

ХАРАКТЕРИСТИКИ ПОЛЬСЬКИХ СІМЕЙНИХ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ

ЛУКАШ СУЛКОВСЬКИЙ

Університет менеджменту, м. Лодзь, Польща

***Анотація.** Стаття аналізує особливості та вагомість сімейних МСП у польській економіці. Такі висновки можна зробити на основі найбільшого, та досі єдиного національного дослідження у сфері МСП. Дослідження було завершено у грудні 2009 року та проводилось командою авторів - Ł. Sułkowski, A. Kowalewska, J. Szut, B. Lewandowska, M. Kwiatkowska, A. Marjański та дослідницькою компанією Pentor, на базі комісії польського Агентства з Розвитку Підприємств. Дослідження враховує постулати методологічної триангуляції та використовує зразкові методи обзору, статистичний аналіз, також кількісні методи, такі як фокус-групи, вільно форматні та експертні інтерв'ю.*

***Ключові слова:** сімейний бізнес, МСП, польські МСП, польські сімейні МСП, сімейне підприємництво*

Вступ

У Польщі сімейні підприємства не являють собою окрему правову категорію, тому складно ідентифікувати та розрізнити їх характеристики. Існує відносно мало репрезентативних досліджень, в яких аналізується частка сімейних підприємств в польській економіці і описуються їх особливості. Польща є прикладом вільної ринкової економіки, що в результаті перетворень 1990-х років вийшла з системи централізованого планування. Ринкові перетворення супроводжувалися швидким розвитком малих сімейних підприємств, які протягом останніх 25 років стали домінуючим типом підприємств у Польщі. Парадоксально, але ми мало знаємо про характеристики суб'єктів підприємницької діяльності такого типу.

У статті аналізуються особливості та значення сімейного малого та середнього

підприємництва в польській економіці. Вона заснована на результатах великого, і поки єдиного, національного репрезентативного дослідження сімейного малого та середнього бізнесу. Дослідження завершено в грудні 2009 року і проведено колективом авторів уповноваженим Польським агентством розвитку підприємництва, до якого увійшли Л. Сулковський, А. Ковалевська, Д. Сзут, Б. Левандовська, М. Квятковська, А. Мар'янський, а також представники дослідницької компанії Пентор¹

Джерела розвитку малих сімейних підприємств у Польщі

Ряд економічних, соціальних і культурних факторів підтримали швидкий розвиток малих сімейних підприємств. Початок перетворень національних систем визначив нові правові можливості для створення нових підприємств, в

¹ Ł. Sułkowski, A. Kowalewska, J. Szut, B. Lewandowska, M. Kwiatkowska, A. Marjański, Badanie firm rodzinnych, RAPORT KOŃCOWY, PARP, Pentor, Reference no.: p/789/8/2008, Warszawa, December 2009.

результаті яких відбулось швидке зростання числа суб'єктів малого підприємництва. Протягом декількох років малі підприємства стали домінуючою формою підприємницької діяльності, становлячи понад 90% всіх господарюючих суб'єктів в 1990 році².

Економічна лібералізація в Польщі в кінці 1980-х і на початку 1990-х років дала людям можливість вільно створювати свої власні суб'єкти господарювання. У той же час, слабкість банківської системи та висока інфляція не були сприятливими умовами для отримання кредитів з метою створення нових підприємств, тому сімейні фінансові ресурси стали природним джерелом початкового капіталу, необхідного для створення бізнесу.

Перетворення мали соціальні та економічні результати, такі, як високий ріст безробіття, рівень якого протягом останніх двох десятиліть складав 9-15%³. Раніше, в централізованій планованій економіці, практично не було безробіття або воно було всього лише маргінальним явищем. Загроза безробіття стала одним із мотивів для створення малих сімейних підприємств, які незабаром поширювались в секторах з низькими бар'єрами входу, таких як торгівля і послуги. Вони заповнили прогалину на польському ринку і створили нові можливості для зайнятості, особливо для тих, хто перебував в гіршій ситуації на ринку праці: людей старше 50 років, жінок, які хотіли

повернутися на роботу і людей, які шукають свою першу роботу.

Швидкий розвиток малих сімейних підприємств було також викликано факторами, які глибоко вкоренилися в польську суспільну культуру. На думку більшості соціологічних досліджень, сімейні цінності до сих пір вважаються поляками як найбільш важливі в ієрархії цінностей⁴. С. Новак вважає, що в Польщі існує синдром «соціальної порожнечі», який означає, що соціальні цінності зосереджені на рівні сім'ї, і в той же час існують дуже слабкі чи взагалі відсутні громадянські цінності⁵. Крім того, дослідження польського соціального капіталу показує, що він дуже низький у порівнянні з більшістю розвинених країн⁶. Таким чином, рівень соціальної довіри є дуже обмеженим, що є сприятливою умовою для розвитку сімейних підприємств на основі сімейних зв'язків.

Прийняте оперативне визначення малих сімейних підприємств

Одним з ключових когнітивних завдань, що потребувало вирішення до початку емпіричного дослідження була розробка оперативного визначення сімейного малого та середнього бізнесу, яке дозволило б ідентифікувати такі підприємства.

Сімейні МСП можуть бути визначені

² Poland: SME and Entrepreneurship Issues and Policies, OECD, ISBN: 9789264081864, 2010, http://www.oecd.org/document/11/0,3746,en_2649_34197_45073483_1_1_1_1,00.html#TOC.

³ http://www.indexmundi.com/poland/unemployment_rate.html.

⁴ Social Diagnosis 2009. The Subjective Quality and Objective Conditions of Life in Poland. Report, ed. J. Czapiński T. Panek, Warsaw: The Council for Social Monitoring 22.11.2009, http://www.diagnoza.com/data/report/report_2009.pdf, p. 119.

⁵ S. Nowak, System wartości społeczeństwa polskiego, "Studia socjologiczne", no. 4 (75), 1979.

⁶ Social Diagnosis 2009. The Subjective Quality and Objective Conditions of Life in Poland. Report, ed. J. Czapiński T. Panek, Warsaw: The Council for Social Monitoring 22.11.2009, http://www.diagnoza.com/data/report/report_2009.pdf

на основі різних критеріїв. Порівняно легко визначити малий та середній бізнес, і фактично було прийняте визначення, сформульоване Європейським Союзом. Насправді, не існує єдиної думки про критерії відмінності сімейного бізнесу, хоча найбільш часто використаними критеріями є: сімейна структура власності підприємства, стратегічний контроль з боку родини, участь членів родини в управлінні підприємством, і залучення більше одного покоління в управління підприємством⁷. М. К. Шанкер та Д.Х. Астрачан звернули увагу на той факт, що визначення сімейного підприємства охоплює континуум.

Широкі визначення мають дуже загальні і розпливчасті описи сімейного бізнесу, засновані на таких критеріях як контроль над стратегічними рішеннями і намір зберегти підприємство під контролем родини. Згідно з трохи вужчим визначенням сімейного бізнесу, заснов-

ник бізнесу або його/її нащадки управляють бізнесом, який залишається під контролем членів сім'ї. На відміну від вузьких визначень, крім зазначених вище критеріїв дане визначення вимагає прямої участі понад одного члена сім'ї в управлінні бізнесом і декількох поколінь, задіяних в структурі підприємства. В залежності від прийнятого визначення, сімейні підприємства є джерелом 12%, 30% або 49% від національного доходу в економіці США (табл. 1)⁸. Таким чином розходження мають велике значення, але навіть прийнявши вузьке визначення сімейного підприємства, ми в кінцевому підсумку матимемо велику групу господарюючих суб'єктів.

Серед найбільш важливих критеріїв, що дозволяють визначити суб'єкт господарювання в якості сімейного підприємства є: володіння, управління, залучення сім'ї до підприємства та сімейна спадкоємність. Р.К.З. Хек та Е.С. Трент порів-

Таблиця 1.

Визначення сімейного бізнесу в залежності від рівня участі сім'ї.

Критерій	Широке визначення	Середнє визначення	Вузьке визначення
Структура власності	Велика частка сім'ї	Контролюючий пакет акцій сім'ї	Більшість акцій сім'ї
Стратегічний та управлінський контроль	Мінімальний стратегічний контроль	Стратегічний контроль та участь в управлінні	Стратегічний контроль та повне управління
Структура залучення поколінь	Не вимагається	Планована спадкоємність сім'ї	Декілька поколінь
Участь членів сім'ї	Низька	Середня	Висока
Відсоток від виробленого ВВП в США	49%	30%	12%
Зайнятість у США	59%	37%	15%

Джерело: власна робота заснована на М.С. Shanker, J.H. Astrachan, *Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy – A Framework for Assessing Family Business Statistics*, "Family Business Review", vol. 9, no. 2, 1996, pp. 107-119.

⁷ W. Handler, Methodological issues and considerations in studying family businesses, "Family Business Review", no. 2, pp. 257-276.

⁸ М.С. Shanker, J.H. Astrachan, *Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy – A Framework for Assessing Family Business Statistics*, "Family Business Review", vol. 9, no. 2, 1996, pp. 107-119.

няли критерії у відповідності до тематичної літератури (табл. 2).

Аналіз показує, що домінуючі визначення які окреслюють сімейний бізнес за критерієм власності або управлінні. Дуже часто використовують визначення, в яких згадується участь сім'ї в підприємстві, а також комбінують два або більше критерії. Теоретики рідко визначають сімейний бізнес, використовуючи правонаступництво в сім'ї в якості ключового критерію.

Таким чином, запропоновано наступне визначення: сімейне підприємство - кожна юридична особа в секторі мікро-, макро-і середніх підприємств, будь-якої правової форми, що зареєстрована та діє в Польщі, в якій :

- ✓ *Принаймні два члени сім'ї працюють разом,*
- ✓ *Принаймні один член сім'ї має значний вплив на управління,*
- ✓ *Члени сім'ї володіють акціями.*

Адаптуючи визначення «сімейного підприємства» до польських умов, слід звернути увагу на обмежену можливість використання критерію правонаступництва. Більшість польських сімейних підприємств належать першому поколінню, тобто засновникам підприємства, що пов'язано з тим, що в більшості випадків вони створені під час національних перетворень 1990-х років, так що найстарішим з них всього 20 років. Здається, що

основним критерієм повинні бути залучення сім'ї, управління та сімейна власність. Як таке, було прийнято чітке визначення «сімейне підприємство», яке припускає, що більш ніж один з членів сім'ї беруть участь у підприємстві, і це необхідно принаймні для одного члена сім'ї для того, щоб робити істотний вплив на управління підприємством, а також власні акції (але не обов'язково більшість).

Методологія дослідження

В дослідженні враховано постулати методологічної тріангуляції, використано представницькі методи дослідження та статистичного аналізу, таких як фокус-групи, вільно форматні та експертні інтерв'ю. Дослідження було поділено на три стадії: дослідницька, діагностична та перевірка та пояснення.

Таблиця 2.

Виклад визначення сімейних підприємств, заснований на тематичній літературі.

Суть визначення відповідно до перерахованих авторами	Досліджувані змінні в Національному дослідженні сімейного бізнесу 1997
1. Право власності та управління	Статус або структура власності, спільної власності, співвласники і ті, хто приймає ключові рішення або мають управління або володіння акціями.
2. Залучення родини до підприємства (системи кореляцій)	Кількість членів сім'ї, що працюють в сімейному підприємстві, оплачувана і неоплачувана праця родичів, які не живуть в одному будинку.
3. Сімейна спадкоємність (передача між поколіннями)	Покоління в сімейному підприємстві, запланована зміна структури власності в сімейному підприємстві протягом 5 років, намагання зберегти підприємство у власності сім'ї в майбутньому.
4. Мультикритерій	Комбінація щонайменше двох критеріїв, перерахованих в пунктах 1, 2 і 3

Джерело: R.K.Z. Heck, E.S. Trent, The Prevalence of Family Business from a Household Sample, in: "Family Business Sourcebook", ed. C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002, p. 610.

Сімейні підприємства в польській економіці

Згідно з проведеним дослідженням сімейні підприємства становлять 36% сектора малого і середнього бізнесу, а частка сімейних підприємств (у відповідності з прийнятим визначенням) зменшується по мірі зростання розміру підприємства: серед мікропідприємств сімейні підприємства складають 38%, серед малих підприємств - 28%, а серед середніх підприємств тільки 14%.

Припускаючи, що господарюючі суб'єкти, які є фізичними особами і які не наймають працівників (виключені за визначенням сімейного підприємства і, таким чином, виключені з дослідження по МСП, хоча в деяких країнах вони розглядаються саме як сімейні підприємства) є апіорі сімейними підприємствами, повинна можна сказати, що 78% підприємств в секторі малого та середнього бізнесу в Польщі – це сімейні підприємства. Більшість юридичних осіб, які ми класифікували як сімейні підприємства (близько 90%), знають про свій сімейний характер і навіть називають себе сімейними підприємствами. Можемо оцінити, що сімейні підприємства виробляють принаймні 10,4% від загального валового внутрішнього продукту (більш 121 млрд польських злотих (PLN) кожен рік). На польських сімейних підприємствах працюють близько 1,3 мільйона осіб, або 21% всіх зайнятих на МСП.

Різниця між сімейними та несімейними підприємствами

Кількісні дослідження за репрезентативною вибіркою осіб із сектора малого і середнього бізнесу не виявили істотних розбіжностей між сімейними та іншими підприємствами сектору малих та середніх підприємств (МСП) з погляду структури (розміру підприємства, чисельність

працівників, географічної сфери діяльності, обороту, інвестиційного плану та заходів). Крім того, не було виявлено значної різниці у бар'єрах що поставали на шляху польських підприємств, та заходів поліпшення умов ведення підприємницької діяльності в Польщі.

За даними аналізу, відмінності більшою мірою пов'язані з розміром компанії (кількість співробітників), ніж з її належністю (сімейна чи несімейна), що може бути лише свідченням нещодавнього досягнення зрілості польського ринку. Як результат, велика кількість польських сімейних підприємств ще знаходяться на стадії розвитку, де немає проблем, характерних для сімейного бізнесу, такі як передачі прав власності наступному поколінню, залучення нових поколінь у бізнес, чи користування послугами зовнішнього менеджера.

Слід також відзначити, що невеликі (часто не статистичної значимості) відмінності між сімейними та іншими підприємствами можуть виникнути в результаті структурної специфіки сектора польського МСП. За чисельністю домінують, як у сімейних так і в інших підприємств - мікропідприємства, в той час як малі та середні підприємства зустрічаються дуже рідко. У разі такої структури, важко очікувати, що проблеми з управління персоналу (працівники, які не є членами сім'ї) будуть виявлені, або проблеми з управління складними організаційними структурами.

Відмінності між сімейними і несімейними підприємствами, в основному з'являються в питанні про цінності та організаційну культуру, які мають як позитивні, так і негативні наслідки сімейної власності. Можливо, саме тому культура та особливості сімейного бізнесу не завжди відображаються на іміджі підприємства. Не всі члени управлінського персоналу дотримуються характеру сімейних під-

приємств за їх межами, вважається, що це можна розглядати як негативну характеристику.

В дослідження включались юридичні особи з наступних розділів Польської класифікації ділової активності 2004 року: розділ А - сільське господарство, мисливство; розділ В - рибальство; розділ L - державне управління; розділ Р - вимоги до найму працівників; розділ Q - екстра територіальні організації і групи. Також були виключені юридичні особи, які представляли собою фізичні особи і які не наймають працівників (навіть якщо вони неофіційно підтримувались членами сім'ї людини, яка проводить дану ділову активність).

Працевлаштування членів сім'ї в основному пов'язано з наявністю більшої довіри до них. Спираючись на кровний зв'язок, розділяючи єдині цінностями та відповідальності за ім'я і репутацію компанії, засновники можуть бути впевнені, що вони не будуть обмануті членами сім'ї. Саме тому вони пропонують їм ключові посади і призначають їх відповідальними за життєво важливі рішення.

На думку підприємців, працівники-членами сім'ї більш мотивовані на кровних зв'язках і працювати на загальне благо, схильні, у порівнянні із іншими йти на жертви для підприємства (наприклад, робота понаднормово безкоштовно).

Система зв'язків розроблена протягом багатьох років у родині, використовує той самий код мови, що зекономить час процесу прийняття рішень. Закриті сімейні відносини дозволяють членам сім'ї легше висловлювати свої думки, особливо негативні.

Характеристика організаційної культури сімейного підприємства полягає в основному в позитивній робочій атмосфері - керівники та власники намагаються передати сімейну атмосферу в біз-

нес-приміщення. У деяких з досліджуваних підприємств, власники мали негативний досвід роботи в несімейному підприємстві, що сприяло розробці власного ідеального робочого місця, де хотілося б залишатися.

Інтерв'ю з працівниками сімейних підприємств, які не є членами сім'ї, засвідчують, що ставлення до несімейних працівників у сімейних підприємствах є більш індивідуальним. Керівники і власники часто занурюються в приватне життя своїх працівників. В результаті прямого контакту між власником та працівниками отримуються глибокі знання про людський ресурсів підприємства, які допомагають знайти найбільш відповідні повідомлення для співробітників і таким чином підвищити ефективність підприємства.

Незалежно від їх розміру, сімейні підприємства є більш гнучкими у задоволенні потреб своїх клієнтів. Завдяки гнучкому графіку, вони можуть легко налаштувати свій робочий час на потреби ринку. Експерти підкреслюють, що сімейні підприємства дуже часто займають ринкові ніші, виконувати спеціальні, нестандартні замовлення.

Завдяки своїй гнучкості та високій адаптивності, сімейні підприємства більш стійкі до кризи - вони швидко адаптуватися до нових умов, можуть знизити витрати до абсолютного мінімуму і відмовитись від усіх не першочергових витрат. Періодично такі підприємства можуть зменшити або навіть припинити виплату зарплати тим співробітникам, які є членами сім'ї.

Характерною особливістю сімейних підприємств є великий рівень відповідальності за сім'ю, співробітників і суспільний осередок, в якому вони функціонують. При прийнятті рішень, менеджери пам'ятають, що вони несуть відповідальність не тільки за своїх працівників,

але і членів їх сімей, та місцевого співтовариства, яке вони підтримують.

Характеристики польських сімей підприємництва

Структури сімейних підприємств за розміром відображає структуру сектора малого і середнього бізнесу, з переважаючою кількістю мікропідприємств (90%). У кожному десятому (9%) сімейних підприємств зайнято від 10 до 49 працівників, і тільки 1% можна віднести до середніх підприємств. Середньооблікова чисельність працівників на сімейних підприємствах становить 5,8, де 2,4 є членами сім'ї.

Чинні правові форми сімейного підприємництва в Польщі - це діяльності фізичної особи (81% сімейних підприємств). Середній вік сімейного підприємства становить близько 14 років (такий як і в інших підприємств). Найбільша група підприємств, присутніх на ринку 11-20 років (42%), але є багато компанії у віці 6-10 років і старше 20 (близько 20%).

Сімейні підприємства частіше всього зустрічаються в наступних секторах економіки: H (готельно-рестораний), D (переробна промисловість), I (транспорт і управління складами) і G (оптова та роздрібна торгівля). У загальному підсумку, 76% сімейних підприємств, працюють в цих секторах, більше всього в секторі G (45%). Причина великої кількості сімейних підприємств у торгівлі, може бути пов'язано з низькою вартістю виходу на ринок. У більшості випадків, сімейних підприємств працюють на найближчих ринках (на місцевому рівні та рівні воєводства). На даний момент є тільки 2% малих сімейних підприємств на міжнародному ринку.

Сімейні підприємства, як і всі інші підприємства в секторі малого та середнього бізнесу, не є акулами бізнесу. У

більшості з них оборот в минулому році становив нижче одного мільйона злотих, а оборот більшості таких підприємств не перевищує 500 000 злотих. Інвестиційна діяльність сімейних підприємств не відрізняється від аналогічних заходах інших компаній з сектора малого і середнього бізнесу. Модернізація діяльності (придбання нових машин і обладнання) є певним пріоритетом, спостерігається низький інтерес до навчання та консультування, і практично немає інтересу до наукових досліджень та розвитку інвестицій.

За останні два роки використання послуг консультування було рідкістю (близько 15% сімейних підприємств використовували такі послуги), а показник, для якого такі інвестиції у розвиток підприємства було реалізовано, був розміром підприємства. Чим більше людей працює на даному підприємстві, тим вище ймовірність того, що буде серед інвестиційних заходів відбудуться без ризиків, незначні інвестування.

Зрозуміло, що сімейні підприємства більш схильні до використання кредитів, як фінансових інструментів, ніж інші підприємства. Це явище легко пояснюється обмеженістю фінансових ресурсів сімейних підприємств (у порівнянні з іншими їх обороти нижче), які в більшості випадків є суб'єктами підприємницької діяльності, що належать фізичним особам. Отже, проведення заходів, які вимагають більш високих фінансових витрат означає, що такі особи повинні вдаватися до банківських кредитів і позик.

Володіння та управління польськими сімейними підприємствами в більшості випадків належить засновнику (або сім'ї засновника). Найчастіше (93%) сімей сконцентрованою власні інтереси в досліджуваних підприємствах (сімейні підприємства, за винятком фізичних

осіб-підприємців). Зазвичай це підприємства, в яких всі акції належать родині засновника (52%) і підприємства, в яких кількість акцій становить від 50% до 70% (23%). Середня кількість акцій, що належить родині власника становить 87%.

Сімейні підприємства найчастіше очолюють представники першого покоління (близько 90%), які є також, в більшості випадків, власниками. Спільне володіння (набагато рідше) можна знайти серед представників першого та другого покоління. Друге покоління частіше працює всередині компанії (33%), а ніж володіє останньою (15%).

У більшості випадків, власники керують своїми підприємствами самостійно (або за допомогою членів родини). В компаніях, у яких задіяні представники більш ніж одного покоління, засновники мають величезний вплив на процес прийняття рішень - майже в 9 із 10 досліджуваних підприємств вплив, дійсно, великий, а в більш ніж у половині випадків їх вплив - дуже великий. Власники сімейних підприємств зазвичай використовують патерналістський стиль управління. Таке управління - є одноосібним, керівник належить до харизматичних і владоорієнтованих людей. Засновники підприємств, які мають широке коло прав щодо прийняття рішень, повинні дбати про розвиток свого підприємства і забезпечувати добробут своїх сімей і співробітників. З одного боку, патерналістська модель управління може запропонувати працівникам більше почуття безпеки і стабільності, але з іншого - може сильно обмежити самостійність при прийнятті рішень і сприяти так званому "синдрому безпорадності».

Працівники, які не є членами сім'ї засновника, мають дуже малий вплив на процес прийняття рішень у компанії. Тільки в 11% підприємств вплив осіб, які не належать до родини власника, на про-

цес прийняття рішень описаний як великий або дуже великий. У той же час, 38% респондентів заявили, що такі співробітники взагалі не мають ніякого впливу на процес.

Певні відмінності між менеджерами з сім'ї і тих, хто поза сім'єю були виявлені відносно поглядів на управління компанією, і ці відмінності можуть бути джерелом потенційних конфліктів з приводу напрямів розвитку сімейного підприємства. Власники є більш консервативними, коли справа доходить до управління. У більшості випадків співробітники, які є членами сім'ї, вважають, що інвестиції повинні бути засновані на власному капіталі компанії (59%, в порівнянні з 43% респондентів, які не є членами сім'ї), і що компанія повинна розвиватися поступово, невеликими кроками (59% і 43% відповідно), у відповідності зі старими, перевіреними методами (42%, 29%). Отже, вони мають різне бачення перспектив компанії - власники частіше ніж особи, які не є членами сім'ї (33% і 15% відповідно), заявляють, що їх підприємства націлені на виживання, а не на розвиток. У випадку середніх підприємств ситуація аналогічна.

Співробітники, що не є членами сім'ї, мають більш «тверезі» погляди на підприємство, і вони, як правило, сприймають підприємство менш ідеалістично, ніж власники, так як їм рідко властива етика ведення бізнесу (50%, 58% у випадку власників) і здатність здійснювати інноваційні рішення (41% і 49% відповідно). Вище сказане робить сімейні підприємства більш успішними на відміну від несімейних.

Сімейна спадкоємність є важливим підґрунтям функціонування сімейного бізнесу. У випадку сімейних підприємств, успішна спадкоємність є одним з найважливіших процесів, що впливають на весь розвиток підприємства. Беручи

до уваги відносно молоді традиції польського підприємництва, важко знайти сімейне підприємство, яке вже пережило спадкоємність (близько 20%). Тим не менше, більшість родинних підприємств готові віддати компанію нащадкам (58%). Хоча це більше загальні заяви, а не конкретні плани. Обсяг знань про планування наступництва дуже обмежений. Менеджери черпають знання з власного досвіду та інтуїції, тому вони часто допускають помилку у вигляді непередбаченості потенційного наступника. На досліджуваних підприємствах існує серйозна проблема спадкоємності, коли так трапляється, що наступництво є наслідком раптової, непередбаченої події.

Хоча сімейний характер розглядається як позитивна риса (респонденти високо цінують сімейні підприємства, і в більшості випадків вони бачать, сімейний характер як чинник підтримки бізнесу), проте той факт, що підприємство є сімейним бізнесом, особливо не розголошується в ділових відносинах. Лише 27% досліджуваних підприємств зізналися, що вони часто підкреслюють той факт, що вони є сімейними підприємствами; (26%) респондентів іноді підкреслюють і 14 % - рідко. Майже третина (32%) досліджуваних компаній ніколи не підкреслюють той факт, що вони є сімейними підприємствами.

Проблеми сімейних польських підприємств в секторі малого та середнього бізнесу

Сімейні підприємства, як і всі інші суб'єкти підприємницької діяльності, що функціонують на польському ринку, стикаються з численними проблемами, пов'язаними з веденням бізнесу.

Більшість проблем, характерних для сектора малого і середнього бізнесу та

сімейний характер підприємства носить малий і сумнівний вплив на них. З одного боку, керівники сімейних підприємств почувають себе більш безпечно, оскільки вони мають кому довіряти в компанії (ви завжди будете почувати себе більш безпечно з вашою родиною), але з іншого боку, деякі менеджери занадто перевантажені відповідальністю за діяльність підприємства, так як воно є джерелом доходу для всієї родини.

Можна виділити два види проблем: ті, про які керівники сімейних підприємств знають, і навпаки.

Більшість проблемних аспектів, про які відомі сімейним підприємствам, стосуються сектору малого та середнього бізнесу в цілому. Однак, у випадку сімейних підприємств, деякі з цих проблем трохи більш інтенсивні.

Проблемні аспекти, про які сімейним підприємствам відомо:

1. Проблеми, що пов'язані з новими викликами в результаті економічної ситуації;

Джерелом цих проблем є зміни місцевої економічної динаміки – з'являються процвітаючі компанії, попит на продукцію або послуги зменшується (наприклад, через кризи).

2. Правові та адміністративні правила; Власники малих та зовсім дрібних підприємств (і рідше середніх підприємств) вважають, що ціна юридичних послуг є занадто високою для них, і що вони достатньо компетентні в даній області.

3. Фінансове управління сімейним підприємством;

Окремі респонденти заявили, що вони хотіли б організувати проведення зовнішнього аудиту своїх підприємств в рамках фінансового управління.

4. Сфера організації праці та управління людськими ресурсами.

Окремі респонденти (які більш обізнані про компетенції, що необхідні для успішного керівництва) підкреслили той факт, що вони були б готові консультуватися з приводу питань мотивації співробітників і управління системою заробітної плати з фахівцями в цих областях.

Аналіз матеріалу і ствердження експертів дозволили нам виділити три проблемні сфери, які не знають сімейні підприємства:

1. Управління підприємством з точки зору фінансування і організації праці;

Крім очевидної відсутності базових знань з питань підприємництва та управління, менеджери не знають про їх низьку компетентність в цих сферах. Ситуація може виявитися серйозною перешкодою для набору тих, які пропонують навчальні курси, спрямовані на цю групу підприємців - відсутність усвідомлення власних потреб означає також відсутність мотивації для участі в навчальних курсах. Найчастішим прикладом поганої організації роботи в сімейному підприємстві є авторитетне керівництво власника компанії, яке є бар'єром для розвитку більш складною структурою підпорядкування і розподілу обов'язків між великою групою співробітників.

2. Управління людськими ресурсами;

Аналіз зібраних даних, підтверджених експертами, показує, що сімейні підприємства знаходяться на стадії великого ризику виникнення проблем в результаті неправильного управління людськими ресурсами.

В галузі управління людськими ресурсами накопичуються наступні проблеми:

а. Небажання наймати на ключові позиції людей, які знаходяться поза сім'єю;

Під час заснування і розвитку компанії сімейні підприємства воліють покладатися на сімейні ресурси. Більшість з них не дають доступу до ключових керівних

посад людям, які не є членами сім'ї. Так, в польській сім'ї SME тільки членам сім'ї довіряють керівні посади і надають можливість для розвитку. Як наслідок, існує ризик відсутності доступу до найбільш компетентних співробітників, герметичної організаційної культури і надмірної залежності від сім'ї. Таким чином, це є одним з основних перешкод для розвитку сімейних підприємств у Польщі. Можна також очікувати, що польські сімейні підприємства будуть рішуче протистояти втраті їх контролюючих інтересів в процесі розвитку підприємства. Як наслідок, існує ризик того, що сімейні підприємства будуть швидко створюватися і розвиватимуться протягом першого покоління на основі сімейних ресурсів, але розвиток буде зупинений в другому поколінні у зв'язку з відсутністю бізнесового професіоналізму і відсутністю готовності сім'ї до часткової власності підприємства.

б. Відносини між сім'єю та іншими працівниками;

Тут слід зазначити два явища:

◆ Дуже високий рівень інтеграції сімейних працівників з підприємством (в порівнянні з якими участь інших співробітників виглядає набагато меншою);

◆ Вищі тенденції сімейних підприємств для формування патологічних міжособистісних відносин, результатом яких є низький рівень інтеграції працівників, які не є членами сім'ї, з підприємством.

с. Відносини всередині сім'ї (в тому числі відносини між поколіннями).

Конфліктні ситуації передаються від сім'ї до підприємства. Тим не менш, власники компанії не вважають за потрібне змінювати ситуацію. На думку експертів, такі конфлікти не слід недооцінювати. Сімейні конфлікти, передані підприємству, часто виявляється дуже руйнівними.

3. Питання, пов'язані з правонаступництвом.

Польські SME є молодими і більшість з них ще не зазнали процесу правонаступництва. Крім того, їх власники часто намагаються відкласти підготовку до процесу на невизначений момент в майбутньому. В результаті, сімейним підприємствам не вистачає:

- ◆ Методів підготовки наступників взяти на себе управлінські процеси,
- ◆ Правових рішень, що дозволяють здійснювати спадкоємність в найпростіший з можливих шляхів,
- ◆ Механізмів захисту старших керівників, які залишають підприємство.

Підприємці нечасто заявляють про необхідність проведення навчальних курсів в цьому напрямку (тільки декілька зацікавилися навчальними курсами, пов'язаними з правовими рішеннями). Рано чи пізно кожне сімейне підприємство стикається з проблемою, і майже ніхто не готовий мати справу з нею.

Сегментація сімейних підприємств

Результати дослідження дозволили визначити 6 сегментів сімейних підприємств, які розрізняються відповідно до критеріїв, пов'язаних з:

- ◆ Наданням значення і підкресленням характеру сім'ї як ключового атрибуту компанії.
- ◆ Процесами правонаступництва, які плануються або вже ведуться, наслідком чого є структура власності та управління, що включає два покоління або багато поколінь.
- ◆ Впливом сім'ї та інших людей на управління.
- ◆ Розміром і віком підприємства.
- ◆ Існуванням формальної стратегії розвитку.

Серед цих факторів перші два мають вирішальне значення щодо різних вимог для навчальних і консультаційних послуг.

Були виділені такі сегменти сімейних підприємств:

Сегмент 1 "Боротьба за позиції" - найбільший сегмент сімейних підприємств (45%), характерний для першого етапу підприємництва. Характерні риси: сімейний характер підприємства зазначається рідко, існує думка про те, що сімейний характер не допомагає у бізнесі, не існує ніяких конкретних планів наступності, молодий вік (7 років в середньому, але 16% підприємств з цього сегменту функціонували на ринку менше 3 років), невелика кількість співробітників, а також відсутність формальних стратегій розвитку (як довгострокових, так і короткострокових).

Сегмент 2 "Колективність і проростання наступності" (16%) - даний сегмент включає в себе підприємства, які мають стратегії розвитку і прагнення до наступності. Деякі з підприємств вже пройшли процес часткового правонаступництва. Незважаючи на те, що ці підприємства, як і раніше в основному належать до покоління засновників, бувають випадки, коли вони ділять власність з представниками другого покоління (другому поколінню набагато частіше дозволяють працювати разом з першим поколінням). Більше половини з цих підприємств представлені на ринку вже понад 10 років.

Сегмент 3 "Управлінська професіоналізація" (12%) - підприємства з цього сегменту відносно великі і відрізняються з точки зору впливу на людей, які не є членами сім'ї, на процес прийняття рішень. Ці підприємства в основному належать до першого покоління (так як рідко бувають наступні покоління). Сімейний характер у таких підприємствах має дру-

горядне значення, так як вони рідко відзначають його в ділових відносинах і не виявляють великого бажання розглядати питання правонаступництва.

Сегмент 4 “Прихильники сімейного характеру” (13%) - підприємства з цього сегменту часто підкреслюють свій сімейний характер в ділових відносинах. Вони твердо переконані, що «сімейний характер» робить позитивний вплив на їх діяльність. Ці підприємства мають формальні стратегії розвитку і є молодими, що профільно нагадує підприємства з сегменту «Боротьба за позиції». Хоча, на відміну від них, підприємства із сегменту 4 мають дуже позитивне ставлення до сімейного характеру, як до атрибуту компанії.

Сегмент 5 “Зміна варті” (10%) - підприємства в цьому сегменті вже пройшли спадкоємний процес. Вони управляються представниками другого покоління, але засновники - хоча вони відмовляються від власності - як і раніше професійно активними. У таких підприємствах працівники, які не є членами сім'ї, мають малий вплив на процес прийняття рішень. Ці підприємства не молоді, але вони не належать до старшої вікової групи (їх середній вік становить 13 років).

Сегмент 6 “Усвідомлення сімейного характеру, багатопокілінні традиціоналісти” (5%) - Це типові багатопокілінні підприємства з точки зору спільної власності, спільної роботи на підприємстві, а також усвідомленого використання сімейного характеру в ділових відносинах. Вони є найстарішими і умовно кажучи найбільшими підприємствами (середній вік 17 років, і половина з них присутня на ринку вже більше 20 років). Підприємства з цього сегменту відносно часто мають формальні стратегії розвитку.

Висновки

Цей розділ містить основні висновки з дослідження, проведеного на відмінності між мікро-, малих та середніх підприємств.

1. Число сімейних підприємств в залежності від розміру самого підприємства

- ◆ число сімейних підприємств (у відповідності з прийнятим визначенням) серед малих і середніх підприємств менше, найбільше підприємств - серед підприємств мікро-, 38% сімейних підприємств, серед малих підприємств - 28%, в той час як серед середніх підприємств - 14%.
- ◆ цей показник схожий на частку підприємств, які власники або менеджери визнають як сімейні підприємства - це число менше, чим більше підприємство: серед мікропідприємств це 34%, серед малих підприємств - 27%, і 14% серед середніх підприємств.
- ◆ також можна припустити, що сімейні підприємства із сектора малого та середнього бізнесу складають принаймні, 10,4% польського ВВП (понад 121 млрд злотих), включаючи мікропідприємства сім'ї - 7% від ВВП, малих сімейних підприємств - 1,9% від ВВП, а середній сімейних підприємств - 1,4% від ВВП.
- ◆ За оцінками, число людей, що працюють на сімейних підприємствах трішки більше 1,3 млн. (21% від усіх зайнятих у малих та середніх підприємств), у тому числі близько 850 000 співробітників мікропідприємств, близько 330000 співробітників невеликих компаній і 160000 співробітників середніх підприємств.

2. Внутрішня структура сімейних підприємств зі сторони чисельності працівників

Домінуючий тип підприємства серед них мікро-підприємств (90%). Майже кожне десяте (9%) сімейне підприємство є юридичною особою, де зайнято від 10

до 49 працівників, і тільки 1% як середнє підприємство. Така структура характерна і для галузі в цілому.

3. Розмір підприємства та їх правова форма

Розмір підприємства є чинником, який визначає її правові та організаційні форми. Серед підприємств мікро-, переважне число є фізичними особами ведення господарської діяльності (86%, серед малих підприємств - 64%, серед середніх підприємств - 36%). Чим більше підприємство, тим більше поширені інші правові форми, і в особливості товариств з обмеженою відповідальністю (4%, 10%, 36%), в той час як законні цивільні партнерства або загальні партнерські менш поширені.

4. Розмір підприємства і торгівля

Більшість мікро-підприємств (63%) спеціалізуються на оптовій і роздрібній торгівлі, яка є менш популярною серед малих і середніх підприємств, які концентруються на обробну промисловість (16%, 29%), транспорт (8%, 12%). Крім того, малі підприємства також фокусуються на послугах агентств нерухомості (11%), в той час як середні підприємства на здоров'ї (9%).

5. Розмір підприємств і сфери їх діяльності

Мікро підприємства працюють в основному на місцевому ринку (73%). Малі та середні підприємства також присутні на національних та міжнародних ринках (в останньому випадку це найчастіше середні підприємства). Бар'єрами для розширення мікро-підприємств, пов'язані як з їх вузьким розміром так і з само обмеженістю в їх діяльності. Це виражається в відомому повір'ї, що інвестиції повинні бути засновані на власному капіталі підприємства (65%), а кращим з методів розвитку є метод малих кроків. В результаті, кожне друге мікро-підприємство перевантажене проблемами, постійна невизначеність у майбут-

ньому, і заявляють, що вони не сконцентровані на розвиток, але фокусують свою увагу на виживанні на ринку.

6. Характеристика сімейних підприємств

- ◆ Мікропідприємства мають більш позитивний погляд на вплив сім'ї на характер бізнесу - дві третини стверджують, що сімейний статус допомагає їм вести підприємницьку діяльність (в основному вони оцінюють можливість використання родиною людських ресурсів, від стадії створення компанії до фінансових ресурсів). У малих підприємств ця частка становить 55%, а в середніх підприємств - 57%.
- ◆ Тим не менш, підприємства з числом зайнятих від 50 до 249 співробітників частіше використовують сімейну репутацію в ділових відносинах. 62% таких підприємств часто підкреслює сімейну репутацію, тоді як у інших компаній цей відсоток дещо нижчий.
- ◆ У мікропідприємств, 2,6 членів сім'ї (і формально 2,1) беруть участь у роботі компанії, на малих підприємствах - 3,9 (формально - 3,7), в той час як середні підприємства - 7 (формально - 6,3).
- ◆ Основними ознаками сімейних підприємств є власність акцій та участь у організації роботи на підприємстві. Частка другого покоління у власності було приблизно 15% підприємств мікро-, 21% малих і середніх підприємств 34%, а участь другого покоління, які зайняті в роботі 29% мікропідприємств, 39% малих підприємств і 57% середніх підприємств. Тим не менш, зв'язок між характеру покоління та розміру підприємства мають перешкоди від інших змінних - віку підприємства (час протягом якого підприємство функціонує на ринку тісно знаходиться в зв'язку з розміром).
- ◆ наслідком розміру підприємства є його організаційна структура. Окремі

департаменти присутні тільки в 10% мікро-підприємств, 30% малих підприємств і 74% середніх підприємств. Розмір підприємства також пов'язане з наявністю ради директорів і наглядової ради (або іншої неофіційної ради) - ці органи найбільш часто присутні в середніх підприємствах (рада директорів - 53%, наглядова рада - 26%), і менш часто зустрічаються в малих підприємствах (15% і 4% відповідно), і дуже рідко в мікро-підприємств (5% і 1%). Таким чином, проведення управлінських функцій членів сім'ї у внутрішніх організаційних розділів найчастіше оголошена представниками середніх підприємств (75%), а потім представники підприємств з кількістю зайнятих від 10 до 49 осіб (59%). У дрібних підприємствах цей показник склав 28%. Однак, це не означає, що мікро-підприємств, більш стійкі до сімейності, як результат відображає тільки природний структурний бар'єр.

- ◆ У переважній більшості сімейних підприємств, власник управляє підприємством прямим і незалежним способами, хоча така централізація управління більш характерна для мікро (95%) і малих підприємств (92%). У середньому підприємстві, іншим членам сім'ї (16%) або зовнішнім менеджерам (5%), іноді дозволяється приймати участь в управлінських процесах. Висновки підтверджуються даними щодо участі людей, які не є членами сім'ї в управлінських процесах - 43% людей в мікро-підприємствах, які не є членами сім'ї не мають ніякого впливу на процес прийняття рішень (утім, має бути прийняте до уваги той факт, що велика кількість таких підприємств наймають на роботу лише членів сім'ї). У мікро-і середніх підприємствах, частка значно нижча (21% і 14%).
- ◆ Готовність передати підприємство

правонаступникові не має відношення до розміру підприємства. Тим не менш, даний процес частіше має місце в малих і середніх підприємствах ніж у мікропідприємствах. Вони часто мають формальний план наступності, тобто вони частіше пропонують роботу наступнику бізнесу і навчання, пов'язаних з профілем підприємства (це відбувається в основному в середніх підприємств, які також мають офіційну стратегію розвитку, частіше, ніж мікро-та малих підприємств - 34%, 7 % і 13% відповідно).

Література

Handler W., Methodological issues and considerations in studying family businesses, "Family Business Review", no. 2, pp. 257-276.

Heck R.K.Z., E.S. Trent, The Prevalence of Family Business from a Household Sample, in; "Family Business Sourcebook", ed. C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002.

http://www.indexmundi.com/poland/unemployment_rate.html.

Nowak S., System wartości społeczeństwa polskiego, "Studia socjologiczne", no. 4 (75), 1979.

Poland: SME and Entrepreneurship Issues and Policies, OECD, ISBN: 9789264081864, 2010, http://www.oecd.org/document/11/0,3746,en_2649_34197_45073483_1_1_1_1,00.html#TOC.

Shanker M.C., J.H. Astrachan, Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy - A Framework for Assessing Family Business Statistics, "Family Business Review", vol. 9, no. 2, 1996, pp. 107-119.

Social Diagnosis 2009. The Subjective Quality and Objective Conditions of Life in Poland. Report, ed. Czapiński J., T. Panek, Warsaw: The Council for Social Monitoring 22.11.2009, http://www.diagnoza.com/data/report/report_2009.pdf, p. 119.

Sułkowski Ł., A. Kowalewska, J. Szut, B. Lewandowska, M. Kwiatkowska, A. Marjański, Badanie firm rodzinnych, PARP, Pentor, Reference no.: p/789/8/2008, Warszawa, December 2009.