Воробьев Даниил Владимирович
студент
Научный руководитель
Кулакова Светлана Владимировна
канд. экон. наук, доцент
Костанайский филиал ФГБОУ ВО «Челябинский государственный университет»
г. Костанай, Республика Казахстан

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ СЕМЕЙНЫМ БИЗНЕСОМ: ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И НАПРАВЛЕНИЯ ИХ РЕШЕНИЯ

Аннотация: *в статье рассматриваются особенности управления семейным бизнесом, основные проблемы и направления их решения. Особое внимание уделяется влиянию семейных отношений на деятельность предприятия, вопросам назначения родственников на руководящие должности, конфликтам между поколениями и передаче бизнеса следующим поколениям. Рассмотрены последствия некомпетентного управления и недостаточного анализа новых технологий. Предложены основные направления решения данных проблем, направленные на повышение эффективности управления, снижение конфликтов и обеспечение стабильного развития семейного бизнеса.*

Ключевые слова: *семейный бизнес, предпринимательство, управление, семейные отношения, конфликт поколений, преемственность бизнеса, компетентность руководителя, эффективность предприятия.*

Семейный бизнес занимает особое место в структуре предпринимательства, поскольку его деятельность основана на сочетании экономических интересов предприятия и личных отношений между членами семьи. Участие родственников в управлении может способствовать формированию доверия, оперативности принятия решений и заинтересованности в долгосрочном развитии бизнеса. Вместе с тем совмещение семейных и профессиональных ролей создаёт определённые управленческие риски, связанные с распределением полномо-

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

чий, компетентностью руководителей, возникновением конфликтов и передачей бизнеса следующему поколению. В связи с этим особую актуальность приобретает исследование проблем управления семейными предприятиями и определение направлений их решения.

Такой вид предпринимательства можно рассматривать как деятельность предприятия, в котором собственность, управление, организация процессов, и участие в работе, полностью или частично, закольцованы вокруг одной семьи. При этом семейные узы имеют весомое значение для развития предприятия в целом, и как показывает практика не всегда в лучшую пользу [1, с.28]. Особенность заключается в том, что контрольные решения могут приниматься как одним членом семьи (лидером) или несколькими родственниками, владеющими контрольными пакетами акций или равными долями этого бизнеса. В организации работают две мало совместимые отношения: деловые и семейные. Они мало совместимые, потому что семейные отношения могут способствовать формированию доверия, взаимной поддержки и заинтересованности в долгосрочном развитии предприятия [6, с.110]. С другой стороны, личные отношения могут переноситься на рабочие процессы и становиться причиной конфликтов.

Одной из наиболее важных проблем является разделение семейных и деловых отношений. Так, в организациях, где нет семейных отношений руководитель, и сотрудники взаимодействуют в рамках должностных инструкций [5, с. 130]. Но в семейном бизнесе случай на много хуже так как, семейный конфликт, возникший вне предприятия, может повлиять на работу бизнеса и на оборот уже рабочие моменты могут повлиять на семейные отношения.

Проблемой будет и распределение должностных ролей. Ведь начальник (родственник) может назначить на должность родственника, который может совсем не отвечать требованиям должности, быть некомпетентен в рабочих моментах.

В качестве практического примера рассмотрены отдельные управленческие ситуации, возникшие в деятельности сельскохозяйственного предприятия Акмолинской области. Материал исследования сформирован на основе сведений,

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

предоставленных представителями предприятия. В целях сохранения конфиденциальности его наименование не раскрывается.

Итак, основатель организации, являясь руководителем всего бизнеса, назначил на должность директора ТОО своего племянника. Племянники был некомпетентен в поставленной ему работе. Так, во время посевной и уборочной кампаний транспортировка зерна, перегон техники, обработка почвы проходили с большими задержками. Из-за чего работа отделов предприятия также замедлялась. Данная ситуация продолжалась до увольнения племянника и назначения на его должность более компетентного сотрудника. Рассмотренная ситуация свидетельствует о недостаточной формализации кадровых решений в семейном предприятии, когда родственные отношения оказывают определяющее влияние на назначение руководителей.

Отсутствие объективной оценки профессиональных компетенций при выборе директора привело к нарушениям координации производственных процессов и снижению оперативности работы подразделений. Для предупреждения подобных ситуаций целесообразно установить единые квалификационные требования к руководящим должностям, предусмотреть оценку профессиональной подготовки кандидатов и разграничить полномочия собственника и исполнительного руководства.

Следующим примером конфликта в семейном бизнесе может служить конфликт поколений. Так, все в том же предприятии Акмолинской области произошла ситуация, в которой основатель предложил использовать новую технологию при засевании полей сафлора, а сын выступал против нововведений. Родственники сошлись на разделении полей, так часть полей будет засеяна новым способом, а вторая старым. В итоге на полях, засеянных по новой технологии, получили большое количество сорняков, спасти удалось всего 85 га из 2000 га имеющихся, а собрали всего 25 тонн при урожайности 3 цн/га. В это время поля, засеянные по старой технологии дали приличный урожай, так из 2000 га собрали более 2000 тонн сафлора, при урожайности 10 цн/га. В данном случае наблюдается конфликт поколений. Технология сына была более правильной в

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

отличие от модели отца, не смотря на ее новизну. Здесь виден плохой анализ со стороны основателя предприятия.

Необходимо рассмотреть и проблему в виде процесса преемственности бизнеса, так как это является наиболее сложным процессом в семейном предпринимательстве. Исследования показывают, что успешная преемственность связана не только с передачей собственности, но и с подготовкой будущего руководителя, его мотивацией и постепенным включением в принятие управленческих решений. Помимо подготовки передачи активов могут возникать родственные споры между членами семьи за обладание большинством активов [3, с. 150]. На практике такое деление может или сильно ослабить предприятие либо довести до полного его распада.

Ниже будут рассказаны примерные направления решения проблем семейного бизнеса.

Таблица 1

Основные проблемы управления семейным бизнесом и направления их решения

Выявленная проблема	Предлагаемое управленческое решение	Ожидаемый результат
Назначение родственников на руководящие должности без оценки квалификации	Установление единых квалификационных требований и проведение оценки компетенций кандидатов	Повышение профессионального уровня управления
Конфликт поколений при выборе производственных технологий	Совместное обсуждение решений, предварительная оценка рисков и испытание новых технологий на ограниченном участке	Снижение вероятности необоснованных решений и производственных потерь
Преобладание семейных отношений над профессиональными	Разграничение должностных полномочий и закрепление ответственности руководителей	Снижение влияния личных отношений на управление предприятием
Возможные конфликты при передаче семейного бизнеса	Заблаговременная разработка плана преемственности и подготовка будущего руководителя	Обеспечение непрерывности управления и снижение риска конфликтов
Зависимость предприятия от решений основателя	Распределение управленческих функций и привлечение квалифицированных специалистов	Повышение устойчивости системы управления

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Представленные решения в таблице направлены на систематизацию управления в семейном бизнесе и снижение рисков, связанных с человеческим фактором. Переход от личностных связей к четким профессиональным стандартам – регламентации полномочий, оценке компетенций, планированию преемственности и внедрению независимой экспертизы – позволяет объективировать принятие решений. В результате предприятие трансформируется из зависимой семейной структуры в устойчивую, профессионально управляемую компанию, готовую к последовательному развитию без потери непрерывности бизнес-процессов [2, с. 151].

В завершение статьи можно сделать вывод, что семейный бизнес обладает уникальным потенциалом благодаря высокому доверию и ориентированности на долгосрочные цели, однако смешение личных и деловых ролей создает серьезные управленческие риски. Как показал опыт сельскохозяйственного предприятия Акмолинской области, отсутствие объективного кадрового отбора, субъективность в принятии решений и неподготовленность к смене поколений напрямую ведут к производственным и финансовым потерям.

Главный вектор развития таких предприятий – профессионализация управления. Разграничение полномочий, внедрение единых квалификационных требований, предварительная оценка рисков и заблаговременное планирование преемственности позволяют минимизировать негативное влияние семейных факторов. Это обеспечивает трансформацию эмоционально зависимой структуры в устойчивую, эффективную и жизнеспособную компанию.

Список литературы

1. Ершова, И. В. Семейное предпринимательство: в поисках баланса интересов семьи и государства / И. В. Ершова // Вестник Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА). – 2024. – № 8. – С. 26–34. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/semeynoe-predprinimatelstvo-v-poiskah-balansa-interesov-semi-i-gosudarstva (дата обращения: 20.10.2026). – Текст : электронный.

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

2. Черкасская, Г. В. Управление конфликтами : учебник и практикум для вузов / Г. В. Черкасская, М. Л. Бадхен. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2026. – 249 с. – URL: https://urait.ru/bcode/585775 (дата обращения: 20.10.2026). – Текст : электронный.

3. Трофимова, Е. В. Правовые средства минимизации рисков, связанных с предпринимательской деятельностью членов семьи / Е. В. Трофимова // Вестник Университета имени О. Е. Кутафина. – 2025. – № 8. – С. 145–154. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/reorganizatsiya-semeynyh-kompaniy-v-velikobritanii-i-ispanii-kak-vektor-progressivnogo-razvitiya-semeynogo-predprinimatelstva-v (дата обращения: 20.10.2026). – Текст : электронный.

4. Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Юрайт, 2026. – 211 с. – URL: https://urait.ru/bcode/584718 (дата обращения: 20.10.2026). – Текст : электронный.

5. Левушкин, А. Н. Наследование доли как бизнес-актива пережившим супругом в рамках модели семейного предпринимательства / А. Н. Левушкин // Закон и право. – 2024. – № 1. – С. 126–132. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/nasledovanie-doli-kak-biznes-aktiva-perezhivshim-suprugom-v-ramkah-modeli-semeynogo-predprinimatelstva (дата обращения: 20.10.2026). – Текст : электронный.

6. Спивак, В. А. Организационное поведение : учебник для вузов / В. А. Спивак. – Москва : Юрайт, 2025. – 207 с. – URL: https://urait.ru/bcode/559740 (дата обращения: 20.10.2026). – Текст : электронный.

7. Исаева, О. М. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. – Москва : Юрайт, 2024. – 288 с. – URL: https://urait.ru/bcode/539247 (дата обращения: 20.10.2026). – Текст : электронный.

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)