 2009, Nr 9, s. 13.

Исследователь разработала анкету для опроса, частично основанную на анкете Б. А. Коффмана, которая использовалась для изучения модели преемственности в семейной фирме в 2014 году в Университете штата Канзас в США.

Анкета— это не что иное, как техника сбора информации на печатном или электронном листе, который содержит определенное количество вопросов по выбранной теме. Название анкеты происходит от английского *question* и является типичным инструментом измерения/исследования, используемым для получения ответов. Это не что иное, как упорядоченный набор задач с точки зрения содержания и графики. Таким образом, анкету можно определить как исследовательский инструмент, служащий исследовательским методам.

Первая часть является так называемым введением, которое в нескольких предложениях содержало характеристику исследования, основная часть состояла из утверждений (обозначенных I, II, III и IV), а к ней была прикреплена часть, описывающая исследуемый предмет (обозначенная V).

Как уже упоминалось, основной частью исследования является так называемая главная часть, состоящая из ста утверждений, разделенных на четыре части. Опрошенный владелец (директор) семейной фирмы должен оценить ответ по пятибалльной шкале Лайкерта, где 1 — наименее важный, а 5 — наиболее важный.

Вопросы и утверждения, содержащиеся в анкете, можно разделить на полуоткрытые и закрытые^{265,266}.

Первая часть основного исследования состоит из высказываний, в которых оценивались характеристики собственника, а именно социальная, профессиональная и стратегическая компетенции, а также черты личности, установки и психофизические особенности. Эта часть является наиболее обширной из всех компонентов анкеты и состоит из 72 утверждений. Полученные ответы позволили построить образ эффективного менеджера, который может связать свои индивидуальные особенности с эффективной деятельностью семейной фирмы.

Во второй части основного исследования анализом была охвачена область финансов фирмы, респондентам было предложено отметить, каково, по их мнению, финансовое положение в области 13 утверждений. Как уже упоминалось, каждая анкета была закодирована, и финансовые данные, полученные в фирмах, были

²⁶⁵ S. Kaczmarczyk, *Badania marketingowe. Metody i techniki*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2003, s. 100 - 111.

²⁶⁶ G. A. Churchill, *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 350 - 391.

отмечены таким же образом. Финансовая часть анкеты, помимо информирования владельца семейной фирмы, использовалась для составления показателей, разработанных на основе вторичных данных с оценкой владельца семейной фирмы.

В следующей, третьей части, состоящей из 10 утверждений, был проанализирован формальный статус деятельности, который касался аспектов управления персоналом, стратегического управления и управления ресурсами.

Последняя, четвертая часть основного исследования была посвящена описанию ситуации, связанной с преемственностью в фирме, с точки зрения продвижения и подготовки семейной фирмы к процессу преемственности. Эта часть состояла из 7 утверждений.

Третья часть анкеты содержит 8 критериев, которые автор использовала для описания семейных фирм, в которых проводилось первичное исследование. Кроме того, полученная исследовательская информация из частей I-IV была отфильтрована с использованием критериев из этой исследовательской части. Результатом стал уточненный ответ в соответствии с подгруппой, к которой он относился.

Дополнительно в ходе исследования автор исследования проводила наблюдения на исследовательской площадке, предметом интереса были не сами респонденты, а социально-стратегическая ситуация в изучаемых семейных фирмах. Анализ проводился по трем направлениям, по которым интервьюер отвечала на вопросы сразу после исследования, чтобы максимально точно описать ситуации, свидетелем которых она была. Обычно исследование в одной семейной фирме длилась от 3 до 4 часов.

Исследование анкетным методом требует проведения основного исследования, так называемого пилотного исследования. В ходе данного исследования анкета проверялась на понятность, читабельность, доступность, понимание респондентом и устранение недочетов в методике исследования. С этой целью было проведено исследование 5 человек, управляющих семейной фирмой. На основе исследовательского запроса автором были внесены некоторые изменения в анкету, которая в таком доработанном виде использовалась для получения информации в изучаемых семейных фирмах.

Экспериментальные исследования привели к изменениям и усовершенствованиям инструментов измерения.

Ниже приведены выводы исследования, которые автор выдвигает на основе собранных данных:

- 1) следует избегать сложных и многозначных утверждений, что повысит эффективность исследования,
- 2) масштабирование утверждений должно быть в 5-кратном диапазоне, не более,
- 3) исследования в фирмах должны проводиться в оптимально сжатые сроки, мин. 2 фирмы в день, так что все исследование проводится в течение 10-12 недель, что можно считать проведенным в одинаковых условиях для каждой фирмы,
- 4) наблюдение должно вестись естественно, не задавать лишних вопросов, акцент должен быть сделан максимум на 2-3 диагностических областях,
- 5) из-за ограничения по времени наблюдение должно быть ограничено анализом преобладающих привычек и внутреннего поведения между горизонтальным и вертикальным расположением,
- 6) вопросы в части V не обязательно должны быть полуоткрытыми, т.к. такой тип ответа был выбран только один раз,
- 7) в анкете следует как можно чаще использовать шкальные утверждения, особенно в случае оценивания компетенций, предложенная шкала от 1 до 5, является естественной формой оценивания для людей, функционировавших в системе образования в качестве учеников или студентов,
- 8) высок риск нежелания со стороны респондентов, которые будут прикрываться «нехваткой времени»,
- 9) заполнение анкеты респондентом должно происходить с участием интервьюера, что сводит к минимуму ошибки при заполнении анкеты и может осуществляться с перерывами в ходе опроса для большей эффективности работы,
- 10) результат исследования будет более наглядным, когда часть не менее 50 % утверждений развернута в виде шкалы Лайкерта.

Разработанный таким образом исследовательский инструмент стал основой для исследований в области описания уровня управленческих компетенций в семейных фирмах.

Следует помнить, что изучению методом анкетирования, в соответствии с принятыми принципами, предшествовало пробное исследование, целью которого была проверка инструмента измерения на корректность, понятность и исследовательскую полезность.

После основного полевого исследования пришло время исследователю работать с заполненными анкетами. Были проведены следующие мероприятия: во-первых, анкеты были закодированы, а во-вторых, эмпирические данные были сведены и

только такие подготовленные исследовательские анкеты были введены в расчетную форму с целью проведения углубленного анализа.

2.7. Ограничения исследования

Изучение семейных фирм само по себе является сложной и очень ответственной задачей. Причина этого заключается в рассредоточенном характере семейных фирм, которые находятся везде, и что важнее и хуже одновременно, их очень много. Возникновение семейных фирм носит эгалитарный характер, они являются массовым явлением. По этой причине исследователь предположила, что исследование не будет репрезентативным. Инвентаризация на территории одной гмины была бы возможна, однако перед автором встала бы другая задача, а именно создание базы данных семейных фирм в выбранной гмине.

Во избежание этой проблемы исследователь предположила, что исследование охватит 100 фирм, разделенных на 40 микро, 40 малых и 20 средних по критерию количества сотрудников из которых в фирме минимум 2 - члены одной семьи, которая в мин. 51% принадлежит одному из членов семьи.

В ходе исследования автор столкнулась со многими трудностями и проблемами, а также просто с нежеланием людей, охваченных исследованием, ни к помощи, ни даже к участию в исследовании. Типология ограничений, выявленных в ходе исследования, была следующей:

1. Персональные (исследователи):

- из-за организационных ограничений. Исследование проводилось лично исследователем, у нее не было команды, которая бы ее поддерживала. Это вынуждало ограничивать количество субъектов, подлежащих исследованию,
- из-за нехватки времени. Автор предполагала, что основные исследования будут проводиться в течение 10–12 недель, а в итоге срок проведения исследования продлился до 21 недели в период со 2 ноября 2021 г. по 25 апреля 2022 г. Причиной стали отказы, появившиеся во время проведения исследования,
- из-за финансовых ограничений. Полевое исследование требует от исследователя не только затрат времени и подготовки плана логистики, но, прежде всего, покрытия расходов на поездки по главным офисам семейных фирм, которые располагались в 8 воеводствах Польши.

2. Институциональные:

- с другой стороны, фирмы, в которых занято более 49 сотрудников, не хотели предоставлять какие-либо, даже обработанные и ограниченные финансовые данные,
- чтобы провести исследование эффективно, исследователь сначала обзвонила семейные фирмы, установила маршрут на всю неделю, исходя из предположения, что у фирмы будет от 3 до 4 часов, чтобы эффективно собрать достаточное количество данных и информации для исследования,
- в некоторых семейных фирмах, которые уже были организованы, исследователю приходилось несколько раз записываться на прием из-за случайных событий со стороны субъекта исследования.

3. Поведенческие:

- особенно на микро- и средних предприятиях неохотно соглашались на проведение опроса методом анкетирования,
- некоторые респонденты были слишком вовлечены в исследовательский процесс, что вынуждало исследователя менять свои исследовательские планы,
- частыми причинами оказывались нехватка времени у части занятых или просто непонимание темы исследования.

3. Системные:

- проблема благосостояния, однако наиболее важным было экологическое интервью, которое проводилось по телефону. В ходе интервью исследователь должен был получить подтверждение того, что фирма соответствует предпосылкам исследования, т. е. во-первых, относится к сектору МСП. Во-вторых, в фирме работает как минимум 2 члена семьи. В-третьих, семья, управляющая фирмой, имеет мин. 51% фирмы.

Представленные ограничения исследования повлияли на увеличение сроков исследования, а также на изменения в процессе проведения дополнительной исследовательской деятельности, связанной с выбором семейных фирм, планированием и организацией маршрутов исследования.

2.8. Результаты исследований и рекомендации

Проведенный в третьем разделе анализ исследования был основан на данных и информации, собранных методом триангуляции методов (качественные и количественные методы). Анализ эмпирических данных и информации проводился двумя способами, в случае качественной информации использовалась авторская

интерпретация. С другой стороны, в первом варианте использовались количественные данные (финансовые и метод опроса) - финансовые коэффициенты, представленные в подразделе 1.7. Во втором случае исследователь использовала так называемые таксономические методы, которые состояли из статистической совокупности и шкалы измерения, использовались следующие методы: корреляция Пирсона и анализ статистических значений.

Проведенный таким образом исследовательский анализ позволил исследователю достичь цели исследования *«Указание индивидуальных компетенций менеджера, определяющих эффективное финансовое и организационное функционирование семейной фирмы»* и, следовательно, проверить основную исследовательскую гипотезу *«Компетенции менеджера – важный фактор, определяющий эффективность функционирования семейной фирмы»*.

* * * * *

Данный раздел использовался автором для представления методологии исследования, а также методов и инструментов измерения, чтобы представить весь процесс исследования. Чтобы и специалист, и человек без тематических знаний могли четко понять содержание раздела. Позже исследователь представила результаты количественного и качественного исследования. Используемый метод триангуляции должен позволить автору достичь предполагаемой цели исследования, чтобы окончательно проверить принятую исследовательскую гипотезу.

РАЗДЕЛ III

Результаты и выводы исследования с использованием метода триангуляции

Общая проблема сравнительных исследований заключается в том, что владельцы семейных фирм, неохотно продают акции и капитал посторонним людям, и даже не используют опыт людей со стороны, что может препятствовать росту и выживанию фирмы^{267, 268}.

Однако в своем исследовании, касающемся словацких семейных фирм М. Урбаникова и др. подчеркивают, что семейные фирмы второго поколения изменили свой подход к инновациям и внедрили больше видов инноваций, чем семейные фирмы первого поколения. Вудфилд и Хастед²⁶⁹ утверждают, что новые поколения могут обогатить совокупность знаний, которыми обладает семейная фирма, привнося новые явные знания, полученные в результате образования и опыта работы.

То, как семья поддерживает бизнес из поколения в поколение на протяжении десятилетий и веков, является особенно важным, учитывая, что не все семейные фирмы имеют такой уровень долговечности. Только 30% семейных фирм дожили до второго поколения, 13% до третьего поколения и 4% выше третьего поколения²⁷⁰.

Успех в виде фактического результата процесса преемственности может быть измерен положительными показателями фирмы и их прибыльностью, а также удовлетворенностью заинтересованных сторон проведенным процессом²⁷¹.

Автор, подкреплённая выводами других исследователей, приступила к полевым исследованиям. Ей было любопытно, будут ли приведенные выше выводы повторяться в 100 опрошенных семейных фирмах.

²⁶⁷ G. Corbetta, D. Montemerlo, (1999). Ownership, Governance, and Management Issues in Small and Medium-Size Family Businesses: A Comparison of Italy and the United States. *Family Business Review*, 12(4), p. 361-374.

²⁶⁸ M. A. Gallo, J. Tàpies, K. Cappuyns, (2004). Comparison of Family and Nonfamily Business: Financial Logic and Personal Preferences. *Family Business Review*, 17(4), p. 303-318.

²⁶⁹ P. Woodfield, Kz. Husted. 2017. Intergenerational knowledge sharing in family firms: Case-based evidence from the New Zealand wine industry. *Journal of Family Business Strategy* 8, p. 57–69.

²⁷⁰ J. L. Ward, (1987). Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership. San Francisco: Jossey-Bass.

²⁷¹ P. Sharma, J. J. Chrisman, A. L. Pablo, J. H. Chua, (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 25(3), p. 17-35.

3.1. Описание демографических данных, использованных в исследовании

Исследователь провела исследование в 100 семейных фирмах. Фирмы для исследования были выбраны в неслучайном порядке по критерию количества сотрудников. В исследовании приняли участие следующие собственники (директора):

1. 40 микро семейных фирм,
2. 40 малых семейных фирм,
3. 20 средних семейных фирм.

В этом подразделе представлены девять групп данных, характеризующих исследуемые семейные фирмы (4) и их владельцев (5).

Автор в первую очередь поддала анализу изучаемые семейные фирмы. Самую большую группу составляют фирмы, в которых занято до 4 человек – 29 семейных фирмы, работающие на местном рынке в сфере предоставления услуг. Из исследованных семейных фирм, 20 - относятся к группе средних фирм с численностью работников от 10 до 15 человек.

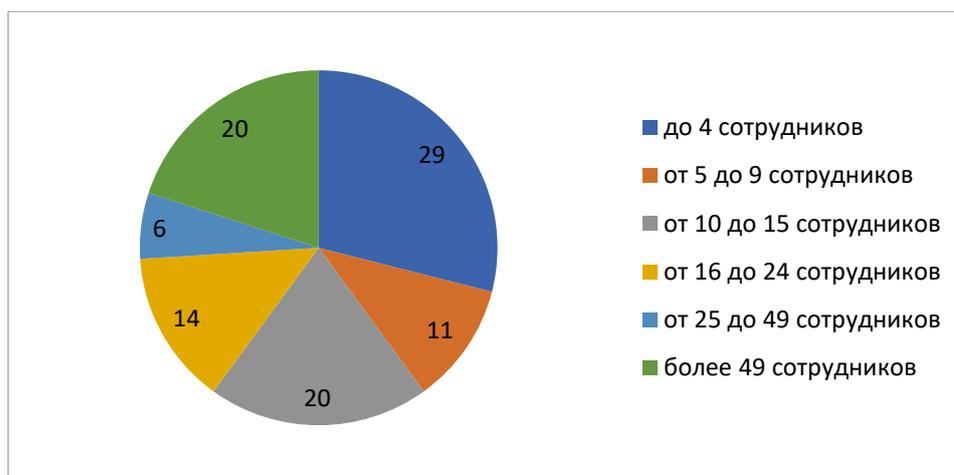


Рисунок 10. Семейные фирмы, разделенные по количеству сотрудников
Источник: собственная разработка, основанная на первичных исследованиях.

Автор проанализировала возраст семейных фирм в сравнении с жизненным циклом организации. На этой основе было установлено, что, по оценке собственников, стадии зрелости достигли все фирмы, работающие на рынке не менее 20 лет, 34% фирм, работающих от 10 до 15 лет и, что интересно, 16,7% (2 случая) среди семейных фирм, созданных в период от 5 до 10 лет назад.

Респонденты оценили, что 100% «молодых» фирм относятся к стартапам (начальный этап), одна из фирм не старше 5 лет находилась на третьей стадии жизненного цикла семейной фирмы, остальные достигли стадии т.н. стремительного роста.

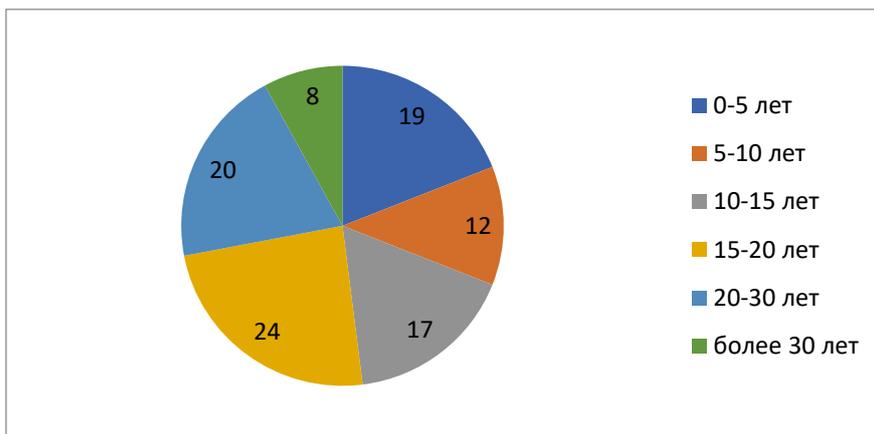


Рисунок 11. Возраст семейных фирм

Источник: собственная разработка, основанная на первичных исследованиях.

В последующих рассуждениях, которые основывались на данных, содержащихся на рисунках 12 и 16, автор использовала 5-этапный жизненный цикл семейной фирмы по К. Розенбауэру, в котором цикл семейной фирмы связан со сменой поколений (генерация собственников). Сравнивая данные этих рисунков, исследователь заметила, что ни одна из семейных фирм во II и III фазе формирования собственности не пришла в упадок. Респонденты указали IV (в основном) и III (реже) фазы жизненного цикла семейной фирмы.

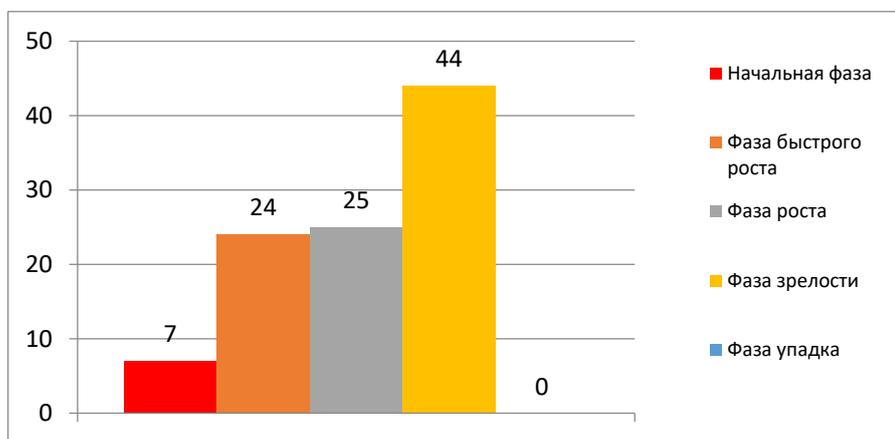


Рисунок 12. Жизненный цикл семейной фирмы

Источник: собственная разработка, основанная на первичных исследованиях.

С другой стороны, фирмы под управлением владельца/основателя (так называемое первое поколение семейной фирмы) существовали в двойственной форме, т.е. в фазе быстрого роста или начальной фазе. Это было закономерным явлением, особенно в случае фирм, работающих на рынке не более 10 лет.

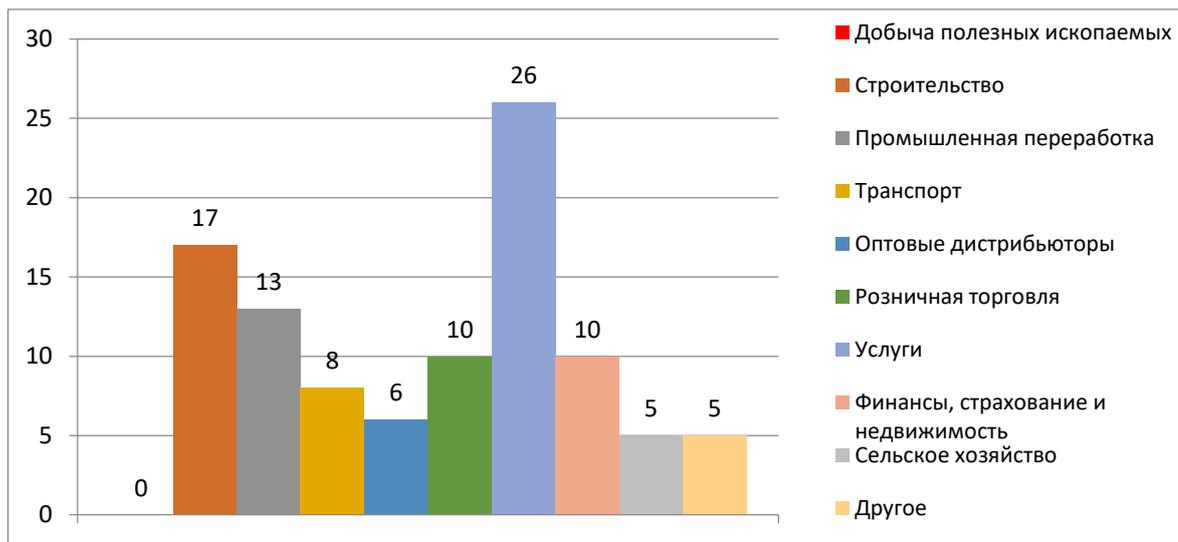


Рисунок 13. Классификация семейных фирм в соответствии с Польской классификацией деятельности
 Источник: собственная разработка, основанная на первичных исследованиях.

Структура семейных фирм согласно критерию Польской классификации деятельности не отличалась от общестатистических данных. Большинство семейных фирм были субъектами, занимающимися широко понимаемыми услугами и торговлей. Это были основные отрасли, в которых действуют такие хозяйственные организации. Исследователь на основе собранных данных сделала вывод, что 86 из 100 фирм относятся к сфере услуг.

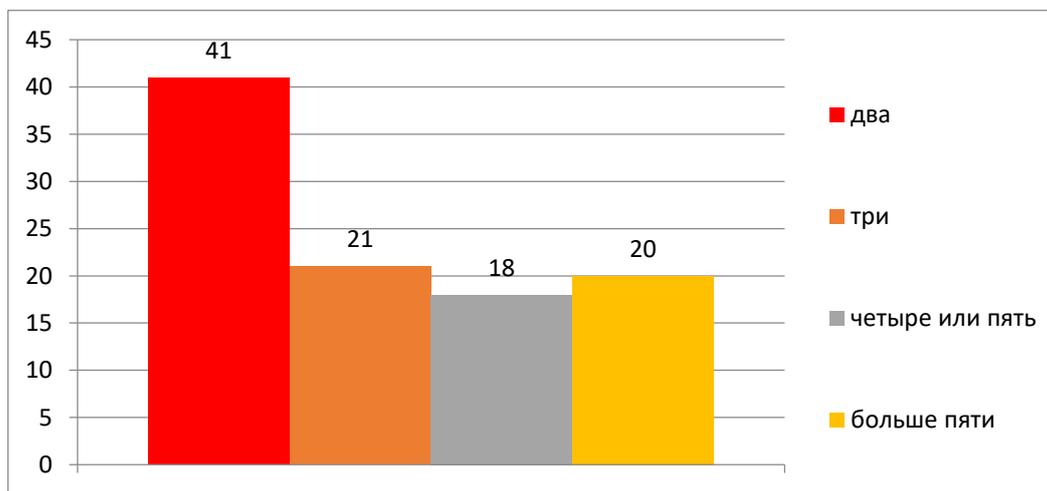


Рисунок 14. Количество членов семьи в семейной фирме
 Источник: собственная разработка, основанная на первичных исследованиях.

В случае фирм среднего размера доминирует модель, в которой на фирме работало от трех до пяти членов семьи (в 18 случаях из 20). В случае с микропредприятиями существовали две крайние модели друг для друга. В первой - в фирме было два члена семьи, во второй - фирма состояла только из членов семьи,

фирма не принимала на работу «постороннего» человека. В случае малых семейных фирм с числом сотрудников от 9 до 49 имели место все четыре модели, из которых чаще всего на фирме работали двое (16 случаев), трое (11 случаев), четыре или пять членов семьи (10 случаев) и более пяти членов семьи (3 случая).

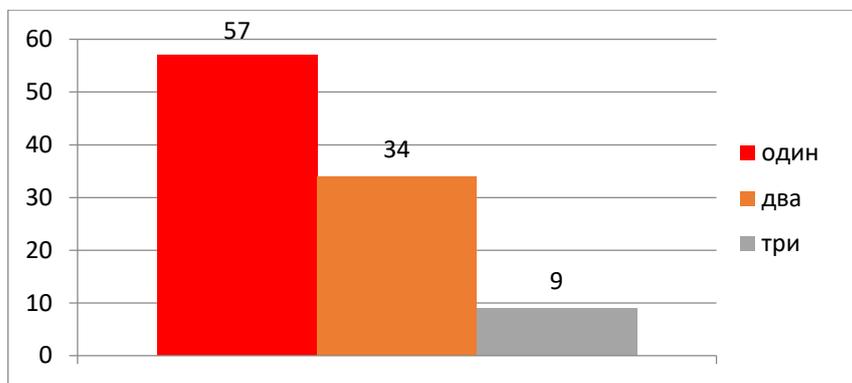


Рисунок 15. Количество владельцев в семейной фирме

Источник: собственная разработка, основанная на первичных исследованиях.

Важным фактором, влияющим на организационную эффективность, а также на эффективную деятельность, является то, кто и как управляет семейной фирмой. Важным фактором является наличие у компании так называемого единовластия, либо существуют иные модели собственности, при которых деятельность делится на несколько направлений в зависимости от количества собственников, либо стратегические решения принимаются коллективно группой собственников.

В 100 исследованных семейных фирмах преобладает модель с одним владельцем, особенно в микропредприятиях (37 из 40 фирм). На малых предприятиях существует модель двойной собственности (17 фирм с 1 владельцем и 18 фирм с 2 владельцами). Интересно, что в средних семейных фирмах модель собственности характеризуется наличием двух собственников. Преобладающие теоретические соображения заключаются в том, что семейные фирмы в Польше живут не дольше второго поколения, а фирмы, управляемые третьим поколением владельцев, встречаются очень редко. Из 100 опрошенных семейных фирм 59 - управляются основателем фирмы, меньшинство составляют фирмы второго и третьего поколения. Особенно интересно положение фирм в третьем поколении, управляемых тремя владельцами. Теоретически предполагается, что фирмы во втором поколении собственности претерпевают трансформацию, заключающуюся в том, что они распадаются или переходят в руки так называемых наемных менеджеров, т. е.

управление фирмой передано на аутсорсинг. В случае 100 опрошенных семейных фирм специфика не подтвердилась. Это может быть результатом специфики польского рынка труда, который не так развит, как рынки Америки или Западной Европы, и поэтому некоторые механизмы не так распространены и не встречаются, как в случае более зрелых национальных экономик.

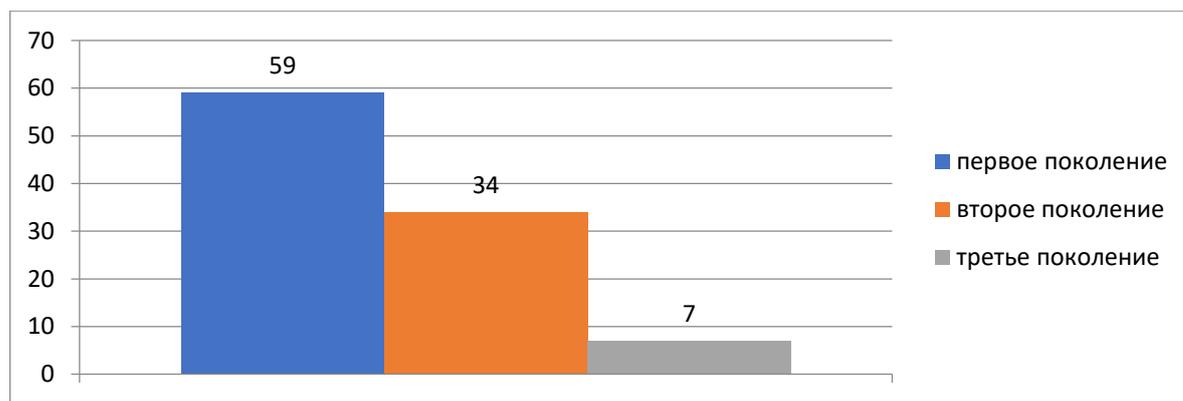


Рисунок 16. Генерация, управляющая семейной фирмой

Источник: собственная разработка, основанная на первичных исследованиях.

Данные, содержащиеся на рисунке 17, подтверждают тот факт, что в польских семейных фирмах преобладает ситуация, когда семейные фирмы управляются членами семьи, а не внешними управляющими. В 56 случаях из 100 семейных фирм управляющее лицо или лица, управляют им как минимум 12 лет. Это доказывает так называемое долголетие владельцев семейных фирм и нежелание делиться властью и передавать ее будущим поколениям.

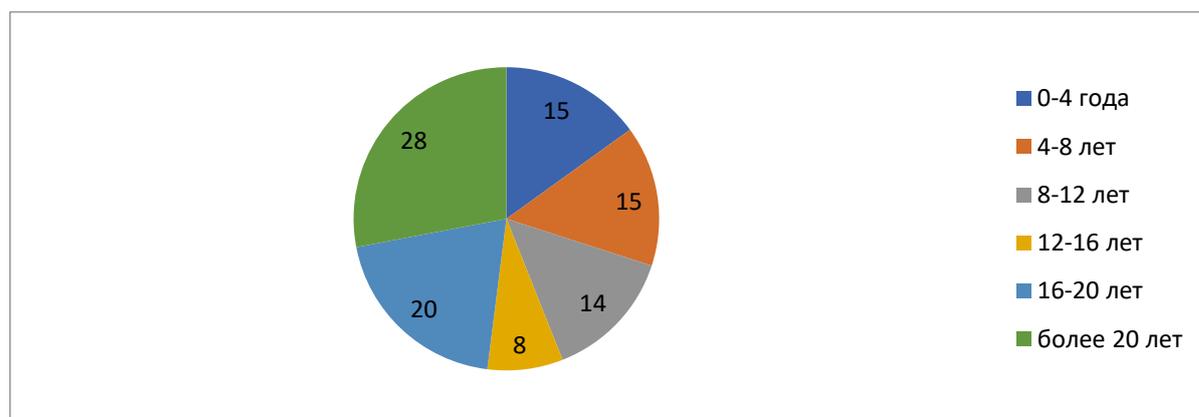


Рисунок 17. Срок полномочий генерального директора/правления семейной фирмы по состоянию на 31 декабря 2020 года

Источник: собственная разработка, основанная на первичных исследованиях.

Результат в случае руководителей, управляющих до 8 лет является равнодействующей возрасту предприятия, которым респонденты руководят с момента его создания.

Феномен преемственности, который в 100 % должен быть спланирован, часто в организации бывает неожиданным. В случае семейной фирмы — это деятельность, которую должны предполагать менеджеры, планируя весь процесс преемственности наряду с назначением преемника. Это также важный фактор в поддержании организационной эффективности семейной фирмы в долгосрочной перспективе.

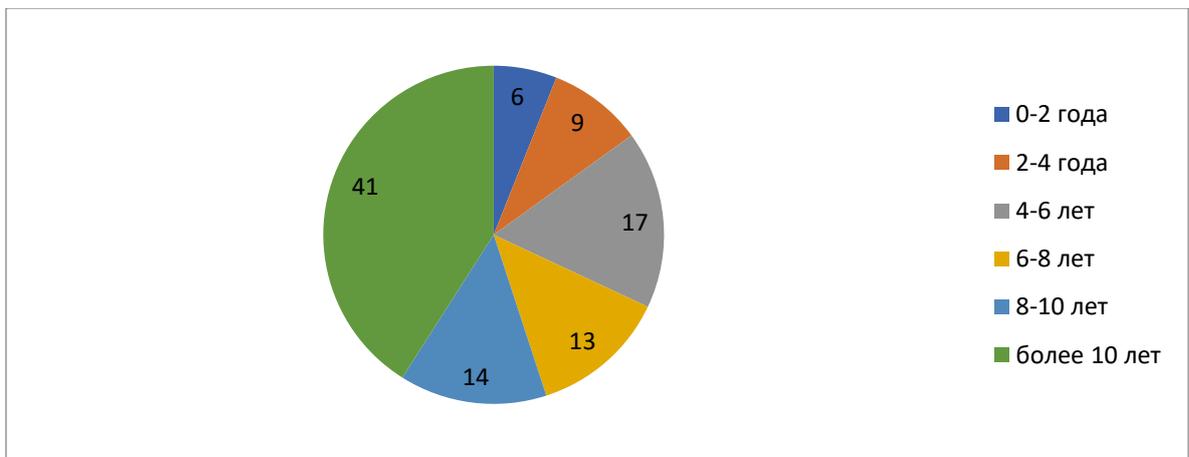


Рисунок 18. Ожидаемое время ухода генерального директора / совета директоров на пенсию
 Источник: собственная разработка, основанная на первичных исследованиях.



Рисунок 19. Модель семейной фирмы на основе полевых исследований
 Источник: собственная разработка, основанная на первичных исследованиях.

Подводя итог этой части исследования, автор предложила модель семейной фирмы. Что это за фирма, чем она характеризуется? Это фирма, которая:

- предоставляет услуги,
- работает на рынке 15-30 лет в фазе зрелости,
- обычно в ней работают два члена семьи,
- характеризуется тем, что владельцем фирмы является ее учредитель, отсюда вывод о том, что семейная фирма является типом первой генерации,
- действует так называемый феномен единовластия, т.е. есть один владелец фирмы, который управляет ею минимум 12 лет,
- планы преемственности откладываются, владелец фирмы не особо думает о будущем, когда его уже не будет в фирме, а ведь управлять ею надо эффективно.

Вышеизложенные выводы автор перевела в модель семейной фирмы, состоящей из трех элементов: семья, управление и собственность.

Приведенное выше описание является результатом анализа, проведенного исследователем на основе данных, собранных в 100 семейных фирмах. В дальнейшей части работы будут представлены количественные результаты (метод анкетирования и индикаторный метод), а также качественные результаты исследования (метод наблюдения).

3.2. Презентация результатов количественного исследования

Анализ исследовательских данных, полученных автором работы в ходе первичного исследования, проведенного с использованием метода анкетирования, разделил их на 9 групп метаданных. В каждой группе были проанализированы различные когнитивные области.

Автор проводила анализ по следующему ключу, применяя индуктивный принцип от деталей к общему. Анализом были охвачены индивидуальные особенности владельцев семейных фирм, а на следующем этапе диагностика охватила финансовые основы семейных фирм. Эти мероприятия были направлены на выявление *эндогенных факторов, определяющих эффективное финансовое и организационное функционирование семейных фирм.*

Исследователь определила вес $[W_n]$ для отдельных групп компетенций, разделенных на 6 групп, так чтобы в сумме они дали единицу (1,00):

1. индивидуальные компетенции - коэффициент 0,20
2. подход к управлению - 0,20
3. аналитические способности - 0,15
4. осведомленность о материальном положении - 0,15
5. стратегические компетенции - 0,15
6. теоретические и оперативные знания - 0,15

Исследователь приняла формулу для каждой из групп компетенций, по которой рассчитывала средний результат с учетом принятого веса для данной группы.

[Формула:]

$$\overline{X_w} = \frac{w_1 * a_1 + w_2 * a_2 + \dots + w_n * a_n}{w_1 + w_2 + \dots + w_n}$$

В самом начале исследователь проанализировала особенности, отвечающие за уровень индивидуальных компетенций, которыми оснащен владелец семейной фирмы. В основе исследования лежала осведомленность и знание респондентами собственных особенностей. Этот раздел включает 19 утверждений, которые автор использовал для описания состояния управленческих компетенций.

По приведенной выше формуле самый высокий средний показатель показали руководители микропредприятий (4,26), в остальных двух типах они были схожи (4,15 на малых предприятиях и 4,11 на средних предприятиях).

Принимая во внимание возраст фирмы, результаты были одинаковыми в двух группах: 4,24 и 4,23 для семейных фирм в возрасте до 10 лет и от 10 до 20 лет соответственно. Для фирм, работающих на рынке более 20 лет, коэффициент был самым низким и составил 4,05.

Корреляции между количественными исследованиями и финансовыми данными представлены в подразделе 3.5.

Таблица 4. Индивидуальные компетенции владельца семейной фирмы

№	Ответ	Символ
3.	свой успех основывает на собственной работе	S _w
4.	является образцом для подражания для сотрудников	P _w
6.	работа для него является приключением	P _p
7.	придерживается принципа: «он — это фирма, фирма — это он»	F _f
9.	фирма – важная часть его жизни	F _z
19.	хочет быть для сотрудников как отец (мать)	P _{om}

21.	является очень компетентным в профессиональных вопросах	Z _K
22.	открыт к технологическим инновациям	N _T
26.	всегда готов к кризису в фирме	KR
28.	очень серьезно относится к своей работе	PP
29.	самый важный элемент в профессиональной жизни - финансы	Z _F
32.	компетентный владелец - человек эпохи Возрождения	CZ _R
33.	эксперт в своей профессии	E _Z
43.	уверен в себе	PS
47.	открыт для организационных инноваций	I _O
49.	использует методы управления людьми	M _L
59.	является образцом для подражания на работе для других сотрудников	W _P
62.	проявляет большую добросовестность в выполнении своей работы	W _{WP}
68.	стрессоустойчив	S _O

Источник: собственное исследование на основе анкетного опросника.

Анализируя индивидуальные компетенции собственников по критерию размера семейной фирмы, он указывает, что в случае с микропредприятиями менеджеры заявляли о наличии у них компетенций высокого уровня. Это касается, в частности, следующих черт: целеустремленность в работе, выполнение роли образца поведения для сотрудников, фирма для него является важной составляющей жизни, можно сказать, самой важной, имеет личные отношения с сотрудниками, хочет поддержать их. Самое главное, его можно было охарактеризовать как профессионала, человека с необходимыми компетенциями на занимаемой должности, по мнению самих заинтересованных владельцев семейной фирмы.

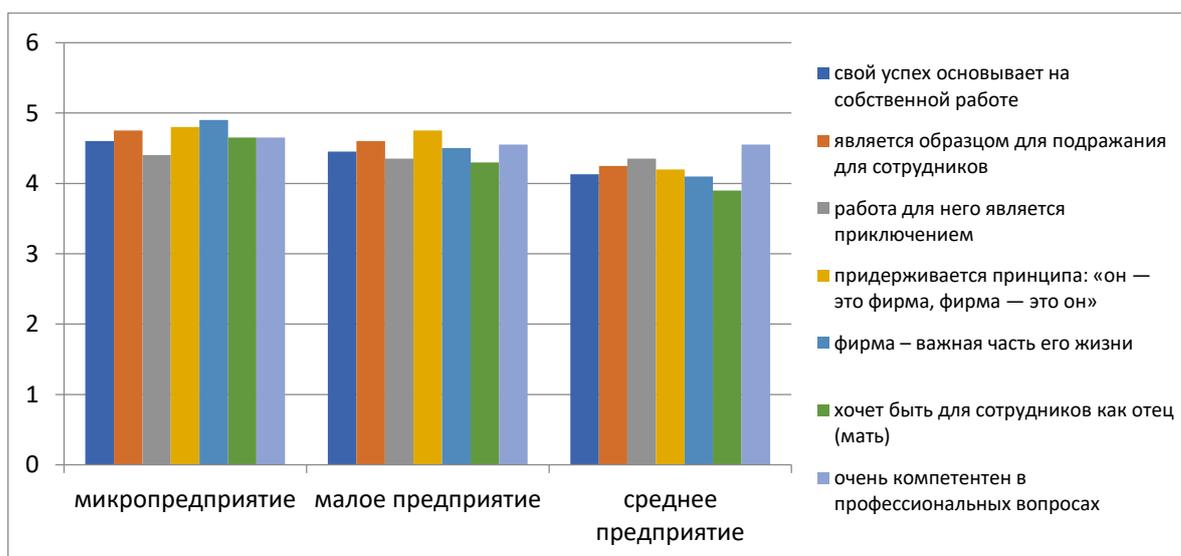


Рисунок 20. Индивидуальные компетенции владельца семейной фирмы согласно критерию количества сотрудников (часть I)

Источник: собственная разработка, основанная на первичных исследованиях.

На малых и средних фирмах средний балл компетентности был на аналогичном уровне. Собственники малых фирм декларируют высокие компетенции по следующим признакам: быть примером для сотрудников, фирма является важной частью их жизни, они чувствуют свою компетентность в профессиональных вопросах. В случае средних фирм наиболее высокие показатели имели следующие черты: высокая оценка собственных компетенций в профессиональных вопросах и восприятие финансов предприятия как важного фактора, определяющего успех и эффективное управление семейной фирмой.

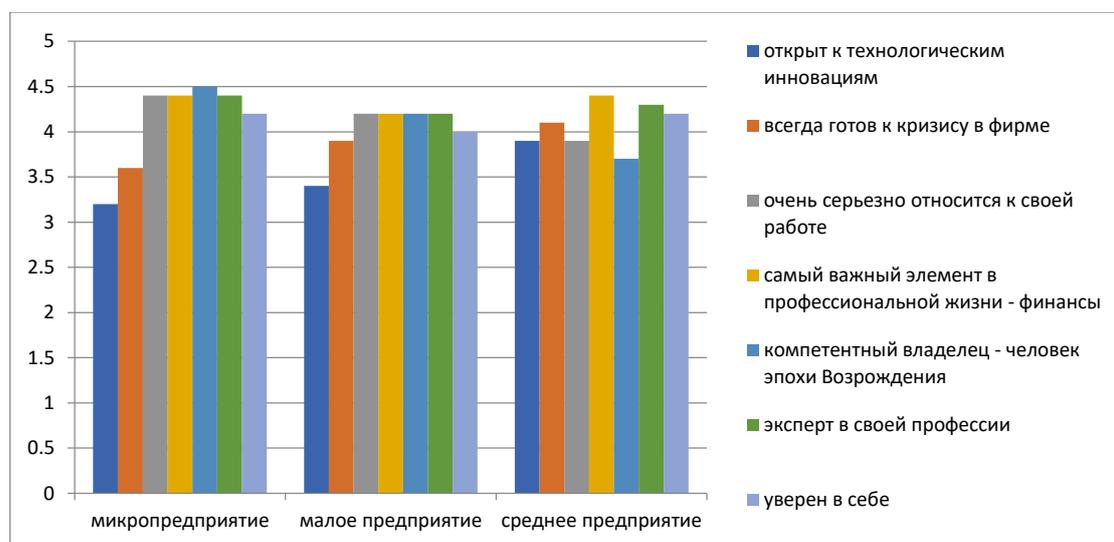


Рисунок 21. Индивидуальные компетенции владельца семейной фирмы согласно критерию количества сотрудников (часть II)

Источник: собственная разработка, основанная на первичных исследованиях.

Однако были особенности, которые владельцы заявляли на более низком уровне, в лучшем случае на среднем. В случае владельцев микропредприятий это две особенности: осознание необходимости внедрения технологических новшеств, либо компетенции, связанные с подготовкой к кризису в фирме, особенно вызванному экзогенными факторами. Неслучайно оба признака имеют столь низкую декларируемую владельцами микропредприятий оценку. Во-первых, для них характерно недостаточное вовлечение финансовых ресурсов в научно-исследовательскую деятельность из-за низкого уровня финансовой ликвидности. Во-вторых, владельцы микропредприятий (как показано в следующих частях анализа в подразделе 3.2.) не обладали передовыми знаниями и редко использовали методы, используемые для анализа окружающей среды близкой к предприятию.

В случае с небольшими фирмами владельцы также заявляли, что их не интересуют вопросы, связанные с технологическими инновациями. Поэтому неудивительно, что респонденты также указали на низкие потребности в организационных инновациях.

С другой стороны, владельцы средних фирм заявили, что они не обладают широким спектром компетенций. Автор интерпретировала, что это может быть связано с тем, что фирмы вели более сложную деятельность, например, в области управления ресурсами (сотрудниками, физическими или финансовыми ресурсами), диверсификацией деятельности (кроме основной формы есть дополнительные) или укрепление доли фирмы на рынке. Названные выше причины повлияли на формирование профессионального профиля менеджеров, который должен быть не горизонтальным, а более вертикальным, создавая так называемые воронки знаний в отдельных областях компетенции. Обсуждаемая выше особенность определяет и другую авторскую точку зрения о том, что руководители средних фирм не могут рассматриваться в качестве образцов для подражания для своих подчиненных в связи с иным подходом к модели компетенций на руководящей должности.

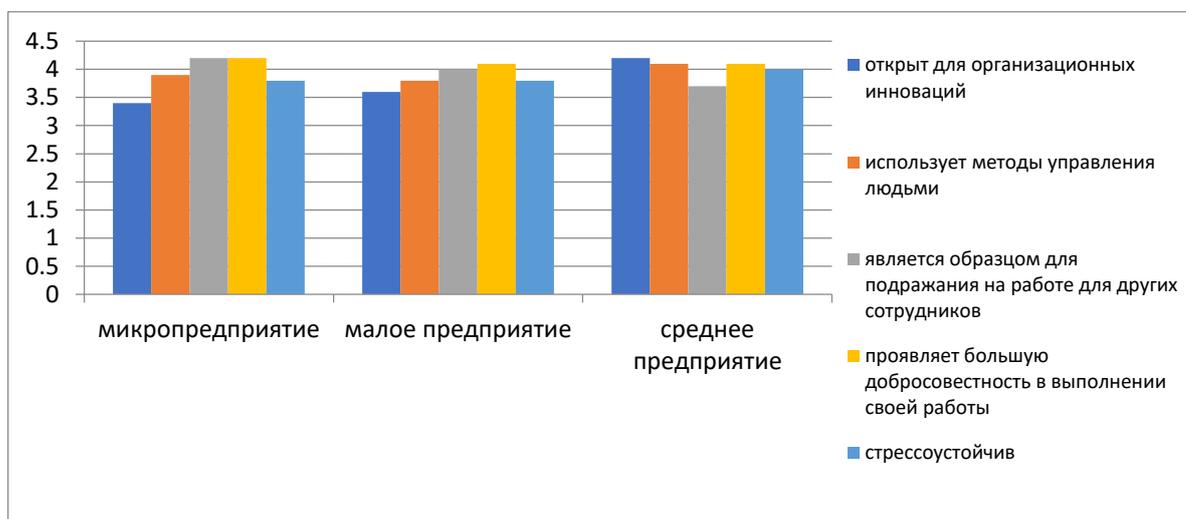


Рисунок 22. Индивидуальные компетенции владельца семейной фирмы согласно критерию количества сотрудников (часть III)

Источник: собственная разработка, основанная на первичных исследованиях.

Анализ эмпирических данных с учетом возраста фирмы позволил исследователю выделить пять доминирующих признаков, которые декларировались владельцами фирм, работающих не более 10 лет. В связи с тем, что респонденты основали эти предприятия, они утверждают, что успех в бизнесе является результатом

их собственного труда и целеустремленности. Дополнительные функции доказывают их приверженность и жизнь с точки зрения фирмы. Они чувствуют, что «они — это фирма, а фирма — это они». В глазах собственников эти черты предрасполагают их быть образцом для подражания для своих подчиненных.

Владельцы семейных фирм, работающих на рынке от 10 до 20 лет (автор работы отмечает, что результаты первичных исследований показывают, что люди управляют по дуальной модели и обычно фирмы, находящимися в фазе роста или зрелости жизненного цикла), заявили, что их сильной стороной является: ориентация на собственные компетенции, вовлеченность в жизнь фирмы, общая жизнь с фирмой, а не рядом с ней. Их чувства подкрепляются убеждением, что они обладают компетенциями, предрасполагающими их к руководящей должности, и учитывают эффективность работы и финансовый фактор в своих действиях.

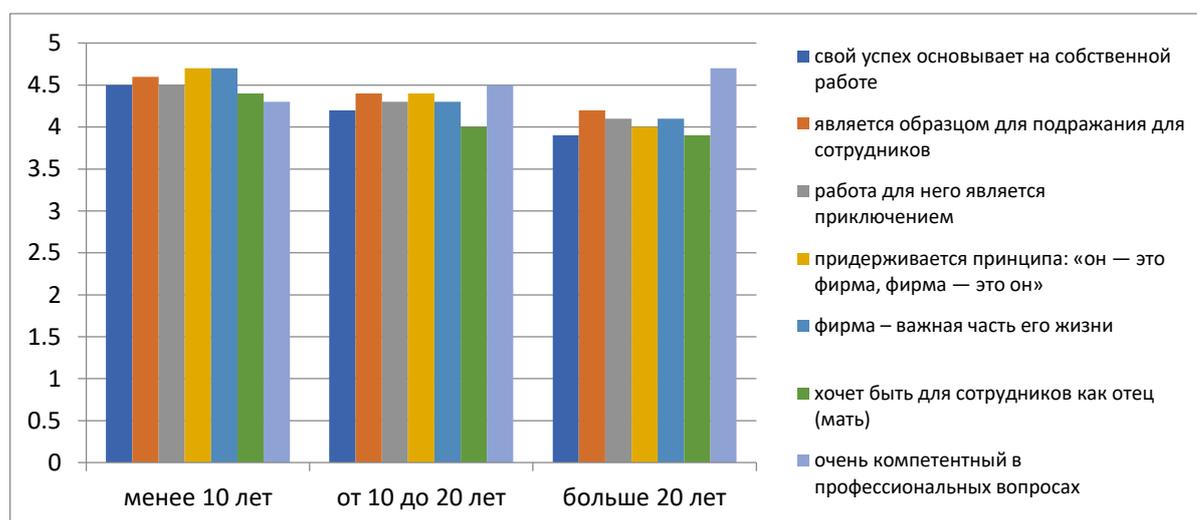


Рисунок 23. Индивидуальные компетенции владельца семейной фирмы в зависимости от возраста фирмы (часть I)

Источник: собственная разработка, основанная на первичных исследованиях.

В случае средних фирм менеджеры указывали на одну доминирующую черту, а именно на уверенность в том, что они очень компетентны в профессиональных вопросах. Исследователь интерпретирует это следующим образом: респонденты обладают компетенциями, характерными для хозяйственной деятельности, ведущейся в фирме, будь то строительство, услуги или торговля. Однако они не подготовлены с управленческой точки зрения, в основном их компетенции в этой области являются результатом многолетнего ведения бизнеса, а не знаний, полученных в формальном образовательном процессе. Можно сделать вывод, что они не являются квалифицированными менеджерами.

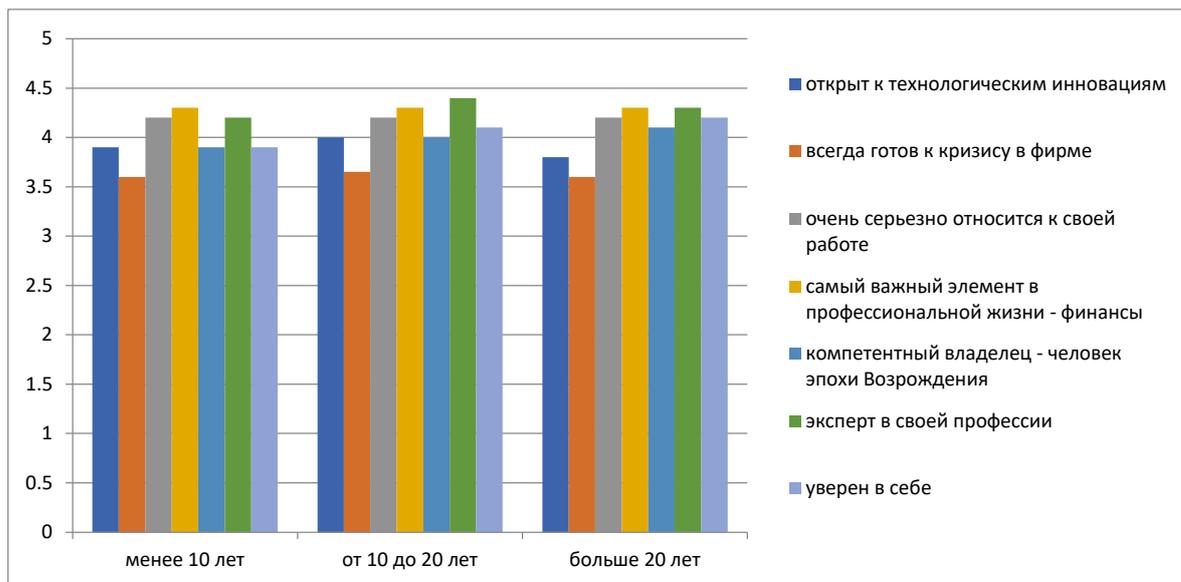


Рисунок 24. Индивидуальные компетенции владельца семейной фирмы в зависимости от возраста фирмы (часть II)

Источник: собственная разработка, основанная на первичных исследованиях.

В случае одной особенности все руководители, независимо от возраста фирмы, в которой работают, указывали на неподготовленность (в плане знаний и навыков) к кризису в фирме. При принятии модели жизненного цикла фирмы, согласно Грейнеру, проблема заключается в каждом переломном моменте (организационный кризис), который касается лидерства, автономии, контроля, переформулирования или обновления. Остальные протестированные характеристики, по мнению владельцев, у них в пределах +/- 0,4 от так называемой медианы для всей группы компетенций.

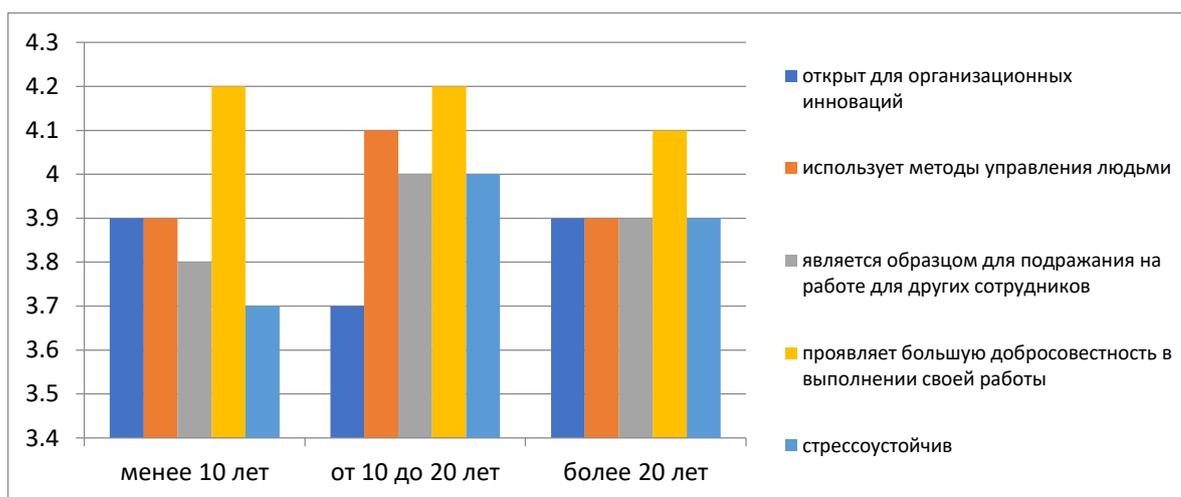


Рисунок 25. Индивидуальные компетенции владельца семейной фирмы в зависимости от возраста фирмы (часть III)

Источник: собственная разработка, основанная на первичных исследованиях.

Во вторую группу анализируемых данных вошли 11 утверждений, которые должны были дать возможность респондентам оценить свои теоретические и практические знания как владельцев семейных фирм в области методов управления. Эта сфера относится к важной области управления, которая связана с оперативным использованием аналитических методов и приемов для внутренних дел фирмы и диагностики внешней среды на различных когнитивных уровнях.

На основе резидентной формулы на странице 113 диссертационной работы исследователь подсчитала, что медиана ответов респондентов с учетом критерия количества сотрудников свидетельствует о том, что наибольшую осведомленность в использовании методов управления проявляют руководители от средних семейных фирм (3,4). Руководители малых фирм декларируют компетенции в этой области на уровне ниже, чем у владельцев средних фирм на 0,44. Руководители микропредприятий заявили, что их знания в области использования умений и управленческих навыков находятся на очень низком уровне. Задекларированный ими средний балл составил 2,32 (медиана 2,35), т.е. в среднем на 1,08 каждый признак был ниже средней оценки компетенций менеджерами средних фирм.

В случае разделения семейных фирм согласно возрасту, наилучший результат заявляют менеджеры, работающие в фирмах, работающих не более 10 лет (3,02), за ними следуют владельцы фирм от 10 до 20 лет (2,93). Последнее, третье место занимают менеджеры фирм старше 20 лет (2,78). Где возникает это явление? Во-первых, в семейной фирме редко заменяют руководителя, который также является владельцем фирмы.

Таблица 5. Изучение уровня теоретических и оперативных знаний владельцев семейных фирм в области внедрения методов управления

№	Ответ	Символ
2.	знает методы тайм-менеджмента	ZC
5.	использовал метод BCG	M _{BCG}
11.	использовал метод SPACE	M _S
16.	реализует методы разрешения конфликтов	K _P
37.	знает методы разрешения конфликтов	K _M
38.	использовал метод SWOT/TOWS	M _{ST}
41.	использует методы управления деятельностью на практике	M _{ZP}
63.	использовал метод сценариев	M _{SC}
65.	в управлении фирмой использует метод проектирования	M _P
67.	использовал метод ABC	M _{ABC}
69.	использовал метод пяти сил Портера	M ₅

Источник: собственное исследование, основанное на анкетном опросе.

Чем моложе фирма, тем больше владелец осведомлен о применении методов управления и использовании их на практике. Во-вторых, ответы респондентов свидетельствуют о том, что менеджеры не совершенствуют свои знания, принимая на себя обязанности в фирме, бросаются в водоворот деятельности, забывая о совершенствовании менеджерских и управленческих компетенций.

В случае только 5 характеристик респонденты заявили, что они у них на уровне 110% выше медианы в группе менеджеров, управляющих средними семейными фирмами. Это:

Во-первых, использование метода SWOT/TOWS (фирма среднего размера, рейтинг 4,3). Во-вторых, руководитель владеет методами разрешения конфликтов (фирма среднего размера, рейтинг 4,0). В-третьих, две группы заявляют оценку 3,9, в случае средних фирм – среднестатистический менеджер владеет методами тайм-менеджмента, в случае малых фирм – использовал качественный метод SWOT/TOWS. В-четвертых, руководитель фирмы использует методы управления конфликтами в фирме (средняя фирма, рейтинг 3,8).

При анализе самых низких баллов исследователь указал на 4 признака, балл которых составляет 80% от медианного балла в группе менеджеров малых фирм, т.е. ниже 1,88. Это следующие ответы на использование: сценарного метода, метода проектирования, метода ABC или метода пяти сил Портера. Все эти признаки получили заявленную оценку в группе респондентов, управляющих микропредприятиями.

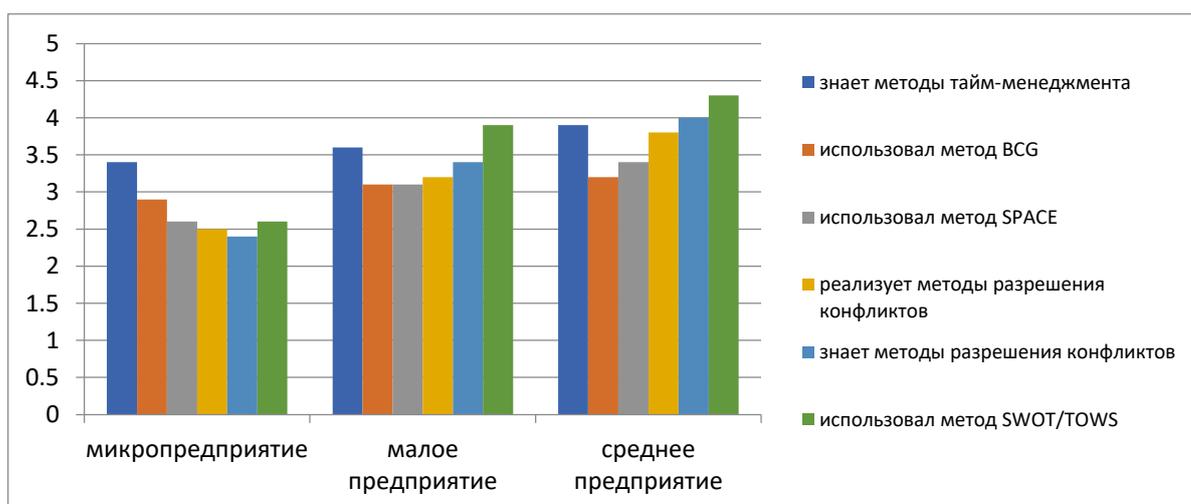


Рисунок 26. Уровень теоретических и оперативных знаний владельцев семейных фирм в области внедрения методов управления согласно критерию количества сотрудников (часть I)

Источник: собственная разработка, основанная на первичных исследованиях.

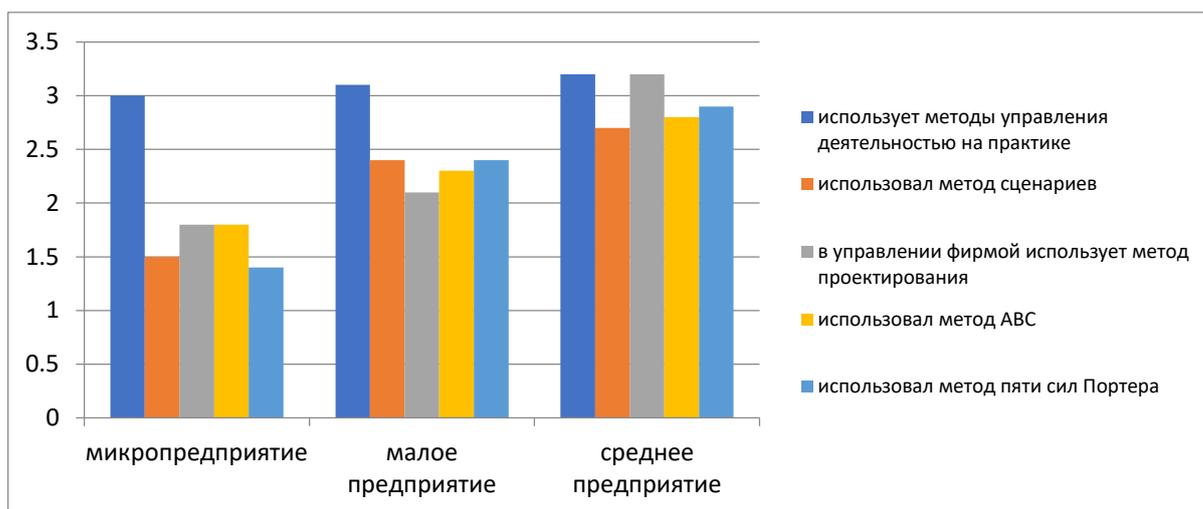


Рисунок 27. Уровень теоретических и оперативных знаний владельцев семейных фирм в области внедрения методов управления согласно критерию количества сотрудников (часть II)

Источник: собственная разработка, основанная на первичных исследованиях.

В случае рассуждений при использовании возрастного критерия семейных фирм диапазон ответов больше, до 10 из 33 получили оценку более чем на 110% выше, чем медиана для группы менеджеров в фирмах возрастом до 10 лет. Исследователь отмечает, что в случае метода тайм-менеджмента и методов управления работой на практике они получили самые высокие баллы во всех группах (от 3,4 до 3,9), т.е. на хорошем уровне. В случае метода разрешения конфликтов это заявленная руководителями область компетентности на уровне (3.3-3.4), т.е. почти хорошая. По остальным признакам можно говорить о среднем, удовлетворительном уровне и даже дефиците компетентности, например в случае использования метода пяти сил Портера или, в меньшей степени, метода ABC.

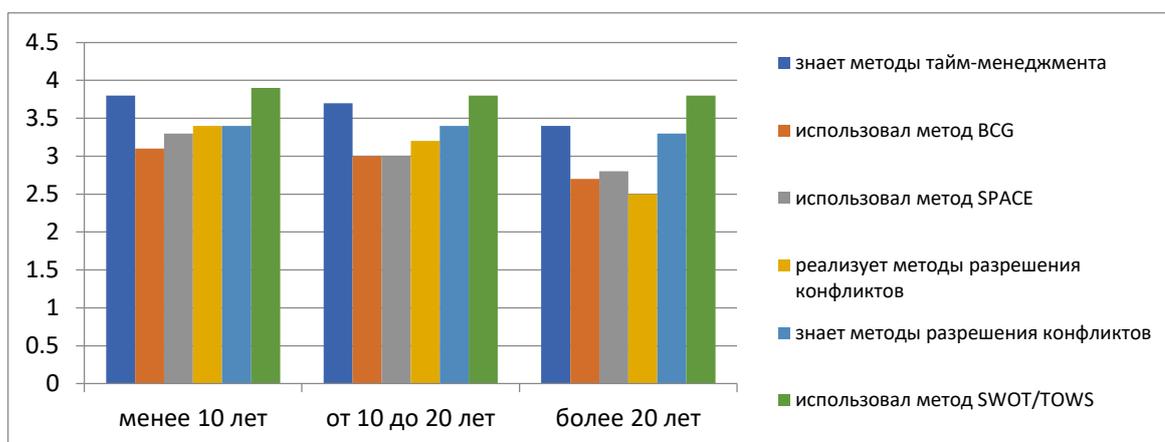


Рисунок 28. Уровень теоретических и оперативных знаний владельцев семейных фирм согласно внедрению методов управления в зависимости от возраста фирмы (часть I)

Источник: собственная разработка, основанная на первичных исследованиях.

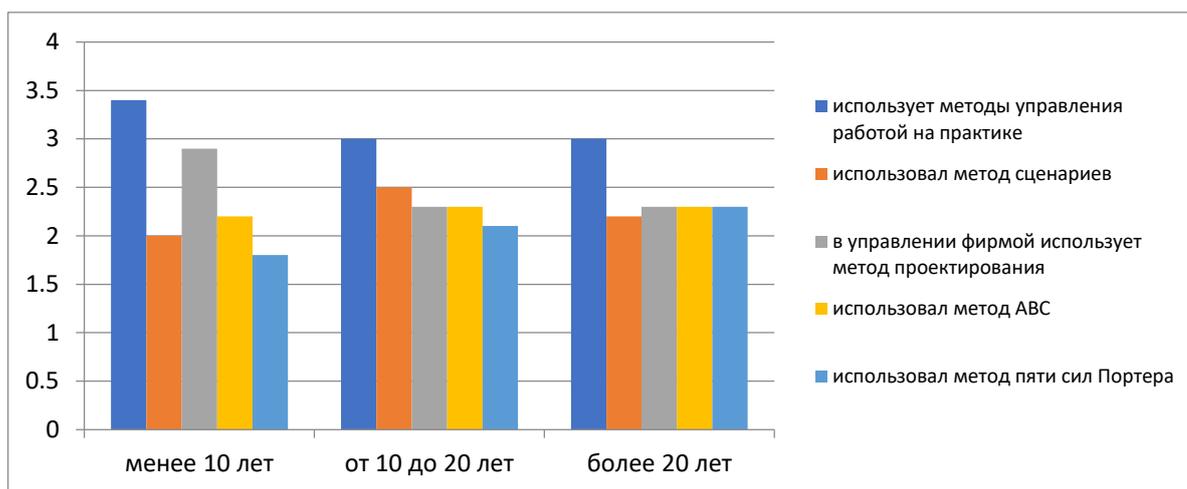


Рисунок 29. Уровень теоретических и оперативных знаний владельцев семейных фирм в области внедрения методов управления в зависимости от возраста фирмы (часть II)

Источник: собственная разработка, основанная на первичных исследованиях.

В третью группу исследователь отнесла 5 элементов, которые позволяют оценить уровень аналитических способностей владельцев семейных фирм. Следующая группа компетенций зависит от ранее проанализированных теоретических и практических знаний в области внедряемых методов управления. Не имея хотя бы 3-х компетенций из второй группы, невозможно эффективно выполнять задачи, входящие в область аналитических способностей.

При анализе сводных данных оценок респондентов по критерию количества сотрудников исследователь пришла к выводу, что знания менеджеров менее интуитивны и в большей степени основаны на образовательных компетенциях. Отсюда вывод, что чем крупнее семейная фирма, тем больше у его владельца управленческих качеств. Это, безусловно, является результатом большей осведомленности респондентов, а также большей потребности в компетенциях и большей так называемых воронок знаний в области управления.

Таблица 6. Аналитические способности владельца семейной фирмы

№	Ответ	Символ
1.	ставит знания выше межличностных отношений	W/RI
10.	окружает себя мудрыми людьми	M
52.	знает конкурентность своей фирмы	K _{OF}
53.	знает руководителей фирм, конкурирующих на рынке	M _{OF}
57.	имеет развитый клиентский (потребительский) профиль	PK _{OF}

Источник: собственная разработка на основе анкетного исследования.

С другой стороны, при анализе аналитических способностей респондентов согласно критерию возраста фирмы исследователь отмечает, что самые высокие компетенции (3,04) в этой области декларируют руководители фирм в возрасте от 10 до 20 лет. Остальные две группы имеют схожие результаты, соответственно балл 2,7 декларируется руководителями в фирмах старше 20 лет и 2,6 в случае фирм, работающих не более 10 лет.

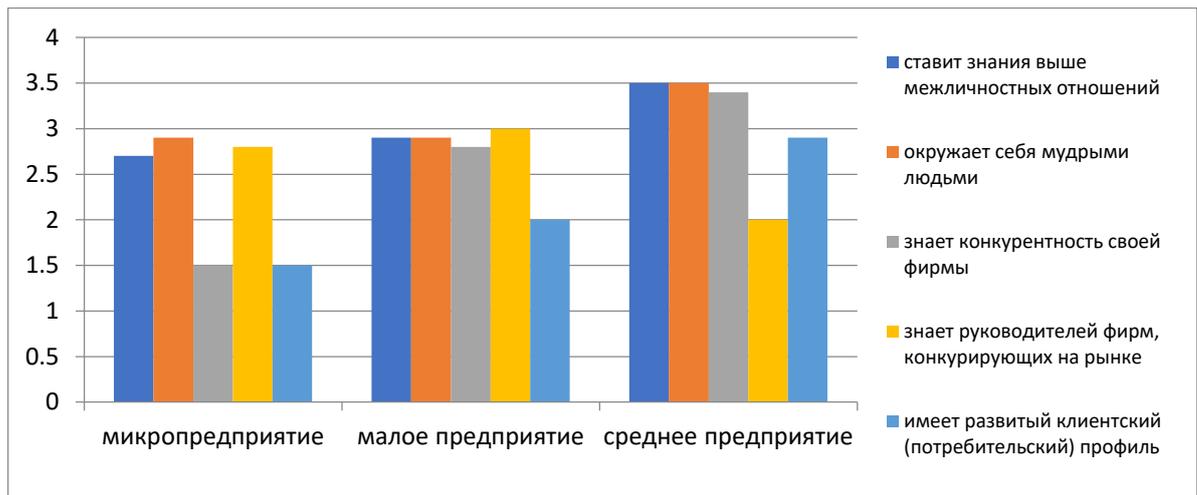


Рисунок 30. Аналитические способности владельца семейной фирмы согласно критерию количества сотрудников

Источник: собственная разработка, основанная на первичных исследованиях.

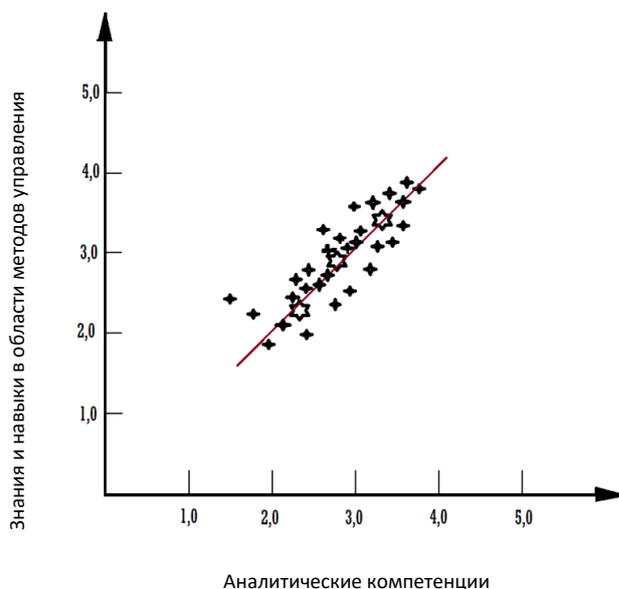


Рисунок 31. Соотношение аналитических компетенций и знаний в области методов управления и анализа владельцев семейных фирм согласно критерию размера предприятия

Источник: собственная разработка, основанная на первичных исследованиях.

Автор, взявшись за анализ собранных данных в области аналитических умений, исходила из того, что аналитические знания должны зависеть от знания аналитических методов. Действительно, такая связь была доказана исследователем на рисунке 31, где она графически показала, что переменные взаимозависимы и распределены линейным образом.

Среди 5 характеристик, проанализированных исследователем в области аналитических способностей, самые высокие заявленные баллы получили менеджеры средних фирм в следующих областях: ориентируются на знания как фактор, определяющий успех фирмы, формируют команды из компетентных людей, и ориентированы на близкое окружение фирмы. Наименее всего они оценили свои знакомства с руководителями конкурирующих фирм. С другой стороны, самые низкие оценки получили две характеристики в группе менеджеров, работающих на микропредприятиях. Во-первых, они не знают о конкурирующих фирмах, работающих в бизнес-среде. Во-вторых, они не разрабатывают профиль потребителя, а значит, большая часть деятельности основана не на данных и информации, а на т.н. интуитивность, которая является опасным механизмом, особенно в случае вибрирующей среды (состояние VUCA).

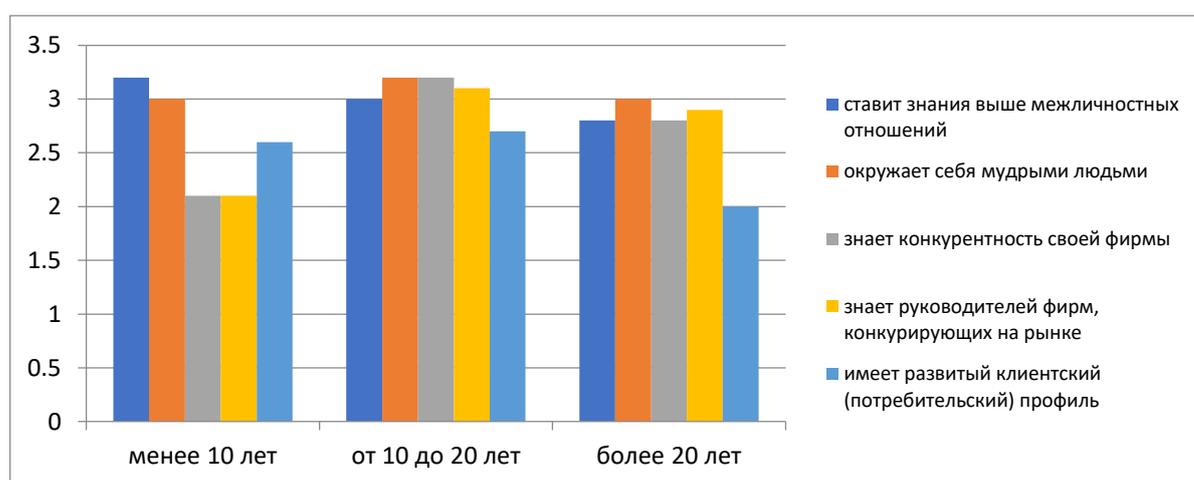


Рисунок 32. Аналитические способности владельца семейной фирмы в зависимости от возраста фирмы
 Источник: собственная разработка, основанная на первичных исследованиях.

В пирамиде навыков Каца стратегические навыки являются одной из важных групп. Стратегические компетенции представляют собой более широкое понятие по отношению к навыкам, поскольку содержат не только этот признак, но и стратегические знания, касающиеся методов и методологии реализации стратегических задач.

Для диагностики данной области компетенций собственника исследователь разработал 3 утверждения, которые должны были продемонстрировать уровень стратегических компетенций менеджера семейной фирмы.

Основываясь на формуле со страницы 112 этой диссертационной работы, исследователь утверждает, что менеджеры декларируют все более высокие стратегические компетенции наряду с функционированием на более крупном предприятии. По микропредприятиям медиана составляет 2,1, по малым предприятиям - 3,0, по средним предприятиям - 3,7.

Однако с учетом критерия возраста фирмы самые высокие баллы (3,37) декларируют менеджеры, работающие в фирмах 10-20-летнего возраста. В других случаях рейтинги аналогичны: 2,4 у фирм старше 20 лет и 3,03 у фирм до 10 лет.

Таблица 7. Стратегические компетенции владельца семейной фирмы

№	Ответ	Символ
14.	имеет намеченный план действий на ближайшие годы	PL
58.	знает, как будет выглядеть его фирма через 10 лет	WF _{ST}
61.	планирует дальнейшую деятельность фирмы	P _F

Источник: собственная разработка на основе анкетного опроса.

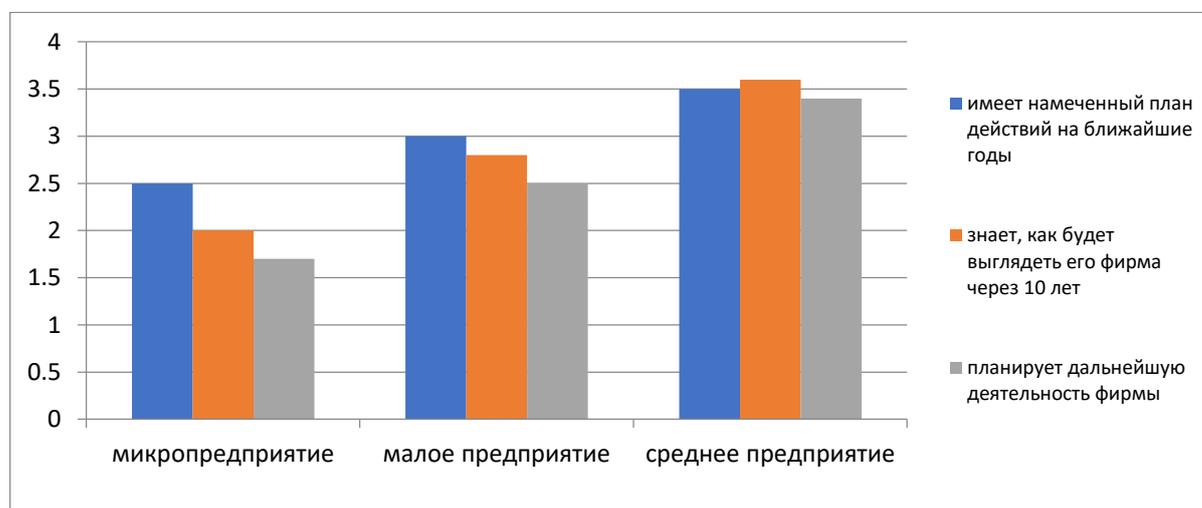


Рисунок 33. Стратегические компетенции владельца семейной фирмы согласно критерию количества сотрудников

Источник: собственная разработка, основанная на первичных исследованиях.

Исследователь указывает 3 характеристики, которые на 10% выше, чем медиана группы с самым высоким рейтингом. Менеджеры заявляют, что они у них почти на хорошем уровне, это: все ответы в группе менеджеров, управляющих средними семейными фирмами. Самый низкий балл по необходимости планирования

деятельности на ближайшие годы у руководителей микропредприятий (1,7 балла). Этот результат подтверждает опыт и теоретические знания автора, в которых предполагается, что руководители микропредприятий ориентируются на текущую и оперативную деятельность. В малой степени или совсем не планируют инвестиционную деятельность, поскольку собственники не обладают полными знаниями и данными о бизнес-среде, а их деятельность пассивна. Фирмы ориентированы на т.н. реактивность, т.е. реагирование на сигналы из окружающей среды, а не выстраивание проактивной установки.

В случае разделения ответов с учетом критерия возраста фирм ситуация повторяется аналогично предыдущим анализируемым группам. Однако ни в одной оценке менеджеры не заявили о компетенциях на уровне 110% по отношению к базовой медиане наиболее оцененной группы. А также рейтинги ниже 80% для группы с самой низкой медианой.

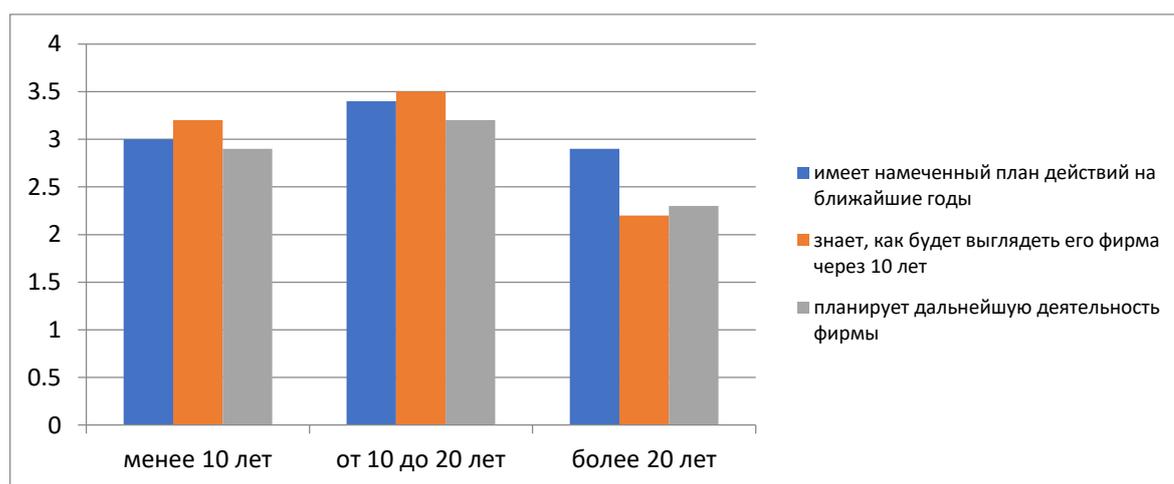


Рисунок 34. Стратегические компетенции владельца семейной фирмы в зависимости от возраста фирмы

Источник: собственная разработка, основанная на первичных исследованиях.

Еще одной областью, которая была диагностирована в семейных фирмах, была приверженность владельцев и осведомленность о планировании преемственности. В теории литературы подтверждено, что эффективная подготовка к процессу преемственности способствует организационной эффективности семейной фирмы и положительно влияет на функционирование фирмы в межпоколенческий период, то есть переход между поколениями собственников.

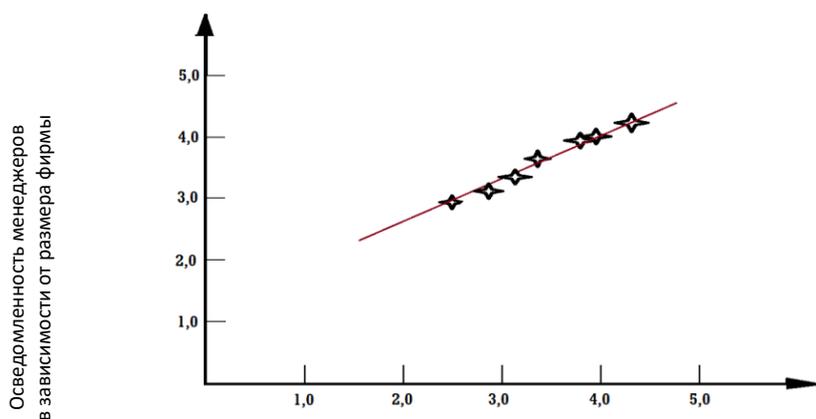
Таблица 8. Уровень осведомленности о преемственности в семейной фирме

№	Ответ	Символ
96.	сотрудники проинформированы, кто будет преемником	S_N
97.	преемник готов действовать в случае непредвиденной необходимости	S_P
98.	имею несколько потенциальных преемников	S_{NN}
99.	наследник является членом семьи	S_R
100.	забочусь о повышении его менеджерских компетенций	K_M
101.	это человек, работающий в фирме	S_F
102.	это лицо, получившее образование в сфере деятельности компании	S_K

Источник: собственная разработка на основе анкетного опроса.

В связи с этим исследователь подготовила 7 утверждений, с помощью которых она будет определять уровень осведомленности владельцев семейных фирм в отношении планирования преемственности.

Исследователь отметила самый высокий уровень информированности среди респондентов в группе владельцев средних фирм, работающих в бизнес-среде от 10 до 20 лет. Приведенный ниже рисунок подтверждает наличие линейной зависимости между возрастом фирмы и ее размером в плане возникновения феномена сознательной преемственности в семейных фирмах с вышеперечисленными характеристиками, с наиболее высоким уровнем информированности у этой группы респондентов. Автор работы, исходя из этой зависимости, сделала вывод, что проще и эффективнее всего процесс преемственности осуществлялся в фирме, где владельцем/собственниками были/были 1 или 2 руководителя, а смену поколений следует проводить в фирме в течение 10-20 лет с момента ее основания.



Осведомленность менеджеров в зависимости от возраста фирмы

Рисунок 35. Корреляция информированности менеджеров средних фирм и фирм, работающих на рынке от 10 до 20 лет

Источник: собственная разработка, основанная на первичных исследованиях.

Менеджеры малых предприятий заявляют, что в области преемственности у них есть представление о преемнике, который также работает в фирме, кроме того, это лицо с профессиональной квалификацией, соответствующей профилю фирмы.

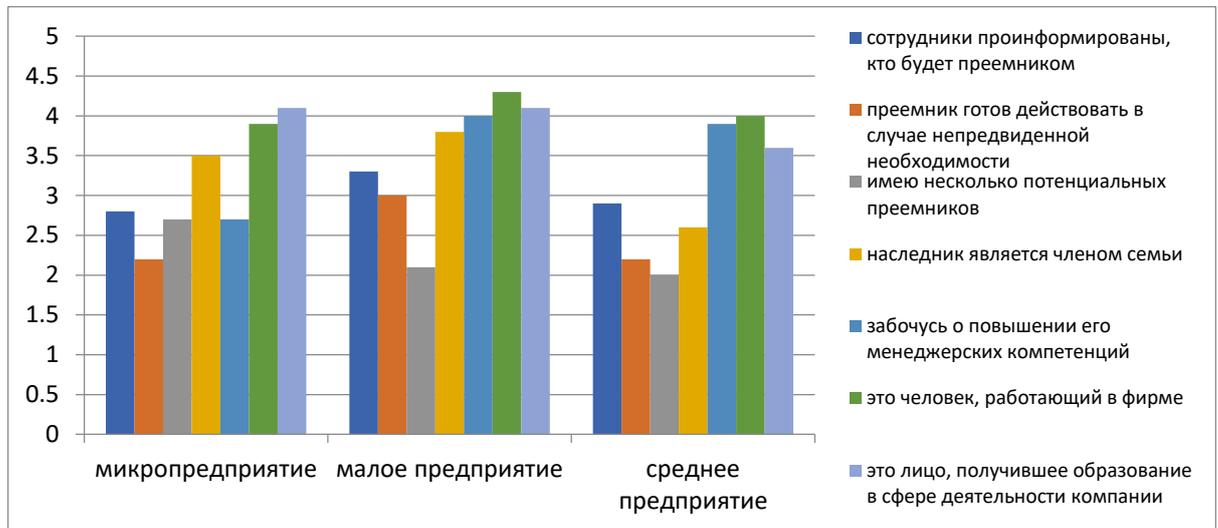


Рисунок 36. Уровень осознания преемственности в семейной фирме согласно критерию количества сотрудников

Источник: собственная разработка, основанная на первичных исследованиях.

В случае с руководителями средних фирм они обращают внимание на знания и навыки потенциального преемника, который, по их мнению, должен владеть управленческими компетенциями, и как показывают предыдущие данные, что в основном в области стратегических и аналитических компетенций и методов управления. Он просто должен быть так называемым профессионалом с управленческой квалификацией.

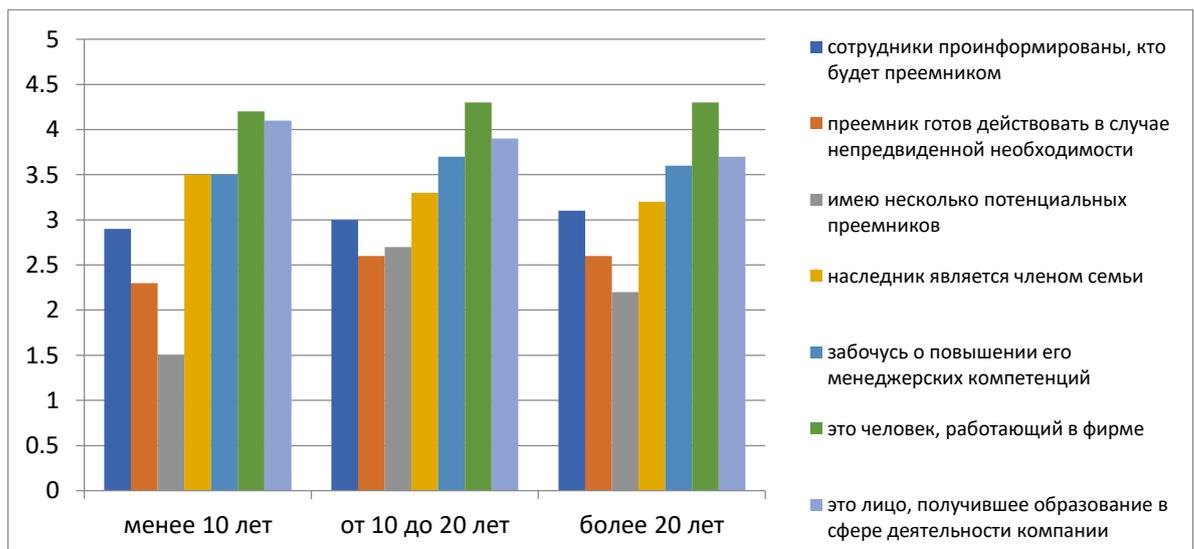


Рисунок 37. Уровень осведомленности о преемственности в семейной фирме в зависимости от возраста фирмы

Источник: собственная разработка, основанная на первичных исследованиях.

Управление каждой фирмой должно анализироваться с точки зрения системы, важны не только ресурсы, которые фирма имеет в своем распоряжении, но и то, как она ими распоряжается, оптимально ли использует потенциал семейной фирмы, выстраивая его конкурентоспособность на местном или региональном рынке, реже на национальном или даже на глобальном рынке. При рассмотрении вопроса о построении эффективной организации ее неотъемлемым компонентом является руководитель, директор или лидер. Речь идет о человеке, чей стиль отражает то, как работают сотрудники и фирма. В своих рассуждениях исследователь учитывала две модели стилей управления. Одна из них была предложена Р. Лайкертом и Р. Бейлсом²⁷², в ней различают партиципаторный и консультативный подходы. Первый из них заключается в том, что руководитель отдает указания сотрудникам после обсуждения с ними темы и консультации с ними. Решения принимаются коллективно. Он предполагает полное использование компетенций и квалификации сотрудников. Этот стиль очень эффективен в случае узкоспециализированной деятельности, в которой присутствуют так называемые воронки знаний при высоком дефиците квалификации.

Другой моделью, используемой исследователем, является модель управленческих стилей К. Левина, Р. Липитта и Р. Уайта²⁷³. Автор этой модели позаимствовала для своей диссертационной работы два стиля: автократичный и очень ненавязчивый. Они являются противоположными стилями. В авторитарном стиле руководители по принципу единовластия без консультаций устанавливают правила работы, распределение обязанностей, цели, которые необходимо достичь, не объясняя своих намерений и не вмешиваясь в работу своих подчиненных. Они требуют «всего лишь» послушания и оптимальной самоотдачи от сотрудников.

Тогда как, стиль невмешательства, определяемый как либеральный, характеризуется минимальной приверженностью к работе команды, в постановке целей, правил или оценки работы — такой руководитель практически во всем дает своим подчиненным полную свободу действий. Такой стиль возможен при использовании метода проектирования, в котором указывается не только время выполнения или процесс, но и необходимые компетенции членов команды. Таким

²⁷² I. Oleaszewska-Porzycka, *Problematyka stylów zarządzania w kontekście funkcjonowania instytucji bibliotecznych. Definicje i klasyfikacje*, Zarządzanie Biblioteką, Nr 1 (7), 2015, s. 36.

²⁷³ K. Lewin, R. Lippitt, R. K. White, *Patterns of aggressive behaviour in experimentally created "social climates"*, In M. Gold (ed.), *The complete social scientist: a Kurt Lewin reader* (pp. 227-250). Washington, DC: American Psychological Association, 1999/1939.

образом, руководитель «развязывает руки» действиям, проверяя результаты работы в установленные сроки.

Таблица 9. Стиль управления семейной фирмой

№	Ответ	Символ
30.	является очень партиципационным	S _P
60.	является очень автократичным	S _A
71.	является очень консультативным	S _K
72.	Является очень либеральным	S _N

Источник: собственная разработка на основе анкетного опроса.

Опираясь на эмпирические данные, исследователь пришла к выводу, что менеджеры чаще всего отмечают два стиля: партиципаторный и автократический. Это стили, противоположные друг другу. В чем причина такого разнообразия в декларациях собственников? Собственники микропредприятий заявляют о более частом использовании авторитарного стиля, т.е. централизованное и единоличное принятие решений для управления небольшой группой сотрудников. Чем крупнее фирма, тем больше преобладает партиципаторный стиль. Наименее используемый менеджерами стиль – это так называемый очень либеральный стиль.

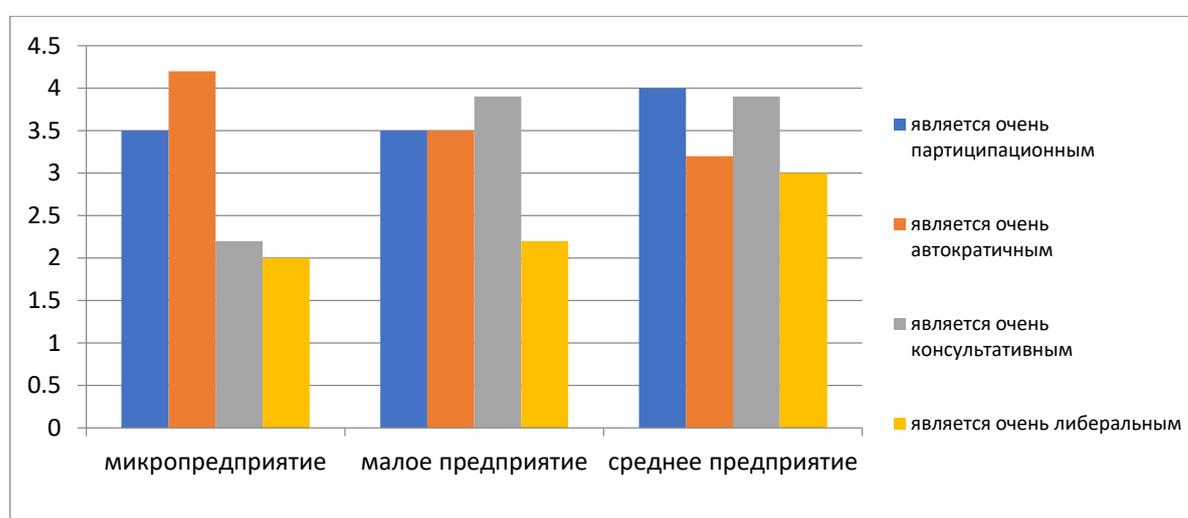


Рисунок 38. Стиль ведения семейного бизнеса согласно критерию количества сотрудников

Источник: собственная разработка, основанная на первичных исследованиях.

Автор указывает на различия в медианных рейтингах, декларируемых руководителями микро-, малых и средних фирм. Существует правило, что чем крупнее фирма, тем выше медиана, разница составляет 0,55 между средними фирмами и микропредприятиями в пользу первых. Это связано с тем, что средними фирмами

управляют подготовленные к этой задаче собственники, люди с большим управленческим сознанием, а значит, им легче определить стиль управления, который они предпочитают. Что касается микропредприятий, то ими управляют владельцы, обладающие профессиональными компетенциями в отношении профиля деятельности фирмы, а не управленческими.

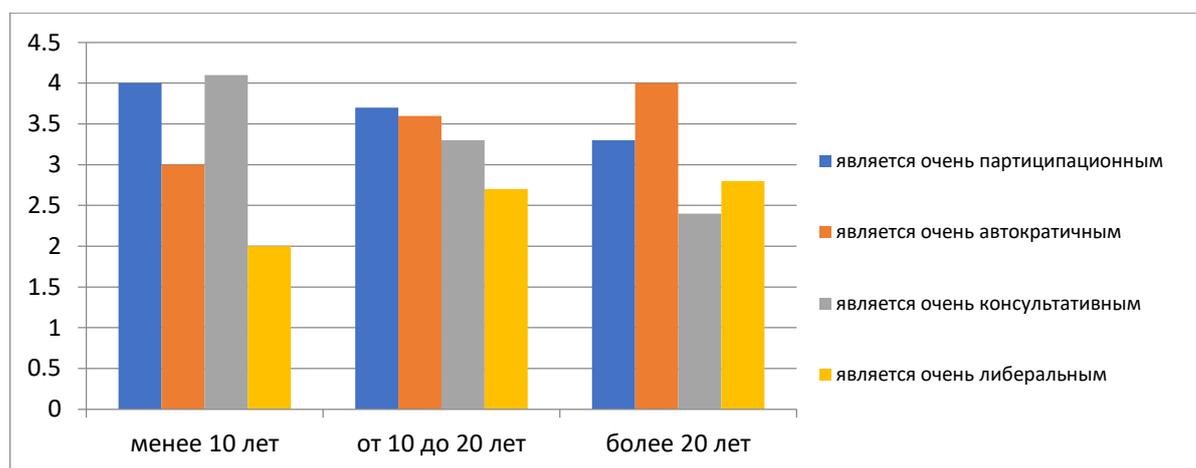


Рисунок 39. Стиль управления семейной фирмой в зависимости от возраста фирмы
 Источник: собственная разработка, основанная на первичных исследованиях.

Управление фирмой в настоящее время во многом зависит от эффективного использования сотрудников за счет оптимизации человеческих, финансовых и материальных ресурсов. Особенно важно умело выстроить атмосферу и создать отношения в семейной фирме. Каждый управляющий фирмой, должен помнить, что управление – это сложный процесс, состоящий из множества фаз и этапов, он зависит от внешней среды фирмы, от культуры или организационной структуры фирмы, а также от жизненного цикла самой фирмы. Все эти факторы определяют методы и способы функционирования собственника, а также создание модели управления семейной фирмой.

Эта группа компетенций является наиболее обширной из всех выделенных частей компетенций. Управление персоналом не просто важно, но, по мнению исследователя, является важнейшей сферой, определяющей эффективное и результативное управление в организации. Для этого было проанализировано 25 ответов, которые автор включила в таблицу в 10.

Таблица 10. Уровень управления персоналом владельцем семейной фирмы

№	Ответ	Символ
13.	неважно какие компетенции у сотрудника в начале, он всему научится у нас	K _K
15.	сотрудники всегда выполняют задание в соответствии с указаниями руководителя	P _{WS}
17.	осуществляет четкий контроль за деятельностью фирмы	K _F
18.	ставит цели и дает сотрудникам свободу в их достижении	P _S
20.	помогает подчиненным решать личные проблемы	P _O
23.	не видит разницы между "сотрудником - членом семьи" и "сотрудником, не входящим в состав семьи"	P _{R/NR}
24.	побуждает сотрудников высказываться, когда они не согласны с решениями	P _D
25.	делает так, чтобы сотрудники хотели работать, не уклоняться от заданий	P _{PNUZ}
27.	ориентирован на развитие фирмы в плане увеличения материальной базы	RF _{ZR}
31.	в курсе того, как подчиненные думают и чувствуют	I _{MC}
34.	тщательно подбирает новых сотрудников	SEL _P
35.	иногда манипулирует сотрудниками	M _P
36.	отправляет сотрудников на обучение	P _{SZK}
39.	наемный работник, работает в фирме не менее 3-х лет	P _{MIN3}
42.	оставляет сотрудникам свободу в работе	P _{SP}
44.	передает сотрудникам чувство миссии	P _M
45.	оставляет за собой право принимать практически все решения	P _{WD}
46.	не должен повторять информацию подчиненным	P _{KP}
48.	вызывает лояльность среди сотрудников	P _L
50.	побуждает подчиненных к участию в принятии важных решений	P _{WD}
54.	самое главное в конкурентоспособности — это качество предоставляемых услуг	U _J
55.	понимает проблемы сотрудников	P _{PR}
56.	самый важный элемент в профессиональной жизни – это человек	C _{NW}
64.	всегда справедлив к своим подчиненным	P _{SPR}
70.	управляет людьми интуитивно	ZI

Источник: собственная разработка на основе анкетного опроса.

Анализ данных по показателю медианы показывает, что самые высокие баллы заявлены респондентами в группе руководителей малых фирм (3,2). Затем идут микропредприятия (2,98) и на третьем месте менеджеры средних фирм - 2,7.

Частичный анализ индивидуальных ответов показывает, что три из 25 наиболее важных для менеджеров, это следующие направления деятельности: процесс подбора сотрудников, качество предоставляемых услуг и индивидуальный подход к сотруднику в управлении персоналом. Другая крайность потребностей в глазах собственников: самовластное управление, без лишней, сознательной вовлеченности

сотрудников в миссии фирмы, коммуникативные ошибки (при нисходящей передаче задач). Среднестатистический менеджер не открыт для обсуждения и аргументации своих решений с подчиненными.

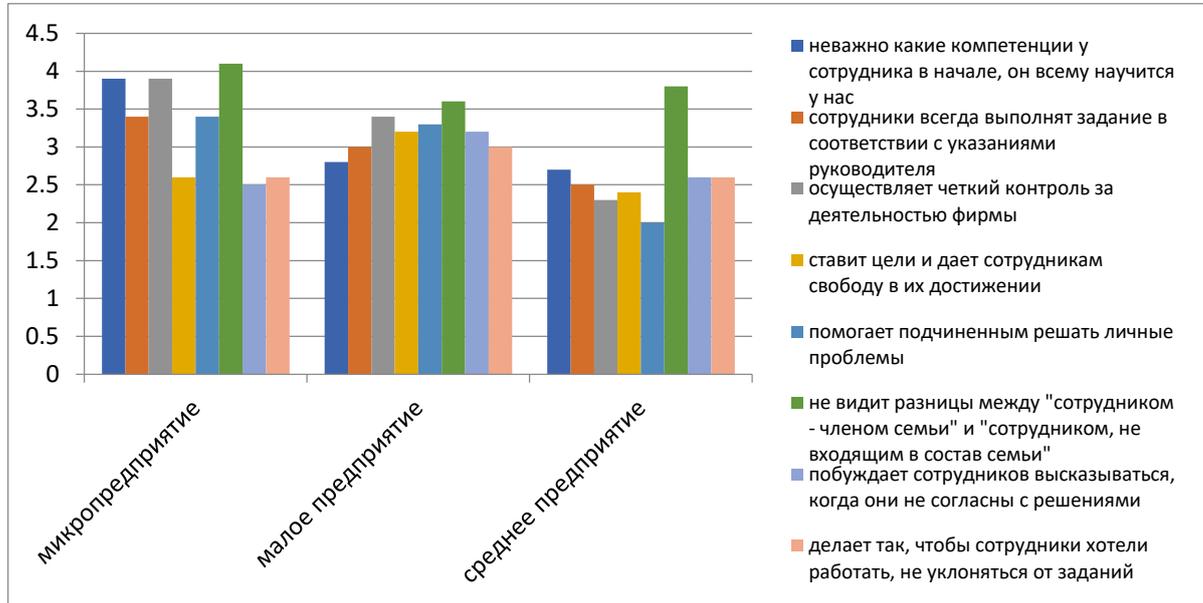


Рисунок 40. Уровень управления персоналом владельцем семейной фирмы согласно критерию количества сотрудников (часть I)

Источник: собственная разработка, основанная на первичных исследованиях.

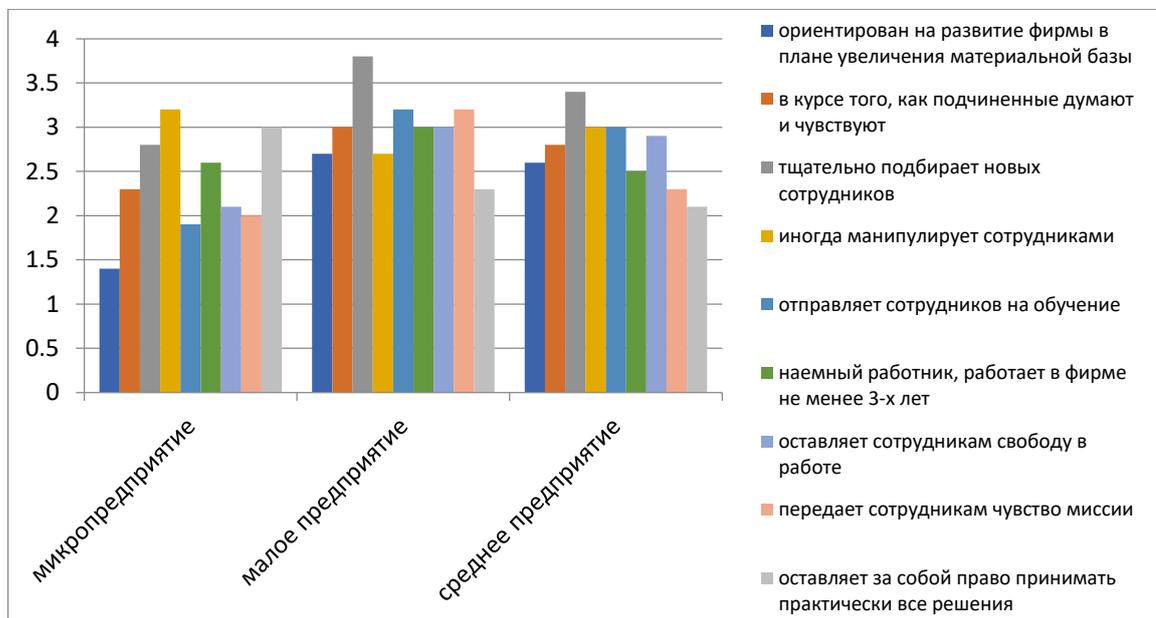


Рисунок 41. Уровень управления персоналом владельцем семейной фирмы согласно критерию количества сотрудников (часть II)

Источник: собственная разработка, основанная на первичных исследованиях.

Из всех ответов, используя правило 110% медианного результата в лучшей исследовательской группе, исследователь зафиксировала 12 из 75 заявленных оценок,

которые соответствовали вышеуказанному условию. В дополнение к чертам компетентности, отмеченным ранее, она указала: соблюдение принципа, важен каждый работник, неважно, из семьи он или нет, справедлив (объективен) по отношению к работникам, интуитивно управляет работниками. Отсюда делаем вывод, что очень важным элементом управления фирмой являются социальные компетенции, особенно управление поведением в коллективе сотрудников.

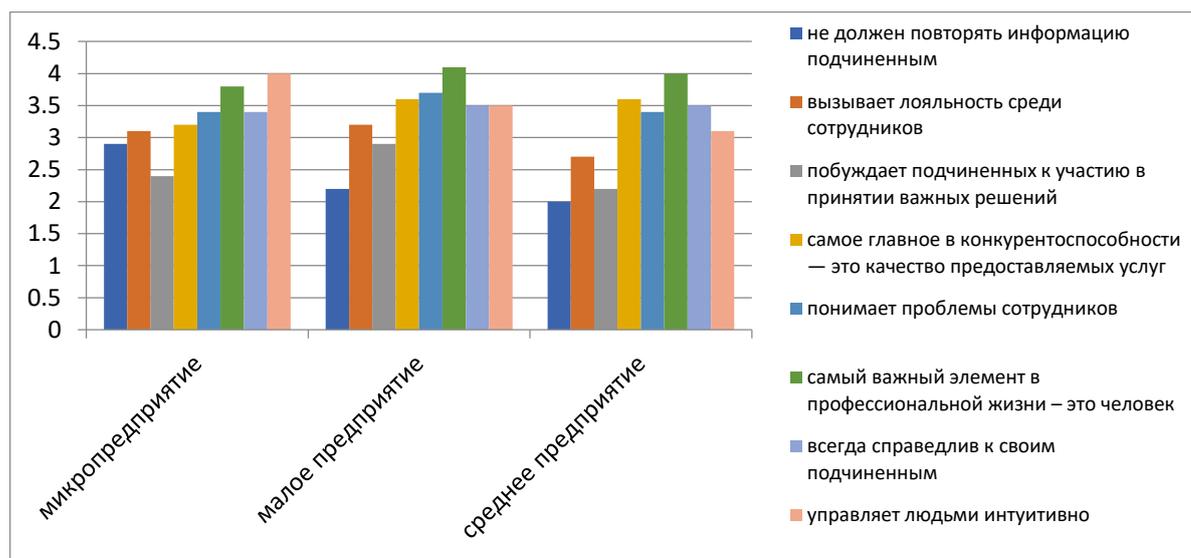


Рисунок 42. Уровень управления персоналом владельцем семейной фирмы согласно критерию количества сотрудников (часть III)

Источник: собственная разработка, основанная на первичных исследованиях.

По мнению менеджеров микропредприятий, самая низкая декларативная оценка касалась направленности деятельности на развитие предприятий в части увеличения материальной базы. Вышеизложенный подход понятен, особенно на начальном этапе развития организации, согласно полученным данным, большинство микропредприятий относилось к I и II фазе жизни семейной фирмы.

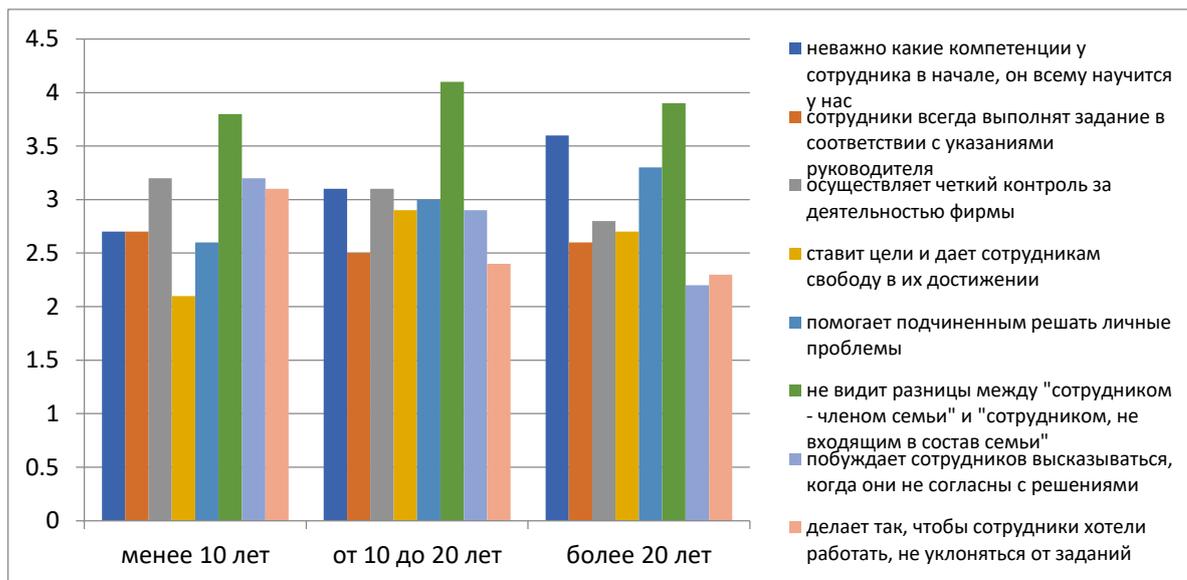


Рисунок 43. Уровень управления персоналом владельцем семейной фирмы в зависимости от возраста фирмы (часть I)

Источник: собственная разработка, основанная на первичных исследованиях.

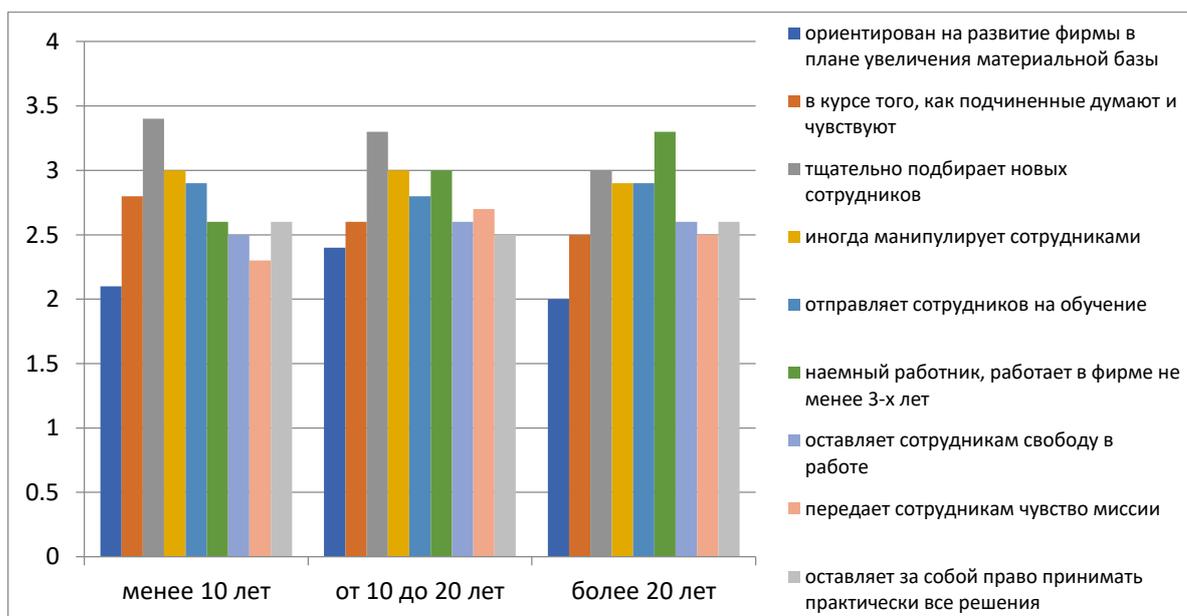


Рисунок 44. Уровень управления персоналом владельцем семейной фирмы согласно возрастному критерию фирмы (часть II)

Источник: собственная разработка, основанная на первичных исследованиях.

Невысокую оценку получила также деятельность, связанная с повышением компетенций сотрудников путем направления их собственником на обучение. Отсюда вывод о том, что в семейных микропредприятиях наряду с продолжительностью занятости могут иметь место демотивирующие виды деятельности в соответствии с иерархией потребностей по Маслоу²⁷⁴ (потребность в самореализации) или

²⁷⁴ А. Н. Maslow, *Theory of Human Motivation*, General Press, New Delhi 2019.

двухфакторной теории Герцберга²⁷⁵ (факторы высокого уровня). Они снижают мотивацию работников из-за отсутствия мероприятий, направленных на развитие, связанных с участием в обучении, формальном образовании или повышении профессиональных или должностных навыков.

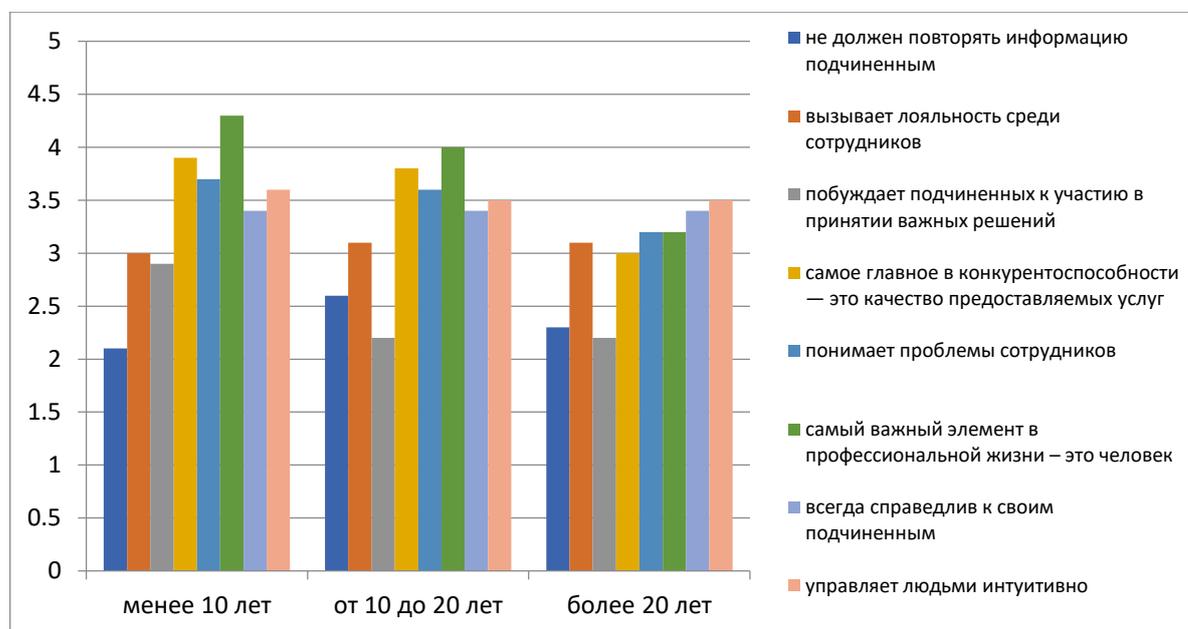


Рисунок 45. Уровень управления персоналом владельцем семейной фирмы в зависимости от возраста фирмы (часть III)

Источник: собственная разработка, основанная на первичных исследованиях.

В таблице 11 представлены компоненты, с помощью которых исследователь хотела определить степень формализации процессов, осуществляемых внутри организации. Анализ литературы показывает, что чем крупнее фирма, тем выше степень формализации деятельности. В своих рассуждениях автор сосредоточилась на определении специфики управления фирмами с учетом различных моделей семейных фирм.

Собранные данные показывают, что разделение формализации семейных фирм четкое. Осуществляется по критерию численности работников. Различия значительны между разными типами фирм, в микропредприятиях медиана составила 0,7, из которых самый высокий заявленный балл был связан с организацией официальных встреч для определения задач и обсуждения предыдущего дня. Самый низкий балл был связан с отсутствием стратегического плана. Общая оценка не уникальна для

²⁷⁵ C. Lundberg, A. Gudmundson, T. Andersson, *Herzberg's Two-Factor Theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism*. *Tourism Manag.* 2009, Vol. 30(6), s. 890-899.

семейных микропредприятий, на которых занято не более 9 человек. По этой причине уровень формализации гораздо ниже, чем в более крупных фирмах.

Таблица 11. Формальное состояние деятельности

№	Ответ	Символ
86.	имеются письменные должностные инструкции	ST _P
87.	имеются фиксированные планы вознаграждений	W
88.	есть формальный процесс оценки сотрудников	P _{OP}
89.	всегда по утрам встречаюсь с сотрудниками с целью установления задач и обсуждения прошедшего дня	O _P
90.	раз в неделю встречаюсь со всеми сотрудниками, чтобы обсудить рабочую неделю	O _T
91.	имеется письменное изложение миссии фирмы	M _D
92.	фирма имеет актуальный стратегический план	S _P
93.	фирма имеет актуальную организационную схему	ORG _S
94.	фирма имеет план развития ключевого руководящего персонала	KK _{PR}
95.	фирма имеет карьерную лестницу для сотрудников	K _P

Источник: собственная разработка на основе анкетного опроса.

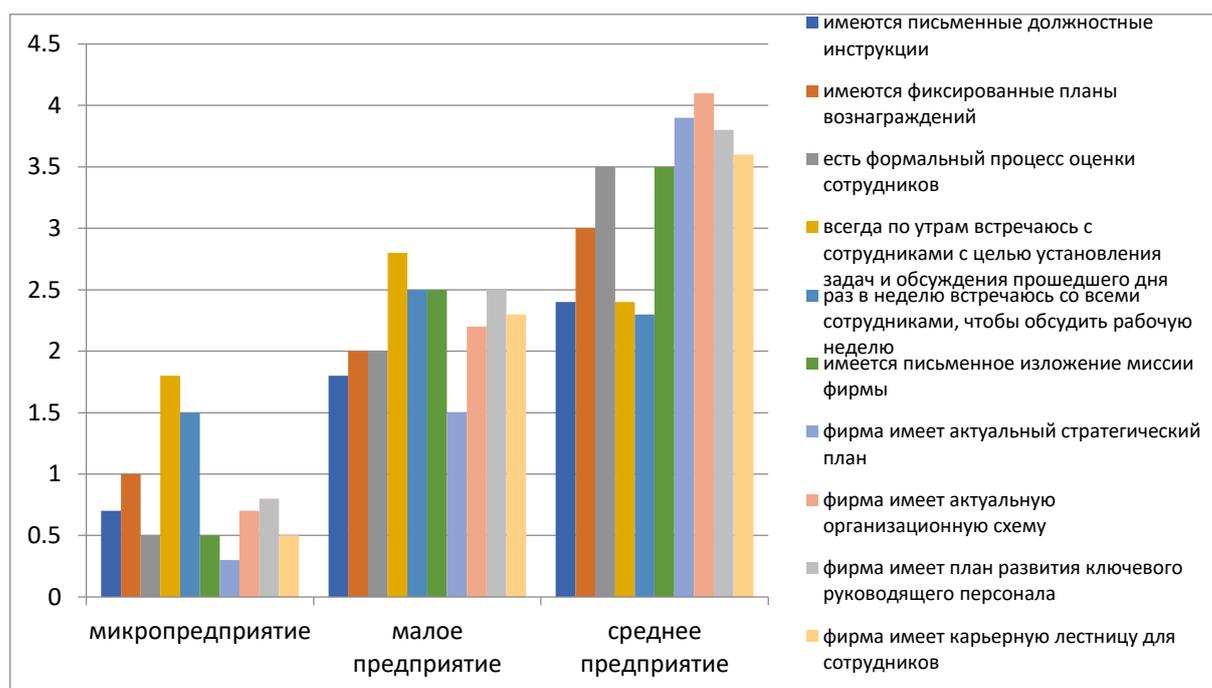


Рисунок 46. Формальное состояние деятельности согласно критерию количества сотрудников

Источник: собственная разработка, основанная на первичных исследованиях.

Малые предприятия представляют собой переходную зону от минимальной формализации к продвинутой, широкой формализации. В случае фирм, в которых работает от 10 до 49 сотрудников, наиболее частые ответы менеджеров касаются организации текущей работы сотрудников и ее координации с целью поддержания, с праксиологической точки зрения, эффективности работы. Важной сферой интересов владельцев фирм является формализация пути развития управленческого персонала,

наблюдения и интервью показывают, что речь идет о потенциальных преемниках в фирме.

В средних фирмах более важны формальные виды деятельности на стратегическом уровне, менее важны так называемые операционные (повседневные) задачи, которые выполняются чаще, чем в других типах фирм, однако они не столь важны, как стратегические задачи.

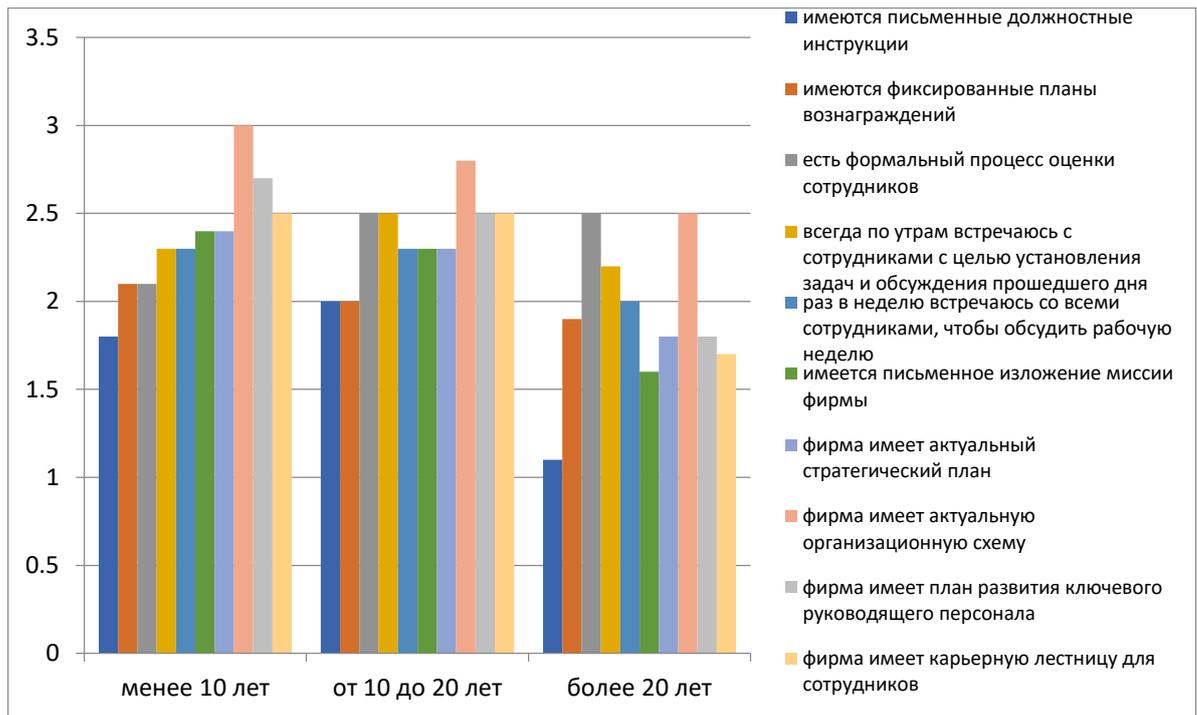


Рисунок 47. Формальное состояние деятельности согласно возрастному критерию фирмы
 Источник: собственная разработка, основанная на первичных исследованиях.

Финансы на каждом предприятии являются ориентиром и предметом анализа эффективности для менеджеров. В случае семейных фирм существует мнение, что сфера финансов важна для малых и средних семейных фирм. В случае микропредприятий важны лишь некоторые области, в том числе индекс эффективности сотрудников, уровень или скорость роста доходов от продаж или коэффициент оборачиваемости запасов.

В средних и малых фирмах медиана ответов собственников составила 3,37 и 3,29 соответственно. В случае микропредприятий он был в среднем на 0,5 ниже, чем оценки в других группах. С другой стороны, при разбивке ответов респондентов по возрасту фирмы заявленные рейтинги находятся на одном уровне во всех видах семейных фирм. Наивысшая медиана получена в группе предприятий в возрасте от 10 до 20 лет.

Таблица 12. Осведомленность управляющего лица с точки зрения финансового положения семейной фирмы

№	Ответ	Символ
73.	уровень доходов от продаж	ROS
74.	рост выручки от продаж	RE
75.	денежные поступления	CASH FLOW
76.	степень возврата собственного капитала	ROE
77.	маржа прибыли брутто	EBT
78.	прибыль нетто от операционной деятельности	EBIT
79.	ЕБИТДА (прибыль до вычета процентов, налогов и амортизации)	ЕБИТДА
80.	коэффициент оборачиваемости активов	TAT
81.	коэффициент оборачиваемости запасов	APC
82.	коэффициент краткосрочной дебиторской задолженности	ITR
83.	коэффициент краткосрочных обязательств	DPO
84.	коэффициент эффективности сотрудника	KPI
85.	показатель затрат на оплату труда	WPI

Источник: собственная разработка на основе анкетного опроса.

При анализе индивидуальных ответов исследователь заметила, что только один из элементов оценки менеджеров средних фирм был заявлен как важный для фирмы. Это норма прибыли на собственный капитал, для этого типа фирм это важный фактор, тем более что осуществляемые инвестиции обычно основаны на собственных, а также внешних источниках. Отсюда вывод о важности предоставления менеджерам информации об уровне рентабельности собственного капитала, который должен влиять не только на текущую финансовую ликвидность, но и обезопасить риск, возникающий в связи с использованием внешних средств.

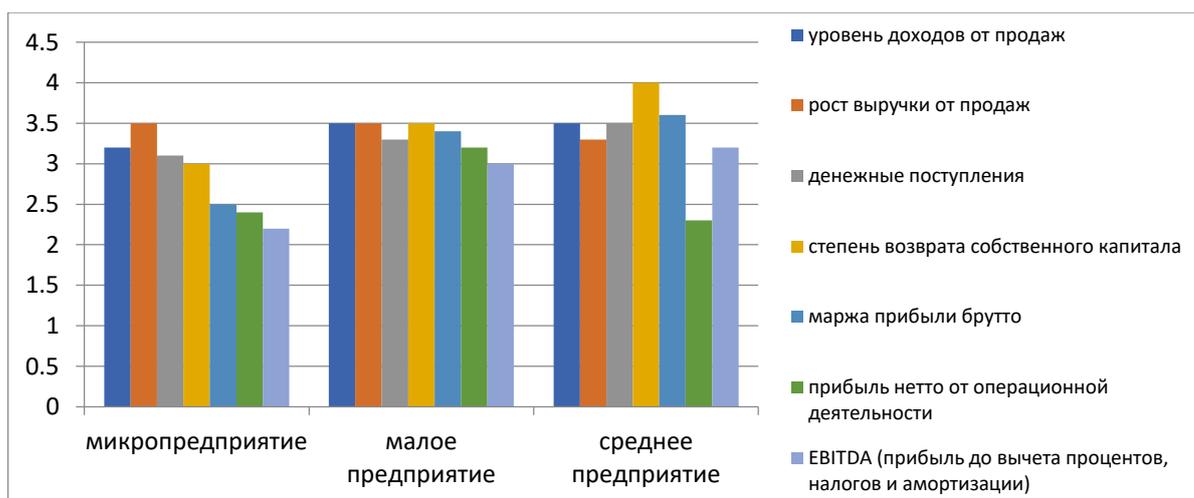


Рисунок 48. Осведомленность управляющего лица о финансовом положении семейной фирмы согласно критерию количества сотрудников (часть I)

Источник: собственная разработка, основанная на первичных исследованиях.

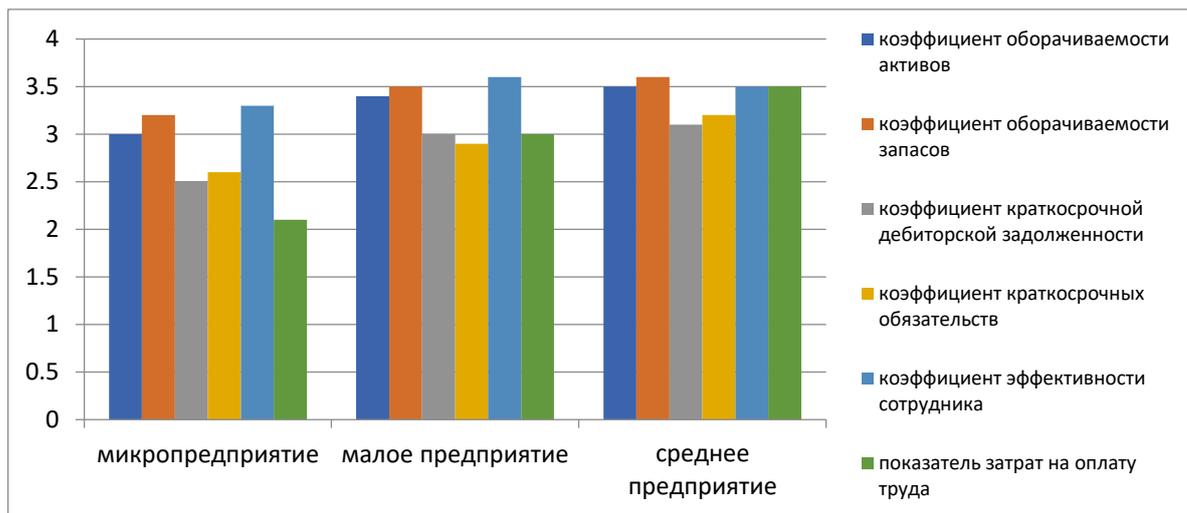


Рисунок 49. Осведомленность управляющего лица о финансовом положении семейных фирм согласно критерию количества работников (часть II)

Источник: собственная разработка, основанная на первичных исследованиях.

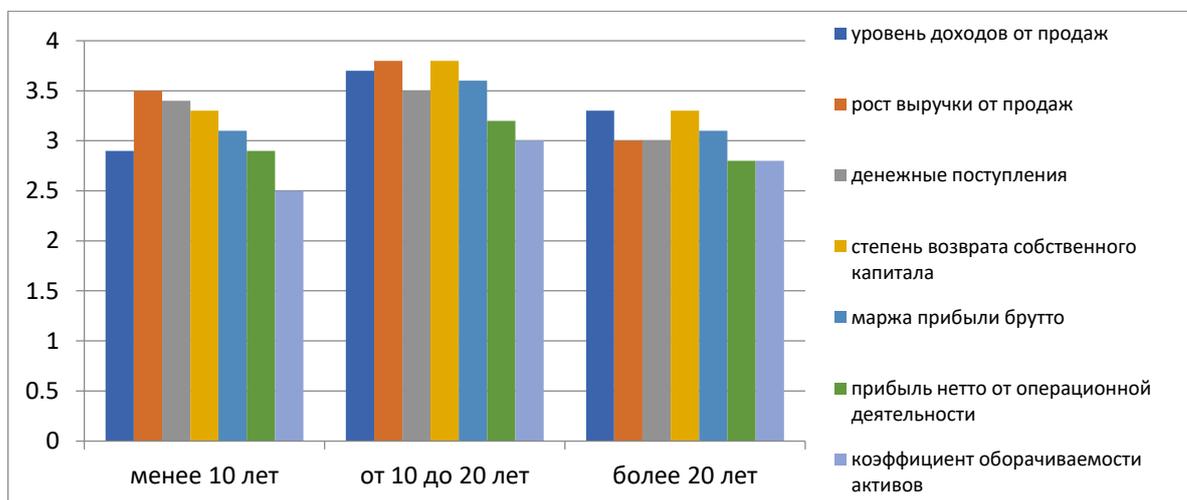


Рисунок 50. Осведомленность управляющего лица о финансовом положении семейной фирмы в зависимости от возраста фирмы (часть I)

Источник: собственная разработка, основанная на первичных исследованиях.

Как в литературе по данной теме, так и в широком обращении бытует мнение, что чем меньше предприятие, тем больше менеджеры вынуждены демонстрировать горизонтальные компетенции. В этом есть как сильные, так и слабые стороны. Что касается сильных сторон, то так называемые комплексные компетенции особенно полезны людям, принимающим решения единолично, особенно тем, кто использует автократический стиль управления.

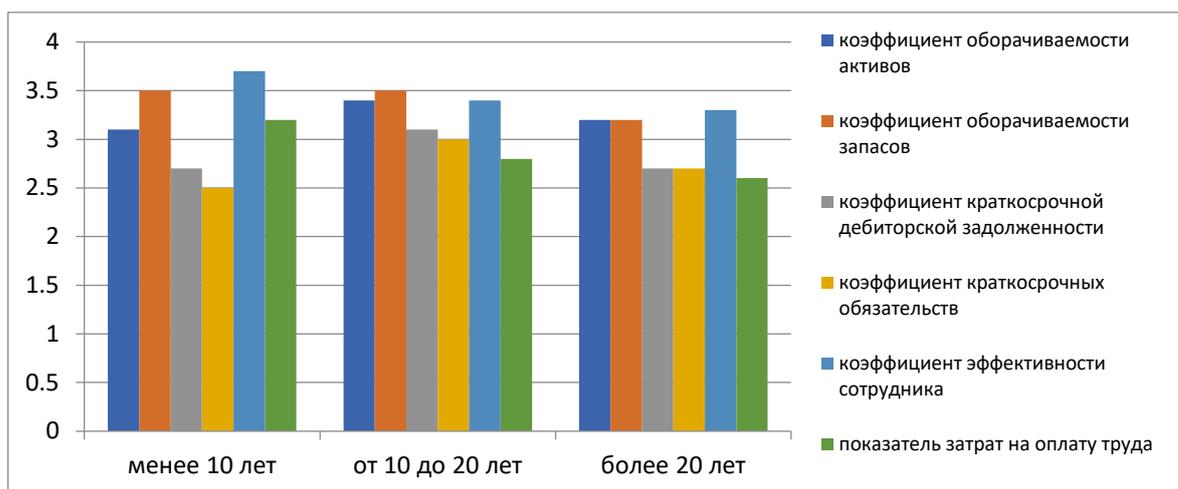


Рисунок 51. Осведомленность управляющего о финансовом положении семейной фирмы согласно критерию возраста фирмы (часть II)

Источник: собственная разработка, основанная на первичных исследованиях.

Автор построила математическую формулу, с помощью которой рассчитала заявленные менеджерами компетенции и по критерию количества сотрудников провела авторский анализ, на основе некоторых полученных и описанных данных исследований, касающихся создания управленческой эффективности в семейной фирме.

Первая из представленных формул используется для расчета уровня эффективности менеджеров в процентном выражении, т.е. какой процентный уровень при 100% эффективности декларируют респонденты.

[Формула:]

$$\sum SM_n = ((KI_n * W + UA_n * W + KS_n * W + KF_n * W + WTO_n * W + PZ_n * W) / 5) * 100\%,$$

где:

W – вес конкретного фактора компетентности для должности менеджера

Вторая формула представляет собой математическую запись средних расчетов по всем 6 группам компетенций, используемых для определения уровня подготовленности менеджера.

$$X_n = \frac{\sum x}{Q} / 6$$

На основании расчетов с использованием формулы уровня эффективности менеджера согласно численности занятых в семейной фирме получается, что самыми

низкими компетенциями обладают владельцы микропредприятий (57,43%). Следующую группу составляют менеджеры малых фирм - 64,49%. Другая группа владельцев средних фирм характеризуется наиболее широкими компетенциями - 67,63 из 100%.

Расчеты показывают, что менеджеры средних фирм декларируют более высокие компетенции, чем менеджеры микропредприятий, особая разница в областях: теоретических знаний (в меньшей степени практических), аналитических способностей или стратегических компетенций. С другой стороны, менеджеры микропредприятий декларируют более высокие индивидуальные компетенции, чем владельцы малых и средних фирм. Финансовые компетенции менеджеров малых и средних фирм имеют аналогичный уровень.

При анализе суммарного среднего значения всех групп компетенций получается, что разница между менеджером средней фирмы и микропредприятия составляет 0,58. Это большая разница с точки зрения заявленного уровня компетенций владельцев фирм.

На основе анализа эффективности менеджера и среднего значения факторов, определяющих уровень эффективности, исследователь делает вывод о том, что: основным фактором, предрасполагающим человека к позиции собственника фирмы, являются так называемые индивидуальные компетенции, которые составляют основу эффективной деятельности менеджера.

В случае других групп компетенций их уровень развития может варьироваться от 2,30 до 3,50 в зависимости от размера семейной фирмы. Чем крупнее фирма, тем выше требования к отдельным областям компетенции.

Исследователь в подразделе 3.2. изложила эмпирические данные, полученные методом анкетирования, путем проведения исследования выбранной группы владельцев семейных фирм с учетом стратифицированного деления (микро, малые и средние предприятия). Таким образом, она провела исследовательский анализ с использованием статистических методов, благодаря чему были достигнуты цели исследования относительно: осведомленности собственников в сфере преимущества и конкретных компонентов компетентности, определяющих эффективность менеджера в семейной фирме.

Ниже автор сделала наиболее важные выводы из представленного количественного исследования:

- индивидуальные компетенции – основа эффективной деятельности менеджера,

- стратегические и аналитические компетенции, а также управленческая квалификация (теоретические знания) более важны в средних и, возможно, малых фирмах, в микропредприятиях они не имеют значения,
- все собственники должны эффективно управлять сотрудниками (в микропредприятиях на операционном уровне, в средних предприятиях – на стратегическом),
- все менеджеры должны иметь как минимум хороший уровень (оценка около 3,00) финансовых компетенций.
- на микропредприятиях собственники управляют интуитивно, минимально подкрепляясь анализом и данными из внешней среды, на средних предприятиях в большей степени преобладает осознанное принятие решений, основанное на знаниях,
- существует взаимосвязь между знаниями и навыками методов управления и аналитическими компетенциями. Рост идет линейно от руководителей микропредприятий к фирмам среднего размера,
- эффективность менеджера зависит от размера фирмы, чем крупнее предприятие, тем выше уровень подготовки собственника.

3.3. Презентация результатов качественных исследований

Качественное исследование проводилось параллельно с количественным полевым исследованием. Исследователь использовала анкетные листы и наблюдение. Перед каждым визитом в семейную фирму исследователь проводила телефонный разговор, чтобы получить согласие на исследовательский визит в фирму. Таким образом, тест проводился в соответствии с повторяемыми правилами и процессами с использованием стандартизированных измерительных инструментов. Благодаря использованию метода триангуляции автор работы предполагала, что исследование в одной фирме будет длиться от 3 до 4 часов, в течение которых она не только проводила опрос методом анкетирования, но и перемещалась по фирме без ограничений. Она наблюдала за сотрудниками на рабочем месте, за тем, как они общались друг с другом, как выглядят межличностные отношения в фирме и за стратегическими действиями, предпринимаемыми в фирме. В ходе наблюдения с согласия владельца автор провела неформальные беседы с сотрудниками.

Исследователь решила, что в рамках качественного исследования, в связи с организационными, финансовыми и временными ограничениями, она будет использовать метод наблюдения, который позволит поставить диагноз способом, который не будет мешать деятельности фирмы и принесет положительные результаты, благодаря опыту автора в проведении полевых исследований.

Анкета наблюдения была разделена на 3 части. Первая - касалась создания отношений, в которых исследователь наблюдала за взаимодействиями и поведением, имеющим место в семейной фирме. Во второй части автор сосредоточилась на процессе общения. Особенно, на том, как происходит процесс коммуникации, кто является отправителем-получателем, какие каналы коммуникации используются, насколько это эффективный процесс и какие коммуникативные барьеры существуют в семейной фирме. Третья и последняя часть содержала ряд вопросов автора, касающихся развития фирмы, планирования стратегических мероприятий в сфере деятельности фирмы на организационном или кадровом уровне. В общем, построение взгляда исследователя на организаторские способности всей семейной фирмы.

Как осуществлялся процесс сбора информации из проведенных наблюдений? Как отметила автор, процесс исследования строился на основе анкетного наблюдения, согласно установленным критериям анализа внутренней среды организации. После каждого посещения семейной фирмы исследователь делала запись о посещении в соответствии с принятыми рамками наблюдения. Таким образом, был создан исследовательский материал для дальнейшего авторского анализа, который исследователь проводила путем обобщения и категоризации информации с целью построения универсальной модели семейной фирмы с учетом критерия количества сотрудников, возраста организации и количество людей, управляющих семейной фирмой.

В семейных микропредприятиях отношения имеют централизованный характер, в центре которых находится собственник и от него распространяется сеть отношений. Он является наиболее важным фактором, формирующим мнение и принимающим решения в фирме. Исследователь заметила, что очень часто начальник управляет интуитивно, из-за чего и возникают ошибки (в беседах с сотрудниками были инсинуации и высказывания на этот счет). Однако также отмечается, что владелец хочет быть объективным руководителем для всей команды, вне зависимости от семейных коннотаций. Автор характеризует коммуникативный процесс на микропредприятиях как эффективный, который со временем теряет свою

эффективность из-за разницы в возрасте между собеседниками. Однако у сотрудников, проработавших несколько лет, этих проблем нет. Это доказывает, что обсуждаемая форма коммуникативного барьера исчезает когда сотрудник имеет большой стаж на данном предприятии. Исследователь в микропредприятиях рекомендует, чтобы семейные фирмы ограничивали процесс колебаний на рабочих местах, что способствует повышению эффективности вертикальной и горизонтальной коммуникации в организации. В самых маленьких по количеству сотрудников фирмах преобладает модель семейных фирм с одним собственником, которая несет в себе сильные и слабые стороны. К первой группе относятся: короткий процесс принятия решений или отсутствие коммуникативных барьеров. Вторая группа признаков, ослабляющих семейные фирмы, характеризуется тем, что единое правило при отсутствии стратегического планирования может привести к ошибочным решениям не только на оперативном уровне, но и привести к стратегической неэффективности семейной фирмы, что, в свою очередь, снизит уровень финансовой ликвидности, приведет к неплатежеспособности и в конечном итоге к банкротству предприятий.

Напомним, что к малым предприятиям относятся организации с численностью работников от 9 до 49 человек. Исследователь провела анализ в 40 семейных фирмах, отвечающих этому необходимому условию. Наблюдения, проведенные автором, побуждают к построению следующего образа небольшого семейной фирмы. Это предприятия, в которых имеются внутренние источники трудового права, в том числе внутренние положения об управлении персоналом, устав, кодекс поведения, кодекс деловой этики, положения о труде и оплате труда. На предприятиях этого типа начинают появляться современные методы управления, в т.ч. матричная или проектная. Однако исследователь обнаружила, что большинство из них реализованы неправильно, что делает их неэффективными. Коммуникативный процесс уже усложняется из-за сложности организационной структуры, функционирования нескольких команд, действующих на разных этапах процесса внедрения или независимо друг от друга. Это главный барьер для эффективной межгрупповой коммуникации. На малых предприятиях исследователь указывает на функционирующие групповые стереотипы как на основную проблему в сфере общения, которая приводит к ухудшению межгруппового общения. Зачастую малые семейные фирмы имеют письменную стратегию развития, но она не носит профессионального характера, не ориентирована на анализ потенциала ближайшего окружения, а описывает фирму с точки зрения ресурсов, акцентируя внимание на ее

сильных сторонах и игнорируя ее недостатки и слабые стороны. Автор указывает, что большинство стратегий развития семейных фирм являются устаревшими документами, поскольку разрабатывались в начале создания фирмы 5, а то и 10 или более лет назад. Что свидетельствует о том, что лица, принимающие решения в фирме, действуют «вслепую» по так называемому «чувству». Принимая решения, не подкрепленные данными или информацией из окружающей среды, а тем более идеями, зачастую устаревшими и не адаптированными к текущим рыночным реалиям.

Наблюдения исследователя в средних фирмах показывают иную картину, чем на других типах семейных фирм. Во-первых, отношения в фирмах формализованы, они определяются на основании следующих принятых внутренних документов:

- организационные положения,
- устав,
- регламент управления,
- принципы управления в фирме информацией и документооборотом,
- регламент продаж,
- регламент оказания услуг,
- правила трудовой этики,
- регламент работы,
- правила охраны труда и техники безопасности.

Во-вторых, атмосфера в фирме является сложным аспектом, когда затруднено минимум 100 человек, сложно говорить о семейной фирме как о целом. Часто отдельные организационные подразделения не функционируют в симбиозе, они независимы друг от друга. Однако принятые правила внутреннего распорядка означают, что работники следуют единым правилам, в связи с тем, что имеют совместного работодателя.

В-третьих, из-за ограниченного контакта между начальником и работниками, механизм в небольших семейных фирмах, когда владелец действует как так называемый отец или мать для своих сотрудников, размывается. Чаше возникают ситуации, несущие на себе признаки nepoтизма, когда собственники дискриминируют работников, не принадлежащих к семье.

В-четвертых, из-за модели управления средней семейной фирмой двумя собственниками возникает дуализм власти, что зачастую снижает организационную эффективность фирмы. На некоторых предприятиях на этапах зрелости он

превращается в разделение фирмы на две самостоятельные структурные единицы, которые взаимодействуют друг с другом или занимаются различной экономической деятельностью.

В-пятых, у большинства из 20 опрошенных средних семейных фирм стратегия развития фирмы разработана в документальной форме, с анализом конкурентной среды и особенностей клиентской группы.

Авторский анализ результатов качественного исследования, проведенного исследователем, дополняет данные, полученные в результате количественного исследования, которое представляло собой так называемое основное изучение, диагностирующее конкретное направление исследования. Принятые автором три критерия анализа позволили разнообразить рабочую среду в семейной фирме.

3.4. Анализ человеческого фактора, определяющего финансовую эффективность семейной фирмы

В каждом из обследованных семейных предприятий, помимо исследовательской деятельности, заключающейся в получении информации и данных из первоисточников (результаты содержатся в подразделах 3.2 и 3.3), автор провела вторичное исследование на основе внутренних финансовых данных, полученных от семейных фирм.

К сожалению, в некоторых из анализируемых фирмах полная финансовая информация не была получена. Нередко проблемой, указываемой руководящими лицами, было желание скрыть информацию от окружения, недоверие к исследователю, боязнь того, будут ли переданные данные должным образом закодированы и не навредят ли репутации фирмы и ее положению в местном бизнесе. Однако автор заявила, что полученные данные исследования в области корпоративных финансов были реализованы и полученные данные являются важным источником информации для дальнейшего углубленного исследовательского анализа.

В таблицах 13 и 14 приведены расчеты 16 показателей для отдельных семейных фирм по формулам из подраздела 1.8, которые входят в следующие группы показателей: рентабельность, ликвидность, активность и долг. Исследователь не использовала только показатели группы рынка, так как ни одна из опрошенных фирм не является акционерным обществом. На этом основании сделан вывод об отсутствии

предпосылок для использования рыночных показателей в проводимом эмпирическом исследовании.

При анализе коэффициента финансовой ликвидности третьей степени исследователь предположила, что предприятие должно получить коэффициент в пределах 1,2-2,0, падение коэффициента ниже 1,2 свидетельствует о проблеме с поддержанием финансовой ликвидности, заключающейся в продолжающемся урегулировании обязательств, связанных с операционной деятельностью. На основании данных получаем следующую картину опрошенных фирм: индекс ниже 1,2 имеет 21 предприятие, в том числе 18 микро- и 3 малые семейные фирмы. В случае средних фирм все обсуждаемые индексы находятся на соответствующем уровне, из них 2 фирмы имеют индексный балл выше 2,0, что свидетельствует о так называемой избыточной ликвидности, в перспективе такие предприятия должны повысить свою инвестиционную активность, чтобы получить прирост доходности накопленных активов.

У производственных предприятий коэффициент оборачиваемости материальных основных средств может быть равен единице, а у предприятий сферы услуг и коммерческих предприятий он может достигать 10 единиц. В случае 100 обследованных семейных фирм в 43 случаях исследователь не получила данных, необходимых для расчета показателя. В полученных данных обращается внимание на то, что в средних фирмах средний коэффициент (3,52) выше более чем на 2 единицы по отношению к результату микропредприятий. Это свидетельствует о том, что семейные микропредприятия в своей хозяйственной деятельности будут менее эффективно использовать накопленные средства.

Коэффициент оборота нематериальных активов указывает на уровень использования этих ценностей на предприятии. Он не оказывает прямого влияния на прибыльность или эффективность фирмы, но может указывать на уровень ее инновационности. Как и в ранее проанализированном индексе, 43 фирмы также не предоставили финансовые данные. На основании данных, полученных на остальных 57 предприятиях, автор пришла к следующему выводу, что у микропредприятий коэффициент ниже (в среднем 0,3). Это подтверждает, что в фирмах данного типа коэффициент инновационности находится на значительно более низком уровне, чем в малых и средних фирмах, что соответственно на 50% и 100% выше, чем в микропредприятиях.

Исследователь, анализируя коэффициенты фирм по коэффициенту оборачиваемости запасов в днях, показывает, что продолжительность цикла запасов в

фирмах находится на соответствующем уровне в случае небольших фирм (только в 12 фирмах средний цикл длится дольше 64 дней) и составляет в среднем 62,45 дня. Наибольший средний показатель, который составил 80,17 дней, достигнут у микропредприятий, что почти на 18 дней выше, чем у малых фирм. Этот показатель показывает, что микрофирмы не оптимизируют бизнес-деятельность, что может быть результатом отсутствия анализа бизнес-среды и отсутствия приложений, поддерживающих управление ресурсами фирмы.

Следующим показателем, анализируемым исследователем, является так называемая ротация краткосрочной дебиторской задолженности, выраженная в днях. 8 из опрошенных субъектов не предоставили финансовые данные по данному направлению, при этом на основании остальных 92 фирм автор констатирует, что наименьший показатель получают средние предприятия - 39,34 дня, затем малые - 46,43 дня, последнюю группу составляют микропредприятия - 67,18 дней. Результат показывает, что чем крупнее фирма, тем лучше она обеспечивает оплату товаров и услуг от получателей.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности показывает, насколько часто реконструируется торговая дебиторская задолженность предприятий в отчетном году, в случае обследованных семейных фирм с учетом критерия размера предприятия он выглядит следующим образом: в среднем 73,29 дня для микропредприятий, 50,15 дней для малых предприятий и 68,18 дней для средних фирм. В случае с микропредприятиями он свидетельствует о низкой оптимизации хозяйственной деятельности, в случае со средними предприятиями в основном определяет производственный профиль предприятий.

Коэффициент общей задолженности в случае опрошенных семейных фирм показывает, что фирмы проводят очень взвешенную и безопасную кредитную политику, в случае всех фирм это является результатом низкого уровня инвестиций в недвижимость. Однако он позволяет увидеть положительные стороны финансового положения фирм в разрезе потенциально отрицательных переменных.

Что касается коэффициента оборачиваемости торговой кредиторской задолженности в днях, исследователь отмечает, что у микропредприятий как минимум на 33% меньше времени для погашения своих обязательств, поэтому они должны иметь больше наличных денег (финансовая ликвидность 1-й степени) из-за более короткого времени для оплаты покупок товаров и услуг.

Таблица 13. Финансовые показатели отдельных семейных фирм (часть I)

Фирма	CR III	RRP	RIA	IT	RT	RTR	ZO	WRZOB
1	0,9	нет данных	нет данных	73,47	73,47	55,38	0,62	3,8
2	1,1	0,8	0,2	67,92	90,00	51,43	0,56	4,2
3	0,8	нет данных	нет данных	112,50	92,31	60,00	0,53	3,0
4	0,7	нет данных	нет данных	112,50	112,50	67,92	0,50	3,5
5	1,2	1,0	0,2	55,38	73,47	51,43	0,65	5,5
6	1,1	нет данных	нет данных	75,00	65,45	69,23	0,45	4,5
7	1,2	0,7	0,1	73,47	60,00	80,00	0,50	5,4
8	1,4	1,2	0,3	90,00	61,02	90,00	0,44	5,4
9	1,1	нет данных	нет данных	112,50	72,00	72,00	0,42	4,8
10	1,0	1,1	0,2	62,07	73,47	75,00	0,52	4,9
11	1,0	0,9	0,1	105,88	66,67	70,59	0,59	5,4
12	0,9	нет данных	нет данных	72,00	72,00	92,31	0,52	5,0
13	1,1	1,4	0,3	75,00	81,82	102,86	0,41	4,8
14	0,9	нет данных	нет данных	124,14	72,00	120,00	0,43	5,0
15	0,8	нет данных	нет данных	83,72	67,92	69,23	0,47	5,0
16	0,7	1,0	0,2	47,37	83,72	55,38	0,42	4,9
17	1,3	0,9	0,1	48,65	56,25	53,73	0,44	6,5
18	1,5	1,9	0,3	51,43	39,13	50,70	0,39	3,9
19	1,4	нет данных	нет данных	52,17	55,38	52,94	0,48	5,0
20	1,8	2,2	0,6	53,73	55,38	64,29	0,59	6,9
21	1,3	нет данных	нет данных	52,94	52,17	67,92	0,57	6,2
22	1,1	1,4	0,2	94,74	72,00	80,00	0,32	6,2
23	2,1	2,5	0,3	102,86	37,89	90,00	0,43	11,0
24	1,3	нет данных	нет данных	124,14	73,47	85,71	0,56	9,0
25	1,2	1,9	0,5	90,00	61,02	73,47	0,30	6,9
26	1,4	нет данных	нет данных	94,74	83,72	75,00	0,42	5,4
27	1,3	нет данных	нет данных	92,31	нет данных	80,00	0,43	5,0
28	1,9	2,5	0,8	76,60	55,38	61,02	0,48	7,5
29	1,6	нет данных	нет данных	83,72	56,25	58,06	0,39	6,6
30	1,3	нет данных	нет данных	83,72	66,67	78,26	0,33	5,0
31	1,2	1,4	0,3	81,82	61,02	83,72	0,42	5,9
32	1,4	нет данных	нет данных	94,74	67,92	105,88	0,45	5,0
33	1,2	нет данных	нет данных	92,31	67,92	100,00	0,36	7,9
34	1,1	нет данных	нет данных	90,00	55,38	87,80	0,22	6,0
35	1,0	1,0	0,1	85,71	66,67	73,47	0,37	5,9
36	0,7	нет данных	нет данных	73,47	66,67	80,00	0,46	5,0
37	1,5	нет данных	нет данных	94,74	55,38	102,86	0,43	7,6
38	1,2	1,5	0,2	58,06	57,14	55,38	0,50	5,0
39	0,9	нет данных	нет данных	52,17	78,26	48,00	0,34	4,9
40	2,1	3,4	0,7	39,13	61,02	40,45	0,45	11,9
41	1,5	нет данных	нет данных	102,86	57,14	48,00	0,45	6,5
42	1,2	нет данных	нет данных	83,72	72,00	48,65	0,54	7,8
43	1,4	2,4	0,5	47,37	52,17	51,43	0,60	7,6
44	1,0	1,6	0,3	51,43	49,32	52,94	0,53	7,6
45	1,6	1,9	0,3	61,02	55,38	49,32	0,34	7,0
46	1,3	2,2	0,4	58,06	53,73	52,17	0,42	6,9
47	1,4	2,0	0,6	52,17	52,17	48,65	0,44	7,0
48	1,2	1,8	0,3	50,00	55,38	42,35	0,29	7,0
49	1,6	2,1	0,2	66,67	53,73	55,38	0,32	8,0
50	1,5	нет данных	нет данных	67,92	50,00	67,92	0,45	7,4
51	1,9	2,5	0,3	72,00	52,94	64,29	0,50	6,9
52	1,6	2,0	0,5	75,00	56,25	56,25	0,39	5,9
53	1,8	2,2	0,4	72,00	38,71	48,00	0,45	9,6
54	2,3	нет данных	нет данных	73,47	45,57	45,57	0,49	9,0
55	2,0	2,5	0,9	69,23	43,37	53,73	0,52	8,2

56	1,6	1,8	0,4	52,94	57,14	36,73	0,43	7,9
57	1,9	2,4	0,4	48,65	45,57	43,90	0,35	9,6
58	1,6	2,0	0,2	57,14	48,00	52,17	0,52	7,8
59	1,9	нет данных	нет данных	60,00	38,71	58,06	0,43	7,0
60	1,3	1,8	0,3	62,07	48,65	60,00	0,39	6,9
61	1,8	2,2	0,3	72,00	48,65	61,02	0,52	7,0
62	1,9	2,5	0,4	48,00	52,17	38,30	0,45	11,7
63	2,0	нет данных	нет данных	62,07	34,95	35,64	0,49	12,7
64	2,8	нет данных	нет данных	52,17	37,11	37,89	0,50	12,3
65	1,7	нет данных	нет данных	52,17	37,89	46,15	0,53	9,9
66	2,5	нет данных	нет данных	51,43	нет данных	38,71	0,43	10,5
67	2,1	4,5	1,2	61,02	37,89	41,38	0,39	10,0
68	1,4	2,2	0,5	62,07	36,00	42,35	0,60	11,4
69	1,6	3,0	0,8	66,67	31,86	40,00	0,56	11,8
70	1,4	нет данных	нет данных	72,00	37,11	47,37	0,45	9,8
71	1,1	1,8	0,3	48,65	37,50	45,57	0,50	9,4
72	1,0	2,0	0,4	61,02	40,00	64,29	0,62	7,5
73	1,2	нет данных	нет данных	90,00	нет данных	83,72	0,64	5,9
74	1,9	2,8	0,7	60,00	55,38	48,65	0,49	8,7
75	2,1	нет данных	нет данных	61,02	41,86	48,00	0,30	9,9
76	1,5	2,2	0,3	67,92	47,37	53,73	0,34	11,0
77	1,8	3,0	0,4	61,02	41,38	50,70	0,44	10,5
78	1,6	2,3	0,2	72,00	40,00	64,29	0,50	6,9
79	1,9	нет данных	нет данных	45,00	41,38	37,11	0,34	9,6
80	1,5	2,0	0,2	48,00	40,00	45,57	0,48	8,5
81	1,4	1,9	0,1	61,02	37,50	56,25	0,56	8,5
82	1,6	нет данных	нет данных	57,14	нет данных	52,17	0,49	7,6
83	1,2	2,0	0,4	66,67	0,01	61,02	0,32	9,9
84	1,4	2,2	0,3	72,00	40,00	66,67	0,40	8,0
85	1,9	нет данных	нет данных	52,17	нет данных	52,17	0,49	9,4
86	1,7	2,5	0,4	72,00	41,86	85,71	0,42	7,8
87	2,0	4,5	0,9	56,25	42,35	76,60	0,50	9,6
88	1,9	нет данных	нет данных	90,00	нет данных	100,00	0,42	8,8
89	2,4	4,3	0,7	52,17	43,37	43,90	0,45	10,6
90	1,8	4,0	0,7	57,14	46,15	53,73	0,49	9,6
91	1,6	нет данных	нет данных	61,02	45,00	52,17	0,34	8,5
92	1,9	нет данных	нет данных	73,47	нет данных	50,70	0,39	9,9
93	2,4	5,3	1,1	72,00	40,00	66,67	0,41	10,0
94	1,3	3,4	0,5	69,23	43,37	65,45	0,54	7,6
95	1,8	нет данных	нет данных	73,47	45,57	76,60	0,50	9,6
96	1,7	нет данных	нет данных	120,00	нет данных	94,74	0,35	8,0
97	2,0	4,8	0,8	73,47	45,00	83,72	0,46	8,9
98	1,8	нет данных	нет данных	78,26	нет данных	75,00	0,41	7,6
99	1,7	3,8	0,6	83,72	38,71	78,26	0,46	9,0
100	1,9	нет данных	нет данных	73,47	41,86	72,00	0,52	8,9

Источник: собственное исследование на основе внутренних данных семейных фирм.

Еще один из проанализированных исследователем показателей касался операционного цикла в днях, что позволяет определить, как долго длится оборот с момента закупки сырья или полуфабриката до получения денежных средств от покупателя или посредника. При делении семейных фирм согласно численности работников самый короткий средний цикл приходится на малые фирмы (почти 94 дня), а самый длинный на микропредприятия - около 170 дней. Различия значительны,

что в то же время выражается в расширении процесса кредитования микропредприятий, а, следовательно, и в прибыльности хозяйственных операций.

Углублением предыдущего анализа является так называемый цикл конвертации наличных в днях. Финансовые результаты, полученные в следующем показателе рентабельности, подтверждают, что наилучшая ситуация в области исследований складывается в небольших фирмах, где полный цикл составил 50 дней. Однако в случае микро- и средних фирм - он выше и составил 103 и 97 дней соответственно. Каковы могут быть последствия расширенного цикла конвертации наличных денег? Для средних предприятий это может не иметь негативных последствий, хотя бы из-за обеспеченной в фирмах непосредственной финансовой ликвидности. В случае микропредприятий проблема может иметь более глубокие последствия, например, связанные с отсутствием обеспечения текущей финансовой ликвидности, что, в свою очередь, приводит к неплатежеспособности и возможной реструктуризации, что не является благоприятным для бизнеса явлением.

Исследователь также проанализировала фирмы, используя показатель уровня операционных затрат. Собранные финансовые данные показывают, что у микропредприятий операционные расходы выше, чем у других типов фирм, как минимум на 25%, что свидетельствует о более низкой операционной рентабельности. Безусловно, семейные микрофирмы должны проводить корректирующие действия и оптимизировать операционные расходы.

Предыдущие данные были дополнены показателем финансовых затрат, который в случае обследованных семейных фирм был неблагоприятным для микропредприятий (как минимум на 20% выше, чем в других типах фирм). Исследователь не стала комментировать причины из-за неполной финансовой информации, но результатом может стать создание т.н. спирали расходов, которая приведет к краху семейной фирмы.

Автор работы проанализировала показатель ROA с целью исследования прибыльности семейной фирмы. Анализ финансовых данных показал, что у микропредприятий рентабельность активов ниже, чем у малых и средних фирм. Она составляет примерно 35% и 40% соответственно от рентабельности других видов предприятий. Это те резервы, которые микрофирмы должны использовать, внедряя методы управления и проводя простые анализы внешней и внутренней среды фирмы.

Важным затратно-емким фактором в семейных фирмах является оплата труда работников, которая является одним из важнейших мотивационных факторов на

предприятиях. При сборе данных для этой части исследователь исходила из того, что владельцы бизнеса будут предоставлять данные за последние 3 месяца с учетом среднемесячной занятости в анализируемом периоде. Анализ финансовых данных подтвердил, что на небольших предприятиях работники получают более низкую заработную плату. Однако в 100 обследованных семейных фирмах диспропорция намного больше, чем следует из макроэкономических данных. Средняя заработная плата на микропредприятиях составила 4 076,49 злотых. В малых и средних фирмах она была выше на 1 201 злотый и 2 192 злотых соответственно, а в процентном отношении разница составила 29,5% и 53,8%.

Анализ покрытия капитальных затрат амортизацией, проведенный автором, показывает не только текущую инвестиционную деятельность, но и то, какой она была ранее, 2-3 года назад. Данные, полученные от 82 семейных фирм (18 фирм не предоставили необходимых данных), позволили исследователю провести индексный анализ и на его основе сделать вывод о наличии так называемых явлений старения активов. Однако это не является следствием значительного увеличения инвестиций в предприятия данного типа, а свидетельствует об ухудшении инвестиционной активности, а также углублении явления недофинансирования и снижении инвестиционного потенциала семейных микрофирм. Как малые (индекс 1,28), так и средние (1,13) фирмы испытывают явление декапитализации активов фирмы, что по сравнению с ситуацией микрофирм является положительным обстоятельством в контексте надлежащего функционирования предприятий.

Непосредственная ликвидность (I степени) – это показатель, по которому исследователь подтвердила наличие денежных средств в различных типах фирм. Расчеты, проведенные с использованием индикатора, подтверждают, что наихудшая ситуация в микрофирмах (0,15), она приемлема, но находится на ее нижнем уровне. Исследователь отмечает, что в 4 случаях данный показатель ниже 0,1, что является важной информацией, которая может свидетельствовать о возможном кризисе покрытия текущих обязательств, связанных с предпринимательской деятельностью. В случае с малыми и средними предприятиями не было фирм с коэффициентом ниже 0,1, все фирмы имеют коэффициент денежной ликвидности выше 0,1. В среднем – 0,20 для малого и 0,21 для средних семейных фирм. Это подтверждает, что исследованные малые и средние фирмы обеспечены текущими расходами, что особенно важно в части выплаты вознаграждения, оплаты сырья или полуфабрикатов, уплаты социальных отчислений.

Таблица 14. Финансовые показатели отдельных семейных фирмах (часть II)

Фирма	OC	ССС	ЕБИТ	RFC	ROA	KPI	WPI	CR Idr
1	112,85	18,11	нет данных	нет данных	0,35	4.450,01	нет данных	0,08
2	97,04	11,33	33%	13%	0,41	4.250,20	0,65	0,12
3	187,50	67,50	нет данных	нет данных	0,45	4.525,34	нет данных	0,11
4	213,02	110,16	нет данных	нет данных	0,32	4.124,00	нет данных	0,14
5	79,12	13,67	40%	12%	0,45	нет данных	0,78	0,12
6	144,00	64,00	32%	11%	0,50	нет данных	0,86	0,16
7	162,90	96,23	30%	16%	0,52	3.566,25	0,89	0,12
8	225,00	158,33	29%	14%	0,46	3.937,10	0,84	0,08
9	225,00	150,00	30%	14%	0,43	нет данных	0,78	0,09
10	129,50	56,03	25%	12%	0,53	3.685,10	0,89	0,11
11	211,76	145,09	20%	12%	0,36	3.990,27	0,98	0,15
12	184,62	112,62	21%	11%	0,42	нет данных	0,89	0,20
13	214,29	139,29	32%	20%	0,52	3.966,15	0,99	0,21
14	413,79	341,79	нет данных	нет данных	0,36	3.598,22	нет данных	0,22
15	160,71	88,71	33%	18%	0,45	3.677,65	0,96	0,15
16	72,87	-0,60	23%	12%	0,53	нет данных	0,99	0,17
17	72,58	17,20	25%	14%	0,52	4.365,80	1,01	0,15
18	72,43	-19,88	20%	11%	0,62	4.567,02	1,02	0,24
19	76,76	4,76	18%	12%	0,58	4.427,15	1,04	0,22
20	96,00	43,83	16%	10%	0,42	3.764,78	0,99	0,25
21	100,00	41,94	15%	10%	0,34	3.923,80	0,89	0,21
22	210,53	152,47	нет данных	нет данных	0,42	3.765,43	нет данных	0,15
23	257,14	224,41	нет данных	нет данных	0,39	нет данных	нет данных	0,11
24	295,08	255,08	нет данных	нет данных	0,42	нет данных	нет данных	0,10
25	183,67	131,50	14%	9%	0,45	3.578,00	0,98	0,11
26	197,80	131,13	16%	8%	0,49	3.986,85	0,89	0,12
27	204,55	132,55	20%	12%	0,42	3.888,45	0,99	0,27
28	129,96	81,96	18%	11%	0,44	4.444,10	1,00	0,22
29	134,83	80,28	19%	13%	0,49	нет данных	1,02	0,25
30	181,82	109,82	14%	10%	0,54	4.215,80	1,00	0,12
31	190,48	129,46	10%	6%	0,50	4.009,22	0,89	0,11
32	279,07	207,07	11%	8%	0,53	нет данных	0,97	0,11
33	257,14	211,57	нет данных	нет данных	0,32	4.100,21	нет данных	0,10
34	219,51	159,51	нет данных	нет данных	0,30	4.002,62	нет данных	0,08
35	174,76	113,74	9%	5%	0,42	нет данных	0,90	0,11
36	162,90	90,90	14%	9%	0,45	4.017,66	0,90	0,10
37	270,68	223,31	12%	7%	0,50	4.679,33	0,93	0,15
38	89,33	17,33	11%	5%	0,50	4.543,72	0,99	0,14
39	69,50	-3,97	8%	5%	0,52	4.167,99	1,00	0,13
40	43,96	13,71	нет данных	нет данных	0,63	нет данных	1,04	0,15
41	136,88	81,50	11%	6%	0,98	4.986,55	1,20	0,20
42	113,21	67,06	12%	8%	0,80	4.775,12	1,05	0,18
43	67,67	20,30	нет данных	нет данных	0,75	нет данных	1,02	0,15
44	75,63	28,26	16%	8%	0,84	4.921,12	1,02	0,17
45	83,53	32,10	нет данных	нет данных	1,07	нет данных	1,05	0,16
46	84,11	31,94	нет данных	нет данных	1,09	нет данных	1,15	0,19
47	70,45	19,02	11%	9%	0,84	5.110,00	1,23	0,16
48	58,82	7,39	12%	6%	1,07	5.222,33	1,24	0,18
49	102,56	57,56	нет данных	нет данных	1,00	нет данных	1,12	0,15
50	128,11	79,46	16%	9%	0,92	5.512,67	1,09	0,13
51	128,57	76,40	12%	8%	0,76	4.995,10	1,06	0,12
52	117,26	56,24	24%	13%	0,87	4.894,05	1,28	0,14
53	96,00	58,50	26%	16%	1,23	5.222,77	1,31	0,18
54	93,02	53,02	22%	11%	1,16	5.009,13	1,40	0,19
55	103,45	59,55	нет данных	нет данных	1,10	нет данных	1,21	0,18

56	54,05	8,48	12%	8%	1,45	5.432,90	1,42	0,20
57	59,31	21,81	16%	6%	1,25	5.632,14	1,71	0,25
58	82,76	36,61	12%	7%	1,19	5.005,14	1,37	0,14
59	300,00	248,57	нет данных	нет данных	0,89	нет данных	нет данных	0,12
60	103,45	51,28	18%	9%	0,92	5.643,12	нет данных	0,11
61	122,03	70,60	21%	11%	0,95	5.323,21	1,09	0,13
62	51,06	20,29	16%	10%	1,54	5.333,66	1,09	0,21
63	61,43	33,08	нет данных	нет данных	1,98	нет данных	1,54	0,32
64	54,88	25,61	12%	9%	1,56	5.265,07	1,32	0,35
65	66,91	30,55	17%	9%	1,98	5.644,88	1,87	0,32
66	55,30	21,01	12%	9%	2,34	6.156,02	1,21	0,37
67	70,18	34,18	19%	11%	2,00	5.233,09	1,09	0,32
68	73,02	41,44	15%	10%	2,54	5.113,43	1,65	0,35
69	74,07	43,56	12%	7%	1,97	5.278,56	1,09	0,26
70	94,74	58,01	18%	9%	2,00	5.601,49	1,21	0,24
71	61,54	23,24	нет данных	нет данных	1,56	нет данных	1,34	0,21
72	109,09	61,09	нет данных	нет данных	1,34	нет данных	нет данных	0,14
73	209,30	148,28	нет данных	нет данных	1,00	нет данных	нет данных	0,11
74	81,08	39,70	11%	8%	1,23	5.111,69	1,42	0,15
75	81,26	44,90	нет данных	нет данных	1,54	нет данных	1,51	0,17
76	101,41	68,68	16%	9%	1,57	5.598,11	1,34	0,19
77	85,92	51,63	14%	8%	1,25	5.321,78	1,39	0,16
78	128,57	76,40	нет данных	нет данных	1,52	нет данных	1,29	0,15
79	46,39	8,89	21%	13%	1,87	5.456,52	1,26	0,20
80	60,71	18,36	20%	11%	1,45	4.995,03	1,31	0,18
81	95,24	52,89	нет данных	нет данных	0,87	нет данных	нет данных	0,17
82	82,76	35,39	15%	10%	1,11	6.052,54	1,21	0,21
83	112,85	76,49	нет данных	нет данных	1,00	нет данных	1,07	0,18
84	133,33	88,33	6%	2%	1,06	6.065,88	1,05	0,20
85	75,63	37,33	нет данных	нет данных	1,09	нет данных	1,15	0,22
86	171,43	125,28	нет данных	нет данных	1,00	нет данных	нет данных	0,16
87	119,60	82,10	15%	7%	0,98	6.254,22	1,09	0,17
88	250,00	209,09	12%	6%	0,89	6.743,21	1,00	0,14
89	63,60	29,64	16%	5%	1,02	5.984,76	1,02	0,22
90	85,31	47,81	нет данных	нет данных	1,08	нет данных	1,21	0,24
91	88,45	46,10	нет данных	нет данных	1,76	нет данных	1,31	0,29
92	88,45	52,09	нет данных	нет данных	1,67	нет данных	1,36	0,32
93	103,45	67,45	12%	6%	1,82	6.009,55	1,15	0,27
94	125,87	78,50	16%	9%	1,34	6.452,54	1,19	0,24
95	183,67	146,17	нет данных	нет данных	1,08	нет данных	нет данных	0,21
96	315,79	270,79	нет данных	нет данных	0,87	6.732,07	нет данных	0,16
97	170,62	130,17	нет данных	нет данных	1,09	brak d.	1,09	0,21
98	162,90	115,53	18%	11%	1,05	6.121,52	1,03	0,18
99	181,82	141,82	нет данных	нет данных	0,94	нет данных	нет данных	0,21
100	146,94	106,49	нет данных	нет данных	1,25	нет данных	1,08	0,25

Источник: собственное исследование на основе внутренних данных семейных фирм.

Вышеприведенная часть представляет собой финансовый анализ, который исследователь провела на основе данных, полученных от владельцев семейных фирм. Таким образом, автор сравнила данные между отдельными предприятиями и сделала общую оценку положения предприятий на основе отдельных финансовых показателей.

В следующей части автор работы сопоставила две группы компетенций с выбранными финансовыми показателями, чтобы проверить взаимосвязь между ними. Таким образом исследователь хотела достичь третьей детализированной цели работы: *организационная эффективность семейной фирмы зависит от менеджера.*

3.5. Модель эффективного менеджера в семейной фирме

Для каждого предприятия, а особенно для семейных фирм, эффективное управление, основанное, в частности, на хорошо подготовленном и предрасположенном менеджере, необходимо и недооценивается. Является ли это правдой? Позволили ли проведенные исследования выявить специфические черты, определяющие эффективность менеджера? В этом подразделе автор хотела доказать наличие прямой зависимости между финансовыми результатами, достигнутыми фирмами, и индивидуальными компетенциями менеджера.

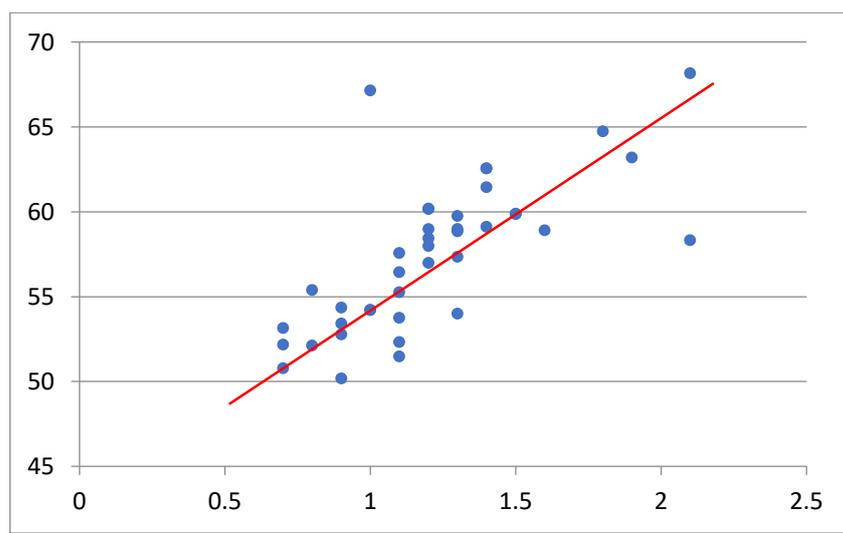


Рисунок 52. Корреляция между эффективностью менеджера и текущей финансовой ликвидностью III степени семейной микрофирмы

Источник: собственное исследование, основанное на анализе данных.

Исследователь провела корреляцию Пирсона послойным способом с учетом критерия размера семейной фирмы. На основании проведенного анализа она подтвердила наличие связи между эффективностью работы менеджера и текущей ликвидностью семейной фирмы.

Для микропредприятий корреляция Пирсона составляет 0,77, для малых фирм — 0,93, для средних — также 0,93. Во всех трех случаях наблюдается очень сильная корреляция с положительным наклоном между обеими переменными. Отсюда вывод,

что при увеличении значения одной переменной увеличивается значение второй переменной, т.е. чем выше компетенции менеджера (эффективность), тем лучше финансовая ликвидность (рентабельность).

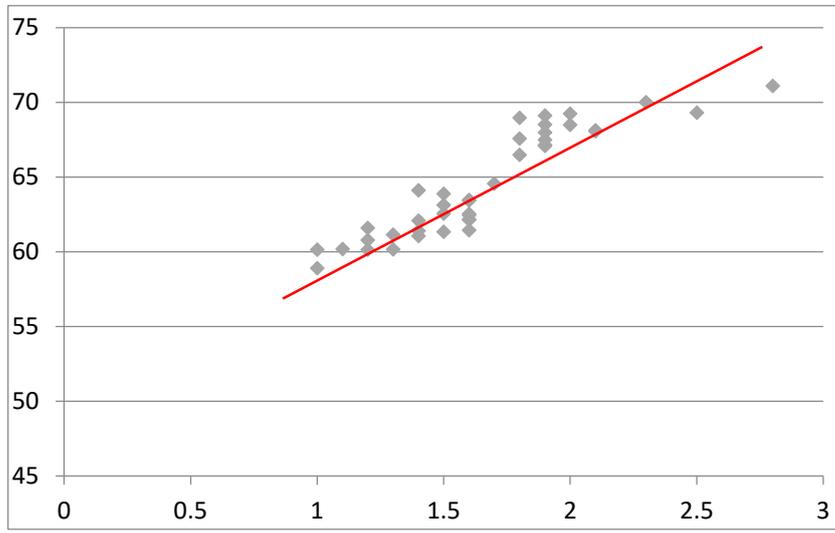


Рисунок 53. Корреляция между эффективностью менеджера и текущей финансовой ликвидностью III степени малой семейной фирмы

Источник: собственное исследование, основанное на анализе данных.

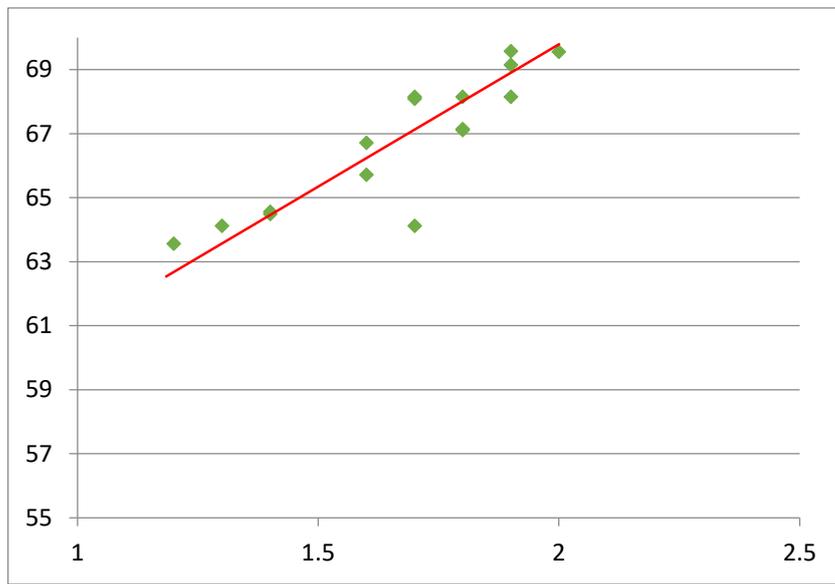


Рисунок 54. Корреляция между эффективностью менеджера и текущей финансовой ликвидностью III степени средней семейной фирмы

Источник: собственное исследование, основанное на анализе данных.

Исследователь, анализируя связь между двумя переменными, а именно эффективностью менеджера (его компетенциями) и коэффициентом оборачиваемости краткосрочной дебиторской задолженности, констатировал, что корреляция в группе

семейных микропредприятий высокая (-0,51), однако она имеет отрицательный наклон. Что это значит? Увеличение значения одной переменной связано с уменьшением значения другой. Анализ данных позволил сделать вывод, что чем выше эффективность управления, тем хуже показатель. Почему? Подробный анализ, проведенный автором работы, позволяет ответить на этот вопрос. Вышеупомянутая ситуация является следствием того, что у руководителей семейных микрофирм более развиты индивидуальные (врожденные) компетенции. Однако они не обладают группой стратегических, аналитических или финансовых компетенций. Автор констатирует, что обратная зависимость возникла в результате специфики компетенций, которыми обладают руководители семейных микрофирм.

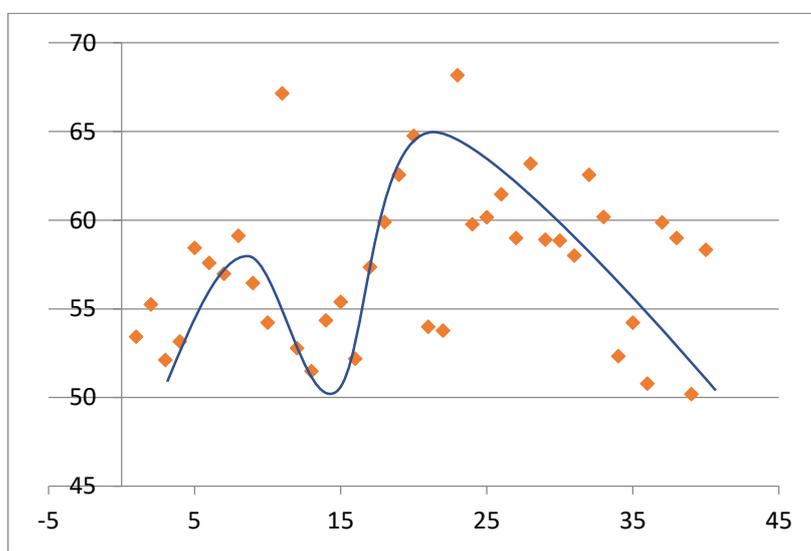


Рисунок 55. Корреляция между эффективностью работы менеджера и коэффициентом оборачиваемости краткосрочной дебиторской задолженности семейной микрофирмы
Источник: собственное исследование, основанное на анализе данных.

В случае корреляции Пирсона для малых семейных фирм следует, что связь между изучаемыми переменными слабая с отрицательным наклоном. С другой стороны, для фирм среднего размера сила зависимости средняя с положительным наклоном. С чем связана разница между отношениями между переменными для микро- и малых фирм (отрицательный наклон) и фирм среднего размера (положительный наклон). В основном из-за того, что менеджеры средних фирм декларируют как минимум хороший уровень развития финансовых компетенций (см. рис. 48 и 49), особенно у владельцев микропредприятий уровень компетенций в среднем ниже , 0,7 для финансовой функции.

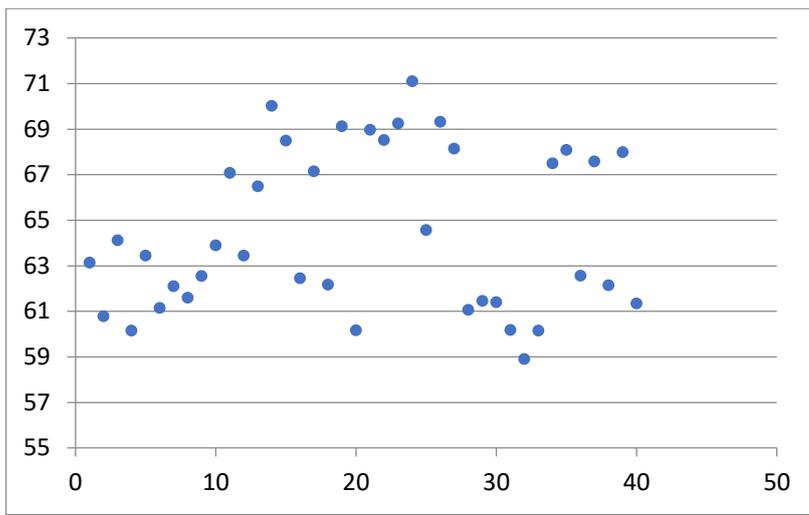


Рисунок 56. Корреляция между эффективностью менеджера и коэффициентом оборачиваемости краткосрочной дебиторской задолженности для малой семейной фирмы
 Источник: собственное исследование, основанное на анализе данных.

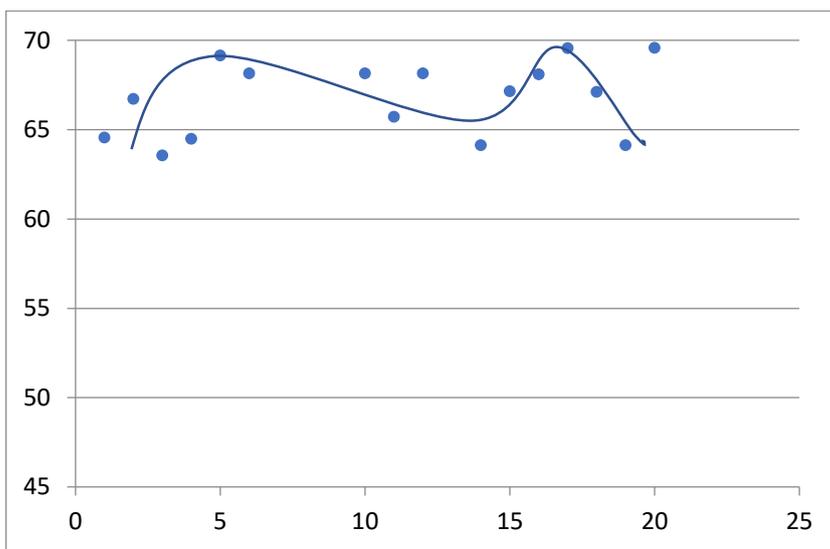


Рисунок 57. Корреляция между эффективностью менеджера и коэффициентом оборачиваемости краткосрочной дебиторской задолженности для средней семейной фирмы
 Источник: собственное исследование, основанное на анализе данных.

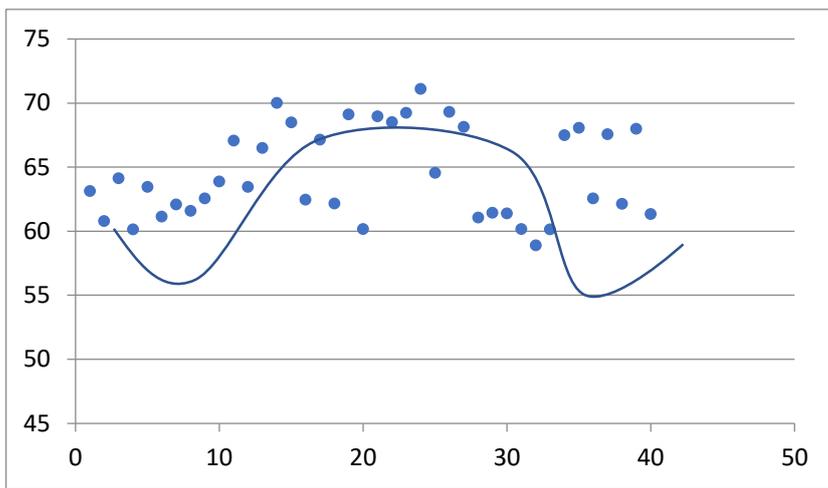


Рисунок 58. Корреляция между эффективностью менеджера и индексом затрат на оплату труда для малой семейной фирмы

Источник: собственное исследование, основанное на анализе данных.

Исследователь проанализировала индекс затрат на оплату труда в сравнении с эффективностью менеджеров. В случае микрофирм оказалось, что корреляция очень слабая (0,04), что означает отсутствие связи между переменными. С другой стороны, в группе малых и средних семейных фирм исследователь обнаружила соответственно слабую и среднюю корреляцию между переменными. Однако в случае небольших фирм он имеет положительный наклон, а в средних фирмах – отрицательный.

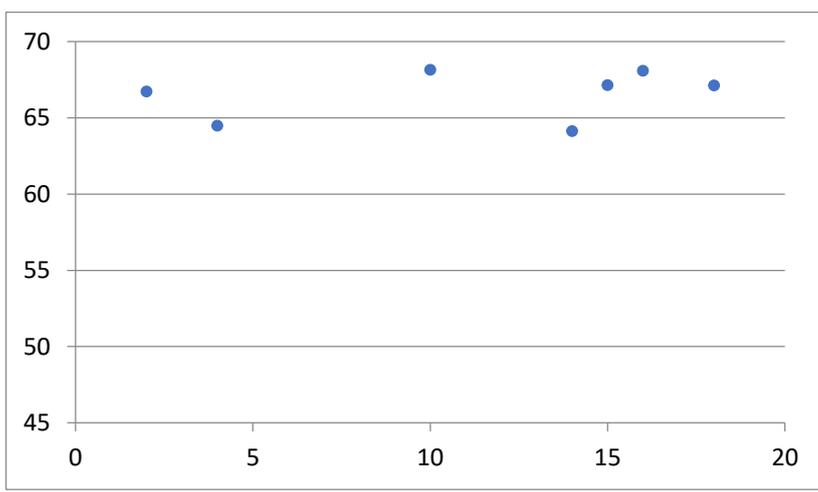


Рисунок 59. Корреляция между эффективностью менеджера и индексом затрат на оплату труда для средних семейных фирм

Источник: собственное исследование, основанное на анализе данных.

О чем это говорит? Исследователь отмечает, что на 20 менеджеров средних фирм только в 9 случаях получила полные финансовые данные, которые использовались для проведения анализа с использованием корреляции Пирсона. Полученный результат позволяет автору сделать вывод о том, что оплата труда не является важным критерием занятости. Почему? Ведь менеджерами являются собственники фирм, которые сами себе начальники и которые устанавливают размер вознаграждения. Отсюда вывод о том, что вознаграждение собственников зависит от финансового положения фирмы, а не от эффективности работы менеджера и его индивидуальных компетенций.

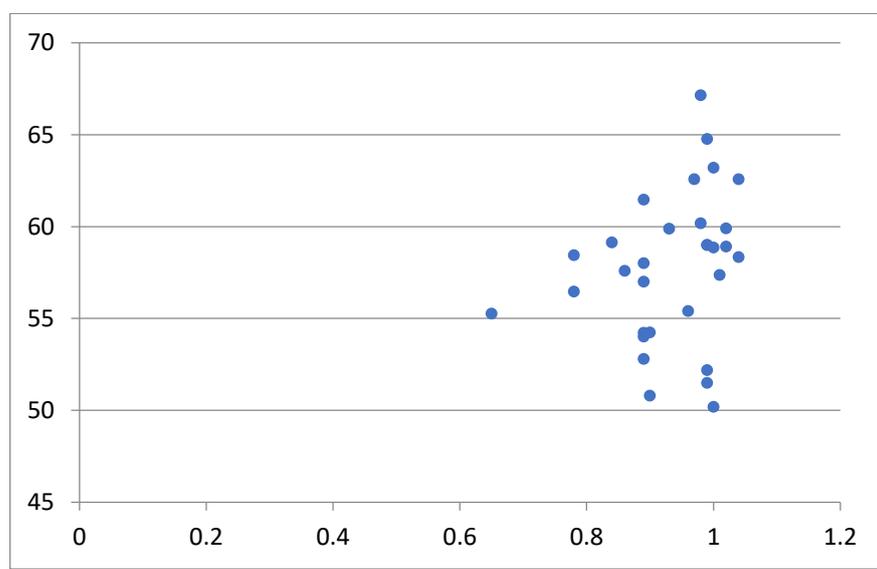


Рисунок 60. Корреляция эффективности менеджера и покрытия капитальных затрат за счет амортизации в семейной микрофирме
Источник: собственное исследование, основанное на анализе данных.

Корреляция Пирсона между эффективностью менеджера и покрытием капитальных затрат за счет амортизации в случае микрофирм слабая с положительным наклоном (0,27). С другой стороны, в средних фирмах имеется отрицательный наклон, но и корреляция слабая (-0,28). К какому выводу пришла исследователь? Автора в основном интересовала разница в наклоне линейной корреляции. При анализе подробной информации о правопреемствах, осуществляемых в семейных фирмах, выяснилось, что некоторые владельцы средних фирм являются представителями так называемого II поколения, которое работает самостоятельно уже несколько лет. Это связано с тем, что некоторые из ранее реализованных и доработанных инвестиций были делом рук владельцев предыдущего поколения. Отсюда отрицательный наклон корреляции между изучаемыми переменными.

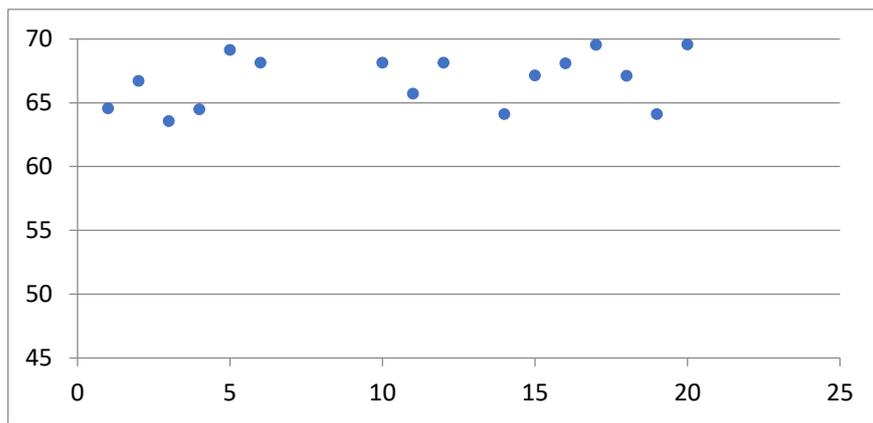


Рисунок 61. Корреляция между эффективностью менеджера и покрытием капитальных затрат за счет амортизации в средней семейной фирме

Источник: собственное исследование, основанное на анализе данных.

Какой образ менеджера (владельца) семейной фирмы возникает в результате исследования?

В самом начале исследователь заявила, что проведенный теоретический и эмпирический анализ с использованием нескольких методов исследования позволил ей достичь поставленных конкретных целей и, таким образом, достичь основной цели диссертационной работы, а именно: *выявить факторы компетентности, определяющие эффективное финансовое и организационное функционирование семейной фирмы.*

Кто является эффективным менеджером в семейной фирме? Самое главное, это «семейные» люди, создающие систему связей с использованием членов семьи. Менеджеры семейных фирм – это люди с индивидуальными особенностями, которые предрасполагают их к управлению фирмой, что часто является результатом многолетнего пребывания в фирме и наблюдения за работой одного из родителей, который был представителем предыдущего поколения собственников фирмы.

Исследователь отмечает, что у менеджеров микропредприятий есть пробелы в управленческой квалификации (в аналитической, стратегической и финансовой областях).

Общий вывод автора диссертационной работы состоит в том, что менеджеры микропредприятий обладают профессиональными компетенциями (благодаря своему образованию), на которых в основном базируется управление фирмой, дополненными поведенческими и социальными компетенциями, являющимися результатом многолетнего опыта. В случае с малыми и средними фирмами уже можно говорить о начальниках с менеджерской квалификацией, обладающих знаниями и навыками, полезными для аналитической, стратегической и даже финансовой деятельности (хотя последний вариант находится на хорошем уровне).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Автор диссертационной работы подняла важный вопрос, связанный с диагностикой влияния менеджеров на функционирование семейной фирмы. Особо важным исследователем считается определение компетенций, влияющих на эффективное функционирование фирмы.

В эпоху вибрирующей среды роль менеджера в небольших фирмах, его когнитивная и ментальная открытость позволяют оценить потенциал развития и будущее семейной фирмы.

В процессе исследования были достигнуты все 3 конкретные цели. Первая, *определяющая характеристики компетенций, требуемых от менеджера семейной фирмы в литературе по данной теме, была проведена в первом разделе диссертационной работы.* Результатом теоретических размышлений стала структура компетенций менеджера и ее адаптация к потребностям менеджера семейной фирмы. Аспект преемственности, относящийся ко второй цели, заключался в следующем: *оценка влияния процесса преемственности на преемственность управления в семейной фирме.* Исследователь достигла вышеуказанной цели в третьем разделе, принимая во внимание в анализе генерации собственности. Последняя из основных задач: *измерить эффективность управления семейной фирмой на основе финансовых показателей и анализа управленческих компетенций.* Это позволило автору приблизиться к выявлению признаков, необходимых для определения владельца фирмы как эффективного менеджера. На основе вывода исследователь пришла к выводу, что не каждый владелец бизнеса является эффективным менеджером, но каждый эффективный менеджер является владельцем семейной фирмы.

Автор указывает, что все три конкретные цели были достигнуты, и на этом основании делает вывод о том, что основная цель работы таким образом достигнута.

Позволила ли доработка целей диссертационной работы исследователю проверить основные и подробные гипотезы?

Используя индуктивный подход, от деталей к общему, автор начала проверку с подробных гипотез. Действительно, выводы исследования позволили автору сделать вывод о специфичности компетенций менеджеров семейных фирм, в первую очередь в связи с требованием наличия как горизонтальных, так и вертикальных компетенций.

Процесс преемственности представляет собой постоянно развивающееся явление. Отношение владельцев семейных фирм становится все более и более профессиональным. Владельцы первого поколения характеризуются обширными лидерскими качествами, большей целеустремленностью и силой духа. В последующих поколениях этих владельцев заменяют менеджеры с квалификацией, необходимой для занимаемой должности. Однако зачастую они не обладают обширными индивидуальными компетенциями, как в случае с предыдущим поколением собственников.

Последняя из подробных гипотез была предметом интереса исследователя в последнем подразделе. Проведенное доказательство позволило автору показать, какие из групп менеджерских компетенций определяют эффективное управление семейной фирмой.

Финалом проверок отдельных развернутых гипотез является проверка основной гипотезы: *Компетенции менеджера являются важным фактором, определяющим эффективное управление семейной фирмой.* Исследователь, проанализировав основную гипотезу с нулевой-единичной точки зрения, подтвердила ее положительно. Однако образ идеального менеджера теряет конфронтацию с реальностью. В силу своего разнообразия, эгалитаризма и специфики семейные фирмы составляют группу предприятий, у которых до сих пор есть проблемы с оптимизацией своих бизнес-результатов, другой вопрос, есть ли у них такие потребности и ищут ли они решения в этой области.

БИБЛИОГРАФИЯ

- Alcorn R. B., *Success and Survival in the Family-Owned Business*. New York: McGraw-HiU Book Company, 1982.
- Analiza PwC na podstawie danych z The World's Top 750 Family Businesses Ranking, Family Capital, 2020, *Firmy rodzinne mają szansę stać się liderami w obszarze ESG*, <https://www.pwc.pl/pl/publikacje/firmy-rodzinne-maja-szanse-stac-sie-liderami-w-obszarze-esg.html>, dostęp dnia 15.05.2021r.
- Algahtani A., *Are Leadership and Management Different? A Review*, Journal of Management Policies and Practices, September 2014, Vol. 2, No. 3.
- Allouche J., Amann B., Jaussaud J., Kurashina T., *The Impact of Family Control on the Performance and Financial Characteristics of Family Versus Nonfamily Businesses in Japan: A Matched-Pair Investigation*, 2008.
- Allouche J., Amann B., *L'entreprise Familiale : Un état de l'art*. Finance, 3(1), 2000.
- Amabile T. M., Khaire M., *Creativity and the role of the leader*, The Magazine, October 2008.
- Anderson R. C., Reeb D. M., *Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500*, Journal of Finance, 58(3), 2003, s. 1301- 1327.
- Antoniewicz A., Kęsy M., *Family-owned companies in the times of the international socio-economic crisis*, „International Marketing and Management of Innovations” Global Scientific e_Journal, №6, 2021.
- Applegate J., *Keep your firm in the family*, Money, 23, 1994.
- Ashley-Cotleur K., *Family Business and Relationship Marketing: The Impact of Relationship Marketing in Second Generation Family Business*, Frostburg State University.
- Astrachan J.H., Klein S.B., Smyrnios K.X., *The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem*, 2002.
- Astrachan J. H., Zellweger T. M., *On the Emotional Value of Owning a Firm*, "Family Business Review", [online], <http://fbr.sagepub.com>, 2013.
- Bass B., *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*, New York, NY: Simon & Schuster, 2010.
- Bar J., *Nestor i sukcesor. Model zarządzania firmą rodzinną z uwzględnieniem jej cyklu życia*, Wyd. Sulisław Library, Warszawa 2018.
- Bauer K., Hońko S., Orzeszko T., *Informacje finansowe i niefinansowe w ocenie działalności banku*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2020.

- Benavides-Velasco C. A., Quintana-García C., Guzmán-Parra V. F., *Trends in family business research*, Small Business Economics, vol. 40, issue 1, 2013.
- Bieniok H. (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice, 2003.
- Birley S., *Owner-Manager Attitudes to Family and Business*, Issues: A 16 Country Study, 2001.
- Björnberg Å., Elstrodt H.-P., Pandit V., *The Family-Business Factor in Emerging Markets*, MCKINSEY & CO., <https://www.mckinsey.com/globalthemes/winning-in-emerging-markets/the-family-business-factor-in-emerging-markets> (last visited May 22, 2018).
- Blikle A., *Specyfika zarządzania w firmach rodzinnych*, [w:] Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych, red. K. Bryczkowska, M. Olszewska, M. Mączyńska, Wyd. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012.
- Blomquist T. W., *Review: De Roover on Business, Banking, and Economic Thought*, The Journal of Economic History, Vol. 35, No. 4, Cambridge University Press, Cambridge 1963.
- Borkowska S., *Skuteczne strategie wynagrodzeń - tworzenie i zastosowanie*, Warszawa 2012.
- Borkowska S., Bohdziewicz P. (red.), *Menedżer u progu XXI wieku*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Łódź 1998.
- Bozhkov O. B., *Family entrepreneurship in the countryside: Some details of the portrait*, Journal of Sociology-Vestnik Rossiiskogo Universitetu Druzhby Narodów, 19(4), 2019.
- Boyatzis R. E., *The competent manager. The model for effective performance*, John Wiley & Sons, Inc., New York 1982.
- Brown J. M., *How Important Are Small Businesses to Local Economies?*, 2018, <https://smallbusiness.chron.com/important-small-business-local-economies-5251.html>.
- Cabrera-Suarez K., *Leadership transfer and the successor's development in the family firm*, The Leadership Quarterly, 16(1), 2005.
- Cano-Rubio M., Fuentes-Lombardo G., Vallejo-Martos M.C., *Influence of the lack of a standard definition of "family business" on research into their international strategies*, „European Research on Management and Business Economics”, vol. 23, 2017.
- Cadbury A., *Family Firm and their Governance: Creating Tomorrow's Company from Today's*, Egon Zehnder International, 2000.
- Caupin G. et al., *ICB – IPMA Competence Baseline*, International Project Management Association, 2006.

- Cheng Q., *Family firm research – A review*, China Journal of Accounting Research, 2014.
- Chouhan V. S., Srivastava S., *Understanding competencies and competency modelling -- A literature survey*, IOSR Journal of Business and Management, 16(1), 2014.
- Churchill G. A., *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Chrisman J. J., Chua J. H., Zahra S.A., *Creating Wealth in Family Firms through Managing Resources: Comments and Extensions*, 2003.
- Chua J. H., Chrisman J. J., Pramodita S., *Defining the family business by behavior*, Entrepreneurship Theory and Practice 23, 1999.
- Chua J., Chrisman J., De Massis A., Wang H., *Reflections on Family Firm Goals and the Assessment of Performance*, Journal of Family Business Strategy, 9(2), 2018.
- Clegg S. R., Bailey J. R. (eds.), *International Encyclopedia of Organization Studies*, SAGE Publications, London 2008.
- COFFMAN B. A., *The family business succession model: an exploratory analysis of factors impacting family business succession preparedness*, Kansas State University, Kansas 2014.
- Colarossi F., Giorgino M., Steri R., Viviani D., *A Corporate governance study on Italian family firms*, Corporate Ownership and Control, 2008.
- Colli A., *The History of Family Business, 1850-2000*, Cambridge University Press, 2003.
- Corbetta G., Montemerlo D., *Ownership, governance, and management issues in small and medium-size family businesses: A comparison of Italy and the United States*, Family Business Review, 12(4), 1999.
- Czaja S., *Mocne i słabe strony firm rodzinnych – szanse na rozwój, czy stagnacja (na przykładzie regionu świdnickiego i walbrzyskiego)*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2014, T. XV, z. 7, cz. I.
- Czakon W., *Mity o badaniach jakościowych w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd organizacji” 2009, Nr 9.
- *Czym jest analiza sprawności działania i jakie są wskaźniki obrotowości?*, Faktoria Grupa Nest Bank, pozyskano w dniu 10.03.2022r.
- Dacko-Pikiewicz Z., *Zarządzanie reputacją firm rodzinnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2019.
- Danco L., *Beyond survival – A business owner’s guide for success*, University Press, Cleveland, 1975.

- Davis J. A., *Managing the Family Business: Leadership Roles*, <https://hbswk.hbs.edu/item/managing-the-family-business-leadership-roles>, dostęp dnia 25.12.2021.
- Davis P., Harveston P. D., *The influence of family on the family business succession process: A multi-generational perspective*. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 22(3), 1998.
- Debarliev S., Janeska-Iliev A., *Family business characteristics and differences: some insights from the developing countries*, The Eleventh International Conference: "Challenges of Europe: Growth, competitiveness and inequality", Publisher University of Split, 2015.
- De Massis A., Rondi E., *Covid-19 and the Future of Family Business Research*, *Journal of Management Studies*, 2020.
- Doborzyński J., Dułak E., Kaliszewski F., Kuna D., Macedońska D., *Bariery rozwoju firm rodzinnych w Polsce*, Wydziału Ekonomii i Zarządzania Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2019.
- Dobrowolski Z., *Audyt: Funkcje. Formułowanie ustaleń. Ryzyka*, Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2021.
- Donnelley R.G., *The Family Business*, w: *Family Business Sourcebook*.
- Doroszewski W. (red.), *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa, 1963.
- Dyer Jr. W. G., *Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transitions*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1986.
- Dźwigoł-Barosz M., *Pojęcie i istota przedsiębiorstwa rodzinnego- w uwagi do problemu*, Politechnika Śląska Instytut zarządzania i administracji, Poznań 2017.
- Dźwigoł-Barosz M., *Kształtowanie kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej w procesie sukcesji współczesnych przedsiębiorstw rodzinnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa, 2017.
- Dźwigoł-Barosz M., *Specyfika przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce [w:] Studia i Prace WNEiZ US*, nr 52(1), 2018.
- Evers M., *Unternehmensnachfolge – die Herausforderung wächst*, http://www.vdb-info.de/media/file/18921.DIHK-Report_Unternehmensnachfolge_2017.pdf, 2017.
- Fernández-Aráoz C., Iqbal S., Ritter J., Sadowski R., *6 Traits of Strong Family Businesses*, *Business Management*, 2019.

- *Firma rodzinna - czy może być efektywna? Firma rodzinna - cechy charakterystyczne*, Poradnik przedsiębiorcy 2019.
- Fleming Q. J., *Tajniki przetrwania firmy rodzinnej*. Wyd.. Helion, Gliwice 2006.
- Frishkoff P.A., *Understanding Family Business*, Austin Family Business Program, 15 April 1995.
- *From trust to impact. Why family businesses need to act now to ensure their legacy tomorrow*, 10th Global Family Business Survey, PwC, s. 3.
- Gallo M. A., Tàpies J., Cappuyns K., *Comparison of Family and Nonfamily Business: Financial Logic and Personal Preferences*, Family Business Review, 17(4), 2004.
- Gallo M. A., Kenyon-Rouvinez D., *The Importance of Family and Business Governance*, [w:] Family Business Key Issues, red. D. Kenyon-Rouvinez, J. L. Ward, New York 2005.
- Gartenstein D., *Reasons Why Small Businesses are Important*, azcentral, Part of the USA Network, 2019.
- Gersick K.E., McCollom M., Lansberg I., *Generation to Generation Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press, Boston 1997.
- Gierczak-Grupińska K., Tzoka-Stecka E., Bugiera K., *Zespół ds. Kompetencji Przyszłości Fundacja Firmy Rodzinne*, Wydawca Raportu, organizator Festiwalu Kompetencji Przyszłości, Poznań 2017.
- Global Family Business Survey, <https://www.ifb.org.uk/resources/for-owners/global-family-business-survey/>, IFB, dostęp dnia 10.01.2022r.
- Graves C. R., *Venturing beyond the backyard: An examination of the internationalization process of Austrian small-domatium-sized family-own manufacturing company*. Doctoral dissertation, The University of Adelaide, 2006.
- Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2007.
- Grześ-Bukłaho J., Lajkowski D., *Przedsiębiorstwo rodzinne jako miejsce pracy i rozwój kariery zawodowej*, Politechnika Białostocka, Białystok 2019.
- Guerrero D., De los Ríos I., *Professional Competences: a Classification of International Models*, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 46, 2012.
- Handler W., *Methodological issues and considerations in studying family businesses*, "Family Business Review", nr 2.
- Handler W. C., *The Succession Experience of the Next Generation*, Family Business Review, 5 (3), 1992.

- Harms H., *Review of Family Business Definitions: Cluster Approach and Implications of Heterogeneous Application for Family Business Research*, Hamburg Institute of International Economics, Hamburg 2014.
- Hastenteufel J., Staub M., *Current and Future Challenges of Family Businesses*, "Managerial Economics", vol. 20, nr 2, 2019.
- Henrekson M., Johansson D., Competencies and institutions fostering high-growth firms. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 5(1), 2009.
- Hernández-Linares R., Sarkar S., Cobo M. J., *Inspecting the Achilles heel: a quantitative analysis of 50 years of family business definitions*, *Scientometrics*, Vol. 115, Issue 2, No 15, 2018.
- Holt D., Pearson A., Carr J., Barnett T., *Family Firm(s) Outcomes Model: Structuring Financial and Nonfinancial Outcomes Across the Family and Firm*, *Family Business Review*, 30(2), 2017.
- Hsiang-Tsai Ch., Yu-Chin L., Wen-Wen Ch., *Does family business affect the relationship between corporate social responsibility and brand value? A study in different industry Taiwan*, *Asia Pacific Management Review*, 2021.
- Jabłońska M., Mrowicka J., Małecki-Tepicht Ł., *Zarządzanie podmiotem leczniczym akredytowanym*, Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2017.
- Jamer J., *Sukcesja własności i władzy w firmie rodzinnej*, zasoby Internetu: http://firmyrodzinne.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=71:sukcesja-wasnoci-i-wa-dzy-w-firmie-rodzinnej&catid=45:artykuly&Itemid=57.
- Janicka M., Sajnog A., *Family office: teoria i praktyka działania na rynkach: polskim i międzynarodowym*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2020.
- Jerzemowska M. (red.), *Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2013.
- Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A., *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa 2004.
- Jeżak J., *Corporate Governance in Developing Countries: Finding the Balance between Global Standards and Local Context-The Case of Poland*, "International Journal of Trade, Economics and Finance", vol. 5, no 4 August 2014.
- Jurek P., *Metody pomiaru kompetencji zawodowych*, Zeszyt informacyjno-metodyczny doradcy zawodowego nr 54, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej Departament Rynku Pracy, Warszawa 2012.

- Kaczmarczyk S., *Badania marketingowe. Metody i techniki*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2003.
- Kaehler B., Grundei J., HR Governance A Theoretical Introduction, <https://mail.google.com/mail/u/0?ui=2&ik=7d823cbd74&attid=0.1&permmsgid=msg-a:r2292196566577125806&view=att&disp=safe&realattid=17f285732a8638e46ae1>, 2019, dostęp dnia 30.11.2021r.
- Katz R. L., *Skills of an effective administrator*, Harvard Business Review, 33(1), 1955.
- Katz R. L., The Skills of an Effective Administrator. „Harvard Business Review”, wrzesień-październik 1974.
- Kets de Vries M. F. R., Carlock R. , Florent-Treacy E., *Family Business in International encyclopedia of organization studies*.
- Klimek J., Lipiec J., *Firmy rodzinne w perspektywie unijnej*, Unia Europejska Nr 3, 2015.
- Klimek J., *Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w sprawie przedsiębiorstw rodzinnych w Europie jako źródła ponownego wzrostu gospodarczego i lepszych miejsc pracy*, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, 2016.
- Klinefelter D., *Characteristics of Successful Family Businesses* Texas A&M University, Texas 2015.
- *KPMG w Polsce jest częścią globalnej organizacji niezależnych firm audytorsko-doradczych*, KPMG Poland.
- Koładkiewicz I., *Nadzór w firmie rodzinnej. Przegląd pierwszych doświadczeń polskich firm rodzinnych*, Zarządzanie i Finanse Journal of Management and Finance Vol. 13, No. 1/201.
- *Kompetencje przyszłości w firmach rodzinnych 2017*, Raport z badań Kluczowe składniki sukcesu, 04.2017.
- Kondzielnik O., *Przywództwo w firmie rodzinnej*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, t. 51, nr 3, 2021.
- Kowalak R., *Analiza finansowa. Przewidywanie bankructwa i analiza trudności finansowych. Teoria, przykłady i zadania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2022.
- Kowalewska A. (red.), *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, Warszawa 2009.
- Kowalewska A., Szut J., Lewandowska B., Kwiatkowska M., Sułkowski Ł., Marjański A., Jagisztyń – Krynicki T., *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce- szanse i wyzwania*, PARP, Warszawa 2009.

- Kraiczy N., *Innovations in Small and Medium-Sized Firms: An Analysis of Innovation Related Top Management Team Behaviors and Family Firm-Specific Characteristics*, WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar 2012.
- Kubik M., *Menedżer w przedsiębiorstwie przyszłości*, Dom Organizatora, Toruń 2005.
- Kuhn T., *Struktura rewolucji naukowych*, PWN, Warszawa 1968.
- Kraśnicka T., Ingram T., *Rodzinność polskich przedsiębiorstw - stymulator czy przeszkoda innowacyjności?*, "Przegląd Organizacji", nr 7, 2019.
- Labaki R., Banque H., *Lessons from a long-lived family business across generations*, Les Hénokiens Case Collection, 2017.
- Lamp Ch., *Defining roles of managers and owners*, <https://www.familybusinessmagazine.com/defining-roles-managers-and-owners-0>, dostęp dnia 25.12.2021 r.
- Lansberg I., *Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap*, [w:] *Organizational Dynamics*, vol. 12, nr 1, 1983, s. 39–49, za: E. Niedbała, *Firmy rodzinne – obiekt badawczy*, MBA nr 5, 2002.
- Leach P., *Firmy Rodzinne. Wszystko, co istotne*, Studio Emka, 2017.
- Lee J., *Family Firm Performance: Further Evidence* *Family Business Review*, 19(2), 2006.
- Leszczewska K., *Przedsiębiorstwo rodzinne: specyfika modeli biznesu*, Difin, Warszawa 2016.
- Leszczewska K., *Funkcjonowanie firm rodzinnych w warunkach kryzysu*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, Nr 1, Wrocław 2011, s. 65-72.
- Lewandowska A., May P., *Stawka większa niż biznes. Strategie rozwoju firm rodzinnych*, Wolters Kluwer Polska SA, 2014.
- Lewandowska A., Andrzejczak P., Stradomski M., *Narodziny firmy rodzinnej*, Instytut Biznesu rodzinnego, Poznań 2017.
- Lewandowska A. i in., *Model 5 poziomów definicyjnych firm rodzinnych. Podstawy metodyczne i wyniki badań firm rodzinnych w Polsce. Raport z badania przeprowadzonego w ramach projektu „Statystyka Firm Rodzinnych”*, Poznań 2016.
- Lewandowska A., Lipiec J., *Konstytucje firm rodzinnych w kierunku długowieczności*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, 2015.
- Lewin K., Lippitt R., White R.K., *Patterns of aggressive behaviour in experimentally created “social climates”*, In M. Gold (ed.), *The complete social scientist: a Kurt Lewin reader* (pp. 227-250). Washington, DC: American Psychological Association, 1999/1939.

- Lipiec J., *Konstytucja firmy rodzinnej Roleski jako przykład pierwszego rodzinnego nadzoru właścicielskiego w Polsce*, [w:] *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju. Zarządzanie rozwojem i zmianą*, red. A. Marjański, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XII, z. 7, Łódź 2011.
- Lipiec J., *Ład przedsiębiorstwa rodzinnego*, „Warsztaty menadżerskie”.
- Łobejko S., *Innowacje w strategiach rozwoju firm rodzinnych*, [w:] *Innowacyjność firm rodzinnych – uwarunkowania i przejawy*, red. J. Klimek, B. Żelazko, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2015.
- Lundberg C., Gudmundson A., Andersson T., *Herzberg's Two-Factor Theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism*, *Tourism Manag*, 2009, Vol. 30(6).
- Machaczka J., *Zarządzanie rozwojem organizacji*, PWN, Warszawa-Kraków 1998.
- Marjański A., *Sukcesja jako wyróżnik przedsiębiorstwa rodzinnego*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 2012.
- Marjański A., Rebeca Contreras Loera M., *Firmy Rodzinne – doświadczenia i perspektywy zarządzania*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2015.
- Maslow A. H., *Theory of Human Motivation*, General Press, New Delhi 2019.
- Matzler K., Veider V., Hautz J., Stadler Ch., *The Impact of Family Ownership, Management, and Governance on Innovation*, 2014.
- Mazurkiewicz A., *Sprawność działania – interpretacja teoretyczna pojęcia, Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, *Zeszyt 20*, 2011.
- May Ch., *Five key characteristics of generational family businesses*, *illumine8.com*, 2019.
- McClelland D. C., *Testing for competence rather than for “intelligence”*, *The American Psychologist*, 28(1), 1973.
- Michalski T., *Statystyka*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 2004.
- Miller E., Rice A. K., *Systems of Organizations*, Tavistock, Londyn, 1967.
- Moore D. R., Cheng M., A. Dainty R. J., *Competence, competency and competencies: performance assessment in organisations*, *Work Study*, 51(6), p. 2002.
- Neubaer F., Lank A., *Good Corporate Governance Structures: A Must for Family Businesses*, *Open Journal of Business and Management*, Vol. 3, No. 1, 2015.
- Nita B., Kaczmarczyk A., Oleksyk P., *Zagrożenia utraty bezpieczeństwa finansowego przedsiębiorstw*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2020.
- Noga A., *Teorie przedsiębiorstw*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.

- Nowak S., *Metodologia badań społecznych*, PWN, Warszawa 1985.
- Oleaszewska-Porzycka I., *Problematyka stylów zarządzania w kontekście funkcjonowania instytucji bibliotecznych. Definicje i klasyfikacje*, Zarządzanie Biblioteką, Nr 1 (7), 2015.
- Olejniczak – Szuster K., *Związek między wynikami finansowymi a zaangażowaniem rodziny w działalność firm rodzinnych – przegląd literatury*, t. 19, z. 9, cz. 3, 2018.
- Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Oleksyn T., *Sztuka kierowania*, WSZ i P im. B. Jańskiego w Warszawie, Warszawa 1999.
- Piasecki B., Marjański A., Sabin K., *Firmy rodzinne – zarządzanie, rozwój, przedsiębiorczość*, Wydawnictwo SAN, Warszawa, 2018.
- Podobas I., Niziałek I., *Brand Positioning Strategy on the Example of the Family Furniture Companies in Poland*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, t. 19, z. 7, cz. 1, 2018.
- Popczyk W., *Kapitał społeczny w firmach rodzinnych. Struktura i mechanizm kreowania kapitału rodziny*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 2014, t. 15, z. 7.
- Poza E., *Family business*, San Francisco: Jossey-Bass, 2010.
- Przytuła S., *Pozyskiwanie menedżerów do przedsiębiorstw międzynarodowych*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2007.
- *Profile of an effective manager for Managerial Excellence in United Nations*, https://hr.un.org/sites/hr.un.org/files/Profile%20of%20an%20Effective%20Manager_0.pdf, dostęp 4.12.2021.
- Profile of an effective manager, United Nations office of resources organisation.
- *Raport GUS: ochrona zdrowia w liczbach*, „Rynek Zdrowia” 2011, Nr 1/ (66), www.rynekzdrowia.pl/.../Wiecej-o-raporcie-GUS-ochrona-zdrowia-w-liczbach,105289,1.html, dostęp 15.09.2011.
- Ramachandran K., *The Three Circles of Family Business*, 2018.
- Raven J., Chapter 15: *The McClelland/McBer Competency Models*, Vol. 166, competence in the learning society, Publisher Peter Lang AG, 2001.
- Riedel G., *EY Family*, Business Yearbook, 2014.
- Romanowska E., *Przedsiębiorczość rodzinna i jej sukcesja, Wyzwania oraz kierunki wsparcia biznesu familijnego*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2018.
- Rosenbauer C., *Strategische Erfolgsfaktoren des Familienunternehmens im Rahmen des Lebenszyklus*, Diss., St. Gallen 1994.

- Ruppenthal A., KG Company, *Najgorsze błędy prawne jakie może popełnić rodzina. Zbyt wiele firm rodzinnych nawet nie zdaje sobie sprawy, że te proste kwestie są problemami dopóki nie znajdą się w prawnym piekle.*
- Rutkowski T., Portal Kancelarii Prawnej ‘Spółka rodzinna z zewnętrznym menadżerem’ <https://zmianawarty.pl/spolka-rodzinna-z-zewnetrznym-menedzerem-1/>, dostęp dnia 30.11.2021r.
- Rzycka O., *Menedżer coachem. Jak rozmawiać, by osiągnąć sukces*, Wydawnictwo Woltes Kluwer, Warszawa 2010.
- Sadkowski W., Model procesowego budżetu kosztów jakości dla przedsiębiorstw usługowych, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, Nr 522, Wrocław 2018, s. 155-167.
- Safin K., *Przedsiębiorstwo rodzinne – ujęcie modelowe*, w: *Zarządzanie i Marketing 10*, *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej*, 2007.
- Sarbah A., Xiao W., *Good Corporate Governance Structures: A Must for Family Businesses*, *Open Journal of Business and Management*, Vol. 3, No. 1, 2015.
- Sasaki I., Kotlar J., Ravasi D. Vaara E., Dealing with revered past: Historical identity statements and strategic change in Japanese family firms, *Strategic Management Journal*, 2020.
- Shaker M. C., Astrachan J. H., *Myths and Realities: Family Businesses’ Contribution to the US Economy – A Framework for Assessing Family Business Statistic*, „*Family Business Review*” 1996, Vol. 9, No. 2.
- Sharma P., Chrisman J. J., Pablo A. L., Chua J. H., *Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model*, *Entrepreneurship Theory & Practice*, 25(3), 2001.
- Shaker M.C., Astrachan J.H., *Myths and Realities: Family Businesses’ Contribution to the US Economy – A Framework for Assessing Family Business Statistic*, „*Family Business Review*” 1996, Vol. 9, No. 2.
- Sharma P., Chrisman J. J., Chua J. H., *Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges*, *Family Business Review*, Vol. 10 (1), 1997.
- Shaw-Chiang W., *Competency Definitions, Development and Assessment: A Brief Review*, *International Journal of Academic, Research in progressive Education & Development*, 2020.
- Shipitsyna K., *Perspectives and problems of the family entrepreneurship: the Russian reality*, *Fundamental research*, 8(3), 2015.

- Shen N., Su J., *Religion and succession intention-Evidence from Chinese family firms*, Journal of Corporate Finance, 2017.
- Sikacz H., *Ocena sytuacji finansowej operacyjnych grup kapitałowych*, Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- Spychała M., Więcek-Janka E., *Kompetencje przedsiębiorczych menedżerów przyszłości w firmach rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2016, nr 17(6), cz. 2.
- Sobiecki R., *Przedsiębiorstwo rodzinne w gospodarce globalnej*, wyd. Oficyna wydawnicza Szkoła główna handlowa w Warszawie, Warszawa 2014.
- Sobiecki R., *Jak uczyć przedsiębiorców – na podstawie przedsiębiorczości rodzinnej*, Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie, 2010, nr 3.
- Sobiecki R., *Przedsiębiorstwo rodzinne w gospodarce globalnej*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2014.
- Sorenson R., *The contribution of leadership style and practices to family and business success*, Family Business Review, 13(3), p. 2000.
- Soleimanof S., Singh K., Holt D. T., *Micro-foundations of corporate entrepreneurship in family firms: An institution-based perspective*, Entrepreneurship Theory and Practice, 2019.
- Spencer L. M., Spencer S. M., *Competencies at work: Models for superior performance*, John Wiley & Sons, New York 1993.
- Stanley L., Hernández-Linares R., López-Fernández M. C., Kellermanns F. W., *A taxonomy of family firms and entrepreneurial orientation*, Family Business Review, 2019.
- Sten J., *Transfers of Family Businesses to Non-Family Buyers*, 2006.
- T. Siefer, *Du kommst später mal in die Firma! Psychosoziale Dynamik von Familienunternehmen*, Heidelberg 1996.
- Stradomski M., *Finansowanie obce firm rodzinnych na rynku niedoskonałym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
- Stradomski M., *Ciemne strony firmy rodzinnej*, [w:] *Firmy rodzinne – wyzwania globalne i lokalne*, cz. II, red. A. Marjański, B. Piasecki, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIV, z. 6 cz. II, Łódź 2013.
- *Sukcesja w polskich firmach rodzinnych*, zasoby Internetu: http://www.ipbbs.org.pl/pl/119/biuletyn_2010/?biuletyn_id=72&artykul_id=1142; *Znaczenie firm rodzinnych dla polskiej gospodarki*, PARP, Warszawa 2010, zasoby Internetu: www.parp.gov.pl.

- Sułkowski Ł., *Firmy rodzinne – współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej*, „Przedsiębiorczość i zarządzanie”, Tom XIII, Zeszyt 7, 2014.
- Sułkowski Ł., *Firmy rodzinne – Determinanty Funkcjonowania i rozwoju*, Redakcja Naukowa Łódź 2011.
- Sułkowski Ł., *Kapitał ludzki w przedsiębiorstwie rodzinnym*, mikro.univ.szczecin.pl/bp/pdf/59/5.pdf.
- Sułkowski Ł., Marjański A., *Firmy rodzinne – współczesne nurty badań i praktyki zarządzania*, Część III, Wydawnictwo SAN, Łódź, 2014.
- Sułkowski Ł., Marjański A., *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa 2009.
- Sułkowski Ł., Marjański A., Determinanty przedsiębiorczości w biznesach rodzinnych – badania empiryczne, w: *Przedsiębiorczość i innowacyjność. Wyzwania współczesności*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1116, Wrocław 2006.
- Szreder M., *Metody statystyczne*, PWE, Warszawa 2004.
- Symeonidou N., DeTienne D., Chirico F., *The Persistence of Family Firms: How does performance threshold affect family firm exit?*, Small Business Economics, 2021.
- Szwejkowska A., Magazyn firm rodzinnych ‘Lider i współczesne czasy – co jest możliwe’ https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://firmyrodzinne.pl/download/relacje-2013-2015/RELACJE_nr_015.pdf&ved=2ahUKEwi7pdCE1b70AhUmS2wGHYPXAuwQFnoECBYQAQ&sqi=2&usq=AOvVaw3ePSXYWt2NNk1tVHUKHmqw, dostęp dnia 30.11.2021r.
- Tomizawa A., Zhao L., Bassellier G., Ahlstrom D., *Economic growth, innovation, institutions, and the Great Enrichment*, Asia Pacific Journal of Management, 2020.
- Tourunen K., Laaksonen S., *The Significance of Business Ownership and Governance: Contribution and Profitability of Family Businesses in Finland*, 2009.
- Tagiuri R., Davisa J., *Bivalent attributes of the family firm*, Family Business Review, Vol 9 (2), 1996.
- Tylczyński Ł., Lewandowska A., Woźniakiewicz P., *Badanie firm rodzinnych Firmy rodzinne w obliczu zmian*, www.pwc.pl/firmy-prywatne, www.pwc.pl, Instytut biznesu rodzinnego, Poznań 2016.
- Urbaníková M., Štubnová M., Papcunová V., Hudáková J., *Analysis of Innovation Activities of Slovak Small and Medium-Sized Family Businesses*, Administrative Sciences 10, 2020.

- Uyterhoeven H. E. R., *General managers in the middle*, Harvard Business Review, 50(2), 1972.
- Quinn R., Fearman S., Thompson M., McGrath M., *Profesjonalne zarządzanie: kluczowe kompetencje kierownicze*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Ward J. L., *The Roles and Responsibilities of Family Ownership*, <https://www.thefbcg.com/resource/the-roles-and-responsibilities-of-family-ownership/>, dostęp dnia 25.12.2021.
- Ward J. L., *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*, San Francisco: Jossey-Bass, 1978.
- Westhead P., Howorth C., *Ownership and management issues associated with family firm performance a R. nd company objectives*, Family Business Review, 19(4), 2006.
- Wędzki D., *Analiza wskaźnikowa sprawozdania finansowego*, Oficyna a Wolters Kluwer business 2009.
- Wędzki D., *Analiza wskaźnikowa sprawozdania finansowego według polskiego prawa bilansowego*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2021.
- Wheatley M., *The Future of Middle Management*, Corby, Northans: British Institute of Management, 1992.
- Więcek-Janka, E., Lewandowska, A., *Model pięciu poziomów definiowania przedsiębiorstw rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Łódź 2017, 18 (6)/2, 2017.
- Więcek-Janka E., *Przegląd typologii przedsiębiorstw rodzinnych*, „Marketing i Zarządzanie”, nr 2, 2013.
- Więcek-Janka E., *Kompetencje menedżerskie sukcesorów – inżynierów w firmach rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2014, t. XV, z. 8, cz. II.
- Więcek-Janka E., *Przegląd typologii przedsiębiorstw rodzinnych*, „Marketing i Zarządzanie” (daw. „Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu”), 2016, nr 2 (43).
- Więcek-Janka E., *Przedsiębiorstwo rodzinne jako szczególny typ małych i średnich przedsiębiorstw*, zasoby Internetu: [ewa wiecek-janka.pl/userfiles/main/file/przed_rodz.pdf](http://ewa.wiecek-janka.pl/userfiles/main/file/przed_rodz.pdf).
- Winnicka-Popczyk A., *Finansowanie innowacji w polskich firmach rodzinnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 2016.
- Winnicka-Popczyk A., *Specyfika zarządzania firmą rodzinną*, [w:] *Współczesne problemy zarządzania*, red. J. Hołubiec, Łowicz 2002.

- Wojewoda M., Menadżer zewnętrzny w firmie rodzinnej – czy to zawsze musi być trudne? <https://familybusiness.ibrpolska.pl/menadzer-zewnetrzny-firmie-rodzinnej-zawsze-musi-byc-trudne/>, dostęp dnia 30.11.2021r.
- Woodfield P., Husted Kz., *Intergenerational knowledge sharing in family firms: Case-based evidence from the New Zealand wine industry*, Journal of Family Business Strategy 8, 2017.
- Woodruffe C., *Ośrodki oceny i rozwoju. Narzędzia analizy i doskonalenia kompetencji pracowników*, Kraków 2003.
- Vieira W., Dixit M., *The 5Gs of Family Business*, SAGE Publications India PVT, 2018.
- Zasiadczyk A., Krasicki A., *Polskie firmy rodzinne*, MUZA SA, Warszawa 2017.
- Zieleniewski P., *Dlaczego musimy dbać o firmy rodzinne*, Forbes, 7.12.2018, dostęp: 15.11.2021.
- *Znaczenie firm rodzinnych dla polskiej gospodarki*, PARP, Warszawa 2010, zasoby internetu: www.parp.gov.pl.
- *Znaczenie firm rodzinnych dla polskiej gospodarki*, PARP, Warszawa 2010, zasoby Internetu: www.parp.gov.pl; „Business families Magazine”, 2008 summer, zasoby Internetu: www.pwc.co.uk/pdf/business_families_summer_2008.pdf-846k; *Skuteczne działanie*, Raport PricewaterhouseCoopers, zasoby Internetu: <http://www.pwc.com/pl/pl/publikacje/publikacje-2008.jhtml>.
- Żukowska J., *Polskie firmy rodzinne a kryzys*, zasoby Internetu: www.firmyrodzinne.pl/index.php/polskie-firmy-rodzinne-a-kryzys.
- Ustawa o działalności leczniczej z dnia 15.04.2011, art. 5.
- Dz.U.z 1999 r. Nr 101, poz. 1178, ze zm.
- <https://alebank.pl/firm-rodzinne-generuja-ponad-70-proc-swiatowego-pkb-jak-zaplanowac-rozwoj-przedsiębiorstwa/>, [dostęp: 17.10.2021].
- <http://familybusiness.ibrpolska.pl/przedsiębiorstwa-rodzinne-liczbach/>, [dostęp: 12.11.2021].
- <https://www.forbes.pl/biznes/hotele-golebiewski-w-czasie-koronawirusa-tadeusz-golebiewski-zastawil-majatek-by/dbnw4vj>, [dostęp: 27.11.2021].
- <https://mfiles.pl/pl/index.php/Kompetencje>, dostęp: 27.10.2021.
- <https://mfiles.pl/pl/index.php/Menedżeryzm>, dostęp: 21.11.2021.

СПИСОК ТАБЛИЦ, РИСУНКОВ И ПРИЛОЖЕНИЙ

А. СПИСОК РИСУНКОВ		
№ п/п	Название	страница
1	Степень участия семьи как детерминант классификационного определения предприятий	14
2	Модель щита Дж. Х. Астрахана и М. К. Шанкера	15
3	Семейные фирмы – модель пяти уровней классификации	25
4	Структура построения семейного предприятия	35
5	Три круга Джона Дэвиса	41
6	Модель жизненного цикла семейной фирмы по К. Розенбауэру..	47
7	Модель трех измерений семейного бизнеса	48
8	Общее понятие компетентности.....	71
9	Методология исследования управленческих компетенций в семейных фирмах	96
10	Семейные фирмы, разделенные по количеству сотрудников.....	105
11	Возраст семейных фирм	106
12	Жизненный цикл семейной фирмы	106
13	Классификация семейных фирм в соответствии с Польской классификацией деятельности	107
14	Количество членов семьи в семейной фирме	107
15	Количество владельцев в семейной фирме	108
16	Генерация, управляющая семейной фирмой	109
17	Срок полномочий генерального директора/правления семейной фирмы по состоянию на 31 декабря 2020 года	109
18	Ожидаемое время ухода генерального директора / совета директоров на пенсию	110
19	Модель семейной фирмы на основе полевых исследований	110
20	Индивидуальные компетенции владельца семейной фирмы согласно критерию количества сотрудников (часть I).....	113
21	Индивидуальные компетенции владельца семейной фирмы согласно критерию количества сотрудников (часть II).....	114
22	Индивидуальные компетенции владельца семейной фирмы согласно критерию количества сотрудников (часть III).....	115
23	Индивидуальные компетенции владельца семейной фирмы в зависимости от возраста фирмы (часть I).....	116
24	Индивидуальные компетенции владельца семейной фирмы в зависимости от возраста фирмы (часть II).....	117
25	Индивидуальные компетенции владельца семейной фирмы в зависимости от возраста фирмы (часть III).....	117
26	Уровень теоретических и оперативных знаний владельцев семейных фирм в области внедрения методов управления	

	согласно критерию количества сотрудников (часть I).....	119
27	Уровень теоретических и оперативных знаний владельцев семейных фирм в области внедрения методов управления согласно критерию количества сотрудников (часть II).....	120
28	Уровень теоретических и оперативных знаний владельцев семейных фирм согласно внедрению методов управления в зависимости от возраста фирмы (часть I).....	120
29	Уровень теоретических и оперативных знаний владельцев семейных фирм в области внедрения методов управления в зависимости от возраста фирмы (часть II).....	121
30	Аналитические способности владельца семейной фирмы согласно критерию количества сотрудников	122
31	Соотношение аналитических компетенций и знаний в области методов управления и анализа владельцев семейных фирм согласно критерию размера предприятия.....	122
32	Аналитические способности владельца семейной фирмы в зависимости от возраста фирмы	123
33	Стратегические компетенции владельца семейной фирмы согласно критерию количества сотрудников	124
34	Стратегические компетенции владельца семейной фирмы в зависимости от возраста фирмы	125
35	Корреляция информированности менеджеров средних фирм и фирм, работающих на рынке от 10 до 20 лет	126
36	Уровень осознания преемственности в семейной фирме согласно критерию количества сотрудников	127
37	Уровень осведомленности о преемственности в семейной фирме в зависимости от возраста фирмы	127
38	Стиль ведения семейного бизнеса согласно критерию количества сотрудников	129
39	Стиль управления семейной фирмой в зависимости от возраста фирмы	130
40	Уровень управления персоналом владельцем семейной фирмы согласно критерию количества сотрудников (часть I).....	132
41	Уровень управления персоналом владельцем семейной фирмы согласно критерию количества сотрудников (часть II).....	132
42	Уровень управления персоналом владельцем семейной фирмы согласно критерию количества сотрудников (часть III).....	133
43	Уровень управления персоналом владельцем семейной фирмы в зависимости от возраста фирмы (часть I).....	134
44	Уровень управления персоналом владельцем семейной фирмы согласно возрастному критерию фирмы (часть II).....	134
45	Уровень управления персоналом владельцем семейной фирмы в зависимости от возраста фирмы (часть III).....	135

46	Формальное состояние деятельности согласно критерию количества сотрудников	136
47	Формальное состояние деятельности согласно возрастному критерию фирмы	137
48	Осведомленность управляющего лица о финансовом положении семейной фирмы согласно критерию количества сотрудников (часть I).....	138
49	Осведомленность управляющего лица о финансовом положении семейных фирм согласно критерию количества работников (часть II).....	139
50	Осведомленность управляющего лица о финансовом положении семейной фирмы в зависимости от возраста фирмы (часть I).....	139
51	Осведомленность управляющего о финансовом положении семейной фирмы согласно критерию возраста фирмы (часть II)..	140
52	Корреляция между эффективностью менеджера и текущей финансовой ликвидностью III степени семейной микрофирмы ..	155
53	Корреляция между эффективностью менеджера и текущей финансовой ликвидностью III степени малой семейной фирмы..	156
54	Корреляция между эффективностью менеджера и текущей финансовой ликвидностью III степени средней семейной фирмы	156
55	Корреляция между эффективностью работы менеджера и коэффициентом оборачиваемости краткосрочной дебиторской задолженности семейной микрофирмы	157
56	Корреляция между эффективностью менеджера и коэффициентом оборачиваемости краткосрочной дебиторской задолженности для малой семейной фирмы	158
57	Корреляция между эффективностью менеджера и коэффициентом оборачиваемости краткосрочной дебиторской задолженности для средней семейной фирмы	158
58	Корреляция между эффективностью менеджера и индексом затрат на оплату труда для малой семейной фирмы	159
59	Корреляция между эффективностью менеджера и индексом затрат на оплату труда для средних семейных фирм	159
60	Корреляция эффективности менеджера и покрытия капитальных затрат за счет амортизации в семейной микрофирме.....	160
61	Корреляция между эффективностью менеджера и покрытием капитальных затрат за счет амортизации в средней семейной фирме	161

В. СПИСОК ТАБЛИЦ		
№ п/п	Название	страница
1	Критерии, фигурирующие в определениях семейных фирм	21
2	Сравнение семейных норм и норм предприятия	32
3	Структура субъектов, участвующих в первичном исследовании, в разбивке по воеводствам	94
4	Индивидуальные компетенции владельца семейной фирмы	112
5	Изучение уровня теоретических и оперативных знаний владельцев семейных фирм в области внедрения методов управления.....	118
6	Аналитические способности владельца семейной фирмы	121
7	Стратегические компетенции владельца семейной фирмы	124
8	Уровень осведомленности о преемственности в семейной фирме.....	126
9	Стиль управления семейной фирмой	129
10	Уровень управления персоналом владельцем семейной фирмы ..	131
11	Формальное состояние деятельности	136
12	Осведомленность управляющего лица с точки зрения финансового положения семейной фирмы	138
13	Финансовые показатели отдельных семейных фирм (часть I).....	149
14	Финансовые показатели отдельных семейных фирмах (часть II).	153
С. СПИСОК ПРИЛОЖЕНИЙ		
№ п/п	Название	страница
1	Анкета для владельцев семейных фирм.....	183
2	Критерии пассивного наблюдения в исследовательской среде.....	188

Приложение 1. Анкета для владельцев семейных фирм

Анкетный лист

Вопросы, содержащиеся в анкете, адресованы владельцам/директорам фирм, которые можно отнести к семейным фирмам. Опрос анонимный, название фирмы не разглашается, и каждая заполненная анкета будет закодирована, чтобы скрыть конфиденциальные данные. Каждый респондент отмечает конкретный признак по шкале от 1 (наименее важный) до 5 (наиболее важный).

Владелец фирмы:

№ п/п	ответы	1	2	3	4	5
-------	--------	---	---	---	---	---

I. ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

1	ставит знания выше межличностных отношений					
2	знает методы тайм-менеджмента					
3	свой успех основывает на собственной работе					
4	является образцом для подражания для сотрудников					
5	использовал метод BCG					
6	работа для него является приключением					
7	придерживается принципа: «он — это фирма, фирма — это он»					
8	является очень директивным					
9	фирма – важная часть его жизни					
10	окружает себя мудрыми людьми					
11	использовал метод SPACE					
12	анализирует внешнюю среду фирмы					
13	неважно какие компетенции у сотрудника в начале, он всему научится у нас					
14	имеет намеченный план действий на ближайшие годы					
15	сотрудники всегда выполняют задание в соответствии с указаниями руководителя					
16	реализует методы разрешения конфликтов					
17	осуществляет четкий контроль за деятельностью					
18	ставит цели и дает сотрудникам свободу в их достижении					
19	хочет быть для сотрудников как отец (мать)					
20	помогает подчиненным решать личные проблемы					
21	является очень компетентным в профессиональных вопросах					
22	открыт к технологическим инновациям					

23	не видит разницы между "сотрудником - членом семьи" и "сотрудником, не входящим в состав семьи"					
24	побуждает сотрудников высказываться, когда они не согласны с решениями					
25	делает так, чтобы сотрудники хотели работать, не уклоняться от заданий					
26	всегда готов к кризису в фирме					
27	ориентирован на развитие фирмы в плане увеличения материальной базы					
28	очень серьезно относится к своей работе					
29	самый важный элемент в профессиональной жизни - финансы					
30	является очень партиципационным					
31	в курсе того, как подчиненные думают и чувствуют					
32	компетентный владелец - человек эпохи Возрождения					
33	эксперт в своей профессии					
34	тщательно подбирает новых сотрудников					
35	иногда манипулирует сотрудниками					
36	отправляет сотрудников на обучение					
37	знает методы разрешения конфликтов					
38	использовал метод SWOT/TOWS					
39	наемный работник, работает в фирме не менее 3-х лет					
40	позитивно относится к будущему фирмы под руководством своего преемника					
41	использует методы управления работой на практике					
42	оставляет сотрудникам свободу в работе					
43	уверен в себе					
44	передает сотрудникам чувство миссии					
45	оставляет за собой право принимать практически все решения					
46	не должен повторять информацию подчиненным					
47	открыт для организационных инноваций					
48	вызывает лояльность среди сотрудников					
49	использует методы управления людьми					
50	побуждает подчиненных к участию в принятии важных решений					
51	вводит одного из членов семьи в дела фирмы					
52	знает конкурентность своей фирмы					
53	знает руководителей фирм, конкурирующих на рынке					
54	главное в конкурентоспособности - качество					

	предоставляемых услуг					
55	понимает проблемы сотрудников					
56	самый важный элемент в профессиональной жизни – это человек					
57	имеет развитый клиентский (потребительский) профиль					
58	знает, как будет выглядеть его фирма через 10 лет					
59	являюсь образцом для подражания на работе для других сотрудников					
60	является очень автократичным					
61	планирует дальнейшую деятельность фирмы					
62	проявляет большую добросовестность в выполнении своей работы					
63	использовал метод сценариев					
64	всегда справедлив к своим подчиненным					
65	в управлении фирмой использует метод проектирования					
66	оперативные знания важнее практических навыков					
67	использовал метод ABC					
68	стрессоустойчив					
69	использовал метод пяти сил Портера					
70	управляет людьми интуитивно					
71	является очень консультативным					
72	является очень либеральным					

II. ФИНАНСОВОЕ СОСТОЯНИЕ ФИРМЫ

73	уровень доходов от продаж					
74	рост выручки от продаж					
75	денежные поступления					
76	степень возврата собственного капитала					
77	маржа прибыли брутто					
78	прибыль нетто от операционной деятельности					
79	ЕБИТДА (прибыль до вычета процентов, налогов и амортизации)					
80	коэффициент оборачиваемости активов					
81	коэффициент оборачиваемости запасов					
82	коэффициент краткосрочной дебиторской задолженности					
83	коэффициент краткосрочных обязательств					
84	коэффициент эффективности сотрудника					
85	показатель затрат на оплату труда					

III. ФОРМАЛЬНОЕ СОСТОЯНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

86	имеются письменные должностные инструкции					
87	имеются фиксированные планы вознаграждений					
88	есть формальный процесс оценки сотрудников					
89	всегда по утрам встречаюсь с сотрудниками с целью установления задач и обсуждения прошедшего дня					
90	раз в неделю встречаюсь со всеми сотрудниками, чтобы обсудить рабочую неделю					
91	имеется письменное изложение миссии фирмы					
92	фирма имеет актуальный стратегический план					
93	фирма имеет актуальную организационную схему					
94	фирма имеет план развития ключевого руководящего персонала					
95	фирма имеет карьерную лестницу для сотрудников					

IV. ПРЕЕМСТВЕННОСТЬ НА ПРЕДПРИЯТИИ

96	сотрудники проинформированы, кто будет преемником					
97	преемник готов действовать в случае непредвиденной необходимости					
98	имею несколько потенциальных преемников					
99	наследник является членом семьи					
100	забочусь о повышении его менеджерских компетенций					
101	это человек, работающий в фирме					
102	это лицо, получившее образование в сфере деятельности компании					

V. ДЕМОГРАФИЧЕСКИЕ ДАННЫЕ ФИРМЫ

1. Срок полномочий президента:

Как долго по состоянию на 31.12.2020 действующий генеральный директор/правление выполнять свою функцию?

0-4 года	4-8 лет	8-12 лет	12-16 лет	16-20 лет	более 20 лет
----------	---------	----------	-----------	-----------	--------------

2. Как долго нынешний генеральный директор / правление будет занимать эту должность до выхода на пенсию?

0-2 года	2-4 года	4-6 лет	6-8 лет	8-10 лет	более 10 лет
----------	----------	---------	---------	----------	--------------

3. Возраст предприятия:

0-5 лет	5-10 лет	10-15 лет	15-20 лет	20-30 лет	более 30 лет
---------	----------	-----------	-----------	-----------	--------------

4. Количество работников:

0-4	5-9	10-15	16-24	25-49	более 49
-----	-----	-------	-------	-------	----------

5. Поколение предприятия (самое молодое поколение на предприятии):

первое	второе	третье
--------	--------	--------

6. Классификация видов экономической деятельности (ПКД)

Добыча полезных ископаемых	Строительство	Промышленная переработка	Транспорт	Оптовые дистрибьюторы
Розничная торговля	Услуги	Финансы, страхование и недвижимость	Сельское хозяйство	Другое

7. Жизненный цикл фирмы, на котором этапе находится:

Начальная фаза	Фаза быстрого роста	Фаза роста	Фаза зрелости	Фаза спада
----------------	---------------------	------------	---------------	------------

8. Количество владельцев (директоров) в фирме

один	два	больше двух
------	-----	-------------

9. Количество членов семьи, работающих в фирме

2 человека	3-4 человека	4-5 человек	более 5 человек
------------	--------------	-------------	-----------------

Приложение 2. Критерии пассивного наблюдения в исследовательской среде

Анкета наблюдения

СОЗДАНИЕ ОТНОШЕНИЙ

1. Как выглядят вертикальные отношения в фирме?
2. Как выглядят горизонтальные отношения в фирме?
3. Какая в фирме атмосфера?
4. Для своих сотрудников начальник отец или палач?
5. Отличает ли начальник «семейных» сотрудников от «несемейных»?

КОММУНИЦИРОВАНИЕ

1. Способ коммуникации внутри фирмы?
2. Как происходит процесс общения начальника с подчиненными?
3. Как происходит процесс общения между начальником и членами семьи?
4. Какие коммуникативные барьеры существуют в фирме?
5. Являются ли лица, ответственные за внешнюю коммуникацию, компетентными сотрудниками?

РАЗВИТИЕ ФИРМЫ

1. Есть ли у фирмы стратегия развития?
2. Управление персоналом осуществляется по определенной схеме или интуитивно?
3. Производит ли фирма впечатление эффективной организации?
4. Как осуществляется управление ресурсами в фирме?
5. Как организовано управление процессами в фирме?