

# ИССЛЕДОВАНИЕ ВЛАДЕЛЬЦЕВ КАПИТАЛОВ РОССИИ 2015

ЦЕНТР УПРАВЛЕНИЯ  
БЛАГОСОСТОЯНИЕМ  
И ФИЛАНТРОПИИ  
СКОЛКОВО

# Содержание

Центр управления благосостоянием и филантропии СКОЛКОВО является образовательной и исследовательской платформой в России и СНГ для предпринимательских семей, их семейных офисов, поставщиков услуг, филантропических организаций, регуляторов и ученых.

Одна из основных задач Центра – изучение феномена частного благосостояния и семейного бизнеса в России с целью формирования недостающих инфраструктурных элементов, в том числе совершенствования законодательства и предложения образовательных продуктов.

В 2015 году Центр провел первое из регулярных двухгодичных исследований владельцев частных капиталов России.

Номер подписан в печать: 03.04.2015  
Тираж 500 экземпляров  
Распространяется бесплатно

<b>2</b>	<b>Благодарности</b>	<b>50</b>	<b>Семья владельца капитала</b>
<b>6</b>	<b>Введение</b>	<b>52</b>	Основные выводы
<b>8</b>	<b>Портрет владельца капитала</b>	<b>53</b>	Ценности и мотивация к занятию бизнесом
<b>10</b>	Основные выводы	53	Семейные ценности
<b>10</b>	Статистический портрет	54	Личные ценности и мотивация
<b>12</b>	Личные ценности (по методике Ш. Шварца)	57	Отторгаемые виды деятельности
13	Изучение базовых ценностей: теория и методология	59	Передача ценностей и мировоззрения
16	Ценностный портрет владельцев капиталов	<b>62</b>	Вопросы преемственности и семья
<b>19</b>	Бизнес-портрет	63	Структура семьи и режим общения
<b>22</b>	<b>Преемственность бизнеса и благосостояния в целом</b>	66	Семья и благосостояние
<b>24</b>	Основные выводы	70	Члены семьи в бизнесе
<b>25</b>	Проблематика преемственности: контекст	75	Семья и бизнес: пять стратегий
<b>29</b>	План преемственности и доступные инструменты	<b>76</b>	<b>Филантропия и социальная ответственность владельцев капиталов</b>
29	Степень проработанности плана преемственности бизнеса и благосостояния	<b>78</b>	Основные выводы
29	Инструменты передачи собственности	<b>79</b>	Вовлеченность и приоритеты
30	«Российский семейный фонд» как идея инструмента	<b>84</b>	Филантропия и семья
<b>32</b>	Преемственность бизнеса	<b>86</b>	<b>Поставщики услуг: запросы предпринимателей</b>
32	Успешность бизнеса и горизонт планирования	<b>92</b>	<b>Приложения</b>
33	Бизнес и его будущее собственники	<b>92</b>	Приложение 1: Теоретические основания исследования
36	Управление бизнесом – предпочтительная стратегия	92	Семейный бизнес как форма организации предпринимательства
38	Факторы неопределенности и возможные сценарии	97	Исследования предпринимательства в России
<b>41</b>	Преемственность благосостояния	97	Семейный офис
41	Горизонты планирования	98	Филантропия и благотворительность
42	Место жительства	<b>101</b>	Приложение 2: Описание исследования и процедур
43	Типология благосостояния, сценарии будущего	101	«Паспорт» исследования
		101	Исследовательская задача
		102	Методология исследования
		<b>106</b>	<b>Список литературы</b>



Мы берем на себя ответственность первопроходцев: нам предстоит проанализировать мировой опыт управления благосостоянием, наследования и благотворительности и предложить готовые решения в этой области для России. Сегодня в нашей стране впервые за без малого 100 лет, с 1917 года, наступает время, когда тема передачи наследства становится особенно актуальной не только с точки зрения того, что и кому достанется, но и того, насколько цивилизованно и профессионально будет осуществляться передача состояний.

Рубен Варданян

## Благодарности

Исследовательская группа благодарна всем нашим собеседникам, согласившимся принять участие в исследовании и потратить немало времени для разговора на сложные и порой щекотливые темы. Мы благодарны за терпение, открытость и юмор, с которыми вы относились к нашим вопросам и рассуждениям.

Работа не стала бы столь сплоченной и воодушевляющей без участия интервьюеров и ассистентов – Леонида Блехера (SNMS), Александры Болотиной, Станислава Моисеева, Юрия Войнилова (НИУ ВШЭ), а также без наших координаторов – Алсу Хусаеновой (Московская школа управления СКОЛКОВО), Ольги Кравцовой и Надежды Абрамовой (SNMS).

Отдельное спасибо хотелось бы сказать Олегу Адамовскому, директору ЦЭФИР РЭШ, за организационную поддержку исследовательской группы.

Мы выражаем признательность Максиму Рудневу, доценту факультета социальных наук НИУ ВШЭ, старшему научному сотруднику Лаборатории сравнительных исследований НИУ ВШЭ, за консультации и помощь в обработке данных, собранных по методике Ш. Шварца.

Мы благодарны нашим донорам и партнерам, без поддержки которых это исследование не могло состояться.



## ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ



### Рубен Варданян

партнер-учредитель, заместитель председателя Международного попечительского совета Московской школы управления СКОЛКОВО, председатель экспертного совета Центра управления благосостоянием и филантропии СКОЛКОВО



### Штефан Ройттер

управляющий директор UBS, глава подразделения по управлению частным капиталом и группы корпоративных консультаций

## ЭКСПЕРТНАЯ ПАНЕЛЬ



### Андрей Шаронов

ректор Московской школы управления СКОЛКОВО



### Вероника Мисютина

директор Центра управления благосостоянием и филантропии СКОЛКОВО



### Георгий Коваленко

партнер отдела юридических услуг компании EY



### Елена Андрианова

глава Rothschild Trust Group по России и СНГ



### Елена Шилина

руководитель департамента управления частным капиталом Sberbank Private Banking



### Карл Джоханссон

председатель управляющего комитета Института исследований развивающихся рынков бизнес-школы СКОЛКОВО



### Юлия Петрова

руководитель отдела имиджевых продуктов Sberbank Private Banking

## ПРОЕКТНАЯ ГРУППА



### Руслан Юсуфов

общее руководство  
главный аналитик Центра управления благосостоянием и филантропии СКОЛКОВО



### Ольга Мироненко

интервьюирование  
заместитель директора Центра управления благосостоянием и филантропии СКОЛКОВО



### Марианна Слуцкая

анализ данных, интервьюирование  
аналитик Центра управления благосостоянием и филантропии СКОЛКОВО



### Алсу Хусаенова

координация  
менеджер проектов Центра управления благосостоянием и филантропии СКОЛКОВО



### Анастасия Шапочка

координация  
ассистент Центра управления благосостоянием и филантропии СКОЛКОВО



### Ольга Кравцова

координация работ полевого этапа, разработка методологии  
к. психол. н., административный директор Центра изучения интернета и общества



### Надежда Абрамова

координация работ полевого этапа  
преподаватель ГАУГН Института социологии РАН, менеджер факультета социальных наук НИУ ВШЭ



### Иван Климов

научное руководство, аналитика, интервьюирование, разработка методологии  
к. социол. н., директор Центра изучения интернета и общества, доцент факультета социальных наук НИУ ВШЭ



### Роман Абрамов

интервьюирование, аналитика, разработка методологии  
к. социол. н., доцент факультета социальных наук НИУ ВШЭ, старший научный сотрудник Института социологии РАН



### Елена Рождественская

интервьюирование, аналитика  
д. социол. н., профессор факультета социальных наук НИУ ВШЭ



### Леонид Блехер

интервьюирование, разработка методологии  
научный сотрудник Центра изучения интернета и общества



### Александра Болотина

ассистент  
научный сотрудник Центра изучения интернета и общества



### Станислав Моисеев

ассистент  
аспирант факультета социальных наук НИУ ВШЭ, стажер-исследователь Международной лаборатории прикладного сетевого анализа НИУ ВШЭ



### Юрий Войнилов

ассистент  
аспирант факультета социальных наук НИУ ВШЭ, научный сотрудник ЦИРКОН



# Введение

Исследовательский проект Центра управления благосостоянием и филантропии СКОЛКОВО (SKOLKOVO Wealth Transformation Centre) посвящен изучению российского частного капитала и семейного бизнеса. История частного капитала в стране насчитывает всего лишь несколько десятилетий, однако вопросы, связанные с преемственностью благосостояния и бизнеса в целом, сегодня выходят на первый план и становятся как никогда актуальными. Решение таких задач напрямую затрагивает экономическую устойчивость страны. По этой причине они важны не только для членов семьи, владеющей капиталом, но и для работников их предприятий, поставщиков услуг и общества в целом.

**«Исследование владельцев капиталов России 2015»** призвано выявить отношение российских предпринимателей и инвесторов к вопросам преемственности.

Мы сосредоточились на нескольких темах:

- Преемственность бизнеса и благосостояния: определение позиции российских владельцев капиталов по этим вопросам, понимание характера и степени проработанности процессов передачи активов следующим поколениям. Вопрос о сохранении и развитии семейного благосостояния в России актуален прежде всего потому, что устойчивых практик в этом отношении пока не сформировано.

- Управление активами: определение уровня понимания возможностей в этой области, измерение степени удовлетворенности связанными процессами, выявление основных сложностей, с которыми сталкиваются собственники.

- Филантропия: определение степени вовлеченности в благотворительную деятельность, ее основных направлений, выявление основных

мотивирующих факторов и наиболее существенных барьеров, препятствующих занятию благотворительностью.

- Семья и ценности: во главу угла мы поставили выявление персональных и семейных ценностей российских владельцев капиталов, их ориентиры и долгосрочные цели.

Данные, полученные исследовательской группой в ходе обстоятельных бесед с российскими владельцами капиталов, позволят лучше понять их восприятие текущей ситуации. Основные темы, общая направленность и гипотезы настоящего исследования были определены в ходе предварительного изучения большого объема зарубежных и немногочисленных отечественных академических и практических исследований частного и семейного капитала.

Полученные выводы помогут определить дальнейшую исследовательскую повестку и назвать необходимые инфраструктурные элементы, включая законодательные нормы, ассортимент предлагаемых товаров и услуг, а также образовательные программы. Одной из наших целей также стало развитие и обогащение национального научного сообщества и пополнение экспертных знаний в области частного капитала.

Мы выражаем надежду, что наша работа будет способствовать определению новых методов для предстоящих исследований и содействовать освещению новых тем, требующих большего внимания.



«Супрематизм №55», Казимир Малевич





«Необъективная композиция», Ольга Розанова

# ПОРТРЕТ ВЛАДЕЛЬЦА КАПИТАЛА

« Русского человека нередко упрекают в недостатке предприимчивости, особенно в сравнении с англосаксами. Дело не в этом, а в разнице характеров: англичанин в душе всегда игрок, даже если он серьёзный деловой человек, а наши совсем не игроки, а очень осторожны и медлительны, решение принимают не сразу, а выжидая, но раз оно принято, гнут линию упорно и тягуче, несмотря на неудачи. Наши купцы напоминают московских первых князей, особенно Ивана Калиту...

Владимир Рябушинский  
(русский предприниматель, банкир)

## Основные выводы

Для подавляющего большинства владельцев капитала вопросы преемственности бизнеса и благосостояния имеют принципиальное значение (а для многих уже и вполне актуализированное), поскольку благосостояние семей – сложная и развитая структура. Кроме того, средний возраст опрошенных – 48 лет, и примерно треть из них (32%) составляют люди старшего возраста – от 50 лет.

Семейный статус респондентов характеризуется наличием нескольких (от двух до шести), как правило, разновозрастных детей. Дети находятся на разных этапах жизненного цикла – для одних уже актуальны вопросы профессионального самоопределения и планирования карьеры, а другие еще очень малы для разговоров о бизнесе и благосостоянии. Это позволяет бизнесменам и их супругам формировать различные модели взаимодействия и систему ожиданий в отношении своих разновозрастных детей. Вопросы преемственности бизнеса и благосостояния могут не волновать их обладателей сегодня, но в течение следующих нескольких лет они станут не просто предметом для размышлений, но, возможно, и объектом для принятия серьезных стратегических решений.

Вопросы преемственности напрямую связаны с задачей формирования у преемников опыта, знаний и навыков, необходимых для управления благосостоянием в целом, вне зависимости от типа будущей карьеры детей.

Изучение ценностных ориентаций показывает, что владельцы бизнесов и частных капиталов отличаются от россиян в целом (данные Европейского социального исследования, ESS) по принципиально важному параметру: ярко выраженной «сильной индивидуалистической ценностной ориентации». То есть у них прослеживаются две отчетливые ценностные доминанты: самоутверждение (ориентация на достижение и успех, глав-

ные ресурсы – «власть» и «богатство») и открытость изменениям (высокая значимость новизны, готовность экспериментировать, отсутствие опасений в отношении риска и умение работать с ними, сильная установка на самостоятельность, гедонизм и «вкус к жизни»). По этим параметрам наши собеседники существенно отличаются от россиян в целом: 57% против 27% жителей страны.

## Статистический портрет

Следует подчеркнуть, что представленные данные о владельцах капиталов не характеризуют все сообщество, но лишь иллюстрируют тех, кто оказался в выборке нашего проекта. По мере дальнейшего накопления эмпирических данных составить более точный портрет будет проще, но сегодня мы говорим о совокупном портрете опрошенных нами обладателей состояний и бизнесов.

**Средний возраст** участников исследования – примерно 48 лет. Большинство из них (68%) составляют граждане в возрастной категории 38–49 лет, еще примерно 32% – люди старшего возраста, от 50. Для сравнения: средний возраст богатейших бизнесменов России по версии Forbes составляет 52 года.

Характерно, что в нашу выборку попали в основном мужчины, и среди опрошенных оказались только две **женщины-предпринимателя**.

Почти все опрошенные (97%) – люди с **высшим образованием**, четверть из них получили российскую или зарубежную ученую степень. Большинство респондентов (60%) по образованию инженеры и физики, примерно у четверти (28%) участников проекта базовая специальность так или иначе связана с экономикой или с финансами. Диплом по гуманитарным специальностям имеют только два наших собеседника.

Интересно обратить внимание на то, что 31% опрошенных получили **второе высшее образование**. Абсолютно у всех оно связано

В рамках исследования мы попросили участников заполнить анкету, состоящую из двух блоков: биографических сведений о респондентах и информации о характере их бизнесов. Эти данные были необходимы для нашей работы по двум причинам: во-первых, для понимания того, кем являются наши собеседники, а во-вторых, для построения социологических классификаций после анализа связи между социально-профессиональным и семейным статусами, личными ценностями и логикой поведения бизнесменов в вопросах преемственности бизнеса и благосостояния. Вся информация об участниках исследования была использована анонимно во избежание возможности получения сведений о персональных данных. Нас интересует обобщенный портрет опрошенных, который будет представлен ниже.

с экономическими специальностями, банковским делом и финансами. Кроме того, подавляющее большинство (88%) имеют диплом или сертификат о **специальном бизнес-образовании** в сфере финансов и менеджмента либо прошли индивидуальное обучение с бизнес-тренером.

Для некоторых еще одним этапом биографии стала **служба в армии**. Кто-то из респондентов (13%) в прошлом был профессиональным военным и служил в командном составе, кто-то прошел срочную службу (17%), но большинство (70%) миновали «университеты» такого рода.

Практически все наши собеседники на момент опроса **состояли в браке**, и для большинства из них (77%) это первый и единственный союз. Лишь для 23% респондентов это не первый брак.

Полноту семейного статуса определяют дети. Большинство участников нашего исследования – **многодетные родители**, в семье у которых от двух до шести наследников.

Важно отметить, что дети наших респондентов оказываются в **разных возрастных категориях**. Если выделить несколько возрастных групп среди всех детей<sup>1</sup>, то получится, что примерно четверть – дошкольного возраста, 36% – школьники всех возрастов (из них старшеклассники – примерно 11%). На студенческий возраст приходится 19% (от 18 до 23 лет), и еще 20% можно отнести к категории взрослых (от 24 до 35 лет).

У половины бизнесменов (52%) в семье есть дети дошкольного возраста, 69% – родители школьников, дети 48% участников нашего проекта уже учатся в университетах, а у 39% респондентов наследники уже выросли. То есть даже внутри одной семьи дети находятся на разных этапах жизненного цикла. Для одних уже наступил этап профессионального самоопределения и планирования карьеры, другие переживают период активного формирования личных ценностей и установок, этап усвоения, апробации и даже бунта по отношению к ценностям семьи. Самым младшим требуется не мен-

<sup>1</sup> В данном случае мы приводим процент от суммарной численности детей у участников нашего исследования.



Таблица 1.  
Специализированное бизнес-образование  
«Получали ли вы специальное образование по управле-  
нию бизнесом, менеджменту, и если да, то где именно?»  
Приведен процент от числа опрошенных. Сумма больше  
100% так как можно было дать несколько ответов

Не получал(а)	22%
Специализированное второе высшее образование в российском вузе	10%
Специализированное второе высшее образование в зарубежном вузе	7%
Подтвержденное дипломом образование по управлению бизнесом не ниже уровня магистра (MBA, EMBA, MCom, MBM и т.д.)	39%
Индивидуальное обучение с персональным бизнес-тренером	16%
Самообразование	16%

торство, а «всего лишь» родительская любовь, участие и каждодневное общение. Получается, что владельцы капиталов и их супруги формируют различные модели взаимодействия и систему ожиданий в отношении своих разновозрастных детей.

Что касается **среднего образования детей**, то у 50% наших собеседников<sup>1</sup> дети учатся (или же учились) в России, у 46% – и в России, и за рубежом. С **высшим образованием** картина несколько иная<sup>2</sup>: у 40% респондентов дети получали или получают образование в России, у 35% – за рубежом, а у четверти дети получили опыт обучения как в России, так и за рубежом. Точных и полных сведений о специальностях детей в студенческом возрасте получить не уда-

Таблица 2. Число детей в собственной семье

Детей нет	3%
Один ребенок	13%
Два ребенка	27%
Три ребенка	27%
Четыре ребенка	17%
Пятеро детей	10%
Шестеро детей	3%

лось: кто-то затруднился с ответом, у некоторых специализация пока не определена. Однако примерно в половине всех случаев высшее образование детей связано с экономикой и менеджментом.

Анализ семейного статуса опрошенных позволяет заключить, что **вопросы преемственности бизнеса и благосостояния** могут не волновать их обладателей в настоящее время (в особенности это касается тех, чьи дети еще дошкольного возраста). Однако в течение последующих 5–7 лет эти темы станут не только предметом размышлений, но и, возможно, сферой принятия стратегических и долгосрочных решений.

**Личные ценности (по методике Ш. Шварца)**  
Изучение индивидуальных ценностей стало одной из фундаментальных задач исследования владельцев капиталов России. В рассуждениях о ценностях представителей сообщества прослеживается очень много спекуляций и предубеждений, которые транслируются от СМИ к «рядовому россиянину», в блоги,



– Милый! Разве не за нежную и чистую душу полюбил ты меня? Разве я поступаю теперь не так, как поступила бы прежде? Смотри – картина, которая висела в столовой, была выиграна в лотерею. Разве не вытекает из этого, что мы должны ее пожертвовать в пользу лотереи? Три тысячи франков, ты сам говорил, достались тебе случайно. Разве не вытекает...  
– Ничего ни из чего не вытекает! – мрачно оборвал француз.  
– Но почему же раньше...  
– Раньше мне понравилось, что вы решили отдать мне принадлежащие мне деньги. Но теперь, когда вы мои деньги раздаете другим, мне это абсолютно не нравится. Эта сторона славянской души мне определенно противна.

Надежда Тэффи

к «экспертам» и затем обратно. Более половины россиян (59%) полагают, что крупное состояние невозможно заработать честным путем<sup>1</sup>. Основными мотивами бизнесменов россияне полагают желание заработать (77%) и быть независимым (49%). Еще одна версия – «самореализация», но количество людей, придерживающихся этой точки зрения, гораздо меньше (16%), что указывает на небогатые представления о мотивации российских бизнесменов<sup>2</sup>. Тем не менее две трети россиян (62%) хотели бы пожелать своим детям и внукам стать предпринимателем или бизнесменом<sup>3</sup>. Взвешенных исследований ценностей самих предпринимателей – явный дефицит. Тем более что разговор должен вестись на такую чувствительную тему, как ценности, а в этом вопросе каждый хочет казаться «правильным».

**Изучение базовых ценностей: теория и методология**  
В нашем исследовании мы решили воспользоваться теорией ценностей Ш. Шварца [Schwartz 1992a; Schwartz, Bilsky 1990], а также методологией сравнительного анализа базовых ценностей, реализованной в Европейском социальном исследовании (European Social Survey)<sup>4</sup>. Уникальность ESS в том, что оно строится на основе общенациональных репрезентативных выборок и проводится в 32 странах Европы, в том числе и в России [Магун, Руднев 2010, с. 108]. Это позволяет не только воспользоваться уже апробированным и выверенным инструментарием, но и получить возможность для сравнения выбранной нами группы с рядом других категорий: россияне в целом<sup>5</sup>, граждане различных европейских государств, бизнесмены и предприниматели, попавшие в выборку ESS.

<sup>1</sup> Левада-центр, ноябрь 2014 года.  
Опрос по репрезентативной общероссийской выборке 1600 человек.  
<sup>2</sup> ФОМ, июнь 2013 года. Опрос по репрезентативной общероссийской выборке 1500 человек.  
<sup>3</sup> ВЦИОМ, февраль 2013 года. Опрос по репрезентативной общероссийской выборке 1600 человек.  
<sup>4</sup> Мы выражаем признательность за консультации и помощь в обработке данных Максиму Рудневу, доценту факультета социальных наук НИУ ВШЭ, старшему научному сотруднику Лаборатории сравнительных исследований НИУ ВШЭ.  
<sup>5</sup> В России ESS осуществляется Институтом сравнительных социальных исследований (www.cessi.ru). Национальный координатор – А. В. Андреев. Исследование строится по общероссийской репрезентативной выборке примерно 2500 человек.

<sup>1</sup> Процент от числа всех респондентов, кроме тех, у кого дети дошкольного возраста.  
<sup>2</sup> Процент от числа всех респондентов, кроме тех, у кого дети дошкольного и школьного возрастов.



Вопросы преемственности бизнеса и благосостояния могут не волновать их обладателей в настоящее время, но в течение 5–7 лет эти темы станут не только предметом размышлений, но и, возможно, сферой принятия стратегических и долгосрочных решений

Шварц определяет ценности как понятия и убеждения, относящиеся к желаемым конечным состояниям или поведению; причем эти убеждения не привязаны к конкретной ситуации и служат основанием для выбора или оценки (в том числе – порядка важности) каких-либо событий или поведения людей [Schwartz 1992b, р. 4]. Таким образом, ценность – это неравнодушие человека к чему-либо происходящему в его жизни или в окружающем мире в силу того, что различным компонентам, аспектам мира и жизни приписывается экстраординарная значимость, отличающаяся от рутинных повседневных реакций. Как отмечают исследователи, «ценности человека не идентичны его поступкам, но при определенных условиях они могут стать одним из побудителей его практических действий, направленных на воплощение этих ценностей в жизнь. Правда, это лишь одна из их функций, не менее важно воздействие ценностей индивида на его вербальные действия, а через них – и на вербальные и практические действия других людей» [Магун, Руднев 2008, с. 34].

Шалом Шварц и Вольфганг Билски разработали типологию базовых ценностей человека исходя из того, что ценности выражают три универсальные потребности человеческого существования:

- а) потребность человека как биологического организма;
  - б) потребность людей в координированном взаимодействии;
  - в) потребность выживания и благополучия группы, сообщества.
- Ученые разработали десять «латентных мотивационных типов ценностей», в которые так

или иначе попадают все ценности людей (см. рисунок 1). А затем были разработаны несколько методик, одна из которых (Портретный опросник – Portrait Values Questionnaire) специально разрабатывалась для использования в массовых сравнительных исследованиях [Schwartz, Lehmann, Roccas 1999; Schwartz, Melech, et al 2001]. Респондентам не задаются вопросы о ценностях, а предлагаются специально сконструированные описания людей с теми или иными склонностями, устремлениями и предпочтениями. Каждый из этих портретов респондент оценивает по шестибальной шкале: от «очень похож на меня» (6) до «совсем не похож на меня» (1).

Базовые ценности, измеренные по методике Шварца, имеют устойчивые связи между собой в разных странах. Поэтому на основании эмпирических данных Шварц объединил наиболее близкие ценности и сформировал четыре интегральные категории: «Самоутверждение», «Выход за пределы своего “Я”», «Сохранение», «Открытость изменениям». Собственно, они образуют две типологические оси: «Сохранение – Открытость изменениям», «Самоутверждение – Забота о людях и природе» (см. рисунок 1). Несколько волн Европейского исследования ценностей, прошедших с 2002 года, позволили сделать вывод об универсальной структуре ценностей, воспроизводимой для разных стран и культур. Методика

**77%**  
состоят  
в первом браке

тестировалась на инвариантность измерения, и результаты показали, что общая структура ценностей, отображенная в теории, устойчиво воспроизводилась на выборках разных стран, входящих в ESS [Schwartz 2012; Руднев 2013].

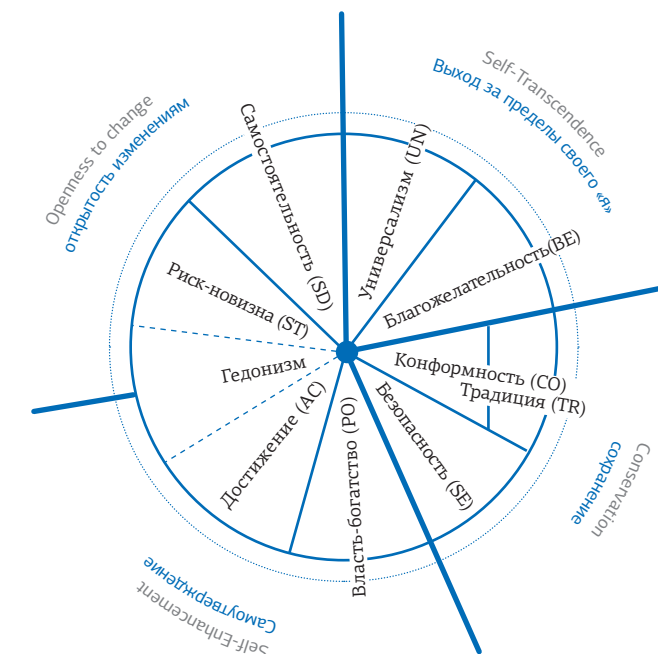
Однако выявление структуры базовых ценностей – лишь часть аналитических возможностей методики. Она позволяет обнаруживать внутри-страновое ценностное разнообразие, то есть дает основание для построения типологии людей (респондентов) в зависимости от тех ценностных доминант, которые обнаруживаются в результате опроса по «портретному вопроснику» Шварца.

Российские исследователи Владимир Магун и Максим Руднев разделили всех респондентов на пять типологических групп – в зависимости от выраженности их ценностных доминант (значений, которые показывает каждый из респондентов по двум осям-шкалам «Открытость изменениям – Сохранение» и «Забота о людях и природе – Самоутверждение») [Magun, Rudnev, Schmidt 2014]. Получается, что у каждого из пяти кластеров один из двух ценностных факторов выражен в наибольшей или наименьшей степени, а другой фактор выражен слабо или средне.

**Кластер 1: Ценности роста.** Характеризуется минимальной выраженностью ценностей Сохранения и Самоутверждения, но очень сильной приверженностью ценностям Открытости изменениям и Самопреодоления (в английском варианте – Self-Transcendence, что означает готовность к своеобразному выходу за пределы собственного сформированного и уютного мировоззренческого уголка на основании толерантности и благожелательности, эмпатии).

**Кластер 2: Сильная социальная ориентация.** Характеризуется крайне высокой значимостью ценностей Сохранения и Самопреодоления, а Открытость изменениям и Самоутверждение имеют умеренную, но не минимальную значимость. Доминирующая пара ценностей указывает на сильно выраженную социальную направленность

Рисунок 1.  
Типология базовых ценностей по методике Ш. Шварца



мировоззрения респондентов, которые предпочитают ориентироваться на социальную общность – в ущерб индивидуалистическим установкам.

**Кластер 3: Слабая социальная ориентация.** Если в кластере 2 Открытость изменениям была выражена умеренно, то в этом кластере ценности этого типа крайне слабы, тогда как конформно-охранительная ориентация на Сохранение оказывается выраженной не менее сильно. А вот на среднем уровне лежат ценности Самопреодоления, то есть умеренно выраженная ориентация на социальную общность. Ценности самоутверждения оказываются незначимыми. Исследователи полагают [Magun, Rudnev, Schmidt 2014], что отличие от предыдущего кластера заключается только в степени выраженности ориентаций на социальную общность – при сильной доминанте на Сохранение.

**Кластер 4: Слабая индивидуалистическая ориентация.** Представители данного кластера

имеют только одну выраженную доминанту – ценности Самоутверждения, тогда как все остальные группы ценностей выражены слабо. Такой набор исследователи определили как «слабую индивидуалистическую» комбинацию ценностных доминант: самоутверждение оказывается «изолированным» от других ценностных источников мотивации.

**Кластер 5: Сильная индивидуалистическая ориентация.** В нем выделяются две сильные доминанты: Самоутверждение и Открытость изменениям. Ориентация на сохранение также присутствует, но выражена умеренно, а вот ориентация на социальную общность, ценности Самопреодоления выражены минимально.

Ниже можно увидеть, как распределяются выделенные пять кластеров в пространстве основных осей типологии ценностей на данных опроса жителей 29 европейских стран (2008 год). Если говорить в целом, кластеры оказываются более-менее равными, но дистанция между ними – довольно существенная.

Сравнительный анализ по странам, проведенный Магуном, Рудневым, и Шмидтом на материалах опроса 2008 года, показал, что ценности россиян имеют два существенных отличия от общеевропейской выборки. Во-первых, очень слабо выражены Ценности роста: 3% – против 17% для всей Европы. Во-вторых, Сильная индивидуалистическая ориентация, наоборот, оказывается выражена отчетливее, чем в остальной выборке: 24% против 18%. По этим параметрам обнаруживаются показательные отличия россиян от западноевропейских и скандинавских стран и существенное совпадение с постсоциалистическими государствами [Magun, Rudnev, Schmidt 2014].

Как отмечают авторы исследования, одинаковая структура ценностей выявлена во всех европейских странах, и Россия также обладает

69%  
родители  
школьников

определенным сходством с каждой из них. Тем не менее важно отметить, что «российские ценностные меньшинства, например, оказываются по своим предпочтениям более сходными с ценностным большинством в таких странах, как Франция, Швейцария, Швеция, чем со своими согражданами из ценностного большинства. В свою очередь, в упомянутых странах есть группы населения, более близкие по своим ценностям к российскому ценностному большинству, чем к своим, придерживающимся иных убеждений соотечественникам» [Магун, Руднев, 2010, с. 31–32]. И здесь мы подходим к ключевому вопросу нашего исследования: а где в этом пространстве ценностей оказываются российские бизнесмены и предприниматели?

### Ценностный портрет владельцев капиталов

Опрошенная нами целевым образом группа должна по идее иметь существенные отличия по каким-либо параметрам ценностных ориентаций от россиян в целом (число опрошенных N=2479). Кроме того, мы имеем возможность сравнить ее также с двумя другими группами: жители европейских стран (N=42101) и европейские предприниматели (N=497)<sup>1</sup>.

На приведенной гистограмме (см. рисунок 3) видны несколько важных особенностей – отличий ценностных ориентаций. Во-первых, российские владельцы капиталов демон-

стрируют сильно выраженную ориентацию на ценности из класса 1 – Сильная индивидуалистическая ориентация. Доля бизнесменов, вошедших именно в этот класс, в два раза больше, чем в других выборках и группах: 57% против 18–27%.

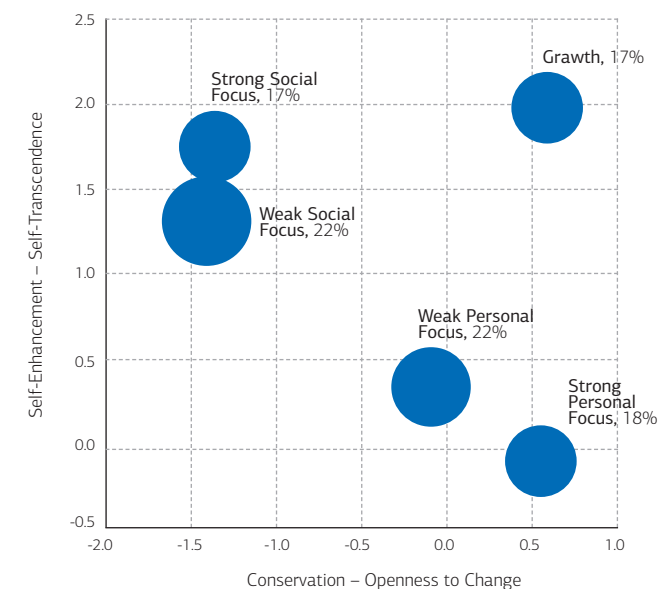
Во-вторых, Сильная социальная ориентация (ценности Социальной общности, Сохранения и Самопреодоления) оказывается выражена слабее, чем для жителей европейских стран и России, но вполне сопоставима с европейскими предпринимателями.

В-третьих, Слабая социальная ориентация (ценности Сохранения – конформизм, консерватизм и защита, ценность Социальной общности) выражена примерно в два раза меньше, чем в других группах: 14% против 28–30%.

И, наконец, в-четвертых, данные обнаруживают принципиальную разницу россиян в целом по распространенности Ценностей роста – сильная приверженность ценностям Открытости изменениям и Самопреодоления. А вот российские бизнесмены оказываются вполне «на уровне» и со своими европейскими коллегами, и с жителями европейских стран в целом.

Если попытаться сделать какие-то обобщения, то можно прийти к выводу, что российские владельцы капиталов принципиально отличаются от всех групп, выбранных для сравнения, только по одному, но принципиально важному параметру – выраженности Сильной индивидуалистической ценностной ориентации. Это означает, что у наших респондентов ярко выражены две ценностные доминанты – Самоутверждение (достижение, власть, богатство) и Открытость изменениям (самостоятельность, риск-новизна, гедонизм). Данный комплекс ценностных доминант примерно в два раза больше распространен

Рисунок 2. Ценностные типы (кластеры) жителей 29 европейских стран в пространстве двух ценностных факторов<sup>1</sup>



у российских владельцев капиталов, чем во всех других группах. На этом фоне Слабая социальная ориентация вполне закономерно оказывается менее выраженной, чем в других группах для сравнения. «Безопасность», «конформность», «традиция» явно не могут быть ценностными доминантами у людей, вынужденных профессионально каждый день принимать решения и нести за них ответственность.

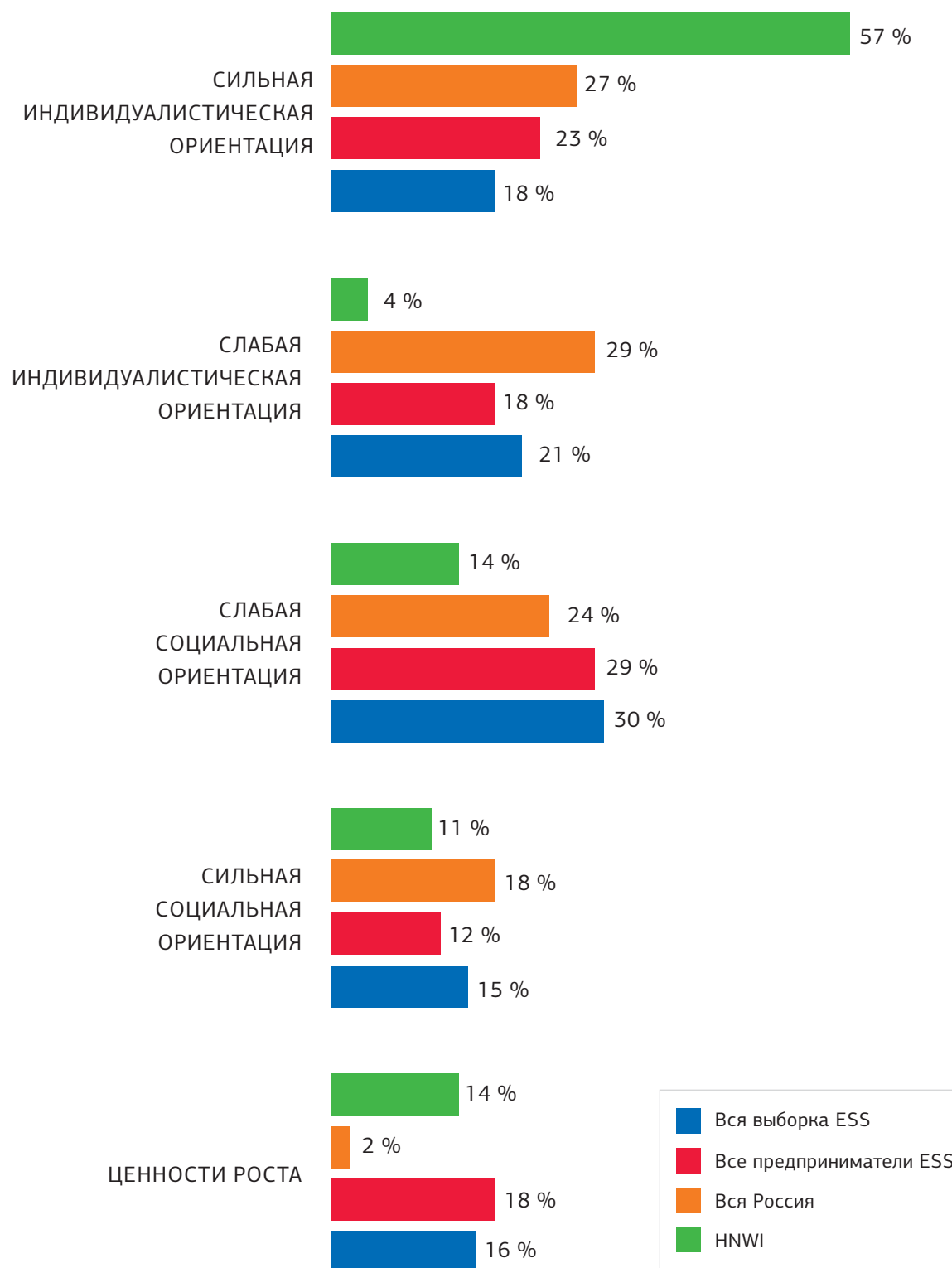
По всей видимости, темы социальной ответственности бизнеса, благотворительности и филантропии не становятся «внешними» для опрошенных нами бизнесменов. Их интерес и определенная вовлеченность в эти темы связаны с такими ценностными доминантами, как Сохранение (консерватизм, безопасность) и Самопреодоление (универсализм и благожелательность). Кроме того, становится понят-

<sup>1</sup> Базовые ценности российских владельцев капиталов сравнивались с данными ESS за 2012 год.

<sup>1</sup> Рисунок 2 взят из Magun, Rudnev, Schmidt 2014.

Рисунок 3. Ценностные типы (кластеры) жителей европейских стран, европейских предпринимателей, россиян и владельцев капиталов (HNWI) в пространстве двух ценностных факторов

Указан процент от числа опрошенных по каждой выборке



57%  
одни из основных  
партнеров

72%  
создавали бизнес  
с партнерами

58%  
ведут бизнес  
в Европе

Таблица 3. Самооценка благосостояния

Процент от числа опрошенных

«Представьте себе шкалу от 1 до 10. Пусть на 10-й позиции – топ российских бизнесменов из списка Forbes. А на позиции 1 – бизнесмен среднего уровня с благосостоянием от 100 млн рублей. Как бы вы определили размер собственного благосостояния по указанной ниже шкале – от 1 до 10?»

От 1 до 3	25%
От 4 до 6	31%
От 7 до 9	25%
Позиция 10	13% <sup>1</sup>

ной соотнесенность некоторых их требований к проектам в сфере благотворительности – важным основанием для их оценки является ценность «самостоятельности».

Надо сказать, что ценностная дистанция с «россиянами в целом» по выраженности Ценностей роста очевидна. Очень сильная приверженность ценностям Открытости изменениям и Самопреодоления здесь соседствует с минимальной выраженностью ценностей Сохранения и Самоутверждения. По-видимому, этим и объясняется обнаруживаемая в опросах общественного мнения дистанция и амбивалентность отношения россиян к владельцам крупного бизнеса.

<sup>1</sup> Некоторые опрошенные затруднились с ответом на вопрос (6%).

Таблица 4. Отраслевая специфика бизнеса

(фрагмент). Процент от числа опрошенных

«Дальше вопросы будут касаться вашего ОСНОВНОГО бизнеса, того, который вы сами для себя считаете основным по какой-либо причине. К какой отрасли экономики относится ваш основной бизнес?»

Любое число ответов

Банки, финансы, инвестиции, страхование	43%
Девелопмент, управление коммерческой недвижимостью	27%
Оптовая или розничная торговля	20%
Образование и научные исследования	17%
Информационные технологии и компьютеры	17%

## Бизнес-портрет

Одним из важных вопросов нашего исследования стал **размер состояний** участников нашего проекта. Мы предложили респондентам соотнести размеры своих состояний по десятибалльной шкале с размерами состояний двухсот богатейших бизнесменов России по версии Forbes (позиция 10). За минимальную точку отсчета был взят предприниматель с состоянием от 100 млн рублей (позиция 1). В итоге мы выделили четыре группы:



Таблица 5. Бизнес за рубежом

Процент от числа опрошенных  
«Если у вас есть бизнес за рубежом, в каких регионах он ведется?» Открытый вопрос

Нет бизнеса за рубежом	21%
Да, есть:	
Европа	58%
США	33%
СНГ	29%
Ближний Восток	13%
Юго-Восточная Азия	8%
Центральная Азия	8%
Весь мир	8%
Индия	4%
Южная Америка	4%
Да, есть	4%
Африка	4%

Большинство опрошенных владельцев капиталов (57%) выступают в роли одного из основных партнеров и **управляют своим бизнесом совместно с другими партнерами**. Только четверть участников управляют и принимают все решения единолично (27%), и еще 17% передали текущее управление бизнесом, а сами лишь контролируют течение дел. В контексте нашего исследования это означает, что ключевые решения о преемственности бизнеса российскими бизнесменами не могут быть приняты без учета интересов их деловых партнеров. Это особенно важно с учетом того факта, что 72% наших собеседников **создавали бизнес** совместно с партнерами и только 22% организовывали дело самостоятельно.

Таблица 6. Оценка ситуации в бизнесе

Процент от числа опрошенных  
«Если коротко, как бы вы охарактеризовали ситуацию в вашем основном бизнесе?»

Позитивно	53%
...развивается	51%
...приносит доход	19%
...ситуация хорошая	16%
Стабилен	13%
Негативно	28%
...есть сложности	26%
...есть риски	13%
...рынок сжимается	3%
...нестабилен	3%
Происходит смена приоритетов	6%
Общие суждения	
Не лучшее время	19%

Если говорить об **отраслевой специфике**, то в ней заметно существенное преобладание финансового и инвестиционного сегментов. Многие крупные бизнесы носят межотраслевой характер, поэтому мы просили наших собеседников отметить все релевантные области. Во фрагменте таблицы представлен основной корпус отраслей.

**Масштабы бизнеса** практически у половины наших собеседников (43%) охватывают более половины регионов страны, и еще у 13% он ведется в более чем десяти регионах России. На местном уровне и в пределах одного региона бизнес ведут 17%, а бизнес-активность 20% респондентов охватывает от трех до пяти регионов. Кроме того, многие респонденты

Таблица 7. Планы по расширению бизнеса

Процент от числа опрошенных  
«Вы планируете в ближайшие год-два расширять свой основной бизнес, и если да, то на местном уровне, на уровне региона или нескольких, на уровне страны или в международном масштабе?» Любое число ответов

1. Нет, не планирую	19%
2. ...на локальном, местном уровне	3%
3. ...на уровне региона	3%
4. ...в масштабе нескольких регионов	6%
5. ...на уровне страны	34%
6. ...на международном уровне	53%
Затрудняюсь ответить	13%

ведут бизнес за рубежом, в основном в Европе (58%), США (33%) и странах СНГ (29%).

Текущая ситуация в бизнесе оценивается большинством наших респондентов позитивно: 53% говорят, что их бизнес развивается, 13% – что он стабилен. Вместе с тем 28% отмечают наличие существенных сложностей, таких, как санкции, высокие риски, непредсказуемость рынков. В целом в 19% всех ответов содержится утверждение, что сейчас не лучшее время для развития бизнеса.

При этом весьма показательно, что значительная часть бизнесменов планируют **расширение своей деятельности** в масштабах страны (34%) или как минимум в рамках нескольких регионов (6%), а более половины (53%) планируют увеличиваться и в международном масштабе.

**Основными источниками финансирования** бизнеса закономерно выступают банковское кредитование (72%), а также собственные средства и средства партнеров (по 68%).

Таблица 8.  
Источники финансирования планов по развитию бизнеса

Процент от числа опрошенных  
«Какие источники финансирования для развития вашего бизнеса вы считаете основными?» Любое число ответов

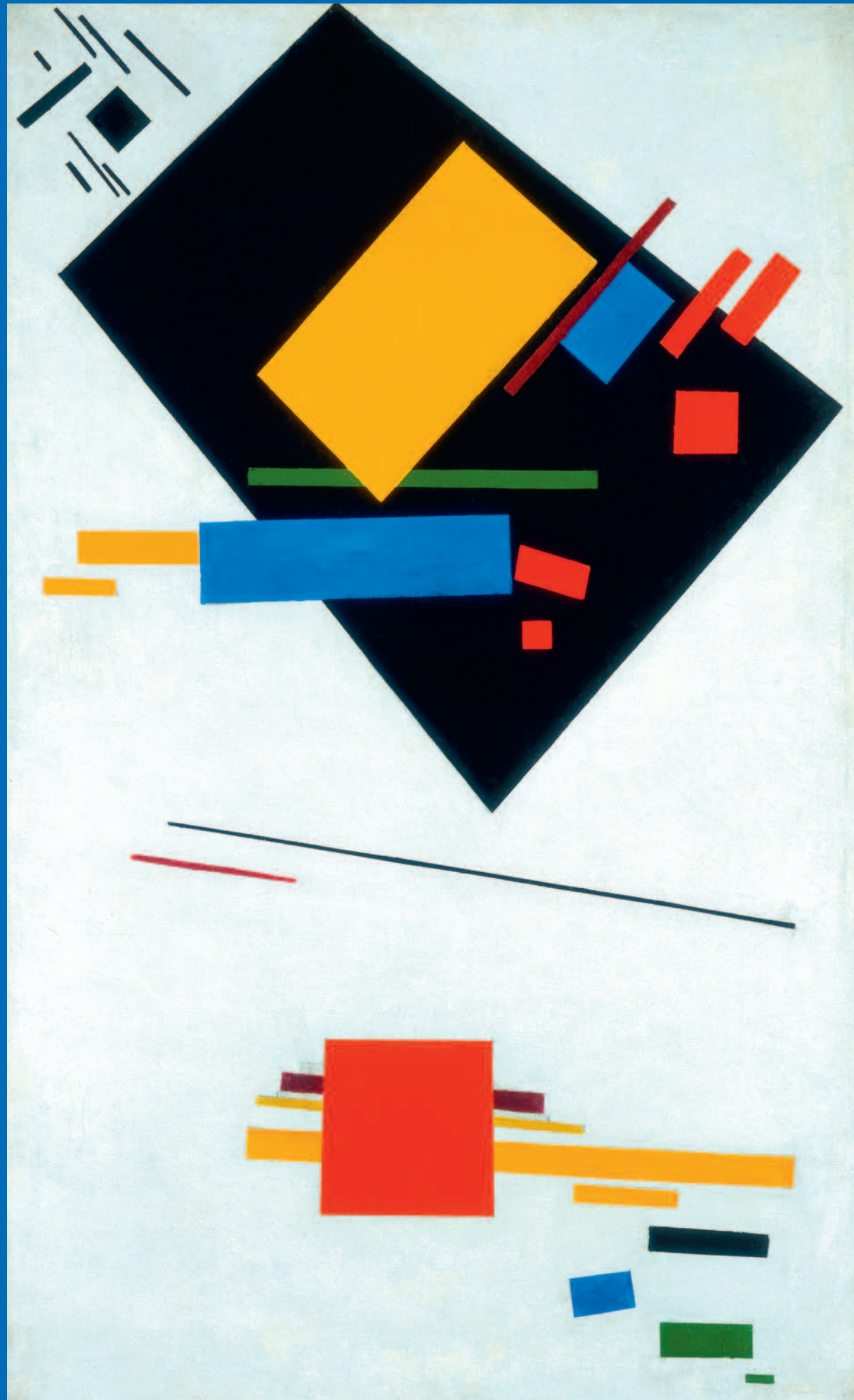
Банковское кредитование	72%
Собственные средства	68%
Средства партнеров	68%
Долговое финансирование (облигации)	16%
Привлечение публичного капитала на бирже (IPO, SPO)	16%
Другие источники	20%

**Таким образом, описание характеристик бизнеса, благосостояния, анализ социально-демографических параметров позволяют сделать следующие выводы:**

1. Наши респонденты действительно представляют заданную тематикой исследования целевую группу.

2. Для подавляющего большинства из них вопросы преемственности бизнеса и благосостояния имеют принципиальное значение (пока еще потенциально или уже вполне актуализированно), поскольку благосостояние семей имеет сложную и развитую структуру.

3. Семейный статус респондентов создает ситуацию, в которой актуальными становятся вопросы передачи если не бизнеса, то точно благосостояния. А с этим оказываются тесно связаны вопросы о том, как сформировать у преемников соответствующие опыт и навыки и как передать специализированные знания об управлении благосостоянием независимо от типа будущей карьеры детей.



«Живописные массы в движении», Казимир Малевич

# ПРЕЕМСТВЕННОСТЬ БИЗНЕСА И БЛАГОСОСТОЯНИЯ В ЦЕЛОМ

« Оставлять богатство детям?  
Умны будут – без него обойдутся;  
а глупому сыну не в помощь богатство.  
Наличные деньги – не наличные  
достоинства...

Денис Фонвизин

1

2

3

4

5

6

## Основные выводы

Материалы исследования показывают, что проработка различных вариантов **преемственности бизнеса** (как в отношении вопросов собственности, так и по части управления) – один из актуальных вопросов для большинства наших собеседников. Они хорошо осознают всю сложность этого процесса, хоть и не всегда признают его важность и актуальность. Зачастую сегодня преобладают «временные» решения этой стратегической задачи – «оставаться владельцем бизнеса и в дальнейшем», «управлять так долго, насколько это возможно». Тем не менее бизнесмены понимают, что текущий их выбор – краткосрочный, а этот вопрос вновь возникнет в перспективе 5–10 лет.

Низкая проработанность плана преемственности бизнеса определяется не только возрастом наших собеседников – большая часть из них отводят себе еще не менее 10 лет активной бизнес-деятельности. Бизнесмены говорят об «уравнении с четырьмя переменными», каждую из которых нужно просчитывать и – по возможности – выводить из зоны неопределенности.

**Во-первых**, это фактор семьи: возраст, склонности и интересы детей, особенности текущего и предыдущих браков, состав и структура семьи («большая семья» и «узкий круг»), семейные традиции и ценности, а также в принципе готовность детей вовлекаться в бизнес-деятельность.

**Во-вторых**, это специфика бизнеса и особенности реализуемых бизнес-стратегий и принципов.

**В-третьих**, необходимость учитывать позицию партнеров, их семейную и биографическую ситуации.

**В-четвертых**, это собственная готовность бизнесмена вовлечь кого-либо из семьи в бизнес. Причем такое решение будет приниматься не только на основании «отцовской» мотивации, но также и с позиций собственника и работодателя – в зависимости от профессионального уровня преемника.

Очевидны несколько выводов и несколько типов проблем, с которыми владельцы капиталов столкнутся в будущем.

1. Необходима развитая инфраструктура подготовки преемников из состава семьи, которая не только бы включала профессионально-образовательный компонент, но и опиралась на определенную систему воспитания преемников. Кроме того, наследники (а в семьях бизнесменов, как правило, несколько детей) типологически образуют две неравные по численности группы – те, кто будет заниматься бизнесом, и те, кто предпочтет иную профессиональную карьеру. Это означает, что последним все равно нужны будут определенные знания и опыт в управлении благосостоянием и его основными активами.

2. Можно прогнозировать дефицит и высокие риски найма профессиональных менеджеров. По мере того как собственники бизнесов будут отходить от операционной деятельности, потребность в менеджерах высокого уровня будет стремительно возрастать. Стремление «вырастить» компетентного управленца из числа своих сотрудников сталкивается примерно с теми же проблемами, что и вопрос подготовки преемника из числа детей или родственников. Намерение продать долю или передать управление партнерам также оказывается промежуточным – рано или поздно партнеры окажутся в подобной ситуации с аналогичными проблемами.

3. Вопрос продажи бизнеса приводит к необходимости обсуждать проблему такого специфического рынка, его состояния, инструментов, общего настроения и оценки контекстных (страховых, секторальных и т.д.) рисков в целом, а также стратегии его развития в перспективе как минимум двух десятилетий.

Вопросы **преемственности благосостояния** обладают существенной спецификой. Когда владелец капитала задумывается о будущем благосостояния, он стоит не перед экономиче-

## Вопросы воспитания оказываются очень значимыми для бизнесменов, они беспокоятся не только о личностном росте детей и их «адекватном» отношении к деньгам

ским, а перед моральным выбором и в большей мере руководствуется ценностями первичной группы – семьи. Наши респонденты понимают, что сохранение благосостояния – сложная задача, требующая и специального образования, и опыта, и определенных бизнес-навыков. Однако главной темой все равно оказывается проблема «правильного воспитания» детей. Судя по материалам интервью, у наших собеседников сформировано различие «нормального» уровня потребления и «сверхпотребления», которое не пойдет, как им кажется, на благо семьи и детей.

Решение вопроса преемственности благосостояния для владельцев капиталов складывается из решения нескольких задач.

1. **«Своя задача»:** понимание, что создание благосостояния и даже управление им – не основная задача. «Своя задача» – сохранение благосостояния и планирование его передачи с учетом всех нюансов внутрисемейных отношений.

2. **«Профессионализм наследников»:** вне зависимости от интересов детей, их готовности стать предпринимателями или выбора иной стратегии самореализации и карьеры у них должен быть сформирован определенный уровень понимания и компетенций в управлении активами.

3. **«Воспитание благосостоянием»:** бизнесмены понимают, что благополучие и обеспеченность могут сыграть плохую роль в судьбе детей. Наши собеседники хотят воспитать у детей «правильное» отношение к деньгам – благосостояние семьи в данном случае оказывается и источником угроз, и ресурсом для воспитательной стратегии.

4. **«Сохранение семьи»:** обладание благосостоянием сопровождается появлением в семье определенных правил, принципов и традиций. Задача такого рода «семейных конституций» – определенным образом регулировать притязания, интересы, способы принятия решений и урегулирования конфликтов, которые с большой долей вероятности будут возникать.

5. **«Менеджмент избытка»:** если владелец понимает, что семья не унаследует весь объем благосостояния, естественной выглядит идея филантропии, однако принцип «подарить и забыть» неприемлем. Для наших собеседников важно, чтобы и в этом случае действовали бизнес-принципы: эффективность, целевой характер трат, профессионализм распорядителей, эффект и контроль.

## Проблематика преемственности: контекст

Владельцы частных капиталов и бизнесов – отдельный и почти не изученный сектор российского предпринимательства, поскольку далеко не все из них готовы участвовать в исследованиях. Тема преемственности бизнеса и благосостояния никогда не рассматривалась в российских исследованиях предпринимательства всерьез, поскольку содержит много личных аспектов, касающихся бизнес-стратегии и жизненных планов бизнесменов. Но сегодня, в силу определенных исторических, поколенческих и институциональных факторов, эта сторона управления бизнесами и состояниями становится все более актуальной.

Почти 30 лет прошло с начала кооперативного движения и появления первых ростков бизнеса в России. Очень немногие пионеры



## Более половины участников нашего исследования полагают, что существующие сегодня в России крупные бизнесы не превратятся в семейные династии

российского предпринимательства сегодня входят в число крупных бизнесменов и владельцев значительных состояний: слишком сложным и противоречивым был процесс становления рыночной экономики в России. Между тем даже от официального старта широкой приватизации прошло уже 24 года, и те, кто тогда начинал свое дело в возрасте 30–40 лет, теперь приближаются к 60 годам. Разумеется, это опытные и энергичные люди, которые уверенно управляют своими компаниями и состояниями, но многие из них находятся в той фазе жизненного цикла, когда приходит время пересмотреть профессиональные, семейные и личные приоритеты и ценностные ориентиры. Многие начинают задаваться вопросом о будущем своих активов и основного бизнеса, после того как они отойдут от дел или изменят свой жизненный распорядок. Иными словами, речь заходит о планах и стратегиях преемственности бизнеса и благосостояния.

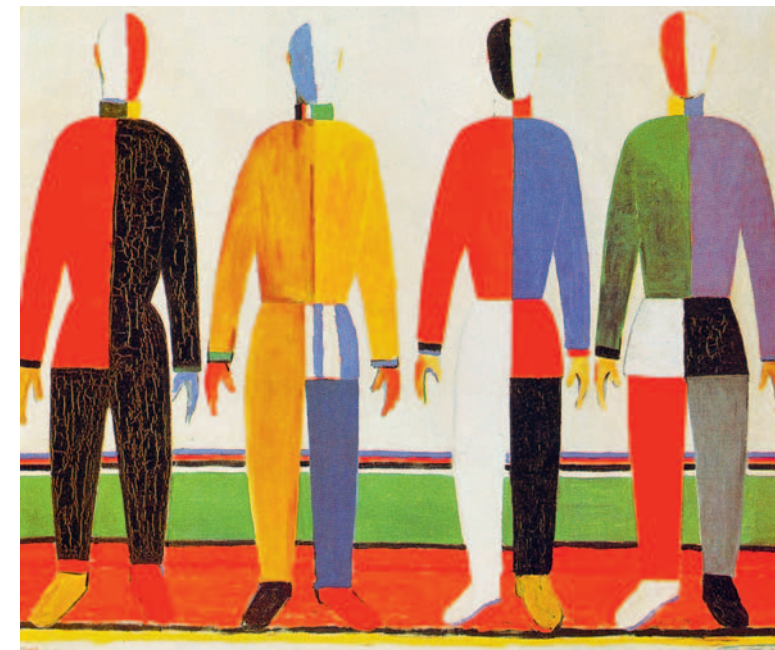
В обыденном мышлении преемственность бизнеса или благосостояния обычно связывается с вопросами наследования. Однако этот процесс распространяется на гораздо более широкий круг тем, затрагивающий вопросы собственности и управления семейным капиталом, различными видами активов и обязательств, в том числе и бизнес.

Одна из самых известных моделей преемственности – создание предпринимательской династии и семейного бизнеса. Семейный бизнес – это «бизнес, руководство и (или) управление которым осуществляются с намерением сформулировать и реализовать концепцию развития бизнеса, находящегося во владении доминирующей коалиции, управляемой членами одной се-

мьи или небольшим количеством семей, таким образом, чтобы обеспечивать потенциальную устойчивость на протяжении нескольких поколений данной семьи или семей» [Chua, Chrisman, Sharma, 1999]. В некоторых развитых экономиках мира семейные фирмы широко представлены на фоне крупных компаний. Нередко на их долю приходится довольно ощутимая часть добавленной стоимости, инвестиций и рабочих мест. По различным данным, до 44% фирм в Европе находятся под семейным контролем. В то же время около 70% семейных фирм при переходе ко второму поколению продается или ликвидируется. Одним из препятствий передачи активов становится отсутствие подходящих преемников среди членов семьи. При этом большинство наших собеседников уверены, что финансовая свобода может частично вредить будущим преемникам, лишая их жизненных целей и желания делать карьеру.

Известные европейские и американские крупные семейные бизнесы прошли через сложные этапы реструктуризации, пока не стали легендарными предпринимательскими династиями. В России ситуация с преемственностью бизнеса и благосостояния намного сложнее, чем в странах с развитыми рыночными институтами. Поэтому неудивительно, что более половины участников нашего исследования (55%) полагают, что существующие сегодня в России крупные бизнесы не превратятся в семейные династии, тогда как «оптимистическую» позицию разделяют чуть более четверти (29%).

«Сегодняшние большие бизнесы несут в себе родовое проклятие нечестного появления капиталов. Понятно, что нынешние владельцы захотят монетизировать [их] и передать по наследству день-



«Спортсмены», Казимир Малевич

гами. С другой стороны, любой большой бизнес, даже честно нажитый, опасается за свою судьбу. Но бизнес <сейчас> не чувствует себя стабильно. Будут готовы передавать единицы, и только в том случае, если есть потомство, способное за себя постоять. И третье обстоятельство. Отсутствуют традиции и семейные ценности. В СССР традиции были разрушены, а новых не создано. Нет понимания, какой должна быть роль каждого члена семьи, если говорить о такой сложной задаче, как передача бизнеса».

«<Сегодняшний крупный> бизнес во многом основан на связях, которые сами по себе не могут быть озвучены, не то что переданы. А если бизнес стандартный, это, наверное, возможно. В малом и среднем бизнесе – возможно. В крупном – не вижу».

Тем не менее встретились нам и «аналитические» позиции, суть которых выходила за рамки вопроса. Ни более четко были сформулированы две позиции. Первая: примеры успешной передачи бизнеса следующим поколениям собственников настолько редки, что можно говорить о том, что это лишь исключение.

«Практика показывает, что на третьем поколении бизнесы теряются. Даже с развитым законодательством и институтами. Это всегда был вопрос готовности детей и их способностей. С другой стороны, сейчас очень серьезно развивается образование в этой сфере, и это серьезное преимущество современных бизнесменов».

Вторая позиция в принципе ставит под сомнение необходимость передачи бизнеса по наследству.

«Мир идет в другую сторону. Не нужно детей заставлять быть счастливыми, не надо им «причинять счастье». Есть две принципиальные модели бизнеса. Одна – это семейный бизнес, когда есть и качество, и личное отношение к клиентам, когда каждого знаешь в лицо. Другая – это публичное дело, когда предлагается обезличенный контент, это модель «Макдоналдса». Первое никогда не станет крупным, а второе – далеко не факт, что дети будут счастливы, когда их заставят взвалить такое на себя».

Если суммировать все высказывания и все фрагменты в интервью, относящиеся к теме, мы получим примерно следующий набор аргумен-

тов, которые важны для бизнесменов и влияют на их суждения о преемственности бизнеса.

Во-первых, наш опыт существования при рыночной экономике в современной истории очень короткий, поэтому большинство правил и институтов все еще находятся в стадии формирования. Это напрямую касается инструментов и форм преемственности бизнеса и крупных благосостояний. В целом культура долгосрочного и продуманного управления крупной собственностью и активами еще не сложилась, поскольку многие успешные предприниматели до начала своей карьеры росли в условиях крушения советской модели экономики и не могли иметь опыта владения крупной частной собственностью.

Во-вторых, определенная доля крупных бизнесов и состояний была сформирована на начальном этапе рыночных реформ, когда границы допустимых рыночных практик были размыты. В дальнейшем это нередко становится проблемой при передаче собственности и управлении активами. Соответственно, непростая история российских бизнесов не может не сказаться на подходах к их преемственности. Вполне вероятно, что некоторые нынешние владельцы либо не захотят передавать бизнес с такой историей, либо не смогут.

В-третьих, российская экономика прошла через череду крупных экономических кризисов (1998, 2008 годов) и имеет определенные диспропорции в своей структуре и характере собственности. Все это дестабилизирует деловую среду и снижает вероятность плавной и относительно безболезненной преемственности бизнесов и благосостояний. В таких условиях далеко не все стандартные международные инструменты преемственности бизнеса и благосостояния применимы к России.

В-четвертых, организация преемственности бизнеса сопровождается комплексом юридических процедур, где чрезвычайно важное

значение приобретают прозрачность и качество работы правовой системы страны. Работа судебной и правовой систем является объектом критики со стороны бизнеса и общества за ее нетранспарентность и ангажированность при принятии решений. Это сказывается на темпе становления институциональных практик преемственности бизнеса и благосостояния в России.

И, наконец, в-пятых, особенность характера российского бизнеса в том, что личные социальные и дружеские сети владельцев нередко становятся важным фактором успешности дела. Эти связи не могут быть автоматически переданы следующему поколению, поскольку выступают в роли нематериальных форм капитала, что также ограничивает возможности для формирования предпринимательских династий. Кроме того, «очень часто» – по высказываниям респондентов – крупный бизнес основан на неких неформальных договоренностях с разными «центрами силы», и эти договоренности не могут быть не только переданы, но зачастую даже и озвучены.

Все перечисленные и ряд других факторов заставляют российских владельцев бизнесов и частных капиталов либо откладывать планирование преемственности, либо искать приемлемые в отечественных условиях формы. Данные некоторых исследований показывают, что в России у 78% владельцев бизнеса нет разработанного пакета документов, регулирующих передачу бизнеса следующему поколению [Volkov, 2014], а половина собственников планируют продать свою компанию [PwC, 2014]. При передаче владения преемнику возникает также агентский конфликт: не всегда можно полагаться на то, что сторонние менеджеры будут вести бизнес честно или в полном соответствии с интересами и ценностями семьи [Burkart et al., 2003]. В определенной степени приемлемым решением данной проблемы может стать придание управлению профессионального характера.

## План преемственности и доступные инструменты

### Степень проработанности плана преемственности бизнеса и благосостояния

Результаты нашего исследования показывают, что тема преемственности бизнеса только начинает становиться актуальной для большей части наших собеседников. О том, что план преемственности бизнеса детально проработан (а в некоторых случаях и юридически закреплён), заявили более трети опрошенных (30%), еще у 19% он разработан «в общих чертах». Также примерно четверть наших собеседников (25%) рассказали, что уже составляют начальные представления, но четкого плана еще не имеют. Около 30% респондентов признались, что не задумывались об этом.

Весьма характерная позиция, зафиксированная у 55% опрошенных и объясняющая отсутствие определенности в этом вопросе, сводится к двум обстоятельствам:

– следует оценивать готовность и интерес детей (в ситуации, например, когда дети еще слишком маленькие);

– различные особенности бизнеса (специфика дела, отношения с партнерами и т.д.), которые отодвигают в сторону вопросы преемственности.

На этом фоне вопросы преемственности благосостояния семьи оказываются продуманными несколько лучше – об их детальной проработанности заявили 39%, а позицию «не задумывался» выбрали только 16%.

В то же время особого внимания заслуживают те 29% респондентов, у которых «есть начальные представления», но четкого плана пока нет. Эта группа владельцев капиталов не только очень внимательно изучает существующие возможности, институты и инструменты, но и учитывает вопросы, лежащие вне экономической тематики, они задумываются

Таблица 9. Степень проработанности плана преемственности бизнеса и благосостояния

Процент от числа опрошенных

«Скажите, пожалуйста, вы прежде задумывались над планом преемственности своего основного бизнеса? Если да, то как вы оцениваете степень проработанности этого плана на сегодняшний день – проработан детально, в общих чертах или есть лишь начальные представления о желаемом?»

План преемственности...	Бизнеса	Благосостояния
1. Нет, не обдумывал	30%	16%
2. ...детально проработан	30%	39%
3. ...в общих чертах	19%	16%
4. ...есть начальные представления, но четкого плана нет	25%	29%
5. ...другое	9%	0%
Затрудняюсь ответить	3%	0%

об осмыслении роли денег и значительного состояния в воспитании детей, в формировании их ценностей и взглядов на жизнь, на себя и других людей. Важным фактором в этом случае оказывается собственная концепция семьи и воспитания.

### Инструменты передачи собственности

Если говорить только об инструментах передачи собственности, то владельцы капиталов, по их собственной оценке, весьма неплохо знакомы с ними. Лучшее всего им известны три инструмента: иностранные трасты, завещание и страхование жизни – свою информированность о них оценили на «хорошо» и «отлично» 73, 74 и 73% участников соответственно. Тем не



Таблица 10. Инструменты передачи собственности

Указан процент от числа опрошенных

«Знакомы ли вам следующие инструменты передачи собственности? Степень знакомства с каждым инструментом оцените по пятибалльной шкале, где 1 – “Совсем не знаком” и 5 – “Очень хорошо знаком”»

	1	2	3	4	5
Структурирование прав собственности на доли в компаниях и другие активы с использованием иностранных юрисдикций	7	3	13	31	33
Завещание	3	0	23	23	50
Брачный договор	19	13	10	26	32
Иностранные трасты	7	7	13	29	45
Иностранные фонды	7	7	18	25	43
Страхование жизни	13	3	10	33	40
Акционерное соглашение по российскому праву	11	4	21	32	32

менее и другие варианты набирают ощутимые проценты (61–68% суммарно). Самым малознакомым для респондентов выглядит брачный договор. Степень осведомленности о данном инструменте передачи собственности респонденты оценили сдержанно: оценки «4» и «5» поставили себе 58%, а оценку «1» и «2» – 32% (см. таблицу 10).

Таким образом, результаты исследования обнаружили некоторое несоответствие знаний и практики. Несмотря на то что бизнесмены довольно высоко оценивают свое знакомство с некоторыми из инструментов передачи собственности, план преемственности благосостояния и план преемственности бизнеса лишь у незначительной части проработаны подробно и в деталях, тогда как для большинства эта задача находится на начальных этапах продумывания и оформления. Дело здесь не в склонности «преувеличить» собственную компетентность, скорее всего, выявленное обстоятельство указывает на наличие важных «внешних» факторов. Среди них – установки в отношении воспитания и образования детей, специфика бизнеса, особенности деловых отношений с партнерами и прочее. Это подтверждается некоторыми

фрагментами интервью и комментариями к данному вопросу:

«Я много консультировался (о преемственности бизнеса), но понимания нет пока. Есть управляющая компания, и она занимается активами, но в преемственности бизнеса есть много непонятного, так как многое зависит от детей и их выбора в будущем».

«Надо понимать несколько вещей. Никого специально не заставишь своим бизнесом заниматься. И необязательно, что дети, наследники смогут, будут готовы этим заниматься. Надо будет посмотреть лет через десять».

«Мое нынешнее дело – не тот актив, который я хотел бы передать...»

«То, что ребенок будет иметь как данность, не будет иметь для него ценности. Надо дать базу – дом, быт и знания, все остальное пусть добывают сами».

«Российский семейный фонд»  
как идея инструмента

Далеко не все стандартные международные инструменты преемственности применимы к России. При этом новеллы законодательства, связанные с деофшоризацией экономики, лишь подливают масла в огонь и еще больше ограничи-

вают набор доступных инструментов. В то же время отечественными аналогами трастов и семейных фондов, если бы такие инструменты появились, не стали бы пользоваться более 70% участников исследования. Свое согласие структурировать состояние через такой «российский семейный фонд» выразили 19%. Остальные 10% дали свои варианты ответа. Несколько тем оказались доминирующими при «вынесении приговора».

Основная претензия большинства респондентов (52%) к российским аналогам – **низкое качество институтов**. Бизнесменов не удовлетворяет способность государства обеспечивать соблюдение законов, обязательств, договоренностей. Они считают низким качество таких институтов, как суды или правоохранительные органы, которые хоть и предлагают инструменты для защиты интересов бизнеса, но по факту не выступают в роли эффективного ресурса. Кроме того, бизнесмены говорили о фактическом отсутствии законодательной базы и даже о принципиальной невозможности разработать необходимые законы из-за специфики российского права.

«Основное – правоприменение. Качество государства, уровень компетентности его институтов крайне низки. Зачем зарабатывать еще один миллиард, если отнимут первый? Не верю, что без изменений в политике и законодательстве возможен бизнес в стране».

«Это просто невозможно сделать в российском законодательстве. Требуется принципиально изменить подходы в законодательстве, все переписать полностью, гармонизировать так, как, например, в английском праве».

Вторым аргументом против российских аналогов трастов 28% участников исследования назвали **общее фундаментальное недоверие**, связанное с непредсказуемостью развития ситуации в стране в целом, с отсутствием уверенности, что интересы

Таблица 11. «Российский семейный фонд»: за и против

Указан процент от числа всех опрошенных<sup>1</sup>

«Почему вы готовы / не готовы структурировать свое состояние через такой инструмент?»

Низкое качество институтов	52%
...не верю законодательству	24%
...низкое качество институтов	21%
...особенности российского законодательства делают это невозможным	17%
Общее недоверие	28%
...недоверие в целом	21%
...ситуация в стране непредсказуема	3%
Криминальные риски	17%
...все равно украдут, отнимут	10%
...нет защиты	3%
...слишком криминальная среда	3%
Нет пользы для бизнеса	17%
...не вижу пользы	10%
...ограничивает в бизнесе	7%
Позитивные высказывания	14%
...веду бизнес в России	7%
...ругать отечественное неправильно	7%
...живу в своей стране	3%
Взвешенная позиция	17%
...нужно все изучить	17%
...нет прецедентов	3%

и позиция бизнеса имеют хоть какое-то значение при разработке планов, стратегий, законодательства и т.д.

«Российская юрисдикция не дает никаких гарантий, даже если обещает. Характер власти не пред-

<sup>1</sup> Сумма больше 100%, так как респонденты могли выбрать несколько вариантов ответа.



полагает никакой преемственности для себя. Она отсекает любые свои обязательства – нет такого правила, чтобы обеспечить преемственность права, всегда найдутся аргументы, чтобы дезавуировать законы, устроить революцию в праве».

«Не верю государственным институтам. Что должно сподвигнуть меня верить и доверять им? В России могут обнулить пенсионные накопления, залезть в чужой карман, а вы говорите – “фонды”».

Третий серьезный аргумент – **высокие криминальные риски** (17%). В некоторых случаях вопросы владения собственностью становятся весьма рискованными, а вопросы ее юридически прозрачной передачи – и вовсе эфемерными.

«Криминогенное общество, другие люди всегда могут украсть, урвать или использовать информацию против тебя. И источником криминала для бизнеса часто является власть».

И последнее, четвертое по счету основание для отказа российскому аналогу траста – **сомнение, что это будет полезно для бизнеса**, которое возникает у 17% наших собеседников.

«Не думаю, что это эффективный инструмент для бизнеса, лишает возможности свободно управлять».

Впрочем, мы отметили и суждения иного толка – **позитивные**, связанные с заинтересованностью в том, чтобы создание российских аналогов зарубежных трастов стало возможным, и такие инструменты появились (14%). Кроме того, прослеживаются и **взвешенные позиции**, отсылающие к необходимости изучить и оценить с точки зрения возможностей и преимуществ по сравнению с другими инструментами (17%).

«Пока не изучу вопроса, без документов сложно ответить. Пока что не вижу в этом прока».

«Не готов отвечать, не изучив вопроса. Надо изучить вопрос конкурентных преимуществ, все плюсы и минусы. Фактор Родины не является определяющим, надо мыслить рационально».

На подобном примере хорошо видно, что вопросы преемственности находятся в «точке

схождения» нескольких больших сегментов, проблемных зон, каждая из которых имеет свои особенности и связана со специфическими проблемами, а также различной степенью определенности и проясненности. **Во-первых**, это индивидуальная готовность заниматься темой преемственности, степень осознания ее важности и актуальности. **Во-вторых**, это компетентность относительно инструментов передачи собственности и структурирования благосостояния, готовность и умение воспользоваться возможностями специализированных поставщиков услуг для решения этих задач. **В-третьих**, это отношение к контексту жизни и условиям ведения бизнеса. Главным образом это касается качества государственных институтов.

**Четвертый компонент** – это особенности основного бизнеса, к которым может относиться многое, от его природы и отраслевой принадлежности до особенностей операционной деятельности и нюансов взаимоотношений с партнерами. **Немаловажным сегментом** становится семья: возраст, склонности и интересы детей, особенности текущего и предыдущих браков, состав и структура семьи («большая» семья и «узкий круг»), семейные традиции и ценности. Сложность вопросов преемственности как раз и определяется тем, что у каждого из этих сегментов своя логика развития и свои зоны неопределенности и рисков. Владелец капиталов крайне важно иметь стратегию разрешения трудностей, подготовки определенных решений и прояснения неопределенностей для себя по ключевым вопросам каждого из обозначенных сегментов.

## Преемственность бизнеса

### Успешность бизнеса и горизонт планирования

Наше исследование совпало со сложным периодом в жизни страны, который отразился не только на состоянии бизнеса, но также не мог не

отразиться на условиях профессиональной деятельности бизнесменов, на практике ведения дел. В частности, некоторые из наших собеседников (27%) отмечали, что горизонты «ответственного» планирования, как выразился один из участников, существенно сокращаются. По мере усложнения текущей ситуации от июля к ноябрю-декабрю 2014 года все большее число бизнесменов нашего исследования сужали горизонт своего планирования, прагматично ограничивая его одним-двумя годами. Именно поэтому суммарно две трети бизнесменов планируют не дальше чем на пять лет, причем для 31% из них горизонт планирования составляет не более трех лет.

Напомним, что половина наших участников (53%) утверждают, что их бизнес развивается, 41% планируют расширение своей деятельности в масштабах страны или как минимум нескольких регионов, а 53% – в международном масштабе. Залогом и основанием успешности дела бизнесмены считают «человеческий капитал», то есть людей, с которыми они работают, а также свое личное участие в управлении и наличие надежных и компетентных партнеров.

То есть мы имеем дело с успешными предпринимателями, состояние дел которых развивается. Это довольно сложный процесс, связанный, с одной стороны, с типичными бизнес-рисками, а с другой – со сложным внешним контекстом для развития бизнеса: возросшими политическими рисками, санкциями, общей нестабильностью, развивающимся кризисом в экономике страны. В контексте проблематики преемственности в целом следует обратить внимание на тот факт, что о важности участия членов семьи в развитии собственного бизнеса сообщили единицы, только 3%.

### Бизнес и его будущие собственники

На этом фоне неудивительно, что для половины бизнесменов наиболее предпочтительной кажется стратегия оставаться собственником

**Таблица 12. Горизонт планирования в бизнесе** Указан процент от числа опрошенных  
«На сколько лет вперед вы планируете свои действия, касающиеся вашего основного бизнеса? Примерно каков горизонт вашего планирования?»

Менее 1 года	9%
1–3 года	22%
До 5 лет	34%
6–10 лет	19%
11–20 лет	6%
Более 20 лет	9%
Не планирую	0%

бизнеса и в дальнейшем. Видение ситуации у всех разное. У одних еще не было повода об этом задуматься, другие не считают свой бизнес тем активом, который будет передан семье, а кто-то видит в сегодняшнем дне слишком много рисков и неопределенностей, чтобы что-то планировать. Но в целом наши собеседники не хотят и не готовы выпускать дело из своих рук. Вместе с тем для многих участников исследования выбор стратегии «оставаться собственником и в дальнейшем» все же представляется временным. Некоторые (16%) не исключали, что этот вопрос вновь возникнет в перспективе 5–10 лет:

«Этот вопрос сейчас не актуален, лет через 10 буду принимать такое решение».

«Многое будет зависеть от ситуации, конъюнктуры, когда придет время принимать решение. Но точно это вопрос не сегодняшнего дня».

«Это точно временное решение, на ближайшие 10 лет».

«Основная задача – не потерять деньги. Но только сейчас начал задумываться на срок в 5–10 лет».

Данные, приведенные выше, предоставляют два весьма важных для нашей работы момента.

**Таблица 13. Основа успешности в бизнесе** Указан процент от числа опрошенных  
«Если вы считаете ваш основной бизнес успешным, то что помогает ему быть таковым?»  
Любое число ответов

Человеческий капитал	80%
Мое личное участие в управлении	57%
Наличие надежных и компетентных деловых партнеров	40%
Технологии, инновации	23%
Удачная рыночная конъюнктура	17%
Отсутствие сопоставимых конкурентов	13%
Возможность своевременного финансирования	13%
Наличие сильных конкурентов	10%
Участие членов семьи в развитии бизнеса	3%
Благоприятный инвестиционный климат	3%
Другое	7%
Не считаю успешным	3%

Во-первых, довольно большая доля ответов участников ушла в категорию «Другое». По большей части бизнесмены рассуждают об отложенной актуальности проблемы (16%), а также об отсутствии сформированной позиции и наличии определенных проблем с ее формированием (13%).

Стоит обратить внимание на еще одну интересную позицию 9% респондентов: они указывают на определенную, уже реализованную стратегию и на проработку иных вариантов решения задачи: «я сейчас оперирую активами детей и внуков в своего рода семейном фонде», «это будет акционерное общество нового типа».

Второй момент касается роли семьи. Фактически в ответах только 25% опрошенных бизнесменов проговаривались какие-либо ва-

**Таблица 14. Владение бизнесом – предпочтительная стратегия**  
Указан процент от числа опрошенных  
«Какая стратегия в отношении владения вашим основным бизнесом вам кажется предпочтительнее на сегодняшний день? Кто будет собственником в будущем?»  
Возможно несколько вариантов ответа

Останусь владельцем бизнеса и в дальнейшем	50%
Бизнес будет продан	25%
Передам бизнес в траст/семейный фонд с полным контролем у органов управления траста/фонда	16%
Передам часть бизнеса в собственность членам семьи, оставив за собой долю в бизнесе	9%
Передам полностью в собственность членам семьи	6%
Продам свою долю партнеру	3%
Другое, в том числе:	25%
...пока не актуально	16%
...нет определенной стратегии на будущее	13%
...уже реализуется определенная стратегия	9%
Затрудняюсь ответить	3%

рианты, связанные с участием семьи: передать бизнес в семейный фонд или в собственность кому-то из членов семьи – полностью или частично<sup>1</sup>. Это значит, что лишь один из четверых в принципе готов рассматривать варианты сохранения бизнеса у семьи. Более предпочтительным нашим собеседникам кажется вариант продать бизнес, когда наступит подходящий момент. Этот «подходящий»<sup>2</sup> момент чаще всего связан с возрастом – «когда стану слишком старым для такой активности, сил хватать не будет» (16%), или с собственным желанием, с ощущением, что «уже нет нужного драйва

Для половины бизнесменов наиболее предпочтительной кажется стратегия оставаться собственником бизнеса и в дальнейшем

и желания заниматься» (13%). По большому счету такая аргументация также указывает на отсутствие проработанной позиции и стратегии в этом вопросе.

Стоит обратить внимание на то, что идею передать бизнес в собственность членам семьи (полностью или частично) выбирает очень малая часть наших собеседников – 15%. Важно прояснить мотивы отказа и сомнения в приемлемости такой стратегии. В данном случае речь пойдет не о распространенности аргументации, а о ее структуре.

Первый мотив – собственное нежелание вовлекать кого-то из членов семьи в бизнес: перекладывать на их плечи риски, создавать почву для внутрисемейных конфликтов, лишая их возможности получить объективную оценку себя и прочее:

«Попробуй передать (родственникам) – чтобы они передрались?..»

«Не хочу, чтобы семья принимала на себя риски этого бизнеса».

«Есть риск, что картина мира и бизнеса <у ребенка> будет искажена из-за того, что все будут знать, кто он. Очень острая проблема объективности – лучше, если это будет какая-то сторонняя компания, не моя. Да и пусть нарабатываются свои сети общения и контактов».

Второй мотив отказа – неготовность или нежелание членов семьи (как правило, детей) стать преемниками (другие интересы и другая карьера, нет склонности к бизнесу, стремление детей к самостоятельности).

«Передам сыну столько, сколько он захочет взять. Когда ему нужны деньги, ему проще взять у меня, но он предпочитает на рынке. Не хочу пока прогнозировать, как управлять семейными деньгами и бизнесом. Сын пока не хочет, говорит, что хочет быть Уорреном Баффетом, а не членом семьи Ротшильд. И вообще, если передавать бизнес детям, тут возникает вопрос их выбора – а те ли это люди <которые вовлечены в бизнес и работают со мной. – Прим.>, с которыми я хочу делать бизнес?»

«Дети не проявляют интереса к России, и нет интереса к управлению семейной компанией».

«Я не считаю, что бизнес <обязательно> должен быть семейным, нет планов по передаче бизнеса семье. Но сейчас и характер бизнеса поменялся: он становится более открытым, как открытая библиотека, и более динамичным. Интернет и миграция – сильные факторы. Передача бизнеса семье перестает быть задачей и непреложной ценностью. Пусть дети сами создают свое, а не подбирают за отцом».

Комментарии бизнесменов к этому вопросу подтверждаются рассуждениями участников об основных опасениях, которые возникают в связи с вовлечением кого-либо из членов семьи в бизнес. В дальнейшем анализе мы увидим, готовы ли владельцы капиталов вовлекать в бизнес кого-то из родственников, кого они уже вовлекали, и какие опасности для семьи они видят. Здесь же мы отметим основные опасности, которые бизнесмены ожидают от бизнеса и своей бизнес-активности.

<sup>1</sup> При ответе на вопрос респонденты озвучивали несколько вариантов, поэтому общая сумма ответов, в которых фигурировала семья, составляет 31%, но доля самих респондентов – четверть от всех опрошенных, то есть 25%.

<sup>2</sup> Респондентов просили в свободной форме пояснить, что в их понимании означает «подходящий момент», чем он будет определяться.

23%

**опасаются семейных конфликтов в связи с вовлечением детей или членов семьи в бизнес**

Две позиции в этом вопросе лидируют: респонденты опасаются падения качества управления бизнесом и снижения его доходности (32%) из-за вовлечения детей и родственников, а также побаиваются появления конфликтов внутри семьи и нарушения семейных отношений (23%).

#### Управление бизнесом — предпочтительная стратегия

Итак, получается, что отчетливые представления о будущих собственниках бизнеса у большинства наших собеседников пока еще не сложились. Однако уже сейчас в этом вопросе наблюдаются некие опасения – как гипотетические, так и основанные на личном опыте или опыте знакомых. Очень часто характер бизнеса и особенности бизнес-процессов тесно связаны с личностью его основателя. В некоторых случаях сами наши собеседники отмечали значимость этого фактора. Значит, вариантом решения такой коллизии может стать вовлечение преемников не для передачи бизнеса, а с целью получения ими определенных бизнес-навыков для формирования собственной бизнес-биографии.

Этот тезис подтверждается тем фактом, что в вопросе о том, как будет устроено управление бизнесом, определенности заметно больше. «Временное» решение – управлять лично так долго, насколько это возможно, – выбирают лишь четверть опрошенных (23%). Предпочте-

**Таблица 15. Родственники в бизнесе – опасения**

Указан процент от числа опрошенных

«Возникают ли у вас какие-либо опасения в связи с вовлечением детей или кого-то из родственников в бизнес – вне зависимости от того, насколько глубоко это происходит (уточним, мы говорим только о владении бизнесом)?»

Возможно несколько вариантов ответов

Ухудшение качества управления бизнесом и снижение его доходности	32%
Конфликты и нарушение отношений в семье	23%
Важна позиция и отношения с партнерами	10%
Возможные юридические претензии со стороны третьих лиц и компаний	6%
Банкротство и утрата благосостояния	6%
Урон моей репутации	3%
Потеря смысла моей жизни	3%
Утрата семейного контроля над бизнесом в будущем	3%
Ограничение моей финансовой свободы	0%
Опасений не возникает	16%

ние отдается найму профессиональных управляющих (при сохранении за собой права на ключевые решения) – такой вариант предпочитают более половины участников исследования (52%). При этом примерно четверть планирует или же не исключает, что в управление будет вовлечен кто-либо из членов семьи (23%).

Хотелось бы обратить внимание на позицию «Другое», которую выбрала треть респондентов (32%). Бизнесмены предлагают очень разные варианты решений, но все они более-менее одинаково выраженные. Во-первых, это комби-

**Таблица 16. Управление бизнесом – предпочтительная стратегия**

Указан процент от числа опрошенных

«А кто будет управлять, как будет организовано управление бизнесом в будущем?

Как вам это видится?»

Возможно несколько вариантов ответов

Буду лично управлять так долго, насколько это возможно	23%
Найму профессиональных управляющих бизнесом, сохранив за собой право принимать ключевые решения	52%
Передам контроль над бизнесом членам своей семьи	23%
Другое, в том числе:	32%
...комбинированная стратегия	9%
...самому готовить управляющих	6%
...семейный фонд	6%
...важна позиция партнеров	9%
Затрудняюсь ответить	7%

нированные стратегии. Например, вариант того, что профессиональные управляющие станут вести бизнес до тех пор, пока дети не будут готовы принять эстафету:

«Наем профессиональных управляющих – есть опыт трех бизнесов, где-то успешно, где-то не успешно, сейчас я тоже в процессе <подбора>. Это если у семьи не получается так, как нужно управлять собственностью. Поставил такую задачу перед собой где-то 15 лет назад, работаю с младшим – тут вопрос открыт, старший – возможно».

«Членам семьи – стратегически. Если в России будут профессиональные управленцы – лучший вариант, буду пользоваться».

Во-вторых, это создание «скамейки запасных» – когда будущих управленцев готовят из числа сотрудников компании. В этом случае

надо отметить, что некоторые уже пробовали использовать такой вариант и передавали управление бизнесом такого рода «запасным», но опыт оказался неудачным:

«Тут два варианта: либо продаю долю, и вся команда перейдет в другой проект, а если в индивидуальном порядке захочу уйти, то буду выбирать преемника со «скамейки запасных», подготовленного кадрового резерва».

«Эволюционно, постепенно передавать оперативные вопросы другим сотрудникам по мере роста их компетенций».

«Партнеры все с равными долями. Был опыт передачи управления профессиональным управленцам (вырастили внутри компании). Но опыт был неудачный, взяли все обратно».

В-третьих, это создание семейного фонда или иного аналогичного органа управления бизнесом:

«Уже есть решение – создан семейный фонд совместно с друзьями».

«Пока буду в состоянии работать – я сам. Не уверен, что члены семьи будут заниматься бизнесом. А если и будут, то точно не моим. Они унаследуют состояние, но не бизнес, это точно. Через семейный фонд, например».

И в-четвертых, это продажа или передача своей доли партнеру. Это весьма важное обстоятельство, поскольку наши респонденты в основном создавали бизнес не самостоятельно, а с партнерами:

«Уже нет такой модели бизнеса: есть владелец, и он растит бизнес. Когда все твои бизнесы ведутся с партнерами, они становятся важной частью планирования преемственности».

«Передам партнерам. Я в душе стартапер, и бизнес мой такой же, вывожу, развиваю, затем передаю управление. Для решения о передаче важны доверие, мотивация и профессионализм того, кто им занимается или будет заниматься».

«Бизнес создавался с партнерами, это наше общее дело, и прежде чем говорить сыну, мол, готовь-



**Рисунок 4. Передача управления бизнесом членам семьи**

Указан процент от числа опрошенных  
«Как вам кажется, среди российских бизнесменов принято или не принято передавать управление бизнесом членам семьи?»



ся, тут важнее позиция партнеров. Они должны видеть разумность такого шага. Да и у них есть дети, там тоже могут быть разные стратегии в жизни, в бизнесе, вне его. Ну, пока для меня рано, что там сын выберет <сын маленький>, но дело принципа, совершенно понятен принцип».

#### Факторы неопределенности и возможные сценарии

Таким образом, результаты исследования демонстрируют, что проработка различных вариантов преемственности бизнеса (как владения, так и управления им) – один из актуальных вопросов для большинства наших собеседников. Они хорошо осознают сложность этого процесса, хотя и не всегда признают его важность и актуальность.

Наиболее распространены сегодня «временные» решения этой стратегической задачи – «оставаться владельцем бизнеса и в дальнейшем», «управлять так долго, насколько это возможно». Не очень подробная проработанность плана преемственности бизнеса объясняется не только возрастом наших собеседников: большая часть из них отводят себе еще не менее 10 лет активной бизнес-деятельности. Бизнесмены говорят об «уравнении с четырьмя переменными», каждую из которых нужно просчитывать и по возможности выводить из зоны неопределенности.

Во-первых, это снова **фактор семьи**: желание, интересы и готовность детей вовлекаться в бизнес-деятельность в целом. Значимость этого мотива мы уже отмечали выше, когда описывали отношение к различным инструментам передачи собственности.

Во-вторых, это **специфика бизнеса** и особенности предпочитаемых бизнес-стратегий и принципов. Это также проявлялось в теме инструментов передачи собственности.

Респонденты отмечают и новый фактор – им важна **позиция партнеров**, их собственная семейная и биографическая ситуация.

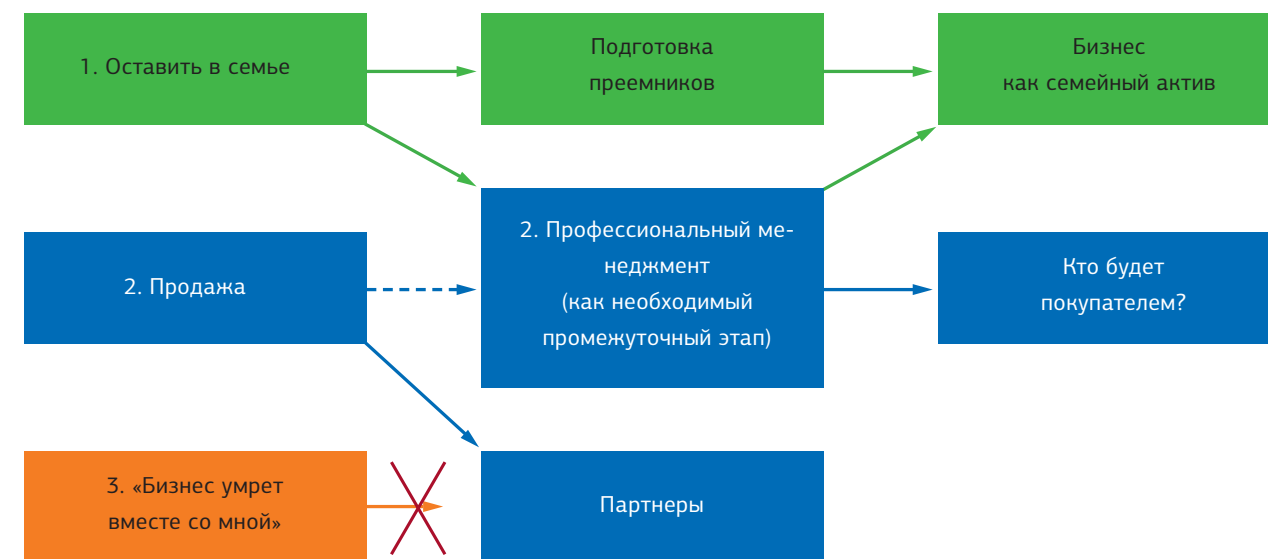
И немаловажную роль играет **собственная готовность** принять решение о вовлечении кого-либо из семьи в бизнес. Причем решение будет приниматься не только на основании «отцовской» мотивации – что ребенку хорошо, но и с позиций собственника и работодателя – в зависимости от профессионального уровня преемника.

Зачастую наши собеседники к своему видению «уравнения» добавляли резюме – «понимания оптимальной стратегии на сегодня нет»:

«Этот вопрос решается в процессе, я поставил его перед собой 15 лет назад <когда появились дети>. Так что пока нет точного понимания».

Уже сейчас видно, что интерес сохранить основной бизнес в качестве актива для своей семьи не доминирует в рассуждениях, а идея

**Рисунок 5. Сценарии будущего для бизнеса**



«семейного бизнеса» не представляет особой ценности, многие подходят к этому прагматично. Продажа кажется участникам нашего исследования наиболее «простым» и понятным решением по сравнению с подготовкой профессиональных управляющих, вовлечением и передачей бизнеса детям и даже по сравнению с подбором «оптимальной» формы владения и управления бизнесом. В этой связи неудивительно, что на вопрос о том, принято или не принято среди российских бизнесменов передавать управление бизнесом членам семьи, значительная часть опрошенных (47%) ответили отрицательно. Еще 13% затруднились сказать что-то определенное о существующей практике. Даже среди тех, кто выбрал ответ «да, принято» (40%), некоторые добавляли – «не у всех это получается» и «тут много рисков». Эти данные говорят не столько о наличии или отсутствии такой практики, сколько о недостатке хороших прецедентов и традиции, на которую можно ориентироваться (см. рисунок 4).

Эти данные вполне согласуются с вопросом, поставленным нами в начале раздела: более по-

ловины опрошенных (55%) не верят, что существующие ныне российские крупные бизнесы превратятся в семейные династии.

Очевидны три возможных сценария будущего для бизнеса: оставить его в семье, продать или закрыть дело. Привлечение профессионального менеджмента может быть промежуточным этапом в цепочке решений (см. рисунок 5).

Это означает, что будущие стратегии преемственности неизбежно столкнутся с тремя структурными потребностями и проблемами:

1. Необходима развитая инфраструктура подготовки преемников из состава семьи, которая не только включала бы профессионально-образовательный компонент, но и опиралась бы на определенную систему воспитания преемников. Кроме того, преемники (а в семьях бизнесменов, как правило, несколько детей) типологически образуют две неравные по численности группы: те, кто будет заниматься бизнесом, и те, кто предпочтет иную профессиональную карьеру. Это означает, что последним все равно нужны будут определенные знания и опыт в управлении благосостоянием и его основными активами.



«Супрематическая композиция», Казимир Малевич

2. Дефицит и высокие риски найма профессиональных менеджеров. Если собственники бизнесов будут отходить от операционной деятельности, потребность в менеджерах высокого уровня начнет стремительно возрастать. Стремление «вырастить» компетентного управленца из числа своих сотрудников сталкивается примерно с теми же проблемами, что и вопрос подготовки преемника из числа детей или родственников. Намерение продать долю партнерам или передать им управление также

оказывается промежуточным решением – рано или поздно партнеры окажутся в подобной ситуации.

3. Вопрос продажи бизнеса также получается не столь простым. В макромасштабе он приводит к необходимости обсуждать проблему рынка, его состояния, инструментов, общего настроения и оценки контекстных (страновых, секторальных и т.д.) рисков и в целом – стратегии его развития в перспективе как минимум двух десятилетий.

## Преемственность благосостояния

### Горизонты планирования

Напомним, что план преемственности благосостояния оказывается проработан заметно лучше, чем план преемственности для основного бизнеса. Не обдумывали эту задачу только 16% опрошенных, а 39% оценили степень его проработанности как довольно высокую и детальную. Для сравнения: по аналогичному вопросу о плане преемственности бизнеса цифры иные – 30 и 30% соответственно.

Похожий тренд касается и горизонтов планирования активности семьи и собственной жизни вне связи с развитием бизнеса.

Мы видим, что горизонты планирования в вопросах бизнеса у большинства (56%) оказываются сгруппированными в пределах от года до пяти лет, тогда как применительно к семье однозначного тренда нет. Видны три отчетливые доминанты: оперативное планирование – до года (25%), проработка среднесрочной перспективы – до пяти лет (25%), по большей части связанной с планированием начального этапа образовательной траектории детей, и еще одна доминанта – от 11 лет и дальше (28%). Среди комментариев к ответам последнего типа встречалось довольно много суждений, относящихся к различным «объектам планирования». С одной стороны, это циклы взросления детей (15–25 лет), с другой – собственное здоровье и долголетие (20–40 лет). В некоторых случаях присутствовал и фактор смены поколений (50–80 лет).

По всей видимости, и принципы планирования, и горизонты времени в вопросах бизнеса и семьи основываются на существенно различающихся логиках и, вероятно, ценностях. С одной стороны, прагматика бизнес-активно-

Таблица 17. Горизонты планирования для семьи и для бизнеса

Указан процент от числа опрошенных  
«Если не говорить о бизнесе и работе, а только о семье и собственной жизни, на какой период времени вы обычно планируете?»  
«На сколько лет вперед вы планируете свои действия, касающиеся основного бизнеса?»

	Семья	Бизнес
Менее 1 года	25%	9%
1–3 года	6%	22%
До 5 лет	25%	34%
6–10 лет	9%	19%
11 лет и более <sup>1</sup>	28%	15%
Не планирую	6%	0%

сти заставляет постоянно высчитывать риски и возможности для бизнеса, а также динамику контекстуальных условий. Горизонты планирования оказываются спрессованными до стратегически обозримой перспективы в пять-шесть лет. Тем более, как мы уже заметили, бизнесмены редко увлечены идеей создать именно семейный бизнес как с точки зрения передачи наследникам, так и в плане состава его участников. Поэтому предприниматели не всегда готовы сформулировать точное решение по вопросу преемственности бизнеса, поскольку оно может возникнуть как результат сочетания труднопрогнозируемых факторов бизнес-среды, биографических ситуаций партнеров и внешних обстоятельств.

<sup>1</sup> Изначально шкала в двух вопросах отличалась – в вопросе о бизнесе дополнительно присутствовали позиции «11–20 лет» и «Более 20 лет». В данном случае они просуммированы в варианте «11 лет и более».



С другой стороны, когда бизнесмен задумывается о будущем благосостояния, он стоит не перед экономическим, а перед моральным выбором и руководствуется при этом в первую очередь ценностями семьи. Характерно, что такой выбор воспринимается самим владельцем капитала как нечто «само собой разумеющееся» или же как «оптимальное решение». И уже потом к этому выбору привязываются некие экономические и бизнес-основания: инструменты передачи активов и управления ими, готовность или неготовность быть соинвестором, вести общий бизнес, перекладывать на членов семьи специфические бизнес-риски и прочее. Тем более что сохранение благосостояния оказывается не менее сложной задачей, требующей и специального образования, и опыта, и определенных бизнес-навыков. Поэтому не случайно, что лишь 22% респондентов ответили, что не обсуждают важные вопросы, касающиеся благосостояния, с членами своей семьи. Главными собеседниками при обсуждении подобных вопросов оказываются супруги и дети: 70 и 37% соответственно.

#### Место жительства

Помимо времени, биографических этапов и прогнозов о будущем детей есть и еще один важный параметр планирования – пространство. Как показывает наше исследование, вопрос о том, где жить семье в перспективе следующих десяти лет, оказывается важной темой для общения, продумывания стратегий, жизненных планов, принципов принятия решений и даже семейных ценностей:

«В России. Это было принципиальное решение, важна культура, язык, страна. Я не могу привить какие-то ценности, которых сам не имею, например немецкой школы или английского среднего класса. Жена не имеет столь принципиальной позиции. Думаю, если бы имела и хотела бы уехать, это было бы... очень конфликтно».

**Таблица 18. Где семья планирует жить**

Указан процент от числа опрошенных

«Вы обсуждаете с семьей, где вы планируете жить в будущем в перспективе десяти лет? К какому варианту вы склоняетесь?»

Открытый вопрос

В России	56%
В Европе	19%
В США	3%
Предполагаем уехать	16%
Это обсуждается, в зависимости от ситуации	28%
Это не важно, чередуем разные страны	16%

«Я всегда объяснял своим детям, что любое решение по большому счету ведет либо к свободе, либо к несвободе. Мы всегда обсуждали, что лучше и что важнее в каждом конкретном случае. Я надеюсь, что дети мои чему-то в этом отношении научились. Это же касается и вопроса, где жить. Еще пару лет назад ответ для меня был очевиден. Я хочу жить в России. Но, к сожалению, наша страна выбрала путь несвободы, и если я воспитываю детей свободными, то они не могут быть такими в несвободной стране. Когда мы говорим об этом – а мы обсуждаем вопрос, я не могу идти поперек тех принципов, которые сам же и формулировал детям, не могу их разрушать».

«Актуальный вопрос – жить или не жить в России. Скорее всего, не здесь. Причина – образование детей. Мы обсуждали за и против и поняли, что именно образование для нас ценность, это важный критерий переезда, так как статус учителя низок, а школьное образование разрушается».

## Предприниматели не всегда готовы сформулировать решение по вопросу преемственности бизнеса: оно может возникнуть как результат сочетания труднопрогнозируемых факторов

Весьма показательно, что многие наши собеседники (28%) отметили, что вопрос о том, в какой стране жить, становится предметом обсуждения в их семьях и что решение будет приниматься в зависимости от того, как будет развиваться ситуация в России. С другой стороны, еще 16% отметили, что эта проблема де-факто уже решена, так как семья может чередовать место жительства в разных странах.

Тем не менее более половины опрошенных (56%) в качестве места, где семья будет жить в ближайшее десятилетие, предпочитают Россию. И даже в этом случае семья отслеживает благоприятность ситуации или же опасности, с ней связанные. Зачастую в этом обсуждении участвует не только узкий круг семьи, но и партнеры по бизнесу.

«Обсуждается постоянно. Сравниваем собственные взгляды на проблему и мнение коллег и партнеров. Пока что Россия, пока здесь безопасное место для ребенка. Будущее зависит от ситуации, сочетания плюсов и минусов. Пока что Россия – центр жизненных интересов».

«Вопрос аккуратно обсуждается. Пока – в России. Как раз сейчас контекст событий не позволяет планировать. Сегодня ситуация, когда может произойти все что угодно, и не позволяет говорить о планировании. Я не знаю, что будет завтра, и эта установка появилась не сегодня – в течение всего XX века».

«Все очень изменчиво. Еще год назад я бы точно сказал – в России. Сейчас, боюсь, что возникнет ситуация, когда это станет невозможно. Но цели жить где-то, кроме как в России, нет. Мое желание – жить здесь. Но есть интуитивное подозрение, что так не будет».

#### Типология благосостояния, сценарии будущего

Что же составляет благосостояние семей российских владельцев капиталов? Помимо основного бизнеса, который далеко не все рассматривают как семейный, лидируют три позиции: доля в других компаниях, банковские вклады вместе с денежными средствами, а также земля и недвижимость. Заметная доля ценных бумаг и иных финансовых инструментов в значительной мере объясняется тем, что среди опрошенных довольно многие (43%) владеют бизнесом именно в банковской и финансовой сфере.

С обыденной точки зрения вопрос о том, как владельцы капиталов распорядятся своим благосостоянием и кому оно достанется, может показаться очевидным. Ответ «заранее» известен – семье. Тем не менее данные исследования показывают, что установки наших собеседников оказываются сложнее, чем это может показаться на первый взгляд. Так, примерно половина бизнесменов (48%) склоняются к тому, что семья и дети должны «унаследовать все». Вместе с тем 36% отдадут семье основную часть своего капитала, а еще 13% склоняются к мысли, что большая часть состояния не будет передана семье и детям.

Распределение ответов показывает, что в сумме не менее половины участников исследования (48%) так или иначе определяют и устанавливают некоторую «норму» отчислений для семьи. Судя по материалам интервью, у наших собеседников сформировано различение «нормального» уровня потребления и «сверхпотребления», которое не пойдет, как им кажется, на благо семьи и детей. Также в их сознании актуализирована процедурная



Таблица 19. Типология благосостояния

Указан процент от числа опрошенных

«Оцените, пожалуйста, что составляет ваше благо-  
состояние кроме основного бизнеса»

Возможно несколько вариантов ответов

Доля в других компаниях	79%
Банковские вклады и денежные средства	71%
Земля и недвижимость	71%
Ценные бумаги и другие финансо- вые инструменты	50%
Коллекции уникальных предметов, в том числе старины	11%
Прочие инвестиции	14%

часть этой субъективно понимаемой нормы, то есть они задумываются о том, как оформить и реализовать эффективное и разумное использование той части благосостояния, которая не перейдет семье.

Утверждение о том, что естественная установка любого главы семейства – максимальным образом обеспечивать финансовое благополучие и экономическую безопасность семьи, в определенный момент подвергается переосмыслению и репроблематизации, считают четверть наших собеседников. Бизнесмены на примерах из собственной жизни и историй знакомых объяснили механизмы и стимулы к такому изменению позиции. Дело в том, что после достижения определенного уровня благополучия, экономической безопасности, свободы и мобильности вопрос преемственности благосостояния «вдруг» теряет свою очевидность и безусловную связь с первичной и безусловной ценностью семьи. У владельца крупного капитала возникает сомнение, что деньги, обеспеченность и высокий уровень благополучия полезны для воспитания детей,

Таблица 20. Наследование благосостояния

Указан процент от числа опрошенных

«Если говорить о передаче благосостояния, какая  
его часть перейдет семье и детям? К какому варианту вы склоняетесь?»

Члены семьи и дети должны унаследовать все мое состояние	48%
Члены семьи и дети должны унаследовать основную часть моего состояния	36%
Основная часть моего состояния не будет им передана	13%
Мое состояние не будет передано семье и детям	0%
Затрудняюсь ответить	3%

формирования их мировоззрения и «правильных» ценностей, успешного самоопределения и достижений в будущем.

*«Я потратил колоссальное количество времени на изучение вопроса, но не понял, как делать правильно. Это очень сложный вопрос. Если капитал зарабатывался для благосостояния семьи, то тут все понятно. Но что если есть превышение этой необходимости – надо ли передавать все? Это очень большой вопрос. Если хочешь помочь сыну – дай ему миллион, а если хочешь навредить – дай ему миллиард».*

*«Если дети будут готовы принять бизнес – они получат больше. Но из нашего состояния они должны получить только некие “разумные” деньги, а не все-все-все. Абсолютные цифры, конечно, “плавают”, меняются. Что такое разумные – чтобы покрывались потребности семьи, безопасность экономическая, но не обеспечивалось сверхпотребление. Пусть ищут свои пути, свою самореализацию».*

Это ответы тех, кто решил не передавать большую часть благосостояния семье и детям.

Однако было бы неправильно говорить о том, что другая половина опрошенных бизнесменов не беспокоится о воспитании детей, о формировании «адекватного» понимания своей ответственности за семью, о том, как зарабатываются деньги и почему «пассивный доход» все равно требует внимания и компетентного отношения. В целом примерно треть опрошенных (36%) в том или ином виде говорили о проблеме воспитания в детях ответственного отношения к деньгам и о своем беспокойстве в связи с этим.

*«Я хочу, чтобы дети понимали, что такое деньги, чтобы они имели для них ценность, но не в смысле “потратить веером” и не в смысле “собрать как можно больше”. Это вопрос их собственной внутренней свободы. Вопрос, как сделать, чтобы они остались нормальными? Одна сторона дела – это вопрос воспитания, сохранения человечности, а не создание понтов. А другая сторона – надо отдавать себе отчет, что сохранение семейных денег противоречит идее их собственной самореализации. Им нужно будет пройти путь между ловушками несвободы».*

*«Я поручил своим детям сдать нашу вторую, старую квартиру и затем отчитаться, что, как, с каким результатом. Пусть понимают, что активами все равно нужно управлять, чтобы с них что-то иметь».*

*«Когда подошло время рассказывать им о том, что такое деньги, как они работают, я каждому дал по 10 тысяч долларов <в семье двое детей 16–18 лет. – Прим.>. Условие – не потерять их. Побеждает тот, кто сможет получить больший доход. Срок – полгода. Вот смотрю, как они узнают разные варианты, что предпринимают, готовы ли рисковать и активно управлять этим капиталом. Пусть не думают, что все просто, что у папы все есть».*

Если попробовать обобщить, мы можем выделить три аспекта, которыми описывается **роль семьи в вопросах преемственности благосостояния.**

**Во-первых**, это источник базовых ценностей – благополучие и безопасность, – наделяющих бизнес-активность предпринимателя внеэкономическими резонами, смыслом жизни, иногда – драйвом.

**Во-вторых**, это объект, требующий специфических вложений, а именно – воспитания. Детям необходимо передавать некие семейные ценности, нужно помогать их взрослению и самостоятельности, нужно воспитывать «правильное» отношение к деньгам, к собственности, бизнес-активности, к образу жизни и стилю потребления.

**В-третьих**, это экономический фактор. Профессионализм и уровень компетентности членов семьи по вопросам бизнеса могут существенно варьироваться. Тем не менее семья все равно «претендует» на определенные ресурсы бизнесмена, и от «партнерства» с ней невозможно отказаться. И по этой причине неудивительно, что некоторые бизнесмены начинают осознавать необходимость регламентировать отношения с семьей как с экономическим агентом, проговорить и зафиксировать их – либо неформально на словах, либо формализовать, например в виде семейной конституции.

Следует отметить, что, разбираясь со статусом семьи и ее ролями, мы обнаружили достаточно важный пробел в наших собственных знаниях о том, как обдумывается и планируется передача благосостояния. Оказалось, что в число участников этого процесса входит не только семья, но также и партнеры по бизнесу. Мы уже видели, что вопрос преемственности бизнеса не может быть решен владельцем единолично: наши собеседники говорили о партнерах как о важном факторе, который следует учитывать при разработке таких планов. Эта же тема появилась и в обсуждении темы преемственности благосостояния. Трое из наших собеседников сказали, что у них в *план преемственности состояния* (не бизнеса!) так или иначе вовлечены

**48%**  
оставят все  
состояние семье

**13%**  
отдадут семье  
основную  
часть капитала

**56%**  
планируют жить  
в России

их партнеры. Именно на них возлагается задача управлять активами в ситуации, если с бизнесменом «что-либо случится» или же если семья объективно не будет обладать способностью управлять благосостоянием и сохранять его.

«Более предпочтительной выглядит передача управления благосостоянием моим партнерам, так как есть доверие к ним, понимание их опыта и умений. Они – гарантия сохранности благосостояния моей семьи, так же как и я – для них, для их семей, если со мной или с ними что случится».

Таким образом, мы видим, что обеспокоенность бизнесменов вопросами воспитания детей с учетом их специфической биографической ситуации оказывается связующим звеном между вопросом преемственности бизнеса, преемственности благосостояния и вопросами планирования будущего семьи. Получается, что вопрос о преемственности благосостояния затрагивает более широкие и общие темы, чем просто прагматику управления активами. Но есть и еще одна сфера активности бизнесменов, в которой вопросы воспитания, вопросы экономики и бизнеса сходятся. Это филантропия.

Мы поинтересовались у тех владельцев капиталов, которые не планируют передавать все свое состояние семье и детям (напомним, таких оказалось 48%), как они собираются распорядиться оставшейся ее частью. Абсолютным лидером среди ответов стала именно филантропия – 28% от числа всех опрошенных (или больше половины от численности данной группы) сразу выбрали эту опцию. Среди прочих вариантов есть такие, как, например, создать резерв на страховые случаи или потратить при жизни,

но они набирают от 6 до 9% каждая. Один из собеседников, акцентирующий внимание на вопросе влияния больших денег на мировоззрение и воспитание детей («хочешь помочь сыну – дай ему миллион, а если хочешь навредить – дай ему миллиард»), очень точно описал ситуацию, когда «избыточную» часть благосостояния нужно куда-то определить и «потратить». Интересно, что для него это проблема «вынужденная»:

«Вторая сторона – что делать с избыточной частью? Просто дать кому-то те деньги, которые тебе нелегко дались, – это слишком легко, и главное, не соответствует бизнес-подходу. Чтобы потом увидеть, что они неэффективно расходуются, по карманам разошлись или просто “куда-то делись”?! Для меня как для бизнесмена это неприемлемо. Благотворительность – это правильно, но это <неэффективность> – корневая проблема благотворительности. И это делает вопрос передачи <благосостояния> проблемой с большой долей вынужденности – ну а что можно сделать с деньгами в текущей ситуации?»

Еще один важный фактор при проработке бизнесменами плана преемственности благосостояния – возможные конфликты в семье. Более половины опрошенных (58%) полагают, что в будущем среди родственников могут возникнуть трения и конфликты по вопросам передачи благосостояния. Только 25% наших собеседников уверенно сказали, что не допускают такого развития событий, а 17% при этом затруднились с ответом.

Причины таких конфликтов могут быть очень разнообразными. Однако проблема жадности и желания членов семьи получить боль-

## Более половины опрошенных полагают, что среди родственников могут возникнуть трения и конфликты по вопросам передачи благосостояния

шую часть состояния стоит далеко не на первом месте. Лидирует очень важное и довольно неожиданное обстоятельство: отсутствие правил пользования благосостоянием и отсутствие решений собственника. Рассуждения этого рода встречались в ответах трети (33%) наших респондентов. В то же время 19% собеседников отметили, что ими уже разработаны определенные регламенты или же процедуры преемственности благосостояния (семейные фонды), сформулированы принципы и правила, а в некоторых случаях даже продумана и семейная конституция.

Наши собеседники признались, что создание правил, которым будет следовать семья при принятии решений по имеющимся активам, оказывается едва ли не самым важным вопросом преемственности. Благосостояние должно содействовать укреплению семьи, а не приводить к раздорам, и основать такие традиции – не менее важная задача, чем грамотно проработать план преемственности состояния. Это персональная ответственность главы семьи.

«Самый важный вопрос для главы семьи – продумать такую систему, которая исключала бы конфликты в будущем».

«Надо постоянно работать на предотвращение таких конфликтов, выводя их в понятное поле механизмов наследования: кто что будет делить, это все расписано. А в принципе основную проблему я вижу в том, кем и как могут быть разрулены неформальные отношения с партнерами в непубличных компаниях».

«Может быть все: конкуренция, разные притязания. Может быть сплошной конфликт – без жесткого распределения со стороны собствен-

ника. Это должно быть его личное решение. Я и в семье, и на работе занимаюсь тремя вещами. Первое – создание правил. Второе – генерирование идей, чем заниматься. Третье – разрешение конфликтов и кризисов. В моей семье <родительской> я самый старший, и разница в возрасте существенная. Ко мне привыкли, ко мне как ко взрослому, к моему авторитету. В моей семье это же и сохраняется. Конфликты должны быть, их нельзя задавливать, но они не должны вредить семье. Конфликтность – это норма, нужно научиться проговаривать позицию и договариваться. Именно это и есть залог и передачи благосостояния, и благополучия семьи».

Весьма показательно, что владельцы капиталов подходят к вопросу преемственности благосостояния в том числе как к бизнес-задаче. Однако в случае семьи действенность приказа или распоряжения получается сомнительной, поэтому бизнесмены признают важность воспитания через проговаривание и усвоение правил.

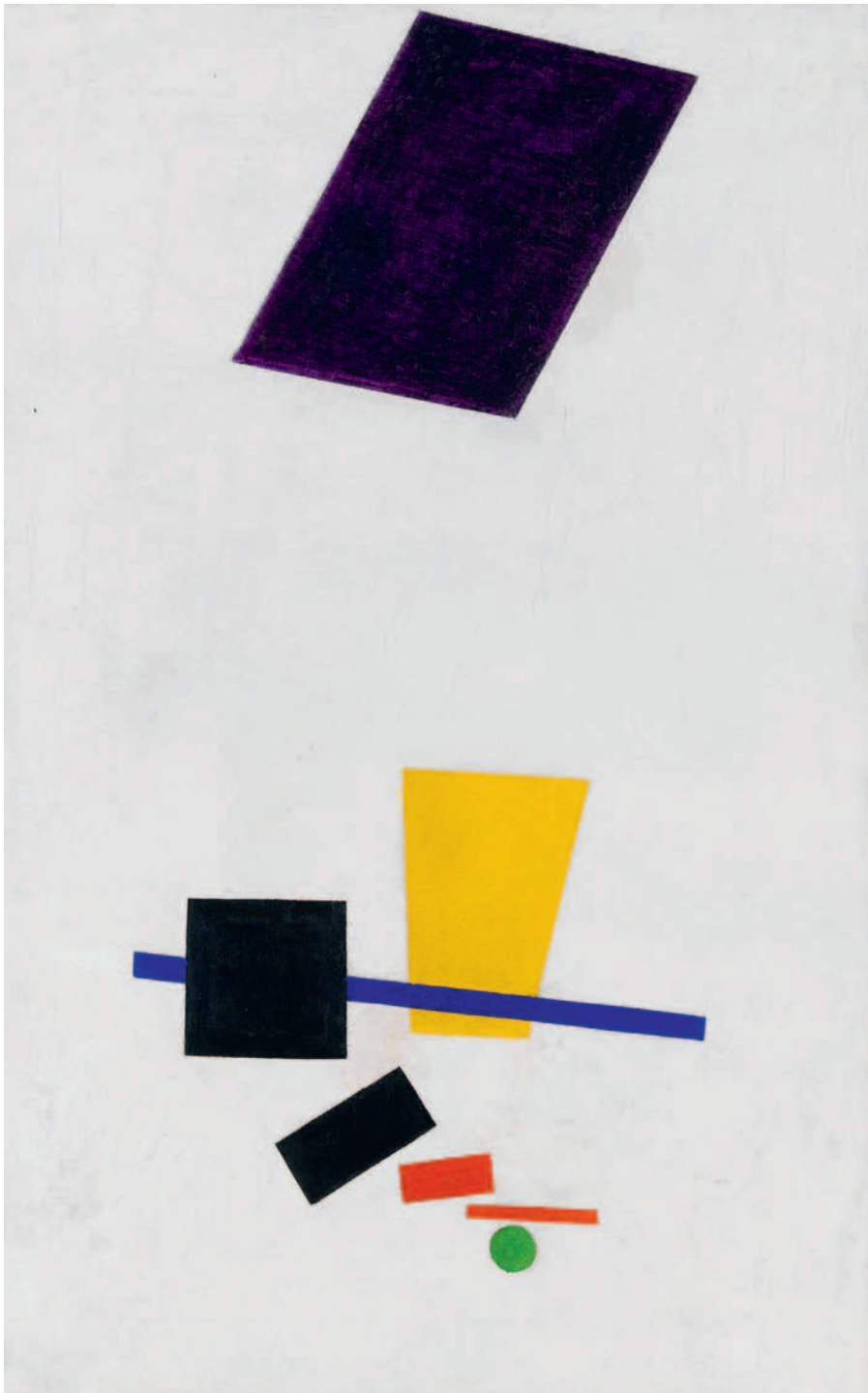
«Все происходит согласно семейной конституции. Когда приходит возраст <ребенку>, мы вместе садимся, читаем, разговариваем, я объясняю, в чем смысл, почему это так или иначе, почему это важно. Пока я жив, мой авторитет должен помочь освоить им правила, по которым живет семья и пользуется всем, что имеет».

Таким образом, вопрос преемственности благосостояния для владельцев капиталов складывается из решения нескольких задач.

**«Своя задача»:** бизнесмен должен прийти к пониманию, что основная задача его жизни не создание благосостояния и даже не управление им. «Своя задача» – сохранение благосостояния и планирование его передачи с учетом всех нюансов внутрисемейных отношений.



Создание правил, которым будет следовать семья при принятии решений по имеющимся активам, оказывается едва ли не самым важным вопросом преемственности



«Супрематизм. Живописный реализм футболиста», Казимир Малевич

Таблица 21. Природа возможных конфликтов в семье

Ответы тех, кто допускает возникновение конфликтов среди наследников. Указан процент от числа всех опрошенных

«В чем может быть причина, источник конфликтов в семье <в связи с вопросом передачи благосостояния>?» Открытый вопрос

Самые разные причины, множество их	33%
Отсутствие правил, решения собственника состояния	33%
Разные амбиции и интересы	29%
Конфликты между родственниками, появление новых родственников (семьи детей)	19%
Разные планы, цели, подходы в бизнесе	19%
Жадность, не поделят деньги	19%
Уже есть (готовятся) решения, принципы, механизмы	19%
Проблемы с партнерами по бизнесу	10%
Важны общие ценности	5%

**«Профессионализм преемников»:** вне зависимости от интересов детей, их готовности стать предпринимателями или выбора иной стратегии самореализации и карьеры у них должен быть сформирован определенный уровень понимания и компетенций в управлении активами.

**«Воспитание благосостоянием»:** бизнесмены осознают, что благополучие и обеспеченность могут сыграть плохую роль в судьбе детей. Наши собеседники хотят воспитать у детей «правильное» отношение к деньгам, и благосостояние семьи в данном случае оказывается

и источником угроз, и ресурсом для воспитательной стратегии.

**«Сохранение семьи»:** обладание благосостоянием должно сопровождаться появлением в семье определенных правил, принципов и традиций. Задача такого рода «семейных конституций» разной степени формализованности – определенным образом регулировать притязания, интересы, способы принятия решений и урегулирования конфликтов, которые с большой долей вероятности будут возникать. Именно в этом залог сохранения семьи и семейных связей.

**«Менеджмент избытка»:** если владелец понимает, что семья не унаследует весь объем благосостояния, возникает проблема – как распорядиться избыточной его долей. Естественной выглядит идея филантропии, однако принцип «подарить и забыть» неприемлем. Для наших собеседников важно, чтобы и в этом случае действовали бизнес-принципы: эффективность, целевой характер трат, профессионализм распорядителей, эффект и контроль.

Таким образом, тема преемственности благосостояния, проработанности плана преемственности выводит нас на еще одну большую тему – качество семьи и семейных отношений, формирование семейной культуры и трансляцию семейных ценностей, защиту семьи от различных рисков, связанных с бизнес-деятельностью предпринимателя. Об этом речь пойдет в следующем разделе.





«Супрематизм», Ольга Розанова

# СЕМЬЯ ВЛАДЕЛЬЦА КАПИТАЛА

« С ключом, и сыну ключ умел доставить.

Александр Грибоедов

1

2

3

4

5

6



## Основные выводы

Занятие бизнесом для большей части владельцев капиталов очень тесно связано с ценностями, нормами и мотивацией. Можно выделить как минимум три аспекта такой связи.

1. Бизнес выполняет роль своеобразного полигона, на котором проверяются базовые ценности человека. Возможность создать свое дело в соответствии с собственными ценностями и жизненными принципами является очень мощным драйвером бизнес-активности.

2. Бизнес-активность главы семьи выступает источником ценностей для его детей и родственников.

3. Бизнес – сфера, оказывающая определенное давление на ценности и мировоззрение вовлеченных в нее участников.

Вопросы семейных ценностей и воспитания оказываются очень значимыми для предпринимателей, они беспокоятся не только о личностном росте детей и их «адекватном» отношении к деньгам. В этом они видят залог их будущего профессионализма и опыта, необходимого как минимум для управления активами семьи. А в возможной перспективе и для управления бизнесом, как созданным отцом, так и своим собственным. Для российских владельцев капиталов актуальна тема специального образования и воспитания, отличного и от бизнес-образования, и от профильного образования по какой-либо из специальностей. По всей видимости, образование этого типа должно фокусироваться на прагматике вопросов преемственности благосостояния и бизнеса, даже если дети впоследствии выберут другой тип карьеры и иной путь самореализации.

Семейные связи опрошенные бизнесмены поддерживают в основном в формах досуга – праздники, значимые события семьи, отдых, культурные мероприятия и более-менее регулярное, но дефицитное повседневное общение. В ответах четверти бизнесменов есть упомина-

ния о тех или иных формах специальных семейных мероприятий: традиционный сбор семьи «широким кругом», более или менее неформальные процедуры организации семейного совета, сбор «узкого круга» глав нескольких родственных семей для обсуждения вопросов управления общим благосостоянием. Деловые темы редко становятся основанием для семейного общения. Лишь в единичных случаях фигурирует тема семейного благосостояния, но похоже, что бизнесу все-таки не приписывается ведущая роль в поддержании общности семьи.

Одна из особенностей темы нашего исследования состоит в том, что в вопросе проблематики преемственности бизнеса и благосостояния семья выступает в двойной роли. Такая двойственность очень хорошо осознается владельцами капиталов, и они пробуют определить для себя «оптимальные» стратегии и принципы сосуществования двух «арен» – бизнеса и семьи.

Вырисовываются несколько стратегий.

Первая – «изоляция», когда семья по тем или иным причинам «удалена» от обсуждения всех вопросов бизнеса, а в наиболее жестком варианте – и от обсуждения важных вопросов, касающихся благосостояния.

Вторая стратегия – «кооперативная автономия». В этом варианте предприниматель участвует в делах семьи как инвестор: члены семьи, проявляющие интерес к бизнес-активности, получают возможность привлечь инвестиции под свой «проект» (как правило – разово), а затем развивают его более-менее автономно, сохранив определенное партнерство по вопросам благосостояния семьи.

Третья стратегия – «бизнес-университет». В таком случае предприниматель предоставляет возможности своего бизнеса для реализации биографических задач кого-то из членов семьи. В первую очередь детей, которым нужно «передать опыт» и «дать опыт само-

## Вопросы воспитания оказываются очень значимыми для бизнесменов, они беспокоятся не только о личностном росте детей и их «адекватном» отношении к деньгам

стоятельных решений, достижений и неудач», чтобы дети смогли оценить – есть у них желание заниматься бизнесом или нет.

Четвертая стратегия – «клановая история», когда бизнес начинает формироваться через слияние ресурса семейных и бизнес-связей, когда формируется обширная, но довольно-таки замкнутая среда взаимной поддержки нескольких родственно-семейных групп.

И пятая стратегия – «семейный бизнес», когда деловая активность оказывается переплетенной с родственными и семейными отношениями.

## Ценности и мотивация к занятию бизнесом

### Семейные ценности

Многочисленные исследования предпринимательства показывают, что ключевым элементом семейного бизнеса становится система семьи и семейных ценностей, а не формальные структуры управления и корпоративная культура (McCollom, 1988; Cabrera-suárez et al., 2001). Семья и бизнес – две взаимозависимые подсистемы, которые стремятся к стабильности через взаимное приспособление. Семья, участвующая в бизнесе, достигает стабильности за счет дифференцированных условий труда (McCollom, 1988). Истории и общие отличительные черты этих фирм создают привязку к проверенным временем базовым ценностям и стандартам поведения, которые в конечном счете обеспечивают успех (Denison et al., 2004). Семейственность определяется как уникальная совокупность ресурсов и возможностей, которыми располагает определенная организация

в результате взаимодействия системы семейной фирмы с семьей, ее отдельными членами и бизнесом (Cabrera-suárez et al., 2001).

Исходя из этого, при принятии решений о преемственности крупного бизнеса и благосостояния во внимание принимаются и влияют самые разные факторы и аспекты, в том числе выходящие далеко за пределы простых экономических расчетов и представлений о деловой эффективности. Фактически это те решения, где ценностные ориентиры, семейная ситуация, личные мотивы и цели владельцев крупных бизнесов и благосостояний нередко становятся определяющими в выборе оптимального варианта. Поэтому в нашем исследовании мы уделили специальное внимание личным и семейным ценностям владельцев частных капиталов России. Наряду с универсальной методикой измерения личных ценностей Ш. Шварца (см. предыдущий раздел), участникам исследования задавались вопросы, относящиеся к специфике деловой и семейной жизни предпринимателей.

Во-первых, нас интересовала личная мотивация владельцев капиталов заниматься бизнесом, а также их мнение о мотивации круга известных им бизнесменов, чтобы понять, что движет российскими предпринимателями в их работе. Во-вторых, мы спрашивали об источниках и формировании семейных ценностей в семьях предпринимателей, полагая, что общность личных ценностей бизнесмена и членов его семьи может оказать серьезное влияние на выбор стратегии преемственности бизнеса и благосостояния. Зарубежные исследования показывают, что схожесть ценностей текущего управляющего и преемника имеет большее значение, чем формаль-

## Более половины участников нашего исследования полагают, что существующие сегодня в России крупные бизнесы не превратятся в семейные династии

ное планирование в процессе преемственности. Другими словами, сохранение преемственности в семейном бизнесе зависит от согласованности с семейными ценностями (Santiago, 1988).

### Личные ценности и мотивация

Одна из основных ипостасей наших собеседников – быть и действовать как бизнесмен. В некоторых случаях респонденты стремились подчеркнуть, что именно занятие бизнесом очень тесно связано с личными и семейными ценностями человека. В бизнес-активности эти ценности проявляются, во-первых, в виде системы мотивации («почему я занимаюсь этим делом»), во-вторых, в принятых нормах активности, в стиле и характере управления и принятия решений («как я считаю правильно это делать»). И в-третьих, в наборе ограничений на возможные действия («так поступать нельзя») и в возможных оправданиях себя или другого человека в случае, если принимаемая норма все-таки была нарушена («это неправильно, но...»). Последнее, как показывают работы Гарольда Гарфинкеля, не «уловка» и не обман. Очень часто нормы и ценности, разделяемые людьми, оказываются «скрытым знанием» и характеризуются «фоновым пониманием», которые трудно артикулировать, выразить, но которые управляют нашими действиями и решениями<sup>1</sup>. Любое нарушение «само собой разумеющегося» поведения является как раз очень важным механизмом для экспликации, проявления нормы и для подтверждения ее положительной значимости.

Судя по рассуждениям наших собеседников, занятие бизнесом очень тесно связано с ценностями, нормами и мотивацией. Важно отметить, что характер такой связи комплексный, и нам удалось выявить как минимум три аспекта такой связи.

1. Бизнес – своеобразный полигон, на котором проверяются базовые ценности человека. Именно возможность создать свое дело, исходя из собственных представлений о цели, которой хочешь достичь, а также согласно собственным ценностям и жизненным принципам выступает очень мощным драйвером бизнес-активности.

*«Бизнесмен никогда не делает чего-то, потому что должен, а потому что НЕ может не делать. Жажда что-либо сделать. И второе: бизнес – это самореализация, я сам создаю возможности для себя. И поэтому его невозможно делать без ценностей, сейчас это меняется <в сравнении с 90-ми>. Людям и партнерам важно видеть, с кем имеешь дело».*

*«Бизнес – это не только желание зарабатывать. Важен набор базовых ценностей, притом что каждый сам делает свой выбор в отношении ценностей. Ты сам создаешь для себя ту жизнь и ту среду, на которую способен. Рано или поздно к этому приходишь».*

2. Бизнес-активность главы семьи становится источником ценностей для его детей и родственников.

*«Я являюсь источником ценностей для моей семьи точно так же, как и мои отец и дед. Дети видят, какой я, невозможно быть одним на работе и другим – в семье. Не обманешь».*

**Таблица 22. Качества успешного бизнесмена**

Указан процент от числа всех опрошенных  
«Как вы думаете, какими качествами должен обладать предприниматель, чтобы добиться успеха в России?»  
Открытый вопрос

Личностные качества, в том числе:	84%
...готовность к риску, не бояться трудностей	48%
...воля, твердость, выдержка	29%
...талант, склонность к предпринимательству	29%
...базовые ценности (порядочность, ответственность)	19%
...быть беспокойным, хотеть большего	19%
...креативность, способность к творчеству	13%
...жесткость, цепкость	10%
...удача, удачливость	10%
...гибкость, адаптивность, живучесть	7%
...любовь к познанию, стремление к новому	7%
...трудолюбие	3%
Профессиональные качества, в том числе:	65%
...интеллект, знания, умение анализировать	23%
...знание рынка и рыночных законов	19%
...желание зарабатывать	16%
...профессиональные качества в целом	10%
...стратегическое видение	10%
...опыт (в бизнесе, в индустрии)	7%
...быстрота реакции	7%
...выстраивание сети связей	3%
Лидерские качества, в том числе:	52%
...амбиции, всегда хотеть большего	23%
...лидерские качества	19%
...коммуникативные способности	16%
...партнерство, умение быть партнером	7%
Барьеры или негативные качества, в том числе:	29%
...разные негативные качества (нечестность, коррупция)	19%
...отсутствие качеств, которые мешают бизнесу	16%
...трудно сказать	3%
...происходят изменения (по сравнению с началом, с 2000-ми и т.д.)	10%

3. Бизнес – сфера, оказывающая определенное давление на ценности и мировоззрение участников.

*«Очень важен базовый набор ценностей в семье. Без этого невозможно сохранить личностный стержень. Бизнес требует очень разного, изворотливости. Но и обратная сторона есть – жесткая система ценностей мешает быть успешным предпринимателем, мешает быть гибким».*

*«Каким должен быть бизнесмен – нечестный, готовый нарушить большинство этических норм, дружить с правильными людьми, “договороспособный”, то есть коррупционер. Вот те качества, которые вне России никому не нужны».*

Конечно, приведенные цитаты единичны, и представленные позиции индивидуальны. Но они четко обозначают пространство обсуждаемой проблемы: каким образом личные и семейные ценности связаны с бизнесом. В ответах на вопрос, каким должен быть предприниматель, чтобы добиться успеха в России, видны «следы» этих размышлений.

С точки зрения респондентов, успешность предпринимателя определяется в первую очередь комплексом его волевых качеств: готовностью к риску и отсутствием страха перед трудностями (48%), волей, твердостью и выдержкой (29%), желанием быть беспокойным, хотеть большего (19%), обладанием жесткостью и «цепкостью» (10%). Важно, что именно личностные характеристики доминируют в суждениях предпринимателей (84%), что позволяет предполагать большую выраженность сильного индивидуалистического начала.

На втором месте оказываются профессиональные характеристики бизнесмена (65%): аналитические способности и интеллектуальные ресурсы, знание рынка, опыт, способность к стратегическому видению. А вот третье место (29%) занимают рассуждения о том, в какой мере ценности становятся барьером для успешности

<sup>1</sup> Гарфинкель Г. Исследования по этнометодологии. СПб: Питер, 2007. Глава 2.



**Таблица 23. Мотивация к занятию бизнесом.** Указан процент от числа всех опрошенных «Если говорить в целом, почему вы занимаетесь бизнесом?» Любое число ответов «А вообще, на ваш взгляд, что главным образом движет другими известными вам бизнесменами? Понятно, что все они разные, но если попробовать обобщить? Попробуйте выделить самое главное или общее». Любое число ответов

	Я сам	Другие
Саморазвитие	66%	28%
Стремление обеспечить достойное будущее своей семье и близким	53%	25%
Создавать новое	50%	25%
Удовольствие	47%	22%
Стремление к прибыли	34%	69%
Стремление делать жизнь вокруг себя лучше	34%	22%
Азарт	19%	44%
Патриотизм, желание помочь своей стране	13%	6%
Безопасность	3%	6%
Другие мотивы	25%	28%
Затрудняюсь ответить	0%	3%

и важно ли уметь переступить через них. С другой стороны, фундаментальную необходимость следовать неким универсальным или «базовым» ценностям отметили лишь 19% бизнесменов. Зачастую опрошенные говорили о том, что этого нет в российской специфике. Однако 10% заявили, что видят изменения: прежние комплексы мотивов «а-ля 90-е» теряют свою значимость.

Набор ответов о себе демонстрирует две ценностные доминанты – личностный рост (саморазвитие, создавать новое, удовольствие – от достижений, от успеха, как поясняли опрошенные) и социальные мотивы – семья и стремление сделать жизнь вокруг лучше.

Патриотическую мотивацию, как видно, выбирали очень немногие (13%). Оказалось, само это слово вызывает скепсис и несогласие, что, впрочем, не означает, что подобный мотив не осознается в качестве одного из важных движущих факторов:

«Бизнес не бывает про патриотизм или наоборот. Бизнес должен быть успешен, он должен

давать возможности и создавать возможности. Ответственность бизнесмена – его дело».

«Это слишком сильно и высокопарно. Бизнес прагматичен, а патриотизм предполагает, что я следую каким-то принципам, которые нарушают или идут поперек принципов бизнеса».

«Я бы не стал говорить, что патриотизм – это моя ценность, что я думаю о своих делах и целях такими словами. Это слово пустое, и о патриотизме громче всех заявляют пустые и зачастую подлые люди. Но это не значит, что мне наплевать на страну, мне не наплевать на людей, которые у меня работают и которые живут в России».

Таким образом, мы видим, что между ценностями, мотивацией и нормами нет жесткой и однозначной связи. Психологи также проводят различия между этими понятиями, показывая, что значимость или индифферентность в отношении объектов, способных пробуждать нашу волю, определяются совокупностью детерминант. Во-первых, это «Я-концепция» (и здесь важны базовые ценности). Во-вторых,

мотивацией – эмоционально-волевым откликом в отношении объектов, которых мы хотим достичь. В-третьих, нормами – социальной прагматикой, которая подсказывает нам, что принято, а что не принято в обществе, как принято достигать желаемого и какие ограничения признаются людьми в качестве значимых.

**Отторгаемые виды деятельности**

При обсуждении вопроса о том, какими видами бизнеса бизнесмены не хотели бы заниматься, несмотря на возможность получения высокой прибыли или рост личного благосостояния, бизнесмены также так или иначе обращались к проблематике личных ценностей и их важности для семьи и бизнеса. Аналогичный вопрос также задавался в отношении детей – чего бизнесмены-отцы не хотят для своих детей и в какие виды активности не стоит вовлекаться младшему поколению.

Большинство бизнесменов оказываются весьма щепетильными в вопросах о том, каким видом легальной деятельности они не хотели бы заниматься, несмотря на высокую прибыльность. Самыми отторгаемыми видами деятельности стали торговля оружием (65%) и работа в государственных структурах (56%).

На тот же вопрос, но в отношении своих детей («не хочу, чтобы дети занимались»), мы видим еще большее разнообразие позиций, но порядок значимости все же совпадает. Безусловный лидер среди нежелательных видов деятельности для детей – торговля оружием (47%). Кроме того, респонденты выделяют виды занятий (не бизнеса), связанные с государственными структурами: работа в органах государственной власти (31%) и в силовых структурах (31%).

В рассуждениях по этому вопросу важно отметить несколько сюжетов, связанных с проблемами ценностей и установок. В частности, в отношении детей отдельно выделилась позиция,

что они должны сами определять, чем заниматься, а чем – нет («таких видов деятельности нет» – 28%, «это их выбор и их решение» – 28%).

Предприниматели придерживаются мнения, что вопрос самостоятельности детей важнее видов деятельности, которые они выберут для себя в будущем. Часть наших собеседников выражали уверенность в близости ценностей и отношения к миру, в силу чего дети не будут выбирать неприемлемую для родителей дорогу.

Еще одна важная тема для прояснения своих ценностей и мотивов – рассуждения о том, что самих по себе «грязных» и «чистых» видов бизнеса не бывает или же их очень мало (например, наркотики, аборт). Бизнес можно вести как «грязно», так и «культурно». Можно заниматься выработкой опасного «пойла», а можно культивировать производство качественного вина. Кроме того, важна «прозрачность» бизнеса, и эта характеристика важнее, чем не очень корректная апелляция к неким «общечеловеческим ценностям». В конечном итоге выбор вида бизнеса – это выбор среды, в которой ты будешь присутствовать, а ее характер определяется далеко не только существом дела и производства, но и личными качествами основателя.

«Любой криминальный бизнес можно вывести в приличный. В приличном медицинском бизнесе – коррупция, тьма и тьма, а торговля оружием может стать вполне “прозрачным” бизнесом».

«Не буду вмешиваться, пусть будет их выбор. В любом направлении в бизнесе всегда есть и плохие крайности, и хорошее начало – выпестованное вино и обычное пойло. А в госструктурах поработать даже полезно – увидеть, как работает госмашина».

«В любом бизнесе есть разные сегменты. Разговоры о гуманизме и ценностях в данном случае... ну, просто не о том, пустой звук. Не стоит смешивать ценности и бизнес. Борясь с табачным производством, можно еще больше дров наломать – и по бизнесу, и по здоровью».

**Таблица 24. Отторгаемые виды деятельности.** Указан процент от числа всех опрошенных  
«Есть ли законные виды деятельности или бизнеса, к которым вы бы не хотели иметь отношение, несмотря на возможную очень высокую прибыль и рост личного благосостояния? Если да, то какие?» Любое число ответов  
«Сейчас я задам вопрос, он очень похож на тот, что я уже задавал, но теперь он касается ваших детей (внуков). Есть ли такие законные виды деятельности или бизнеса, к которым вы бы не хотели, чтобы ваши дети (внуки) имели отношение? Какие именно?» Любое число ответов

\* Данный вариант ответа не предлагался.

	Я сам	Мои дети
Торговля оружием	63%	47%
Работа в государственных органах власти	56%	31%
Производство и торговля табачными изделиями	44%	31%
Производство и торговля алкоголем	41%	28%
Инвестиции в игорные зоны и игорные заведения	41%	25%
Производство и продажа ГМО-продуктов	34%	28%
Игра на бирже	25%	22%
Работа в шоу-бизнесе, на эстраде	22%	16%
Работа в силовых структурах (ФСБ, МВД, Министерство обороны)	*	31%
Добыча, переработка и продажа нефти и газа	13%	13%
Таких видов деятельности нет	9%	28%
Другое	6%	9%
Пусть решают сами	–	28%
Важно не какое дело, а как его вести	16%	–

«Моральных барьеров нет, хочу подчеркнуть, что дело не в морали, тут дело в другом. Нужно обладать другими личностными качествами, чтобы работать, например, среди тех, кто занимается оружием – там много военных, специфических людей».

«Мне нравится, чем я занимаюсь. Тут все очень просто: твой бизнес таков, каков ты сам. Гнилой человек – будут рядом гнилые люди. Хорошая команда собирается вокруг сильной личности».

Итак, подводя итог разговору о ценностях, мотивации и нормах, следует отметить три важных вывода.

Во-первых, для опрошенных бизнесменов личные ценности, мотивация к занятию бизнесом и нормы ведения дел – это три связанных, но не жестко детерминированных друг другом фактора, влияющих на их деятельность.

Во-вторых, большая часть опрошенных так или иначе говорит о том, что их занятие биз-

несом – это, помимо прочего, еще и пространство для их самореализации, достижений и личностного роста, а бизнесмен сам ответственен за создание среды, в которой будет трудиться. Именно поэтому вопрос ценностей и принципов, которые он сам привносит в свое дело, очень важен – «твой бизнес таков, каков ты сам».

В-третьих, в размышлениях о характере собственной бизнес-активности непременно присутствует фактор семьи. С одной стороны, семья «видит» и перенимает стилистику и ценности отца такими, какими он сам их выстраивает «на работе». С другой, бизнесмены заботятся о том, чтобы мир семьи все-таки жил своей отдельной жизнью, а не был «соседней комнатой» на производстве.

**Передача ценностей и мировоззрения**  
Вопросы, связанные с объяснением и обоснованием своей бизнес-активности, неизбежно выводят нас на разговор о личных и семейных ценностях и на обсуждение того, что и у бизнеса, и у семьи должна быть некая общая основа. В этой связи неудивительно, что подавляющее большинство наших собеседников считают основным носителем и источником ценностей в семье именно себя (69%). Второе место по частоте упоминаний делят супруга (44%) и собственные родители (41%).

Позиция «Другое» в этом вопросе вносит определенные уточнения в ответы: среди прочего упоминаются педагоги и учителя, партнеры, говорится о том, что у каждого члена семьи своя роль в формировании и поддержании семейных ценностей. Но несколько человек отметили, что родители всегда задают некий вектор личного развития, а дальше сам человек должен отвечать за ценности: собственные и семейные.

«Родители всегда были моими ценностями, моими глазами, но мир поменялся, и сегодня я могу дать более точный взгляд на то, что происходит».

«Родители – до смерти. Сейчас моя семья другая, и я рассказываю о своей семье с моими родителями».

**Таблица 25. Носитель ценностей**  
Указан процент от числа всех опрошенных  
«Очень часто, когда мы обдумываем разные идеи, решения, цели в жизни, перед этим мы сверяемся с какими-то ценностями. Часто говорят, что это наши ценностные ориентиры. Ценности и ценностные ориентиры часто связаны с конкретными людьми, которые являются их носителями. Скажите, а в вашей семье кто является основным носителем и источником ценностей, образцов поведения, важных для членов семьи?»

Лично я	69%
Супруг/супруга	44%
Родители	41%
Дети	6%
Братья, сестры	6%
Другое	22%
Затрудняюсь ответить	3%

Стараюсь не воспроизводить ценности, но дать понять, что это важно, что важно их иметь и об этом говорить».

Наши собеседники полагают, что им удастся передавать своим собственным детям те ценности, установки и мировоззрение, которыми руководствуются они сами. Подавляющее большинство бизнесменов оценили степень такой близости на «4» или «5» – 59% и 22% соответственно. Выбор позиции «Затрудняюсь ответить» был связан с невозможностью оценить эту ценностную близость в силу малого возраста детей. Однако вопрос о том, что делают бизнесмены-отцы для того, чтобы дети лучше понимали их взгляды на жизнь, мировоззрение и ценности, вызвал очень обширные и подробные рассуждения.

**Таблица 26. Передача ценностей.** Указан процент от числа всех опрошенных  
«Что вы предпринимаете, чтобы ваши дети, внуки понимали и принимали ваши ценности  
и мировоззрение?» Открытый вопрос

Участвовать в воспитании	90%
Общение, разговоры о жизни и работе	74%
Обсуждать интересы детей, их проблемы	23%
Важна роль супруги	16%
Делиться культурным багажом (чтение, музыка, театры, выставки)	13%
Религиозность	10%
Вместе заниматься спортом	3%
Выстраивать общий образ жизни	10%
Учитывать особенности каждого возраста	3%
Создавать контекст для воспитания	71%
Подавать личный пример	52%
Формировать опыт самостоятельности (достижений, решений)	23%
Выстраивать правильную среду (свои друзья, друзья детей)	13%
Не бояться ссор, конфликтов	10%
Разбирать свои ошибки	7%
Специальные процедуры	34%
Объяснять историю и ценности семьи	21%
Вкладываться в образование, в том числе религиозное	7%
Привлекать к участию в семейном совете	7%
Установочный разговор (о правилах, бизнесе, ценностях)	3%
Участие в благотворительности	3%
Упущения	13%
Есть упущения, ошибки	13%
Знакомить с бизнесом	7%
Знакомить со своей работой	3%
Тьюторинг	3%
Затрудняюсь ответить	6%

Наши собеседники полагают, что им удастся передавать своим детям те ценности, установки и мировоззрение, которыми руководствуются они сами

В самом общем виде мы выделили несколько групп ответов. Во-первых, это «участие в воспитании» – его так или иначе отметили 90% опрошенных. По большей части ответы этого рода говорят о стремлении выстраивать общий образ жизни, поддерживать регулярное общение и подхватывать те проблемы роста и развития детей, которые актуальны в том или ином возрасте.

«В разные периоды взросления – разное. До 15–16 лет за этот период нужно максимально передать ценности. Именно тут нужно быть с ними, общаться, путешествовать и показывать с женой пример. После 15 лет – переходный период, и третий период – когда они взрослеют и уходят. Потом они, конечно, возвращаются (после 26). Тут всегда двойственное что-то в воспитании есть, всегда хочется от детей большего, но у них своя дорога, отпусти и люби».

«Максимальное общение, разбор своих ошибок, поддержка их проектов и их самостоятельности, и важно передавать именно свою систему ценностей, а не некую “английскую”, которой я не обладаю».

«Их ценности выше моих, их поколение поменяет нашу страну, а я просто передаю те ценности, которым следую сам, но даю возможность самому увидеть что-то новое. Любой мой ребенок может дурить в 14 лет, но не сможет быть сволочью. Они пусть сами выбирают. Но они не будут делать то, что я не делаю».

**Вторая большая тематическая область** – создавать нужный контекст для воспитания (71%): формировать среду общения со своими друзьями и их семьями, содействовать их самостоятельности и одновременно – подавать пример собственной жизнью и поведением, разбирать свои ошибки (см. таблицу 26).

«Очень хорошо общаемся с детьми. У них есть понимание денег, что они зарабатываются, и я не хочу, чтобы они росли “легкотрудником”. Основной принцип – делай как я. Важно видеть, чем занимается отец. Я всегда планирую время, которое с ними провожу, тщательно планирую. Второй принцип – всегда предлагать больше, чем хочет. Еще один принцип – отдельно от всего – организовать общение узким кругом, выезжать на отдых семьей без компании. Это нужно для того, чтобы они сами смогли сделать какой-либо важный выбор, начать какой-то важный разговор. Я стараюсь дать системный взгляд на ситуацию, но не просто передать ценности – вот хорошо, вот плохо – или навязать свой опыт, а дать ресурс, чтобы сами выбор сделали».

Третья, не очень большая, но важная группа суждений относится к специальным процедурам, которые главы семейств вводят в обиход семьи (34%). Это могут быть «разовые» события вроде некоего «установочного разговора» о ценностях семьи и принципах в жизни. Или такими процедурами могут стать какие-то системные решения вроде образования или внутренние семейные процедуры вроде семейного совета.

«Важно, что дети “смотрят на тебя” и живут в правильной, в своей среде. Но помимо этого в жизни каждого моего ребенка случается “установочный разговор”, когда именно – не важно, как подойдет к этому. Но разговор один на один, и он всегда происходит».

«Раз в год летом происходит сбор всей семьи, всех родственников. Дети должны всех знать и иметь возможность общаться. И это – обязанность моя и других старших членов семьи. Это



то, что дает наглядное и базовое понимание, что такое семья и какой она должна быть».

Среди прочего выделяется одна важная категория суждений: 13% респондентов отметили определенные упущения в воспитании и общении с детьми. Зачастую это связано с особенностями своей биографии (например, развод с предыдущей супругой) или с особенностями своей бизнес-активности, когда главе семейства не хватало времени на полноценное общение с семьей или когда он сознательно «изолировал» семью от своей бизнес-деятельности (например, когда это было опасно, в 1990-е годы). Здесь важен не столько факт признания ошибок и упущений, сколько фиксация определенного напряжения, существующего между двумя мирами – миром семьи и миром бизнеса. В численном отношении доля наших собеседников, знающих о своих упущениях в воспитании детей, вероятно, должна быть больше. Но далеко не все готовы были упоминать об этом в интервью. Важно отметить одно наблюдение: семья и бизнес очень часто воспринимаются как противопоставленные друг другу пространства жизни, которые пересекаются едва ли не в одной точке, но весьма плотно – в фигуре самого бизнесмена. Это означает, что вопрос преемственности семьи и благосостояния должен иметь не только инструментальное «измерение», и даже не только ценностное. Этот вопрос к бизнесмену о том, каким он хочет видеть будущее своей семьи.

**Вопросы преемственности и семья**

Исследуя вопрос преемственности благосостояния, важно понять, в какой мере и насколько глубоко семья должна вовлекаться в дела, связанные с бизнес-активностью предпринимателя. Мы выделяем как минимум четыре «режима» внутрисемейной коммуникации, каждый из которых имеет свои особенности

81%  
поддерживают  
дружные  
и доверительные  
отношения в семье

и свою логику развития в связи с развитием семьи и взрослением детей:

1. Рутинное повседневное общение – ежедневное и сильно ограниченное по времени присутствие главы семьи в повседневной жизни домохадцев.

2. Рекреационное общение, связанное с отпуском, отдыхом, какими-то семейными проектами: путешествия, спорт, культурные мероприятия, общий сбор семьи или какие-то значимые события.

3. Обсуждение вопросов благосостояния, планирование и распоряжение семейным бюджетом, выстраивание стратегий в образовании, инвестициях, обсуждение места жительства и прочее.

4. Обсуждение вопросов бизнеса, в случае если родственники или члены семьи вовлечены каким-либо образом в эти темы.

Несмотря на дефицит времени для общения с близкими, подавляющее число наших собеседников (81%) отмечают, что отношения в их семьях дружные и доверительные. О серьезных проблемах в семейных взаимоотношениях никто не говорил, и лишь 19% обозначили свои отношения как «доверительные, но не очень близкие». По всей видимости, бизнесмены уверены, что избираемые ими стратегии семейного общения и решения текущих и стратегических задач вполне успешны. Посмотрим, что же показывают другие материалы нашего исследования.

**Структура семьи и режим общения**

Одним из принципиально важных моментов, который конституирует семью, формирует ее общность, границы, семейные традиции и в целом особенность, является внутренняя коммуникация, формы и регулярность общения и обсуждения важных вопросов. Судя по ответам наших собеседников, в их представлении есть как минимум две «модели» семьи – «узкий семейный круг» и «большая семья», в которую могут быть включены в том числе и отдаленные родственники. Несмотря на то что мы не спрашивали об этом специальным образом, в суждениях почти двух третей респондентов (61%) так или иначе проговаривалась значимость этого различия.

Как видно из приведенных ниже данных, в «узкий круг», безусловно, включаются супруга (супруг), дети, родители, родные братья и сестры. Родственники супруги оказываются где-то на границе этого необходимого и «обязательного» для существования семьи перечня. Отдельно стоит отметить, что относительно низкая доля внуков связана отнюдь не с низкой их значимостью для разговора о семье, а с тем, что они есть лишь у незначительной доли опрошенных (см. таблицу 27).

Представления наших респондентов о том, что такое «семья», важны в первую очередь в контексте вопроса о том, как «управляется» их семья, какие существуют формы коммуникации. Судя по нашим данным, можно предположить, что семьи бизнесменов испытывают определенный дефицит повседневного общения с участием отцов. С одной стороны, примерно четверть опрошенных (26%) признались, что иногда у них возникали ссоры (в основном с супругами) из-за явно недостаточного внимания к семье и детям. С другой стороны, на вопрос о том, как часто и по каким поводам собирается «семья», больше всего ответов получили позиции «раз в месяц» и «раз в два-три месяца» (31 и 29% со-

**Таблица 27. Структура семьи**

Указан процент от числа всех опрошенных

«У разных людей свои представления о том, что такое семья. Когда вы говорите или думаете о своей семье, кого вы имеете в виду, о ком вы думаете в первую очередь? Какие это родственники?»

Любое число ответов

Супруга (супруг)	100%
Дети	94%
Родители	77%
Родные братья и сестры	61%
Родственники супруги	42%
Двоюродные братья и сестры	36%
Внуки	33%
Племянники	29%
Другие родственники	36%

ответственно). Ответы «раз в неделю» и «каждый день» звучали заметно реже – 19 и 9%.

Безусловно, определенное смещение было заложено контекстом разговора. Тем не менее фактор дефицита времени для повседневного общения в семье и особенности для коммуникации с различными членами «большой семьи» требуют специального рассмотрения, особого порядка разговора и дополнительных сюжетов для него. В частности, в нашем исследовании невозможно было оценить роль супруги в поддержании регулярности общения. И все же можно сделать вывод, что семья и бизнес конкурируют за время главы семейства и создают друг для друга взаимный дефицит этого ресурса. Недаром несколько человек сказали, что после ряда конфликтов в семье им пришлось специальным образом принимать решения о разграничении «рабочего» времени и времени для общения.

«Причиной ссор с супругой, как правило, является мое время. Дела забирают все, что ты готов им отдать. Особенно это обострилось с появлением маленьких детей. В какой-то момент пришлось жестко себя контролировать, буквально по часам – встал, все закрыл и ушел».

На дефицит повседневного общения косвенно указывают и данные по вопросу о том, по каким поводам семья собирается в течение года. Из таблицы 28 видно, что на первом месте оказываются значимые семейные события (77%), на втором – праздники (71%). О разнообразных формах повседневного общения говорили чуть более половины наших собеседников (52%). Иногда тема дефицита повседневного общения как очень распространенной среди бизнесменов проблемы проскальзывала и здесь:

«Мы общаемся каждый день, каждую неделю. Надо долги по общению отдавать вовремя, а не в какой-то момент “скопом” отметить все дни рождения. Или же откупиться деньгами».

«Собираемся два-три раза в год в составе нынешней семьи, и приезжают старшие дети. Поводы: однажды справляли Новый год, была свадьба сына, день рождения младшей дочери, да и просто без повода. Собираемся нечасто, в силу разной территории проживания, у старших детей – гражданские браки, самостоятельная жизнь».

Отдельно следует отметить ответы четверти бизнесменов, рассказавших о тех или иных формах специальных семейных мероприятий. Одни говорили о традиционном сборе семьи «широким кругом», в других случаях описывался более или менее неформальный сбор семейного совета, а несколько человек упомянули общение довольно узким кругом глав нескольких родственных семей, в ходе которого обсуждаются вопросы управления общим благосостоянием.

Из приведенных данных видно, что поддержание семейных связей описывается

Таблица 28. Сбор семьи

Указан процент от числа всех опрошенных  
«Как часто и по каким поводам ваша семья собирается вместе в течение года?»  
Открытый вопрос

Семейные события	77%
Дни рождения	71%
Важные события семьи (памятные даты, рождение ребенка, свадьба)	36%
Похороны, поминки	10%
Праздники	71%
Праздники в целом	48%
Новый год, Рождество	29%
Религиозные праздники	19%
Постоянное, повседневное общение	52%
Отпуск, отдых	19%
Без повода, в любой момент	13%
Поддержание связей (как самостоятельная цель)	13%
Общаемся каждый день	10%
Культурные мероприятия, развлечения (театр, кино, выставки)	10%
Посещение храма	6%
Общаемся постоянно через интернет	3%
Занятия спортом	3%
Специальные семейные мероприятия (полу)формализованные	24%
Традиционный общий сбор семьи	16%
Собираемся специально на семейный совет	10%
Обсуждение вопросов благосостояния	6%

опрошенными бизнесменами скорее в формах досуга – праздники, значимые события семьи, отпуск, культурные мероприятия и более-менее регулярное повседневное общение. Работа, совместный бизнес (а такие случаи встречаются

Таблица 29. Деньги для семьи.

Указан процент от числа всех опрошенных  
«Наверняка вы выделяете какие-то средства на содержание семьи. Я понимаю, что к разным членам семьи – разный подход. Но все-таки, кому вы даете финансы и чем при этом руководствуетесь?»  
Открытый вопрос

Целевые траты и планирование	73%
На целевые важные траты	29%
На образование	19%
Оцениваю адекватность задачи и требуемых трат	16%
На здоровье при форс-мажоре	13%
Есть большой горизонт планирования трат	10%
Специально – на благотворительность	3%
Делаем целевые накопления для детей	3%
Текущие, регулярные расходы	60%
Ведется семейный бюджет	23%
Эти вопросы каждый раз обсуждаются	19%
Выделяю личные (карманные) деньги	19%
На здоровье – штатно	10%
Не ограничиваю	40%
Не ограничиваю, по необходимости	32%
Для поддержания определенного качества жизни	13%
Воспитательные задачи	33%
Борюсь с опасностью иллюзии легкости денег	13%
Важно не испортить деньгами	10%
Подход к выделению денег меняется от возраста детей	10%
Зависит от успехов в школе	3%
Самостоятельность членов семьи	30%
Стимулирование самостоятельности детей, супруги	19%
Важная роль супруги	16%
У детей (супруги) свои доходы	7%
Введен принцип партнерства	7%
Было принято какое-либо принципиальное решение о роли каждого	3%
Другое	10%
Были ошибки с принципами выделения денег	6%
Не обращаются	3%

# 40%

## не ограничивают семью в тратах

ся у наших собеседников), деловые темы практически не фигурируют в качестве основания для семейного общения. Лишь в единичных случаях фигурирует тема семейного благосостояния, но похоже, что бизнесу все-таки не приписывается ведущая роль в поддержании общности семьи.

### Семья и благосостояние

В ходе интервью мы уделяли специальное внимание тому, как обсуждаются вопросы благосостояния семьи. Мы исходили из того соображения, что так или иначе эти вопросы поднимаются и служат важным инструментом оформления семьи. Прежде всего, мы спросили, выделяют ли наши респонденты какие-то средства на содержание семьи, и если да, то как это происходит и чем руководствуется глава семьи, принимая то или иное решение (см. таблицу 29).

Примечательно, что кроме вполне традиционного и ожидаемого ответа «никому ни в чем не отказываю», обнаружили и иные, порой нетривиальные стратегии и тенденции. Во-первых, безусловным лидером оказалась группа ответов, связанных с целевыми тратами и планированием расходов, – суждения такого рода встречались у 73% опрошенных. Во-вторых, безусловными стали текущие и регулярные расходы, которые тем не менее бюджетизируются (60%).

«Структура расходов стабильна: 1) текущие расходы; 2) оплата развития, обучения детей, целевые траты; 3) сумма на свои ежемесячные траты с супругой; 4) бюджет (не строгий) на благотворительность».

«Я обеспечиваю семью – есть сумма в месяц на каждого. Никогда не покупаю что-либо по просьбе, даю деньгами целевым образом на покупку. Пусть сами решают, как, когда и как купить. Может, и раздумают. Бывало и такое».

Интересно, что тема «не ограничиваю семью в тратах» встречалась в суждениях заметной, но не очень большой группы опрошенных – у 40%. Мотивы для такой позиции разные – от стремления поддерживать у семьи определенный, принятый уровень жизни до признания того, что определенная практика потребностей уже сложилась и жесткое бюджетирование так необходимо.

«Жена, дети – полная финансовая свобода. Важные траты – отдых и образование. Если другим родственникам – оцениваю целесообразность трат и прошу обосновать это».

«В родительской было мало денег. Но все знали, где они лежат. Можно было распорядиться, но сказать, на что тратишь. Сегодня деньги общие, принцип тот же. Хотя я основной источник денег, тратим на любые запросы – по мере необходимости. Бюджет не ведется, прежде велся много лет, но смысла в нем не увидел. Все ожидаемо по текущим расходам и этапным тратам. А неожиданные крупные траты (например, на образование родственнику, на лечение) не запланируешь, а делать их надо».

Особенно интересными в приведенных данных являются два сюжета. Третью опрошенных (33%) сказали, что при выделении денег семье (детям) преследуют воспитательные задачи: дать понять, что деньги нужно зарабатывать, не хотят «испортить» детей видимой легкостью получения денег, а кроме того, разрабатываются стратегии в зависимости от возраста ребенка.

«Сперва у детей появляются свои небольшие деньги. Он растет, потребности растут, я прилично увеличиваю сумму, но увеличиваю и обязанности. Например, он должен сам покупать

**Таблица 30. Обсуждение вопросов благосостояния семьи.** Указан процент от числа всех опрошенных «Если в вашей семье происходит обсуждение вопросов, связанных с благосостоянием, то это случается спонтанно, по мере необходимости или для этого есть специальные процедуры?»

Любое число ответов

Оперативно, по мере необходимости	64%
От случая к случаю во время неформальных семейных встреч	48%
При личной встрече «один на один»	20%
Специально собираемся для обсуждения конкретного вопроса	16%
Проводим регулярные формальные встречи	12%
Согласно процедурам в семейной конституции	4%
Другое	16%
Не обсуждаю	19%

подарки на день рождения друзей. Или же сам платить за обеды в школе или за свои поездки с классом. Это заставляет планировать, а не быть щедрым за чужой счет».

«Дети сейчас уже карманных денег не получают, они дают заявку на бюджет раз в год, и это обсуждается с ними, при необходимости вводятся корректировки».

Второй сюжет отчасти пересекается с предыдущим. Важное его отличие – в высказываниях 30% опрошенных содержится рассказ об уже реализованных принципах самостоятельности членов семьи – супруги или детей. Одна из стратегий – супруг «присваивает» себе роль добытчика, а задачу распределять бюджет делегирует супруге:

«Бюджет я не выделяю. Управляет деньгами супруга, я зарабатываю, отдаю жене, она фор-

мирует бюджет. Она более организована в плане финансов».

«Определяет бюджет супруга. Семейно сделала супруга, я – соратник и добытчик».

Другой вариант, когда глава семьи проработал и принял какое-то решение о принципах управления благосостоянием, и сейчас разные члены его семьи более-менее автономны в своих бюджетах и тратах:

«Семья существует вокруг благосостояния.

Пару десятков лет назад я поделил состояние на три части: себе большую часть, потом жене и детям. Все крупные покупки, недвижимость или бизнес – выступаем как партнеры, если договоримся, если мне будет это интересно».

«С сыновьями <уже взрослые> было принято решение, что мы, только мы без супруг входим в семейный совет (правда, моя супруга имеет право голоса, но она этим не пользуется). Все вопросы бизнеса каждого, активов обсуждаем только мы».

И третий вариант, при котором члены семьи оказываются вполне самостоятельными (у супруги и детей – уже свой бизнес), и тогда возможны ситуации партнерства:

«Дети имеют собственные доходы, которые достаточны для поддержания их уровня. Но доходы не покрывают всех необходимых расходов, которые нужны для профессионального роста, поэтому расходы “на вырост” обеспечиваю я. Сложился определенный семейный стиль – не развращать себя широтой потребления. Старший сын уже самостоятелен давно. Его доходы не позволяют чего-то крупного, но, например, не хочет брать денег для покупки дома, говорит, что так он потеряет свой мир общения и коммуникации. Я этого не понимаю, но уважаю».

«Долгое время финансировал все потребности семьи. Сейчас это прекратилось, у супруги свой бизнес. С детьми – остается так».

Статус супруги, как видно из данных, оказывается довольно важным в семье. Она изначально



**Таблица 31. Вовлечение членов семьи в бизнес.** Указан процент от числа опрошенных  
«Считаете ли вы возможным и правильным привлекать членов семьи к работе в вашем бизнесе?  
Объясните, почему?» Открытый вопрос

	Считают допустимым (процент от численности группы – 64)	Не считают допустимым (процент от численности группы – 28)
<b>Зависит от детей:</b>		
Важно желание детей	30%	10%
У детей должна быть своя жизнь, свой выбор	21%	10%
Если дети покажут себя профессионалами	17%	
<b>Это хорошо:</b>		
Это важно для воспитания, взросления, так передается опыт	30%	
Это хорошо и правильно	9%	
<b>Зависит от меня:</b>		
Если будет у меня такое желание	26%	
Не хочу	4%	15%
Важна позиция партнеров	9%	
Бизнес трудно отделить от моего участия	4%	
<b>Бизнес-риски:</b>		
Это опасно, высокие риски	13%	40%
Это плохо для бизнеса		30%
Если дети в моем бизнесе – это влияет на объективность их оценки самих себя	4%	
<b>Бизнес-автономия:</b>		
Не следует смешивать роли в семье и в бизнесе	4%	50%
Лучше, чтобы они занимались отдельным бизнесом	9%	10%
Должны научиться справляться сами	4%	20%

**Таблица 32. Вовлечение членов семьи в бизнес и отношения в семье**  
Указан процент от числа опрошенных  
«Как вовлечение членов семьи в бизнес, привлечение их к работе в вашем бизнесе сказываются на отношениях в семье?»  
Открытый вопрос

Положительные суждения	55%
Повод для общения и передачи опыта	21%
Опыт самостоятельности и ошибок	21%
Важно для отношений	17%
Важно для воспитания	14%
Бывают трудности	14%
Хорошо сказывается	10%
Профессиональный рост	7%
Появляется чувство причастности к делу отца	3%
Нейтральные суждения	46%
Научились справляться (разводить роли, придерживаться правил)	28%
Никак не сказывается	21%
Надо не взаимодействовать на работе	7%
Негативные суждения	32%
Плохо для отношений (возникали проблемы)	24%
Плохо для бизнеса	17%
Риски (потенциальные) для отношений	10%
Нельзя смешивать роли	3%

но обладает очень высокой долей автономии в вопросах благосостояния семьи – потому что именно семья становится ее делом. Поэтому не удивительно, что именно с супругами обсуждает вопросы благосостояния 75% наших респондентов. Во вторую очередь – это дети, но их упомя-

**Таблица 33. Кого привлекали/ готовы привлечь в бизнес**  
Указан процент от числа опрошенных  
«Кого из членов семьи вы готовы/уже привлекли (привлекали) к управлению вашим основным бизнесом или его частью?»  
Любое число ответов

	Готов привлечь	Уже привлек (привлекал)
Супруга	13%	24%
Дети	59%	17%
Внуки	9%	–
Племянники	9%	7%
Родные братья и сестры	16%	14%
Двоюродные братья и сестры	13%	10%
Родители	3%	10%
Никого	22%	48%
Других	16%	10%

59%  
готовы вовлекать  
детей в бизнес

нули уже 34%. Родители, братья и сестры, более отдаленные родственники в сумме набирают не более 16%. Предпочитают не обсуждать в семье эти вопросы только 19% наших собеседников. Материалы интервью показывают, что в семьях опрошенных владельцев капиталов

## Дети вовлекаются в практику управления благосостоянием довольно рано: карманные деньги, планирование семейного бюджета и целевых трат становятся нормой жизни

каких-то специальных, а тем более формальных процедур для обсуждения вопросов благосостояния, как правило, не заведено. Две трети (64%) обсуждают эти вопросы оперативно, при возникновении такой необходимости, еще половина (48%) делают это неформально при встрече с семьей. Специально выделенные ситуации или мероприятия встречаются в разы реже: при личной встрече «один на один» общаются 20% респондентов, специальную встречу для разговора организуют 16%. И только 16% участников исследования рассказали, что в их семье для решения таких вопросов заведены определенные процедуры – формальные и регулярные встречи, сбор семейного совета, выработка решения согласно семейной конституции.

Источником идеи каких-то формальных процедур не всегда выступает глава семьи. Иногда осознание их необходимости возникает на определенном этапе развития, и некоторые родственники привносят новые идеи, основываясь на своем опыте:

*«Прежде было все проще, договаривались по понятиям. Потом возникло понимание, что необходимо конституировать семейный совет. Был создан семейный офис, есть его развитие. С другой стороны, сын посмотрел, как это делается в Англии, предложил сделать в семье. Оказалось, что это даже плюс – необходимость для его же карьеры».*

*«Когда у сыновей появились свои семьи, я предложил семейный совет. И на нем было принято решение – жены голоса не имеют».*

Таким образом, мы видим, что общение внутри семьи не может не затрагивать финансовых вопросов. Важно, что дети вовлекаются в практику управления благосостоянием в семьях владельцев капиталов довольно рано: карман-

ные деньги, планирование семейного бюджета и целевых трат становятся нормой жизни, и на эти процедуры оказываются «заведены» определенные воспитательные стратегии.

Вопросы воспитания оказываются очень значимыми для бизнесменов, они беспокоятся не только о личностном росте детей и их «адекватном» отношении к деньгам. В этом они видят залог их будущего профессионализма и опыта, необходимых как минимум для управления активами семьи. А в возможной перспективе и для управления бизнесом – собственным или же созданным отцом.

### Члены семьи в бизнесе

Как мы уже видели, тема преемственности бизнеса оказывается тесно связана с размышлениями о том, насколько эффективным и в принципе возможным будет вовлекать детей и супругу в бизнес-активность главы семьи. Если рассматривать эту задачу с точки зрения бизнеса, то можно отметить ряд ограничений: специфика бизнеса, позиция партнеров, профессионализм детей, а также собственная готовность предпринимателя встретить новые риски, связанные с возможностью конфликтов с родственниками.

Мы поинтересовались, правильно или неправильно привлекать членов семьи к работе в собственном бизнесе. Это оказывается ключевой темой всех стратегий, которые выстраивают или же обдумывают владельцы капиталов. Мнения разделились неравнозначно: привлечение семьи считают правильным и возможным 64% наших собеседников, придерживаются противоположного мнения 28%.

Такое однозначное доминирование мнения о возможности и правильности вводить чле-



«Пространственно-силовая конструкция», Любовь Попова

нов семьи в бизнес до определенной степени контрастирует с некоторыми другими ответами. Напомним, что большинство участников не верят, что крупные российские бизнесы превратятся в семейные династии, а передать свой бизнес (полностью или частично) в собственность членам семьи готовы не более 15%. Таким образом, наше исследование указывает на некий разрыв между установками и цен-

ностями в отношении бизнеса и в отношении будущего семьи и детей. С одной стороны, семейный бизнес, семейная династия, идея передать бизнес наследникам – довольно значимая ценность для половины наших собеседников, это входит в их желаемый образ будущего. Но с другой, этому противостоит понимание, что дети не могут и не должны «автоматически» наследовать дело отца. У них должна быть сво-



Для российского бизнесмена и владельца капитала семья остается моральной категорией, связанной с ценностями, нормами, мировоззрением и биографией, а также и его самого как личности

бода выбора, свой путь самореализации, кроме того, их профессиональный уровень должен соответствовать реалиям бизнеса. Это очень хорошо видно из анализа ответов на вопрос о том, почему владельцы капиталов считают правильным или неправильным вовлекать родственников в бизнес и как это сказывается на отношениях в семье (см. таблицу 31).

Ответы показывают, что даже для предпринимателей, считающих возможным привлекать членов семьи к своему бизнесу, эта позиция не становится безусловной. Они видят различные риски для бизнеса, собираются оценивать профессионализм членов семьи и главное: они принципиально оставляют за собой «последнее решение». Тем не менее однозначный лейтмотив их суждений – необходимо предоставить детям право самим определять свою судьбу, находить собственный интерес в жизни и собственный путь (51% от численности этой группы). При этом владельцы капиталов признают, что вовлекать в бизнес детей важно для воспитания и взросления младшего поколения, а также для получения детьми бизнес-опыта и опыта в жизни (30%).

Позиция тех, кто против вовлечения членов семьи в бизнес, выглядит прагматичной. Они высказываются против того, чтобы смешивать семейные роли и роли в бизнесе (50% от численности этой группы), а также обращают внимание на различные бизнес-риски (в сумме – 70%).

«С друзьями нужно дружить, с семьей – жить, а не работать».

«Работа в бизнесе – это определенная функция плюс неправильный месседж для всех <сотрудников>».

«Родственники и работа – две разные ипостаси. В любой организации должна быть жесткая иерархия. А где гарантии, что родственник окажется

Таблица 34. Стратегии вовлечения детей в бизнес

Указан процент от числа опрошенных

«Если говорить о задаче – как вовлечь детей в бизнес, какие варианты вам кажутся более предпочтительными?»

Любое число ответов

Просто разговаривать, рассказывать о бизнесе	67%
Дать специальное профильное образование	57%
Взять на работу рядовым сотрудником компании	50%
Привлекать к обсуждениям и совещаниям в области бизнеса	37%
Поручить управление отдельным бизнесом с участием профессиональных менеджеров	23%
Давать отдельные поручения в бизнесе	20%
Взять на работу менеджером	7%
Вовлекать в филантропическую, благотворительную деятельность	3%
Другое, в том числе:	27%
...дать возможность получить опыт самостоятельности	19%

безупречным? А как можно уволить родственника? Это ни работы, ни отношений с родственником никаких не получится».

Еще одна тема, присутствующая в рассуждениях наших собеседников, связана с тем, как вовлечение кого-либо из членов семьи в бизнес сказывается на отношениях в семье. Ответы более половины наших собеседников (55%)

свидетельствуют о положительном аспекте такого вовлечения. Описываются различные позитивные моменты: это важно для воспитания, для профессионального роста и передачи опыта, для получения опыта самостоятельных достижений и неудач. В суждениях еще 32% владельцев капиталов есть указания на негативные факторы. Кроме того, чуть меньше половины опрошенных (46%) отметили отсутствие влияния на свою семью (см. таблицу 32).

Тем не менее более половины владельцев капиталов (59%) сказали, что у них случались конфликты, трудности, трения с семьей в связи с их бизнесом, и им приходилось так или иначе их решать. И даже те, кто не сталкивался с конфликтными ситуациями (41%), порой склонялись к мысли, что даже если открытые конфликты отсутствуют, подобные риски есть всегда. Возникает вопрос, оправдывает ли бизнес-опыт детей и членов семьи риски для бизнеса и опасность разрушения родственных отношений.

Несмотря на это, более половины опрошенных (59%) готовы привлекать детей к участию в управлении в их бизнесе при определенных обстоятельствах. Однако подобный опыт есть только у 17% бизнесменов, а опыт работы вместе с супругой отметили 24%. Половина наших собеседников никогда не занимались совместным управлением и не работали с кем-либо из членов семьи (48%) (см. таблицу 33).

Таким образом, получается, что для большей части опрошенных бизнесменов участие членов семьи (в первую очередь детей) в их бизнесе представляется весьма выраженной ценностью. Вместе с тем абсолютное большинство видят риски и опасности такого вовлечения и для бизнеса, и для отношений в семье. По всей видимости, возможность вовлечь детей в свой бизнес рассматривается в первую очередь как вложение в их взросление, обучение, воспитание самостоятельности, а не как решение

стратегической задачи обеспечить преемственность бизнеса. Тем более, как мы уже видели, прагматика текущей деятельности бизнесменов такова, что одной лишь готовности детей наследовать оказывается недостаточно – важно сочетание ряда обстоятельств, проконтролировать каждое из которых весьма проблематично.

На этом фоне наш вопрос о том, какие варианты кажутся наиболее предпочтительными для вовлечения детей в бизнес, оказывается несколько шире, чем просто вопрос о бизнесе. Отвечая на него, наши собеседники на самом деле говорили о моделях воспитания детей, их приобщения к делу, которым занимается отец; для них это вопрос и о желаемом отношении к деньгам, и о желаемом отношении детей к родителям, и о желаемом отношении родителей к детям. Не случайно на первом месте оказываются менторинг (разговоры и рассказы о бизнесе) и профильное образование: 67% и 57% соответственно (см. таблицу 34).

Наши собеседники, очевидно, реинтерпретировали данный вопрос, подразумевая примерно следующее: «как привить детям представления о бизнесе и о деньгах в целом, даже если я и не буду их реально привлекать к участию в своем бизнесе». К первым двум позициям явно образовательного характера и не предполагающим вовлечение в свой бизнес, следует добавить ответы еще 19% – дать возможность получить опыт самостоятельности, опыт принятия решений (ответы из позиции «Другое»). То есть для российских владельцев капиталов актуальна тема специального образования и воспитания, отличного и от бизнес-образования, и от профильного образования по какой-либо специальности. По всей видимости, образование этого типа должно фокусироваться на прагматике вопросов преемственности благосостояния и бизнеса, даже если дети впоследствии выберут другой тип карьеры и иной путь самореализации.





«Композиция», Софи Тойбер-Арп

«Важно помочь их собственным инициативам и запросам, для того чтобы понять ребенка, понять, насколько осмыслена его очередная «хотелка»».

«Это большая проблема у нас – нет специального образования для получения самостоятельных бизнес-навыков и карьеры, для понимания, что архитектор не равен руководителю архбюро».

«Пусть не будет бизнесменом, дети не должны принять мой бизнес. Обременение – зачем? Пусть

будут хоть балериной, хоть художником. Но им все равно надо понять, что деньги зарабатываются не просто так, и им все равно придется ими заниматься, чтобы не просрать все. Когда-то это нужно начинать <делать>».

И все-таки, какие стратегии выбирают для себя владельцы капиталов, чтобы решить сложное уравнение, связывающее будущее семьи и будущее их бизнеса?

### Семья и бизнес: пять стратегий

Одна из особенностей темы нашего исследования в том, что в вопросе преемственности бизнеса и благосостояния семья выступает в двойной роли. С одной стороны, это экономический фактор, участвующий или как минимум влияющий на характер стратегических решений в бизнесе. С другой стороны, семья выступает и как внеэкономическая категория, к которой напрямую не применяются принципы калькулируемой рациональности, основанной на соизмерении выгод и издержек. Такая двойственность очень хорошо осознается нашими собеседниками, и они пробуют определить для себя «оптимальные» стратегии и принципы сосуществования двух «арен» – бизнеса и семьи.

Таким образом, четко вырисовываются пять основных стратегий. Первая – «изоляция», когда семья по тем или иным причинам «удалена» от обсуждения каких бы то ни было вопросов бизнеса, а в наиболее жестком варианте – и от обсуждения важных вопросов, касающихся благосостояния. Семья в данном варианте оказывается бенефициаром бизнес-активности предпринимателя.

Вторая стратегия – «кооперативная автономия». В этом случае предприниматель участвует в делах семьи как инвестор: члены семьи, проявляющие интерес к бизнес-активности, получают возможность привлечь инвестиции под свой «проект» (как правило, разово), а затем развивают его более-менее автономно. Затем они могут выкупить долю, могут предлагать другие проекты для совместного финансирования или реализовать принципиальное размежевание по делам бизнеса, сохранив определенное партнерство по вопросам благосостояния семьи.

Третья стратегия – «бизнес-университет». При выборе этого варианта предприниматель предоставляет возможности своего бизнеса

для реализации биографических задач кого-то из членов семьи. В первую очередь детей, в отношении которых есть не вполне определенные ожидания (смогут ли они быть преемниками или нет?), но существует также вполне осознанное желание «передать им опыт», «научить и воспитать», «получить опыт самостоятельных решений, достижений и неудач», чтобы дети смогли оценить, есть у них желание заниматься бизнесом или нет.

Четвертая стратегия – «клановая история», когда бизнес начинает формироваться через слияние ресурса семейных и бизнес-связей, когда формируется обширная, но довольно-таки замкнутая среда взаимной поддержки нескольких родственно-семейных групп.

И пятая стратегия – «семейный бизнес». В крайнем варианте это организация, в которой трудятся, трудились и планируют получить азы бизнес-ремесла близкие люди самой разной степени родства. В данном случае бизнес-активность оказывается переплетенной с родственными и семейными отношениями. Закономерные конфликты решаются тем или иным способом: созданием четких и даже формализованных правил, выработкой особого отношения к конфликтам как к «норме», делегированием родственникам задач и направлений, которые могли бы минимизировать необходимость вести общие дела в пределах одного бизнеса (а иногда даже присутствовать рядом).

В любом случае для российского бизнесмена и владельца капитала семья все равно остается моральной категорией, связанной с ценностями, нормами, мировоззренческой основой и его биографией, а также и его самого как личности. Это в значительной мере определяет разницу в подходах к вопросам преемственности, вовлечения детей, семьи и родственников в обсуждение вопросов бизнеса, с одной стороны, и благосостояния – с другой.





«Живописная конструкция», Любовь Попова

# ФИЛАНТРОПИЯ И СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ВЛАДЕЛЬЦЕВ КАПИТАЛОВ

« Моя идея была, с самых юных лет, наживать для того, чтобы нажитое вернулось бы также обществу (народу) в каких-либо полезных учреждениях; мысль эта не покидала меня никогда во всю мою жизнь.

Павел Третьяков

1

2

3

4

5

6





«Живописная архитектура», Любовь Попова

### Основные выводы

Все опрошенные владельцы капиталов в той или иной форме участвуют в благотворительной деятельности, хотя и не всегда признают это участие как «занятие благотворительностью». Основная часть из них предпочитает прямое участие в благотворительности и филантропической деятельности, без институционального посредничества.

В целом российские предприниматели рассматривают филантропическую активность в традиционном ключе – как помощь нуждающимся, которые не относятся к девиантным группам (осужденные, бездомные)

и не имеют самостоятельного политического или экономического статуса (больные дети, сироты). К поддержке медиа и общественных инициатив владельцы капиталов относятся с высокой долей осторожности.

Готовность участвовать в филантропических проектах мотивирована определенной стратегией в воспитании детей, стремлением «менять данную нам в неприятных ощущениях окружающую действительность» и отчетливым пониманием, что инициирование филантропической активности – бизнес-решение, которое влечет за собой новую серию рисков, типичных для любого бизнес-проекта.

### Вовлеченность и приоритеты

Филантропия определяется как добровольные организованные усилия и вложения, направленные на достижение социально значимых целей. Формами реализации могут быть: личное участие, инвестирование, дарение средств на общественные нужды. Филантропия существует с античных времен и представлена в разных культурах и цивилизациях, она нередко курировалась религиозными общинами и церквями. В европейской практике начиная с XVII–XVIII веков стали появляться организации купцов и промышленников, которые управляли распределением средств на филантропические нужды. В XIX веке крупные личные состояния были положены в основу частных благотворительных фондов, поддерживавших искусство, образование, медицинские исследования, социальные службы и систему городской инфраструктуры, программы по защите окружающей среды и прочее. До революции в России существовали собственные традиции участия владельцев крупных состояний в решении насущных социальных вопросов и помощи нуждающимся.

В новой России традиции филантропии и благотворительности медленно, но уверенно возрождаются как на корпоративном уровне в рамках программ социальной ответственности, так и на личном и семейном – когда обычные люди и предприниматели вместе с членами семьи становятся волонтерами, благотворителями, участвуют в филантропической деятельности. Чаше всего подобная семейная активность в сфере социальной ответственности не является публичной, поскольку делается исходя из личных побуждений, а не в целях publicity. В нашем исследовании мы интересовались **семейным и личным участием владельцев капиталов в филантропии и благотворительности**. Важно понять, в каких сферах действуют российские благотворители из числа предпринимателей, каким именно образом они

Таблица 35. Участие в филантропических инициативах

Указан процент от числа опрошенных  
«Вы принимали или не принимали участия в филантропических инициативах, проектах за последние год-два? И если да, то в каких именно?»

Нет, не принимал	0%
Дети (сироты, тяжелобольные)	78%
Церковь, религия	56%
Помощь малоимущим (пожилые семьи, иммигранты)	50%
Помощь школьному образованию	50%
Спорт	41%
Искусство и культура	44%
Поддержка медицины, здравоохранения	38%
Высшее образование и наука	34%
Семьи (многодетные, переселенцы)	28%
СМИ и журналисты	25%
Малое предпринимательство	19%
Поддержка общественных инициатив	19%
Социально неблагополучные (наркоманы, бездомные, заключенные)	9%
Другое	9%
Затрудняюсь ответить	0%

осуществляют свою деятельность и чья поддержка им важна при реализации этих проектов.

Данные исследования демонстрируют, что **все опрошенные владельцы капиталов в той или иной форме участвуют в благотворительной деятельности**, хотя и не всегда признают это участие «занятием благотворительностью». По отзывам некоторых крупных бизнесменов, они не желают иметь ничего общего со сложившимся в России институциональным сектором благотворительности, который воспринимается как декорация для частных интересов менедже-



56%  
нужны услуги  
профессиональных  
управляющих  
благотворительными  
проектами

Таблица 36. Формы участия в филантропических инициативах

Указан процент от числа опрошенных  
«Каким образом вы участвовали в этих проектах?»

Лично жертвовал / был волонтером	94%
Через профессиональные благотворительные фонды	53%
Через корпоративный фонд	19%
Через собственный фонд	9%

ров благотворительных фондов и организаций. Благотворительность в России нередко носит принудительный характер – когда на крупный бизнес оказывается административное или моральное давление, стимулирующее его к участию в филантропических проектах. В этой ситуации предприниматели не понимают целей и не могут видеть результатов своего участия в благотворительности, а поэтому полагают, что их средства тратятся неэффективно и по непрозрачным схемам.

Иными словами, российский сектор благотворительных фондов и организаций обладает значительными резервами для повышения уровня доверия владельцев частных капиталов к своей работе. Дарители нуждаются в полной, основанной на фактах и понятных результатах информации о работе этого сектора.

Таблица 37. Необходимая поддержка филантропической деятельности.

Указан процент от числа всех опрошенных<sup>1</sup>  
«Чья поддержка, помощь для развития вашей благотворительной деятельности вам необходима в первую очередь?»

Профессиональные управляющие благотворительными проектами	56%
Семья	34%
Волонтеры	34%
Религиозные объединения	22%
Государство	19%
Консультанты и поставщики профессиональные услуги	19%
Организации, предоставляющие тематическое образование	16%
Зарубежные благотворительные фонды	13%
Местные органы самоуправления	13%
Профессиональные НКО	9%
Финансовые институты	6%
Общественные палаты	3%
Правоохранительные органы	3%

Обратимся к анализу ответов на вопрос о том, в каких именно филантропических инициативах и проектах владельцы капиталов принимали участие в течение последних двух лет. Исследование показало, что филантропические проекты острой социальной направленности, ориентированные на помощь малоимущим и детям, пользуются значительно более высокой поддержкой участников исследования, чем проекты в сфере науки, медиа, медицины, общественные инициативы.

Предприниматели не всегда доверяют институциональным формам управления благотворительностью, подозревая сотрудников таких организаций в недостаточной добросовестности при распределении полученных средств

Приоритетной поддержкой опрошенных пользуются «политически безопасные» проекты, направленные на группы, которые в понимании наших собеседников не являются полноценными экономическими субъектами (дети, школьники, малоимущие) и не вызывают отрицательных эмоций (в отличие от наркоманов, бездомных, заключенных). Малые предприниматели, журналисты, общественные активисты, ученые и преподаватели вузов также редко попадают в фокус внимания российских филантропов из числа владельцев капиталов.

Большинство участников исследования также жертвуют средства церкви и религии (56%), значительная часть оказывает поддержку спорту (41%). Пожертвования на нужды своей конфессии всегда были неотъемлемой частью филантропической деятельности – это традиционная форма активности. Поддержка спорта зачастую связана с собственным увлечением предпринимателя определенным видом спорта или с его желанием участвовать в развитии детского и юношеского спорта.

В целом российские владельцы капиталов рассматривают филантропическую активность в традиционном ключе как помощь нуждающимся, которые не относятся к девиантным группам (осужденные, бездомные) и не имеют самостоятельного политического или экономического статуса (больные дети, сироты). К поддержке медиа и общественных инициатив респонденты относятся с высокой долей осторожности.

В рамках исследования был поднят вопрос о формах участия в филантропических проектах. Почти все респонденты (94%) лично жертвовали или были волонтерами, более половины прибега-

ли к услугам профессиональных благотворительных фондов (53%), около пятой части владельцев капиталов (19%) пользовались корпоративными фондами и только каждый десятый использовал ресурс собственного фонда для благотворительной деятельности (9%). Основная часть опрошенных предпочитает прямое, без институционального посредничества, участие в благотворительности и филантропической деятельности.

Исследование показало, что опрошенные владельцы состояний нуждаются в услугах профессиональных управляющих благотворительными проектами (56%), ожидают помощи от семьи (34%) и волонтеров (34%). На государство, местные органы управления, консультантов в этой области и организации, предоставляющие тематическое образование, рассчитывает небольшое число участников исследования – от 12 до 19%. Пятая часть (22%) ожидает помощи от религиозных объединений.

Любопытно, что среди опрошенных невысока доля тех, кто рассчитывает на помощь профессиональных НКО (9%), хотя большинство все же ожидает поддержки профессиональных управляющих. По сути, НКО – это и есть сегмент профессиональной экспертизы в области филантропии и благотворительности, однако владельцы капиталов на них не рассчитывают. Этому может быть два объяснения.

Во-первых, в результате изменения законодательства об НКО и сопровождающей их работу медийной кампании сама аббревиатура «НКО» отчасти себя дискредитировала. Нередко НКО связывают только с деятельностью политических и правозащитных организаций, с которыми предприниматели не очень стремятся сотрудничать.

<sup>1</sup> Сумма больше 100%, так как можно было дать несколько ответов.

Таблица 38. Принципы выбора филантропических проектов

Указан процент от числа всех опрошенных<sup>1</sup>

«Чем вы руководствуетесь в сфере благотворительности, когда выбираете филантропические проекты? Опишите коротко мотивы или принципы».

Подконтрольность и адресность	61%
Адресность помощи	42%
Конкретность программы, просьбы, проекта	19%
Возможность контроля, прозрачность	16%
Личностный фактор	36%
Доверие (человеку, фонду)	23%
Личность руководителя	13%
Личное знакомство с руководителем, распорядителем средств	10%
Репутация (человека, фонда)	3%
Профессионализм	39%
Профессионализм распорядителя средств	29%
Результативность, эффективность, опыт	16%
Международные стандарты	3%
Долгосрочный эффект	16%
Долгосрочный (множественный) эффект от проекта	13%
Способность к самостоятельному существованию проекта	7%
Системность	10%
Собственные ориентиры и принципы	48%
Желание, эмоции	26%
Соответствие ценностям семьи и собственным	16%
Собственная программа и приоритеты	10%
По рекомендации	7%
Денег не даю	3%

<sup>1</sup> Сумма больше 100%, так как можно было дать несколько ответов.

Поэтому НКО не рассматриваются нашими собеседниками в качестве институтов, сотрудничество с которыми может помочь их филантропической деятельности.

Во-вторых, в восприятии ряда предпринимателей произошла репутационная инфляция организованных форм благотворительной деятельности. Предприниматели не всегда доверяют институциональным формам управления благотворительностью, подозревая сотрудников таких организаций в недостаточной добросовестности при распределении полученных средств.

Третье объяснение отчасти связано со вторым. Наше исследование показывает разрыв между большим потенциальным спросом на профессиональные услуги управления благотворительными проектами и недоверием к качеству менеджмента в этой сфере со стороны владельцев состояний, которые сами имеют богатый опыт эффективного управления бизнесами. Рубен Варданян ранее охарактеризовал этот разрыв между спросом и предложением экспертных услуг в авторской колонке журнала «Пионер»:

*«Да и профессионализм благотворительной индустрии в целом в нашей стране довольно низкий. <...> Я вижу несколько фундаментальных проблем, с которыми сегодня сталкиваются российские благотворительные организации. Во-первых, это отсутствие системности. Подавляющее большинство фондов борются с симптомами какой-либо проблемы, а не с ее истоками. Это связано с отсутствием долгосрочного видения и характерно не только для благотворительных институтов, но и для нашего общества в целом. Мы не видим, куда хотим прийти через 20–30 лет. У нас много прекрасных начинаний, которые бросают на полпути или губят неэффективным управлением. Во-вторых, это отсутствие четкой системы оценки. Как оценить эффективность того или иного фонда или организации? Как измерить успешность проекта? Как узнать, сколько денег выделить на проект? Наконец, как наладить связь с донорами, чтобы они*

*понимали, насколько эффективна та структура, которой они передали свои средства? Все эти вопросы требуют осмысления и детальной проработки».*

Неоднозначная позиция участников нашего исследования в отношении институционализированных форм благотворительности не означает, что респонденты не ощущают своих социальных и моральных обязательств перед обществом в целом и близким к ним сообществам (этнические диаспоры, религиозные сообщества и прочее). **Опрошенные владельцы капиталов активно занимаются благотворительной и филантропической деятельностью. Такое вовлечение носит внеинституциональный характер и рассматривается как личный моральный долг и ответственность.**

Этот тезис подтверждается анализом ответов на открытый вопрос о принципах выбора филантропических проектов. Мы сгруппировали все многообразие ответов в несколько смысловых ячеек, которые и определили базовые принципы и мотивы выбора.

Для владельцев частных капиталов оказалась очень значимой возможность контроля над тем, как расходуются пожертвованные средства, насколько точно и в полной ли мере они достигают своих адресатов. Недоверие дарителей к формальным институтам и организациям выразилось в том, что многие опрошенные подчеркивали значение личностного фактора при принятии решения об участии в благотворительном проекте. Только полагаясь на безусловный моральный авторитет руководителя благотворительного фонда, а еще лучше на впечатление от личного знакомства, жертвователи решаются участвовать в проекте. Профессионализм как соответствие международным стандартам и профессионализм распорядителя средств также упоминались участниками исследования в качестве факторов, учитываемых ими при принятии решения о передаче средств на благотворительность и филантропию. Наконец, во внимание

принимается долгосрочная социальная отдача от использования средств. Помимо этого респонденты также прислушиваются к рекомендациям знакомых и способны принять решение о пожертвовании спонтанно.

Анализ ответов на вопрос о принципах и мотивах инвестирования в благотворительные проекты позволяет сделать следующие выводы:

**во-первых**, для дарителей исключительно важны внеинституциональные факторы, опирающиеся на личностное доверие;

**во-вторых**, они оценивают результативность своей благотворительной деятельности в привычных для них деловых категориях эффективности, отдачи, подконтрольности и адресности. Большинство владельцев капиталов (81%) считают благотворительность и филантропию важной темой социальной ответственности. Для многих также важна тема защиты природы (52%) и сферы социального предпринимательства (44%). При этом в ходе беседы с интервьюером у многих участников исследования возникли вопросы, касающиеся содержания термина «социальное предпринимательство». Несмотря на его активное обсуждение и использование в профессиональной среде управляющих благотворительными фондами, для потенциальных и реальных жертвователей этот термин остается не совсем ясным. Важным итогом этого исследования можно назвать тот факт, что **многие профессиональные термины из сферы социальной ответственности и благотворительности не всегда понятны широкой общественности и даже тем группам, которые выступают объектами и субъектами этой сферы**. К таким понятиям, в частности, относятся и «социальное предпринимательство».

Поддержку местных сообществ (59%), общественных организаций и НКО (50%) участники исследования назвали наименее важными в контексте темы социальной ответственности. При этом почти никто из наших собеседников не счел тему благотворительности неважной.

Возможно, у владельцев частных капиталов нет четкого понимания, что подразумевается под содействием местным сообществам. Кроме того, подтверждается ранее сделанный вывод о недоверии к институционализированным формам социальной ответственности, представленным НКО и фондами.

Филантропия и семья

Решение об участии в филантропии, как и сама эта деятельность, часто рассматривается в качестве важной составляющей семейных ценностей. Личный пример участия в благотворительной деятельности, как и вовлечение в нее членов семьи, формирует образцы поведения, способствующие ориентации детей и других членов семьи на общественные ценности.

Наше исследование показало, что **большинство российских владельцев частных капиталов (66%) обсуждают темы благотворительности и филантропии со своими детьми**. Так, в 77% случаев члены семьи вовлекаются в активность в области социальной ответственности. Причем для 18% наших собеседников инициатором этой активности выступает супруга (супруг), которая(ый) и приводит вторую половину в этот вид активности.

Более трети участников исследования (35%) вовлекали членов своей семьи в благотворительность и филантропию в качестве волонтеров. Дети почти каждого десятого (12%) занимаются собственным благотворительным проектом. Члены семей 18% наших собеседников участвовали в фандрайзинговых акциях. В целом ответы на вопрос о формах участия членов семьи в благотворительности показали, что эта практика широко распространена в семьях владельцев капиталов и что формы участия членов семьи весьма разнообразны.

В ходе исследования респонденты отвечали на вопрос, как именно участие в филантропии и благотворительности влияет на отношения

Таблица 39. Участие членов семьи в филантропии

Указан процент от числа опрошенных  
«Участвуют ли члены вашей семьи в благотворительной и филантропической деятельности? И если да, как именно, в какой форме они участвуют?»

Участвуют	77%
Не участвуют	19%
Волонтерство	35%
У детей свой проект	12%
Собирают вещи, книги	12%
Сами что-то делают для детей	6%
Взаимное вовлечение	
Супруга вовлекает	18%
Беру с собой, подаю пример	12%
Даем поручения	6%
Фандрайзинг	
Благотворительная ярмарка (выставляют свои работы)	18%
Участие в фандрайзинге	6%
Несистематическое участие	
Не заставляю	12%
Несистемно участвуют	12%
Хотелось бы больше	12%
Эпизодически	6%

в семье. Многие участники проекта отметили **важность участия в практике благотворительности и филантропии детей: это позитивно сказывается на личностном становлении и накоплении жизненного опыта у младшего поколения**. Наши собеседники говорили и о выработке моральных жизненных принципов, и о получении практических навыков управле-

Таблица 40. Филантропия и отношения в семье

Указан процент от числа опрошенных<sup>1</sup>  
«Скажите, участие в филантропии и благотворительности как-то влияет на отношения в семье? Как именно?»

Воспитание, опыт	29%
Происходит их личностный рост	22%
Понимают, как делать проекты	16%
Получают самостоятельный опыт	11%
Развивает человечность	10%
Начинают понимать, что хорошо, что плохо	7%
Дети должны прийти к пониманию необходимости филантропии	7%
Отношения в семье	39%
Поддерживается единство семьи	19%
Помогает транслировать ценности	10%
Это поддерживает мой авторитет	3%
Хорошо для семьи	3%
Не влияет	23%
Они не знают о моей активности	10%
Нейтрально, особо никак	7%
Затрудняюсь ответить, оценить	10%

ния реальными проектами. Кроме того, участие членов семьи в благотворительности и филантропии положительно влияет и на семейные отношения, способствуя их укреплению и выработке общей ценностной базы. Никто из участников исследования не отметил негативного влияния совместной деятельности в области благотворительности на отношения в семье.

<sup>1</sup> Сумма больше 100%, так как можно было дать несколько ответов.





«Бюро и комната», Казимир Малевич

# ПОСТАВЩИКИ УСЛУГ: ЗАПРОСЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ

« Богатство – вещь, без которой можно жить  
счастливо, но благосостояние – вещь,  
необходимая для счастья .

Николай Чернышевский

1

2

3

4

5

6

Таблица 41. Поставщики услуг (оценка)

Указан средний балл от оценок всех тех, кто пользовался услугами соответствующих поставщиков.

Указан процент от числа всех опрошенных. «На каждой карточке обозначена одна из типичных потребностей бизнесмена и типичные поставщики услуг, которые обслуживают эти потребности. Попробуйте оценить от 1 до 5, в какой мере вы удовлетворены тем, как решаются ваши вопросы и потребности»

	Финансовые консультации	Управление активами (инвестиционная деятельность)	Образование и планирование карьеры членов семьи	Организация отдыха и до- суга
Собственный семейный офис	3,63 (44%)	3,57 (39%)	2,25 (11%)	3,82 (31%)
Внешний поставщик услуг (любой)	3,36 (39%)	3,1 (28%)	3,89 (25%)	4,2 (42%)
Private banking (подразделение банка по управлению частным капиталом)	3,88 (47%)	3,67 (33%)	1,33 (8%)	2,75 (11%)

Предприниматели, владельцы состояний и их семьи – важная целевая группа для различных поставщиков услуг – банков, юридических и консалтинговых фирм, образовательных институтов, компаний, работающих в сегменте luxury и lifestyle. Зачастую помимо предоставления услуг финансового характера сервис-провайдеры стремятся взять на себя функции полноценного сопровождения всех сторон жизни клиентов и их семейного круга, включая организацию образовательных и карьерных стратегий детей, помощь в крупных покупках, организацию медицинского сопровождения, досуга и отдыха. В России этот сегмент находится в стадии формирования, поэтому сегодня крайне важно понимать предпочтения, ожидания и опасения относительно спектра и характера этих услуг.

После финансового кризиса 2007–2009 годов доверие владельцев капиталов к банкам ослабло. Семейные офисы, которые занимаются управлением активами и инвестициями, стали набирать все большую популярность

(Cargemini, 2012). Тем не менее эти институты довольно редко исследуются. Это связано со сложностями получения информации о таких структурах (Amit et al., 2009), а также широкой интерпретацией самого понятия (Welsh et al., 2013). За исключением представителей отрасли управления благосостоянием семейными офисами мало кто интересовался.

Для целей нашего проекта мы сгруппировали различные виды поставщиков услуг в три категории: private banking, собственный семейный офис и любые внешние поставщики услуг. В ходе исследования были сделаны эмпирические замеры, характеризующие потребности владельцев капиталов в услугах внешних поставщиков. Мы попросили наших собеседников указать, какая группа поставщиков оказывает им тот или иной сервис, а также оценить степень удовлетворенности предоставляемыми услугами по пятибалльной шкале, где 0 – «крайне не удовлетворен», 5 – «в высшей степени удовлетворен».

Таблица 42. Мотивы выбора поставщика услуг

Указан процент от числа всех опрошенных

«При выборе того, кто будет управлять вашим благосостоянием, что для вас оказывается наиболее важным?»

Профессионализм, компетентность, результативность, эффективность	68%
Доверие к управляющему, репутация	39%
Честность, чистоплотность, надежность, прозрачность	32%
Особые требования к управляющему: безопасность за рубежом, быть консьержи	18%
Самостоятельно управляет благосостоянием, имея соответствующие компетенции	17%
Креативность, широта взглядов	14%
Не доверяет управляющим	7%

В области финансовых консультаций степень удовлетворенности всеми тремя группами поставщиков услуг примерно одинакова, с небольшим отрывом лидирует private banking, в том числе по частоте обращений; на втором месте – семейные офисы. В области управления активами (инвестиционная деятельность) банки также выходят на первое место по степени удовлетворенности, но в то же время услуги такого рода чаще адресуются семейным офисам.

В нефинансовых услугах ситуация противоположна. Здесь с большим отрывом лидируют узкоспециализированные поставщики услуг. С запросом на образование и планирование карьеры членов семьи несколько из наших респондентов обращались в свои банки и остались крайне неудовлетворены уровнем сервиса. Оценка семейных офисов по этому направ-

Таблица 43. Собственные специалисты

Указан процент от числа всех опрошенных

«В каких областях вы имеете или хотели бы иметь собственных специалистов?»

Управление недвижимостью	50%
Налоговое планирование	50%
Управление активами	47%
Финансовые консультации	47%
Юридическое сопровождение	47%
Банковские услуги	33%
Учет и отчетность	33%
Информационные технологии	30%
Управление рисками	27%
Карьерный рост и образование членов семьи	27%
Консьерж-услуги	23%
Безопасность	24%
Филантропия	20%
Страхование	13%
Слияния и поглощения	10%

лению также ниже среднего. Следует отметить, что участники исследования предпочитают самостоятельно решать вопросы такого рода. Удовлетворенность внешними поставщиками услуг в вопросах организации досуга и отдыха оценивалась высоко (4,2 балла), такие компании получают большинство обращений. Семейные офисы на втором месте (3,82 балла), банки в явных аутсайдерах (2,75 балла).



Помимо услуг финансового характера сервис-провайдеры стремятся взять на себя полноценное сопровождение всех сторон жизни клиентов. В России этот сегмент только формируется, поэтому крайне важно понимать предпочтения, ожидания и опасения относительно спектра и характера этих услуг



«Живописная архитектура», Любовь Попова

Несмотря на то что семейный офис – относительно новая форма работы с HNWI в России, некоторый опыт в этой сфере уже накоплен. Полученные оценки по видам услуг, предоставляемых семейными офисами, позволяют заклю-

чить, что респонденты скорее рассматривают их как помощников в управлении активами и состояниями и в меньшей степени – как комплексную структуру управления семейной жизнью. Об этом говорит относительно низкое количество обра-

ний с запросами нефинансового характера. В то же время мировая практика работы семейных офисов показывает, что именно они играют значимую роль в организации повседневной жизни и планировании биографии членов семей HNWI.

Можно прийти к выводу, что представления респондентов о характере услуг, которые предлагаются теми или иными профильными поставщиками, достаточно традиционны. Так, банки рассматриваются в первую очередь в качестве финансовых институтов, но не становятся центрами обеспечения потребностей HNWI-семьи (см. таблицу 41).

Мы также попытались выяснить, какими критериями владельцы капиталов руководствуются, когда выбирают управляющего их благосостоянием. Все ответы на этот вопрос были агрегированы в несколько групп, описывающих весь диапазон мнений участников исследования (см. таблицу 42).

Для большинства участников исследования (68%) профессионализм, компетентность и эффективность становятся ключевыми факторами выбора управляющего. На втором месте – доверие к управляющему и его репутация на рынке. Характеризуя грани профессионализма, наши собеседники активно использовали понятия «репутация», «честность», «экономический нюх», «лояльность», «консервативность», «прозрачность».

Примерно пятая часть респондентов (18%) выдвигает особые требования в вопросах безопасности и конфиденциальности: они хотят, чтобы управляющий был консьержем и демонстрировал индивидуальный подход к интересам и пожеланиям клиента. Креативность, творческий подход и широту взглядов ожидают от профессиональных управляющих 14% участников исследования.

Часть наших собеседников (17%) работает в сфере финансовых услуг и самостоятельно

управляет своим благосостоянием. Наиболее малочисленная группа (7%) испытывает недоверие к внешним управляющим благосостоянием в целом, полагая, что в России нет людей, способных адекватно справиться с управлением столь сложными объектами.

В рамках исследования нас также интересовало то, в каких областях владельцы капиталов хотели бы иметь собственных специалистов, или что такие специалисты уже имеются. Другими словами, мы просили наших собеседников описать идеальную, с их точки зрения, структуру семейного офиса. Результаты исследования показали, что управление недвижимостью, финансами и другими видами активов – наиболее востребованный комплекс услуг, включающий также налоговое планирование, финансовые консультации и юридическое сопровождение. Значительно меньше востребованы услуги, связанные с управлением рисками, безопасностью и страхованием.

Следует отдельно отметить потребность в услугах образования детей и членов семьи in-house (27%), несмотря на описанную выше значительно более высокую степень удовлетворенности внешними поставщиками услуг. Вкупе с выявленным желанием владельцев капиталов иметь собственных специалистов это может означать неизбежное увеличение числа семейных офисов в России, их профессиональный рост, расширение спектра их услуг и технического потенциала.

Кроме этого, 20% владельцев капиталов имеют или хотели бы иметь собственных специалистов в области филантропии. Принимая во внимание значительный запрос на профессиональных управляющих благотворительными проектами, можно предположить, что вскоре нам предстоит увидеть замещение неэффективных и непрозрачных (в глазах владельцев капиталов) благотворительных НКО собственными благотворительными структурами.



# Приложения

## Приложение 1:

### Теоретические основания исследования

Исследования крупного предпринимательства затруднены сложностью доступа социологов к этой целевой группе и характером выборки. Кроме того, у исследователей возникают трудности при планировании и проведении исследований, посвященных различным сенситивным темам. Поэтому в исследованиях редко затрагиваются вопросы семьи, возможности развития семейного бизнеса, проблематика преемственности бизнеса и благосостояния. Наш проект посвящен изучению именно этих тем, исследованию установок российских владельцев частных капиталов и бизнесов, степени проработанности плана преемственности, перспективам, условиям и особенностям существования семейного бизнеса в России.

### Семейный бизнес как форма организации предпринимательства

#### Определения и специфика

Семейный бизнес – одна из старейших форм организации предпринимательства. С развитием акционерного капитала и профессионального менеджмента нередко говорилось о том, что уделом семейных бизнесов станет сегмент малого предпринимательства. **Между тем международная практика показывает, что семейные бизнесы представлены на всех уровнях современного капитализма.** Например, в Западной Европе 5232 корпорации в 13 странах – 44,29% фирм – находятся под семейным кон-

тролем (Faccio & Lang, 2002). Нередко на их долю приходится довольно ощутимая часть добавленной стоимости, инвестиций и рабочих мест (Bjuggren et al., 2011). В рейтинге Fortune 500 около пятой части компаний (19%) приходится на семейные бизнесы, и этот показатель вырос на 4% за последние девять лет<sup>1</sup>. Исследования показывают, что доля тех, кто склонен доверять семейным компаниям, на десять процентных пунктов выше, чем доля доверяющих акционерным компаниям: 73% против 64%.

Семейный бизнес – это **«бизнес, руководство и (или) управление которым осуществляются с намерением сформулировать и реализовать концепцию развития бизнеса, находящегося во владении доминирующей коалиции, управляемой членами одной семьи или небольшим количеством семей, таким образом, чтобы обеспечивать потенциальную устойчивость на протяжении нескольких поколений данной семьи или семей»** (Chua, Chrisman, and Sharma, 1999). В результате взаимодействия семьи, ее отдельных членов и бизнеса у компании появляется уникальная совокупность ресурсов и возможностей (Cabrera-suárez et al., 2001).

Семейные фирмы различаются по размеру и структурам владения и управления. В зависимости от степени участия семьи в деятельности фирмы семейный бизнес может подразделяться на досемейный, семейный, адаптивно-семейный и постсемейный. Характер управления участника семейного бизнеса определяется его/ее влиянием в семье и в фирме (Holland & Boulton, 1984). Семья и бизнес – это две взаимозависимые подсистемы. В семейных фирмах они стремятся к стабильности через взаимное приспособление. Семья, участвующая в бизнесе, достигает стабильности за счет дифференцированных условий труда (McCollom, 1988).

Семья и бизнес – это две взаимозависимые подсистемы. В семейных фирмах они стремятся к стабильности через взаимное приспособление. Семья, участвующая в бизнесе, достигает стабильности за счет дифференцированных условий труда

Семейный бизнес, как и любой другой, обладает своей спецификой, преимуществами и недостатками. Охарактеризуем некоторые из них, связанные с культурными и ценностными аспектами жизни семейных фирм:

- В семейных бизнесах выше репутация, лояльность и преданность членов семьи, что придает большое значение сохранению преемственности и целостности не только бизнеса, но и семейных отношений (Donnelley, 1964).
- Порой семейные бизнесы характеризуются кумовством, отсутствием способностей к управлению, недостатком дисциплины. В таком случае может быть полезным использование правил, регламентирующих деятельность семейных фирм (Donnelley, 1964). Также присутствует меньший уровень профессионализации, нечеткое разграничение полномочий и недоступность опционов на акции для лиц, не являющихся членами семьи (Hayes, 1981).
- Семейное управление связано с доступностью так называемого терпеливого капитала (Sirmon & Hitt, 2003), когда инвестиционные решения принимаются с учетом долгосрочной перспективы и с малым упором на краткосрочные результаты. В фирмах, не являющихся семейными, напротив, руководителей постоянно понуждают к достижению краткосрочных результатов (Colli, 2013).
- Семьи могут соглашаться с меньшим уровнем доходности на инвестированный капитал (по сравнению со средним уровнем), поэтому менеджеры получают более широкий выбор возможностей для управления бизнесом (Colli, 2013). При этом существует идея ограничения

инвестиций с целью сохранения семейного контроля над активами (Colli, 2013).

- Преимущества, связанные с централизацией и меньшим уровнем бюрократизации, так же как и присутствие членов семьи на высших руководящих должностях, повышают гибкость процесса принятия решений. Она обеспечивает фирме более выгодное положение в ситуациях с высоким уровнем неопределенности (Hatum & Pettigrew, 2004).
- Семья может не располагать необходимыми человеческими ресурсами для заполнения высших руководящих должностей или, что еще хуже, может иметь избыточное количество кандидатов на такие должности, но с низкой квалификацией (Colli, 2013).
- В семейных бизнесах принято проводить тщательную профессиональную подготовку членов семьи без отрыва от работы. Это приводит к высокому уровню стабильности в руководстве, который, в свою очередь, рассматривается как профилактический фактор, способствующий снижению рисков и неопределенности (Lansberg, 1983).
- Родственные связи и созданная благодаря им сеть знакомств, в особенности на начальном этапе существования фирмы, дополнительно способствуют снижению неопределенности, обеспечивая доступ к важным ресурсам (Anderson et al., 2005).

Есть как минимум две причины, по которым семейное управление бизнесом может негативно повлиять на необходимые изменения в бизнесе:

- а) нарастающее сопротивление переменам со стороны основателя фирмы (Zahra, 2005);

<sup>1</sup> <http://www.economist.com/news/leaders/21629376-there-are-important-lessons-be-learnt-surprising-resilience-family-firms-relative?fsrc=nlw|hig|30-10-2014|E>

## Ответственное отношение и доверие, основанное на личных взаимоотношениях между отдельными людьми, объясняют склонность семейных фирм к участию в совместных проектах с другими семейными фирмами

б) побуждение новых руководителей к следованию устоявшимся стратегиям вместо поиска новых, а также вследствие участия в бизнесе предшествующего поколения (Davis & Harveston, 1999), чтобы любой ценой сохранить первоначальную концепцию, принятую основателем фирмы (Colli, 2013).

По мнению некоторых авторов, комбинация ответственного руководства, особых способностей к управлению знаниями и семейного фирменного стиля улучшает ориентацию фирмы на рынок. Эта ориентация определяется как «совокупность превосходных способностей к пониманию и удовлетворению потребностей клиентов фирмы» (Cabrera-Suárez et al., 2011).

Исследователи связывают семейные фирмы с плохим и посредственным корпоративным управлением (что подтверждается эмпирическими данными) (Shleifer & Vishny, 1997). Недавние практические исследования (Naldi et al., 2007) показывают отрицательную взаимосвязь между семейным владением бизнесом и готовностью идти на риск (особенно это касается генеральных директоров, длительное время занимающих свою должность (Zahra, 2005)).

Ответственное отношение и доверие, основанное на личных взаимоотношениях между отдельными людьми, объясняет **склонность семейных фирм к участию в совместных проектах с другими семейными фирмами** (Fink, 2010). Семейные фирмы демонстрируют меньшую готовность к заключению соглашений о сотрудничестве, поскольку многие их характеристики затрудняют кооперацию (Roessl, 2005). Такие фирмы зачастую готовы отказаться от экономических выгод, связанных с кооперацией,

чтобы сохранить преимущество «социально-эмоционального богатства», обеспечиваемое полной права собственности и административного управления (Gómez-Mejía et al., 2007).

Процесс интернационализации небольших и средних семейных компаний идет довольно успешно. Нередко он приводит к созданию «карманных» транснациональных фирм, выступающих глобальными лидерами в определенных рыночных нишах (Colli, 2013).

Частная собственность и сосредоточение управления в руках собственников не только уменьшают эффективность механизмов внешнего контроля, но и приводят к возникновению «проблемы самоуправления». Ее причиной становятся мотивы, побуждающие собственников к принятию решений, «приносящих вред им самим и их окружению» (Schulze et al., 2001). Таким образом, у акционеров есть стимул вкладывать средства в ограничение оппортунизма как со стороны руководства, так и со стороны собственников.

### Преемственность семейных бизнесов

Преемственность считается самой значительной проблемой в управлении семейным бизнесом, хотя этот вопрос и возникает всего лишь раз в несколько десятилетий (Ayres, 1990; Lane, 1989). Такой вопрос, как планирование преемственности в семейном бизнесе, поднимается редко (Lansberg, 1988). Это объясняется нежеланием учредителей выпускать бразды правления, сомнениями при принятии решений, которые могут внести раскол в семьи, а также мнимым или реальным отсутствием связи между плани-

рованием преемственности и поставленными целями (Finstahl, 1986).

Исследования показывают, что **около 70% семейных фирм по окончании учредительского этапа продаются или ликвидируются** (Lansberg, 1988). Отсутствие планирования преемственности называют одной из основных причин, по которым семейные фирмы первого поколения не переживают своих учредителей (Lansberg, 1988).

**Предприниматели, начинающие планировать привлечение своих детей в бизнес и преемственность в 40-летнем возрасте, имеют больше возможностей для успешной передачи семейного бизнеса, чем те, кто ждет, когда им исполнится 50 или 60 лет** (Danco, 1982).

Хотя в разных семьях по-разному определяется время, подходящее для привлечения следующего поколения в семейный бизнес (Barach et al., 1988). Стратегией привлечения, а также планированием преемственности следует заниматься на ранних этапах жизни будущих преемников (Harvey & Evans, 1994).

Учредители стремятся обеспечить непрерывность бизнеса, привлекая членов семьи следующего поколения: сначала детей, затем других родственников (Corbetta & Montemerlo, 1999; Iannarelli, 1992; Kets de Vries, 1993; Llano & Olguin, 1986) и, наконец, сотрудников, с которыми их не связывают родственные отношения. Если в следующем поколении нет подходящих преемников, рассматриваются и другие возможные варианты (вплоть до привлечения сторонних лиц) (Ward, 1987).

Схожесть ценностей текущего управляющего и преемника имеет большее значение, чем формальное планирование в процессе преемственности. Другими словами, сохранение преемственности в семейном бизнесе зависит от согласованности с семейными ценностями (Santiago, 1988). Ценности учредителя обуслав-

ливают процесс социализации потенциального преемника, проходящий в два этапа. Первый шаг характеризуется социализацией внутри семьи и становится общим для всех потомков учредителей. Он состоит из передачи ценностей и подготовки. Второй этап подразумевает социализацию внутри компании, его проходят только потенциальные преемники учредителя (García-álvarez et al., 2002).

Следует принимать во внимание, что зачастую дети получают меньше удовольствия и личного удовлетворения от управления бизнесом, чем их родители (Ambrose, 1983). Раннее привлечение потенциальных преемников в бизнес стимулирует их интерес к этой сфере и повышает вероятность их участия в ней в дальнейшем (Ambrose, 1983). Многие семьи предпочитают создавать команду из братьев и сестер, распределяя между ними права собственности и функции управления (Aronoff, 1998; Gersick, Lansberg, Desjardins, & Dunn, 1999).

Семья выступает в качестве фильтра, влияя на функционирование семейного бизнеса. Дети могут быть вовлечены в бизнес на четырех разных уровнях: игра, наблюдение и помощь; помощь с простыми задачами; регулярная неоплачиваемая помощь; регулярная оплачиваемая помощь (Beach, 1993). Выбором преемника может заниматься как учредитель, лучше всего знающий свой бизнес, так и семья, совет директоров, сторонние лица в совете и приглашенные консультанты (Sharma et al., 1997).

Важными факторами успешной реализации плана преемственности в семейных бизнесах являются (Cabrera-suárez et al., 2001):

- Образование и практический опыт преемника. Более высокий уровень подготовки способствует эффективной передаче знаний.
- Раннее знакомство с бизнесом помогает преемнику постичь особенности его функционирования и способствует плавной передаче неявных знаний.

- Надлежащая мотивация: желание уступить бразды правления со стороны предшественника и желание принять руководящие функции со стороны преемника.
  - Подразумеваемые знания (tacit knowledge), которыми обладает учредитель или руководитель семейного бизнеса, служат источником конкурентных преимуществ, которые отличают семейный бизнес от несемейного. Передача таких знаний преемнику имеет стратегическое значение для семейного бизнеса. Защита неявных знаний с помощью надлежащего обучения преемника гарантирует непрерывность функционирования семейного бизнеса и его конкурентоспособность (Cabrera-suárez et al., 2001).
  - Межличностные отношения (включая личностное удовлетворение и влияние) и семейные отношения (взаимоуважение и взаимопонимание, компромиссы между братьями/сестрами, верность задаче ведения семейного бизнеса и чреватая разрывом напряженность из-за вовлечения членов семьи) (Handler, 1992).
  - Качество рабочих взаимоотношений между отцом и сыном меняется в функциональной зависимости от этапов жизненного цикла обоих (Davis & Tagiuri, 1989).
- Факторы, препятствующие ранее намеченному порядку преемственности:
- Все потенциальные преемники из членов семьи отказались от руководящей роли в компании.
  - Доминирующая группа отклоняет кандидатуры всех потенциальных преемников из членов семьи.
  - Доминирующая группа выступает против преемственности по семейной линии, несмотря на наличие подходящих и выражающих желание потенциальных преемников (Massis et al., 2008).

Переход руководящих функций в рамках одного поколения – это, по сути, ничем не примечательный процесс, в котором несколько важных составных сопряжены с неопределенностью: выбор руководителя, конфликт интересов

между поколениями и внутри «нового» поколения, а также напряженная обстановка, возникшая в процессе роста (например, в связи с необходимостью привлечения дополнительных финансовых ресурсов). Такой пессимистичный (или, возможно, реалистичный) подход обращает внимание на то, как рано или поздно при отсутствии надлежащего планирования в организации воцарится нестабильность (Colli, 2013).

### Преемственность управления

Преемственность управления – наиболее важная проблема руководителей семейного бизнеса, а также наиболее популярная тема в литературе, посвященной семейному бизнесу (Massis et al., 2008). Способность семьи к адаптации и достижение согласия в вопросах планирования преемственности управления и профессиональной подготовки определяются степенью заинтересованности этой семьи в ведении бизнеса, а также качеством взаимоотношений между руководителем-собственником и преемником (Lansberg & Joseph H., 1994).

Исследования показывают, что члены семьи работают в семейных фирмах более продуктивно, чем люди со стороны. В то же время если рассмотреть доходность этих фирм в процентном выражении, можно заметить, что с ростом расходов на заработную плату она не увеличивается (Irchhoff & Kirchhoff, 1987).

Основным механизмом интеграции семейной компании может служить культурно-ценностная система семьи, а не формальные системы управления и корпоративная культура (McCollom, 1988). Важный элемент, отличающий семейные фирмы от несемейных, – совокупность целей, ценностей и факторов влияния семьи, владеющей фирмой. Все эти составляющие – решающие факторы, которые влияют на цели семейного бизнеса, характер деятельности фирмы и людей, участвующих в ее работе (Cabrera-suárez et al., 2001).

## Предприниматели, планирующие привлечение своих детей в бизнес и преемственность в 40-летнем возрасте, имеют больше возможностей для успешной передачи семейного бизнеса, чем те, кто ждет, когда им исполнится 50 или 60 лет. Отсутствие планирования преемственности называют одной из основных причин, по которым семейные фирмы первого поколения не переживают своих учредителей

В то же время, как показывают различные исследования, по сравнению с членами семьи внешние менеджеры считаются более эффективными (Ford, 1988), хотя их привлечение связано с агентскими проблемами. Не всегда можно положиться на то, что эти менеджеры будут вести бизнес честно или в соответствии с интересами и ценностями семьи (Burkart et al., 2003).

Предпринимательское сообщество России нередко становится объектом социологических исследований, что подчеркивает значимость этой группы для устойчивого социального и экономического развития страны.

Своевременный отход учредителя от активного управления компанией и передача его профессионалам – решающий фактор в преобразовании семейной фирмы в профессиональную компанию (Liebtag, 1984). В некоторых случаях фирма подбирает и назначает преемника учредителя на должность нового генерального директора. При этом преемник занимает эту должность только номинально, тогда как компанией управляет старый режим. Это явление называют «русским парадоксом преемственности» (Shekshnia, 2007).

### Исследования предпринимательства в России

Международные исследования предпринимательства также находят свое отражение в России. Опрос российских предпринимателей осуществ-

ляется в рамках крупного международного проекта лонгитюдного исследования «Глобальный мониторинг предпринимательства – Россия»<sup>1</sup>, проводимого в России с 2006 года. Программа стартовала в 1999-м в 10 странах, а к 2007-му она объединяла уже 42 национальные команды. Цель проекта – изучение уровня предпринимательской активности населения во всех участвующих в программе странах с целью выяснения вклада предпринимательской активности в экономический рост. Объектом исследования GEM выступают в первую очередь сами предприниматели, а не предпринимательские фирмы. В России опрос проводится в различных регионах и посвящен изучению предпринимательской активности населения страны. Преимущественно опрос затрагивает активность в секторе малого и среднего предпринимательства.

Исследования крупного предпринимательства затруднены сложностью доступа социологов к данной целевой группе и характером выборки. Отдельные исследования крупных российских бизнесменов проводились в формате экспертных интервью и качественных исследований. Крайне редко затрагиваются вопросы семьи и преемственности бизнеса и благосостояния.

### Семейный офис

Семейный офис – структура, позволяющая владельцам семейных бизнесов и капиталов обеспечить устойчивое управление и эффектив-

<sup>1</sup> Global Entrepreneurship Monitor (GEM).



ное распоряжение имеющейся собственностью. В наши дни богатые семьи используют семейные офисы для профессионального управления своих состояний. Число таких офисов, обслуживающих интересы одной семьи, в США выросло примерно до 3 тыс., при этом стоимость управляемых ими активов составила от 1 до 1,2 трлн долларов США. Помимо них существует еще около 150 мультисемейных офисов, управляющих активами в размере от 400 до 450 млрд долларов США (Cargemini, 2012).

Основные функции семейного офиса: обслуживание финансовых активов, объединение счетов, поддержка семьи, содействие образованию, участие в благотворительной деятельности, оказание консьерж-услуг (Amit et al., 2009). Семейный офис рассматривается главным образом как офис частных инвестиций. Вопросы, связанные с образованием, консьерж-услугами и благотворительностью, представляли для семей существенно меньшее значение (Amit et al., 2009).

## Филантропия и благотворительность

### Мотивация

Благотворительная и филантропическая деятельность сопровождает жизнь большинства крупных бизнесменов по всему миру. Мотивы для участия в этой деятельности у всех разные: кем-то движут личные стремления и ценностные ориентиры, кем-то – стремление поддержать свой имидж, другими – внешние обстоятельства. Традиции предпринимательской благотворительности и филантропии насчитывают сотни лет и укоренены в религиозных ценностях и желании принимать участие в улучшении качества жизни общества.

Международные и российские исследования показывают, что есть несколько категорий внешних и внутренних мотивов, подвигающих жертвователя к действиям:

**Личный опыт и знание.** Личное знакомство с объектом благотворительности стимулирует желание помогать представителям такой же категории (Small & Simonsohn, 2006; Polonsky et al., 2002; Radley & Kennedy, 1995). Личный опыт тоже побуждает людей жертвовать на подобные нужды (Small & Simonsohn, 2006; Polonsky et al., 2002; Radley & Kennedy, 1995; Burgoyne et al., 2005; Smith et al., 1995; Bennett, 2003). Например, тяжелая болезнь близких или друзей побуждает владельца крупного состояния инвестировать в исследования по поиску лекарства или в помощь людям, страдающим от аналогичных заболеваний.

**Просьбы и ходатайства.** Свыше 80% пожертвований перечисляются непосредственно в результате просьб и обращений (Bryant et al., 2003; Bekkers, 2005). Активное ходатайство о пожертвовании вместо пассивного предоставления возможности повышает вероятность того, что люди сделают пожертвование (Lindskold et al., 1977). Как правило, получение большего числа просьб о пожертвованиях связано с более активной филантропической деятельностью (Bekkers, 2005; Lee & Farrell, 2003), однако это правило работает далеко не всегда (Sokolowski, 1996).

**Издержки и выгоды.** Когда сокращаются издержки на пожертвования, повышается благотворительная активность (Bekkers, 2005; C. Eckel & Grossman, 2004; C.C. Eckel & Grossman, 2003; Karlan & List, 2006). «Вознаграждение» за благотворительность в виде «избирательных стимулов» (то есть неденежное поощрение, например членство в закрытом клубе) повышает желание филантропов жертвовать средства (Harrison et al., 1995; Buraschi & Cornelli, 2002).

**Альтруизм.** Интерес к результатам деятельности организации с точки зрения ее значимости для общества и получателей помощи можно назвать «альтруизмом» (Andreoni, 2006). Если рассмотреть альтруистические мотивы с экономической точки зрения, то в случае если другие начинают жертвовать на один и тот же вид благо-

## Семья выступает в качестве фильтра, влияя на функционирование семейного бизнеса. Дети могут быть вовлечены в бизнес на четырех разных уровнях: игра, наблюдение и помощь; помощь с простыми задачами; регулярная неоплачиваемая помощь; регулярная оплачиваемая помощь

творительности, у потенциального филантропа может появиться эффект вытеснения: он предпочтет не участвовать в проектах или объектах филантропии, куда, по его мнению, вкладывается большинство. Результаты эмпирических исследований эффекта вытеснения демонстрируют, что такой эффект, возможно, существует, однако редко проявляется в полной мере. Некоторые исследования вообще не выявили эффекта вытеснения (Kropf & Knack, 2003; Marcuello & Salas, 2001), другие же, напротив, обнаружили эффект притяжения (Brooks, 2003b; Khanna et al., 1995; Khanna & Sandler, 2000; Okten & Weisbrod, 2000). По результатам одного из исследований, повышение уровня государственной поддержки напрямую связано с ростом числа филантропов, однако в то же время и с уменьшением средней суммы частных пожертвований (Brooks, 2003a).

**Репутация** как социальное последствие пожертвований для доноров. Люди, жертвующие на благотворительность, пользуются большим уважением у своего окружения (Muehleman et al., 1976; Wiepking, 2008). При наличии выбора люди, как правило, предпочитают, чтобы другим было известно об их пожертвованиях (Andreoni & Petrie, 2004), хотя в российских условиях это не всегда так – многие избегают публичности, чтобы не создавалось ощущение, что они участвуют в благотворительности в PR-целях.

**Психологические преимущества** заключаются в позитивных эмоциях и переживаниях, связанных с благотворительной деятельностью. Возникает эффект радости сопереживания (Batson & Shaw, 1991) за реальную и результативную помощь нуждающимся. Это имеет и свой антропологический аспект: согласно известному антропологу М. Мос-

су, дарение – это форма обмена, только благотворитель в ответ получает «теплый свет» (Andreoni, 1989) от совершенной акции. Кроме того, участие в филантропии повышает самооценку (Ickes et al., 1976), особенно если благотворительная деятельность считается общественной нормой (Schwartz, 1970). Люди, считающие себя более успешными, с большей вероятностью сделают пожертвование (Sargeant et al., 2000). Экзистенциальные аспекты личной благотворительности связаны с тем, что, как, показывают исследования, продолжительное размышление о собственной смерти делает людей более щедрыми (Jonas et al., 2002).

**Определенные ценностные ориентиры** способствуют развитию склонности к благотворительности. Люди, более склонные к жертвованиям, имеют альтруистические ценности (Bekkers & Schuyt, 2008), в целом в меньшей степени материалисты (Sargeant et al., 2000), ценят набожность и духовность (Todd & Lawson, 1999), поддерживают моральный принцип заботы о ближнем (Schervish & Havens, 2002; Wilhelm & Bekkers, 2010), а также неравнодушно относятся к вопросам общественного порядка, общего мнения и социальной справедливости (Todd & Lawson, 1999).

У людей, относящихся к категории HNWI<sup>1</sup>, есть собственные мотивы для участия в благотворительности:

- **Устойчивое финансовое положение** подвигает людей жертвовать на благотворительность больший процент от своего дохода и состояния (Murphy, 2000; Schervish, 2008).
- **Желание ограничить сумму**, оставляемую наследникам, научить их ценить унаследованное имущество. Филантропия – это способ передачи финансовой морали посредством создания фон-

дов, трастов и путем приобщения следующего поколения (Schervish, 2008; Williams & Preisser, 2010). Компании, которые стремятся привлечь членов своих семей к участию в собственности и управлению фирмой и поддерживать и (или) усиливать степень их участия, как правило, принимают более активное участие в общественной благотворительности (Reginald & Stewart, 2000).

- **Стремление влиять на окружающий мир.**

Отличительная черта благотворительности состоятельных людей – это способность создавать, а не просто поддерживать определенные благотворительные проекты. Эта способность побуждает их основывать собственные фонды (Schervish, 2008).

### Российский контекст благотворительности

Российские исследования благотворительности и филантропии выявили несколько важных особенностей этой деятельности в нашей стране. В конце 2014 года прошла презентация результатов сразу двух крупных исследований практик филантропии и благотворительности:

- российский сегмент международного исследования – исследование крупных благотворительных пожертвований в России, Китае, Гонконге, Великобритании, странах Ближнего Востока и США – Coutts Million Dollar Donors Report, которое в России проводилось совместно с фондом CAF;
- первый российский рейтинг частной благотворительности в регионах России, составленный Российским фондом помощи (Русфонд) на основе опроса, проведенного компанией «Бизнес Аналитика».

Что же показывают эти исследования? Согласно данным Русфонда, каждый второй житель страны принимал участие в благотворительности, но только около 8% опрошенных делают это регулярно. Самая распространенная цель благотворительности – помощь тяжелобольным детям.

Около половины филантропов совершают пожертвования с помощью благотворительных фондов, а пятая часть передает деньги знакомым (соседям, коллегам по работе), которые занимались сбором средств. Еще примерно такая же доля участников исследования отправляет пожертвования нуждающимся на их личный счет. При этом лишь небольшое число опрошенных смогли вспомнить название фондов, посредством которых они участвовали в благотворительности.

В российской благотворительности активно развиты современные каналы и способы передачи средств – SMS на короткие номера. Исследования практики благотворительности в других странах показывают, что, например, граждане США, Австралии и Великобритании предпочитают жертвовать чеки и наличные, тогда как пожертвования с помощью SMS наименее популярны.

Если рейтинг Русфонда затрагивает общие тенденции благотворительности, касающиеся всего населения, то исследование Coutts Million Dollar Donors Report обращается к характеристике крупных благотворительных пожертвований. Согласно результатам этих исследований, в России виден рост крупной филантропии и благотворительности размером от 1 млн долларов США, чему способствует формирование институтов благотворительности, создание фондов целевого капитала, популяризация практики благотворительности и формирование наследия будущих поколений. В 2013 году в России было зафиксировано 126 благотворительных пожертвований объемом от 1 млн долларов США на общую сумму 1,01 млрд долларов США. Материалы исследования свидетельствуют о с более системном и стратегическом подходе благотворителей, которые не просто спонтанно реагируют на какое-либо событие или явление, но осуществляют регулярные пожертвования на основе долгосрочных целей и миссии.

Рост крупных пожертвований также связан и с тем, что благотворители были более открыты в предоставлении сведений о перечисленных средствах. Исследование показало, что на фонды, государственные организации и социальные службы пришлось наибольшее количество пожертвований свыше 1 млн долларов США. Из всех перечислений в пользу государственных организаций 23 были сделаны компаниями (в том числе одно крупное пожертвование на сумму 100 млн долларов США на государственные нужды) и по одному – частным лицом и фондом. В пользу иностранных организаций было сделано девять пожертвований. По объему помощи эта категория заняла четвертое место. Высшие учебные заведения (11 пожертвований) и учреждения культуры (10 пожертвований) занимают третье место по объему поступлений, тогда как по количеству пожертвований эта категория несколько опережает иностранные организации.

Общими масштабными тенденциями в сфере благотворительности в России, согласно обобщенным данным двух исследований, стали:

- рост популярности благотворительности как формы практического действия в разных социальных группах и регионах страны. Люди активно направляют средства на благотворительные цели, используя разные каналы и возможности;
- дальнейшая институционализация сферы благотворительности и активное применение современных технологий для сбора пожертвований;
- тематика благотворительности преимущественно носит традиционный характер. Люди активно жертвуют тяжелобольным детям и сиротам, но в меньшей степени готовы поддерживать культуру, образование и науку.

## Приложение 2:

### Описание исследования и процедур

Ниже представлены основные характеристики исследования, описание методологии, процедур

сбора данных, а также описываются принципы, обеспечивающие конфиденциальность данных и личной информации.

### «Паспорт» исследования

Объект исследования: владельцы частных капиталов России, представители российского предпринимательского сообщества.

- Полевой этап: июль–декабрь 2014 года
- Метод сбора данных: личное интервью, анкетирование
- Число опрошенных: 39 человек
- Продолжительность интервью: от 50 минут до 3,5 часа
- Сохранность персональных данных. Условия строгой конфиденциальности и анонимной обработки полученных данных основывались на нескольких правилах:
  - подписанное соглашение с интервьюерами о нераспространении информации;
  - получение согласия респондентов на интервью, анкетирование, аудиозапись и статистическую обработку данных;
  - оперирование кодами респондентов, а не именами, кодирование всех полевых материалов;
  - анонимизация сведений о респондентах, содержащихся в полевых материалах, способных указать на информанта;
  - использование паролей для доступа к файлам и базам данных;
  - особый режим физического хранения электронных носителей и полевых материалов.

### Исследовательская задача

Цели и задачи исследования:

- Выяснение отношения российских владельцев капиталов к ряду вопросов управления активами, преемственности бизнеса и благосостояния, благотворительности и филантропии.

<sup>1</sup> High Net Worth Individuals – лица со свободными инвестируемыми активами от 1 млн долларов США.



- Получение представления об общем состоянии благотворительности и филантропии в России применительно к активности предпринимателей.
- Выявление степени вовлеченности участников исследования в благотворительную деятельность.
- Выявление основных факторов, мотивирующих или препятствующих участникам исследования участвовать в благотворительности.
- Определение позиции участников исследования в отношении процессов, связанных с управлением активами, находящимися в собственности, владении, пользовании, распоряжении предпринимателя, либо активами, с которыми общественное мнение связывает личность участника исследования.
- Выявление объема продуктов и услуг, предлагаемых консультантами в области управления активами, а также степень удовлетворенности владельцев капиталов уровнем сервиса.
- Определение позиции участников исследования в отношении процессов, связанных с преемственностью и передачей благосостояния следующим поколениям.
- Определение уровня важности вопросов и степени проработанности преемственности для участников исследования.
- Определение основных факторов, мотивирующих предпринимателей участвовать в проработке вопросов в области преемственности.
- Определение основных факторов, препятствующих участникам исследования в достижении поставленных целей в области преемственности.

### Методология исследования

Главная особенность исследования состоит в его очень специфической целевой группе – владельцы частных капиталов и предприниматели, ведущие свой бизнес в России. В социологической классификации эта категория относится: а) к вы-

сокоресурсной и высокостатусной; и б) к труднодоступной категории информантов. Эти обстоятельства в значительной мере определили и методологию, и процедуру сбора данных.

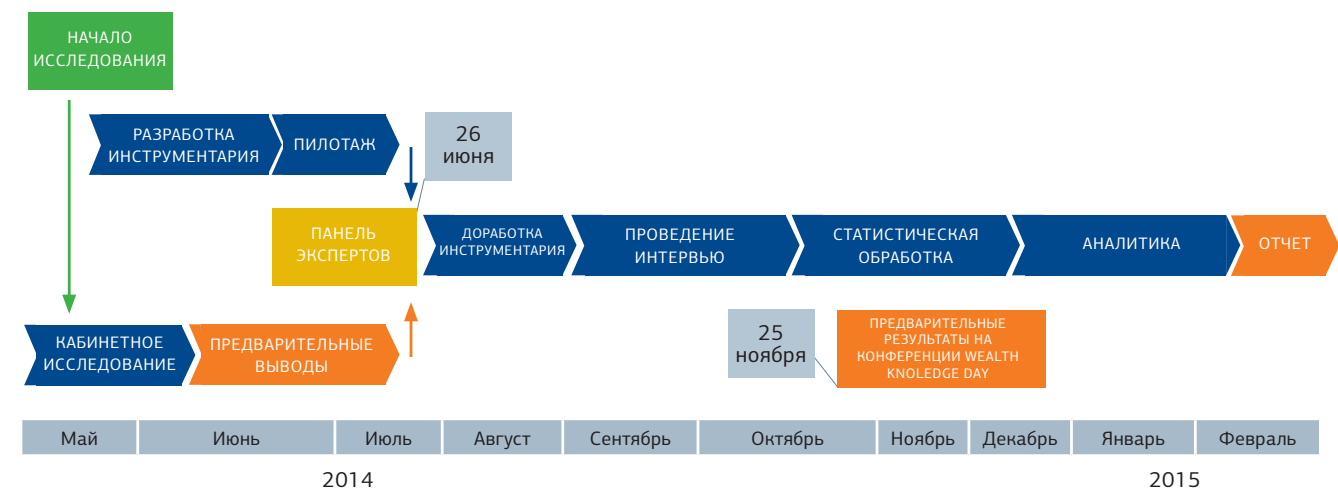
### Объект и выборка

Целевая группа, или объект исследования, – владельцы частных капиталов России, предприниматели, ведущие свою деятельность в России. Даже если бизнесмен, собственник не задумывается о вопросах преемственности (на определенном этапе своей карьеры), рано или поздно эта тема возникает в качестве стратегической задачи – по мере того как растет осознание, что «уже есть что передать детям», и понимание, что нужны эффективные и предсказуемые инструменты для осуществления этой цели.

**Основой выборки** стали несколько «списков» или «контактных листов», имеющих разную природу. Во-первых, это публичный список богатейших бизнесменов России по версии Forbes. Во-вторых, это бизнесмены, связанные с предпринимательским сообществом бизнес-школы СКОЛКОВО. В-третьих, это собственные контакты крупнейших поставщиков услуг для владельцев крупных капиталов, решивших оказать поддержку исследовательской группе и проекту.

Таким образом, границы целевой группы были заданы объемом контактных листов, к которым организаторы исследования имели или получили доступ (непосредственно или опосредованно). Работа по установлению договоренности поучаствовать в исследовании проводилась в несколько этапов – по мере того как достигалась договоренность о режиме доступа исследователей к контактным листам. Каждое обращение было персональным, а в некоторых случаях – через гейт-киперов (gatekeepers). В случае если потенциальный респондент отказывался от участия в интервью, это было его решение, а у исследователей была возможность это зафиксировать.

### ИССЛЕДОВАНИЕ ВЛАДЕЛЬЦЕВ КАПИТАЛОВ РОССИИ 2015



**Характер выборки** можно определить следующим образом: это выборка –

- а) целевая (сфокусированная на четко очерченной социальной группе);
- б) сетевая (использующая возможности «узлов» сети, которыми оказались держатели контактных листов);
- в) доступная – с элементами самоотбора (интервью проводилось с теми, кто проявил интерес к исследованию и готовность выделить время для интервью в своем графике).

### Вход в поле

Мы руководствовались несколькими принципами и приемами.

1. По возможности диверсифицировать точки входа в обследуемую совокупность. Для этого использовались контактные листы нескольких партнеров проекта.
2. Работа с гейт-киперами трех типов (в зависимости от типа определялись разные стратегии взаимодействия):

- а) институциональными – поставщики услуг, согласившиеся проинформировать своих клиентов об исследовании и пригласить к участию в нем. Для них было организовано несколько закрытых конференций по тематике исследования, где оно было анонсировано и высказана просьба о содействии;

б) персональными – это помощники и заместители наших потенциальных респондентов; от их заинтересованности и понимания сути исследования в значительной степени зависела позиция информанта. С ними проводились личные встречи и консультации. В некоторых случаях информанты, поучаствовав в интервью, давали рекомендации и помогали связаться с другими бизнесменами, подходящими под определенные нами параметры;

в) членами исследовательской группы – у некоторых членов исследовательской группы имелись собственные доверительные контакты с некоторыми бизнесменами из нашей целевой группы.

Всем потенциальным респондентам и их помощникам рассылались пригласительные письма, описания тематической структуры исследования, описания регламента предстоящего разговора (тайминг, конфиденциальность, возможность ознакомиться с результатами), а в некоторых случаях это сопровождалось личными рекомендациями со стороны тех, кто уже поучаствовал в исследовании или же покровительствовал ему.

Кроме того, лицам, согласившимся на участие в исследовании, предварительно направлялась анкета-объективка для самостоятельного заполнения.

Важным элементом организации работы стало выделение группы координаторов из трех человек. Их задача – информировать интервьюеров о предстоящих интервью (которые могли назначаться внезапно), договариваться о составе интервьюерской группы, сообщать время и место встречи, снабжать всеми необходимыми для интервью материалами, а также следить за полнотой собираемых материалов и обеспечивать их передачу и хранение.

### *Инструментарий*

**Структура данных.** Инструментарий исследования состоял из:

- анкеты-объективки, в которой фиксировались базовые социально-демографические характеристики информантов;
- «портретного вопросника» по ценностям согласно концепции Ш. Шварца и методологии Европейского сравнительного исследования ценностей (входил в анкету-объективку);
- гайд-протокола интервью («гайд»), в котором фиксировались ответы информанта как в формализованном виде (по стандартному перечню вариантов ответа), так и в виде комментариев и рассуждений. Следует отметить, что гайд-протоколов после каждого интервью появлялось два – от интервьюера и от ассистента. Необходимость последнего определялась вероятностью, что беседа будет проходить не под диктофон и интервьюер не сможет полноценно вести диалог и фиксировать ответы и рассуждения;
- аудиозаписи интервью на диктофоне (без расшифровки) – в тех случаях, когда информант давал согласие на запись;
- отчетов интервьюеров – коротких записок о ситуации интервью, о невербальной коммуникации, о замечаниях и комментариях информантов, относившихся к качеству вопросов и инструментария.

**Подготовка.** Исследовательская группа приняла решение совместить процесс разработки

инструментария с пилотажем темы и промежуточных версий анкеты и гайд-протокола. Итоговые версии анкеты и гайд-протокола появились после четырех итераций, каждая из которых сопровождалась 2–3 пилотажными интервью. Для каждого пилотажа определялись свои задачи, а по его итогам принималось решение об изменениях.

Задача для первого пилотажа – выяснить готовность бизнесменов говорить на тему преемственности, освоить их стиль и язык.

Для второго пилотажа – тайминг, оценка объема избыточности интервью, уровня сенситивности тем и поиск допустимой глубины интереса к частной жизни собеседников. После этого было принято решение разделить инструментарий на анкету и гайд-протокол.

Для третьего пилотажа – тайминг, корректность и понятность формулировок, полнота вариантов ответов, логические сбои, отработка принципов парного интервью (интервьюер + ассистент). На этом этапе было принято решение об использовании карточек для некоторых вопросов. Также была окончательно сформирована последовательность тем для разговора.

Для четвертого пилотажа – удобство работы интервьюера с гайдом, анкетой и карточками, разговорность формулировок, дизайн и графическое оформление вопросов анкеты, гайда и карточек.

### **Сбор данных и конфиденциальность**

**Процедура.** В каждом интервью участвовали интервьюер и ассистент – на тот случай, если собеседник предпочтет не использовать диктофон для записи. Кроме того, поскольку ассистентами в большинстве случаев становились участники исследовательской группы из числа сотрудников Центра управления благосостоянием и филантропии бизнес-школы СКОЛКОВО, они выступали в качестве экспертов по достаточно специфической теме преемственности, управления бизнесом и при необходимости

вовлекались в разговор в случае обсуждения нестандартных для исследования тем.

После беседы интервьюер и ассистент сверяли свои записи и обсуждали расхождения в зафиксированных ответах, если таковые обнаруживались. Это в значительной степени повышало достоверность собираемой информации. В некоторых случаях исследователи обращались к аудиозаписи интервью для уточнения ответов или позиции информанта, используемых слов и терминов. Затем кто-либо из них переносил сведения с бумажного носителя в макет базы данных для последующего кодирования и статистической обработки.

Отдельной работы требовала анкета-объективка. В редких случаях информант заполнял ее накануне начала интервью. В большинстве случаев анкета заполнялась информантом в конце или в начале интервью. Однако возникали ситуации, когда анкета передавалась информанту незаполненной – с просьбой заполнить и передать ее исследователям. Как раз последний вариант и требовал большого числа дополнительных усилий.

**Конфиденциальность.** В самом начале проекта исследователи разработали регламент обращения с полевыми документами, аудиозаписями, хранением сведений. С интервьюерами были заключены соглашения о нераспространении сведений, получаемых в ходе интервью. Кроме того, отслеживалась циркуляция полевых документов – заполненных анкет и гайдов, обеспечивалось их компактное хранение. Диктофонные записи сразу же переносились на специально отведенное для этого устройство, доступ к файлам кодировался паролем, а на самих диктофонах запись уничтожалась.

В такой ситуации важно было обеспечить каталогизацию всех материалов. Для каждого интервью формировался уникальный код, который присваивался всем полевым документам (анкете, экземплярам гайда, отчетам интервьюеров, аудиозаписям, записям в базе данных).

### *Интервьюеры*

Работа интервьюеров при выбранном способе сбора полевых данных становилась ключевым фактором успешности проекта. В число интервьюеров подбирались исследователи, имеющие большой опыт полевой работы, опыт интервьюирования сложных респондентов, опыт работы с сенситивными темами. Мы понимали, что очень важными окажутся человеческие и личные качества интервьюера, профессиональный и личностный «калибр». Поэтому в их числе оказались профессор, преподаватели и исследователи двух крупных московских вузов, в которых есть сильные факультеты социологии или профильные исследовательские центры.

Основная проблема, которую решала исследовательская группа, – повышение компетентности интервьюеров в проблематике всего проекта. Для этого организовывались несколько семинаров-обсуждений, на которых рассказывалось о том, что такое преемственность в бизнесе, какие есть инструменты и какие термины что означают. По мере подготовки вопросника и полевых документов они обсуждались с интервьюерами, обсуждался опыт пилотажных интервью, прорабатывалась логика раскрытия каждой из тем.

Одной из наиболее эффективных форм подготовки интервьюеров (которым нужно было, в свою очередь, и освоиться с темой, и подготовиться к возможным ситуациям в ходе встреч с бизнесменами) стала имитация ситуации интервью. В ходе таких тестов-тренингов проявлялся интервьюерский стиль каждого из участников группы, определялись возможности интервьюеров управлять временем, готовность комментировать основные рабочие понятия исследования. По итогам тренингов координаторы принимали решение о том, кого из интервьюеров лучше отправлять к кому из бизнесменов, поскольку некоторые из них могли по-разному реагировать на тот или иной стиль беседы.



# Список литературы

- Ambrose, D.M., 1983. Transfer of the family-owned business. *Journal of Small Business Management*, 21(1), pp. 49–56.
- Amit, R. et al., 2009. Single Family Offices: Private Wealth Management in the Family Context, Wharton University.
- Amit, R., Liechtenstein, H., Prats, M. J., Millay, T., & Pendleton, L. P. (2009). Single Family Offices: Private Wealth Management in the Family Context. Wharton University.
- Anderson, R. C., & Reeb, D. M., 2003. Founding-family ownership, corporate diversification, and firm leverage. *Journal of Law & Economics*, 46, pp. 653–684.
- Anderson, R.C. & Reeb, D.M., 2003. Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S & P 500. *The Journal of Finance*, LVIII(3), pp. 1301–1328.
- Anderson, A.R., Jack, S.L. & Dodd, S.D., 2005. The Role of Family Members In Entrepreneurial Networks: Beyond the Boundaries of the Family Firm. *Family Business Review*, XVIII(2), pp. 135–154.
- Andreoni, J. (1989) Giving with Impure Altruism: Applications to Charity and Ricardian Equivalence. *The Journal of Political Economy*, 97(6), pp. 1447–1458.
- Andreoni, J., & Petrie, R. (2004) Public goods experiments without confidentiality: a glimpse into fund-raising. *Journal of Public Economics*, 88, pp. 1605–1623.
- Arumi, A. M., Wooden, R., Johnson, J., Farkas, S., Duffett, A., & Ott, A. (2005) *The Charitable Impulse*. New York: Public Agenda.
- Ayres, G.R., 1990. Rough family justice: Equity in family business succession planning. *Family Business Review*, 3(1), pp. 3–22.
- Barach, J.A. et al., 1988. Entry of the next generation: Strategic challenge for family business. *Journal of Small Business Management*, 26(2), pp. 49–56.
- Barnes, L.B., 1988. Incongruent hierarchies: Daughters and younger sons as company CEOs. *Family Business Review*, 1(1), pp. 9–21.
- Barnes, L.B. & Hershon, S.A., 1976. Transferring power in the family business. *Harvard Business Review*, 54(4), pp. 105–114.
- Barry, B., 1975. The development of organization structure in the family firm. *Journal of General Management*, Autumn, pp. 42–60.
- Bartholomeusz, S. & Tanewski, G. a., 2006. The Relationship between Family Firms and Corporate Governance\*. *Journal of Small Business Management*, 44(2), pp. 245–267.
- Batson, C. D., & Shaw, L. L. (1991). Evidence for altruism: Toward a pluralism of prosocial motives. *Psychological Inquiry*, 2: pp. 107–122.
- Beach, B., 1993. Family support in home-based family businesses. *Family Business Review*, 6(4), pp.371–379.
- Beaverstock, J. V., Hall, S. & Wainwright, T., 2013. Servicing the Super-Rich: New Financial Elites and the Rise of the Private Wealth Management Retail Ecology. *Regional Studies*, 47(6), pp. 834–849.
- Bekkers, R. (2005, November 19, 2005) When and Why Matches are More Effective Subsidies Than Rebates. Paper presented at the 34th Arnova Annual Conference, Washington, DC, USA.
- Bekkers, R. (2006) Traditional and Health Related Philanthropy: The Role of Resources and Personality. *Social Psychology Quarterly*, 68(4), pp. 349–366.
- Bekkers, R., & Schuyt, T. (2008). And who is your neighbor? Explaining denominational differences in charitable giving and volunteering in the Netherlands. *Review Of Religious Research*, 50(1), pp. 74–96.
- Bekkers, R., & Wiepking, P. (2006) To Give or not to Give, that's the Question. How Methodology is Destiny in Dutch Data. *Nonprofit & Voluntary Sector Quarterly*, 35(3), pp. 533–540.
- Bennett, R. (2003) Factors Underlying the Inclination to Donate to Particular Types of Charity. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8(1), pp. 12–29.
- Berenbeim, R.E., 1990. How business families manage the transition from owner to professional management. *Family Business Review*, 3(1), pp. 69–110.
- Bertrand, M. & Schoar, A., 2006. The Role of Family in Family Firms. *Journal of Economic Perspectives*, 20(2), pp. 73–96.
- Birley, S., 1986. Succession in family firm: The inheritors view. *Journal of Small Business Management*, 24(3), pp. 36–43.

- Bjuggren, C.M., Johansson, D. & Sjogren, H., 2011. A Note on Employment and Gross Domestic Product in Swedish Family-Owned Businesses: A Descriptive Analysis. *Family Business Review*, 24(4), pp. 362–371.
- Boston College & Deutsche Bank Private Banking, 2000. *Wealth with Responsibility Study/2000*.
- Brooks, A. C. (2003a) Do Government Subsidies to Nonprofits Crowd Out Donations Or Donors? *Public Finance Review*, 31(2), pp. 166–179.
- Brooks, A. C. (2003b) Taxes, Subsidies, and Listeners Like You: Public Policy and Contributions to Public Radio. *Public Administration Review*, 63(5), pp. 554–561.
- Bryant, W. K., Slaughter, H. J., Kang, H., & Tax, A. (2003) Participating in Philanthropic Activities: Donating Money and Time. *Journal of Consumer Policy*, 26(1), pp. 43–73.
- Buraschi, A., & Cornelli, F. (2002) Donations. CEPR Discussion Paper. (3488).
- Burgoyne, C. B., Young, B., & Walker, C. V. (2005) Deciding to give to Charity: a Focus Group Study in the Context of the Household Economy. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 15(5), pp. 383–405.
- Burkart, M., Panunzi, F. & Shleifer, A., 2003. Family Firms. *Journal of Finance*, 58, pp. 2167–2201.
- Burlingame, D. F., & Young, D. R. (1996). *Corporate philanthropy at the crossroads*. Bloomington: Indiana University Press.
- Cabrera-Suárez, K., Saá-pérez, P. De & García-almeida, D., 2001. The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm. *Family Business Review*, 14(1), pp. 37–48.
- Cabrera-Suárez, M.K., de la Cruz Déniz-Déniz, M. & Martín-Santana, J.D., 2011. Familiness and market orientation: A stakeholder approach. *Journal of Family Business Strategy*, 2(1), pp. 34–42.
- Cambreleng, R., 1969. The case of the nettlesome nepot. *Harvard Business Review*, 47(2), pp. 14–34.
- Capgemini. (2012). *The Global State of Family Offices*.
- Caspar, C., Dias, A.K. & Elstrodt, H., 2010. The five attributes of enduring family businesses. *McKinsey Quarterly*, (January), pp. 1–10.
- Casson, M., 1999. The economics of family firms. *Scandinavian Economic History Review*, 47(1), pp.10–23.
- Cheung, C. K., & Chan, C. M. (2000) Social-cognitive Factors of Donating Money to Charity, with Special Attention to an International Relief Organisation. *Evaluation and Program Planning*, 23, pp. 241–253.
- Claessens, S. et al., 2002. Disentangling the Incentive and Entrenchment Effects of Large Shareholdings. *Journal of Finance*, LVII(6), pp. 2741–2772.
- Claver, E., Rienda, L. & Quer, D., 2008. Family firms' risk perception: empirical evidence on the internationalization process. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(3), pp. 457–471.
- Clotfelter, C. T. (1997). The Economics of Giving. In J. W. Barry & B. V. Manno (eds.), *Giving Better, Giving Smarter: Working Papers of the National Commission on Philanthropy*.
- Colli, A., 2013. State of the art. Family firms between risks and opportunities: a literature review. *Socio-Economic Review*, 11, pp. 577–599.
- Covin, T.J., 1994. Perceptions of Family-Owned Firms: The Impact of Gender and Educational Level. *Journal of Small Business Management*, 32(3), pp. 29–39.
- Coutts. 2013. “The Million Dollar Donors Report 2013”, <http://philanthropy.coutts.com/ru/reports/2014/executive-summary.html>
- Dana, L.E. & Smyrniotou, K.X., 2010. Family business best practices: Where from and where to? *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), pp. 40–53.
- Danco, L.A., 1982. *Beyond survival: A guide for the business owner and his family*, Cleveland: The Center for Family Business-University Press.
- Davis, J.A. & Tagiuri, R., 1989. The influence of life-stage on father-son work relationships in family companies. *Family Business Review*, 2(1), pp. 47–74.
- Davis, J.H. et al., 1997. Toward a Stewardship Theory of Management. *Academy of Management Review*, 22(1), pp. 20–47.

- Davis, P.S. & Harveston, P.D., 1999. In the Founder ' s Shadow: Conflict in the Family Firm. , XII(4), pp. 311–323.
- Davis, S.M., 1968. Entrepreneurial Succession. Administrative Science Quarterly, 13(3), pp. 402–416.
- Dees Gregory J., 2012. What Exactly Is Social Entrepreneurship?. Forbes, <http://www.forbes.com/sites/greggfairbrothers/2012/05/28/what-exactly-is-social-entrepreneurship/>
- Denison, D., Lief, C. & Ward, J.L., 2004. Culture in Family-Owned Enterprises: Recognizing and Leveraging Unique Strengths. Family Business Review, XVII, pp. 61–70.
- DeVries, K. & Manfred F.R., 1993. The Dynamics of Family Controlled Firms: the Good and the Bad News. Organizational Dynamics, 21, pp. 59–71.
- Donckels, R. & Frohlick, E., 1991. Are family businesses really different? European experiences from STRATOS. Family Business Review, 4(2), pp. 149–160.
- Donnelley, R., 1964. The family business. Harvard Business Review, 42(3), pp. 93–105.
- Dumas, C., 1989. Understanding of father-daughter and father-son dyads in family-owned businesses. Family Business Magazine, 2(1), pp. 31–46.
- Dyer, W.G., 1988. Culture and Continuity in Family Firms. Family Business Review, 1(1), pp. 37–50.
- Eckel, C. C., & Grossman, P. J. (2003) Rebate versus matching: does how we subsidize charitable contributions matter? Journal Of Public Economics, 87(3-4), pp. 681–701.
- Eckel, C. C., & Grossman, P. J. (2004). Giving to secular causes by the religious and nonreligious: An experimental test of the responsiveness of giving to subsidies. Nonprofit And Voluntary Sector Quarterly, 33(2), pp. 271–289.
- Faccio, M. & Lang, L.H.P., 2002. The ultimate ownership of Western European. , 65, pp. 365–395.
- Fink, M., 2010. Trust-based cooperation relationships between SMEs—are family firms any different? International Journal of Entrepreneurial Venturing, 1(4), pp. 382–397.
- Firnstahl, T.W., 1986. Letting Go. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 27(3), pp. 16–19.
- Fletcher, D.E., 2002. Understanding the Small Family Business, Routledge.
- Ford, R.H., 1988. Outside directors and the privately owned firm: Are they necessary? Entrepreneurship: Theory and Practice, 13(1), pp. 49–57.
- Francis, A., 1980. Families, firms, and finance capital: The development of U.K. industrial firms with particular reference to their ownership and control. Family Business Review, 4(2), pp. 231–261.
- Frederick, H., and K. Rooney, P., M (2007) Bank of America Study of High Net-Worth Philanthropy: Portraits of Donors. The Centre on Philanthropy, Indiana University.
- García-álvarez, E., López-sintas, J. & Gonzalvo, P.S., 2002. Socialization Patterns of Successors in First – to Second-Generation Family Businesses. Family Business Review, XV(3), pp. 189–204.
- Geeraerts, G., 1984. The Effect of Ownership- on the Organization Structure in Small Firms. Administrative Science Quarterly, 29(2), pp. 232–237.
- Gersick, K., E., Lansberg, I., and Davis, J., A (1990) The Impact of family dynamics on structure and process in family foundations, Family business Review, 3, pp. 357–374
- Goldberg, S.D. & Wooldridge, B., 1993. Self confidence and managerial autonomy: Successor characteristics critical to succession in family firms. Family Business Review, 6(1), pp. 55–73.
- Gómez-Mejía, L.R. et al., 2007. Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Milis. Administrative Science Quarterly, 52, pp. 106–137.
- Gomez-Mejia, L. R., Makri, M., & Kintana, M. L. (2010) Diversification decisions in family-controlled firms. Journal of Management Studies, 47, pp. 223–252.
- Habbershon, T.G. & Williams, M.L., 1999. A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. Family Business Review, 12(1), pp. 1–25.
- Hamilton, S., 1992. Research Note: A Second Family Business – Patterns in Wealth Management. Family Business Review, V(2), pp. 181–188.
- Handler, W.C., 1992. The Succession Experience of the Next Generation. Family Business Review, 5(3), pp. 283–307.

- Harrison, W. B., Mitchell, S. K., & Peterson, S. P. (1995) Alumni donations and college's development expenditures: does spending matter? American Journal of Economics and Sociology, 54(4), pp. 397–412
- Harvey, M. & Evans, R.E., 1994. Family business and multiple levels of conflict. Family Business Review, 7(4), pp. 331–348.
- Hatum, A. & Pettigrew, A., 2004. Adaptation under environmental turmoil: Organizational flexibility in family owned firms. Family Business Review, 17(3), pp. 237–258.
- Hayes, J.L., 1981. All in the family. Management Review, (July, 4).
- Henkel, J. & Block, J., 2009. Long-term Orientation of Family Firms: An Investigation of R&D Investments, Downsizing Practices, and Executive Pay, Springer.
- Holland, P.G. & Boulton, W.R., 1984. Balancing the family and the business in a family business. Business Horizons, 27(2), pp. 16–21.
- Holland, P.G. & Oliver, J.E., 1992. An empirical examination of the stages of development of family businesses. Journal of Business and Entrepreneurship, 4(3), pp. 27–38.
- Irchhoff, B.A. & Kirchhoff, J.J., 1987. Family contributions to productivity and profitability in small businesses. Journal of Small Business Management, 25(4), pp. 25–31.
- Jaffe, D.T. & Lane, S.H., 2004. Sustaining a Family Dynasty: Key Issues Facing Complex Multigenerational Business- and Investment-Owning Families. Family Business Review, 17(1), pp. 81–98.
- Johannes H. M. Welsch, 1993. The impact of family ownership and involvement on the process of management succession. Family Business Review, 6(1), pp. 31–54.
- Jonas, E., Schimel, J., Greenberg, J., & Pyszczynski, T. (2002) The Scrooge Effect: Evidence That Mortality Salience Increases Prosocial Attitudes and Behavior. Personality and Social Psychology Bulletin, 28(10), 1342–1353.
- Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 5(4), pp. 318–332.
- Kapoor, N. R. (2014) Making a World of Difference: How BRICS Diaspora Give. The Resource Alliance.
- Karlan, D., & List, J. A. (2006) Does Price Matter in Charitable Giving? Evidence from a Large-Scale Natural Field Experiment. Working paper, Yale University. Working Paper.
- Kaye, K., 1992. The kid brother. Family Business Review, 5(3), pp. 237–256.
- Khanna, J., & Sandler, T. (2000) Partners in giving: The crowding-in effects of UK government grants. European Economic Review 44, pp. 1543–1556
- Koiranen, M., 2002. Over 100 Years of Age But Still Entrepreneurially Active in Business: Exploring the Values and Family Characteristics of Old Finnish Family Firms. Family Business Review, XV(3), pp. 175–187.
- Kropf, M., & Knack, S. (2003) Viewers like You: Community Norms and Contributions to Public Broadcasting. Political Research Quarterly, 56(2), pp. 187–197
- Landes, D.S., 1993. Bleichoders and Rothschilds: The problem of continuity in the family firm. Family Business Review, 6(1), pp. 85–101.
- Lane, S.H., 1989. An organizational development/team-building approach to consultation with family businesses. Family Business Review, 2(1), pp. 5–16.
- Lansberg, I., 1988. The Succession Conspiracy. The succession conspiracy, 1(2), pp. 119–143.
- Lansberg, I. & Joseph H., 1994. Influence of family relationships on succession planning and training: The importance of mediating factors. Family Business Review, 7(1), pp. 39–59.
- Lansberg, I.S., 1983. Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap. Organizational Dynamics, 12(1), pp. 39–46.
- Lee, B. A., & Farrell, C. R. (2003) Buddy, Can You Spare a Dime? Homelessness, Panhandling, and the Public. Urban Affairs review, 38(3), pp. 299–324.
- Liebttag, B., 1984. Problems tracked in transition from owner to professional management. Journal of Accountancy, (October), pp. 38–40.
- Lindskold, S., Forte, R. A., Haake, C. S., & Schmidt, E. K. (1977) The Effects of Directness of Face-to-Face Requests and Sex of Solicitor on Streetcorner Donations. Journal of Social Psychology, 101, pp. 45–51.



- Lungeanu, R. & Ward, J. L. (2012) A Governance-Based Typology of Family Foundations: The Effect of Generation Stage and Governance Structure on Family Philanthropic Activities. *Family Business Review*, No.25: p. 409.
- Lyman, A.R., 1989. Life in the family circle. *Family Business Review*, 4(3), pp. 11–20.
- Malone, S.C., 1989. Selected correlates of business continuity planning in the family business. *Family Business Review*, 2(4), pp. 341–353.
- Magun V., Rudnev M., Schmidt P. Within And Between-Country Value Diversity in Europe: A Person-Centered Approach. 2014. In print.
- Marcuello, C., & Salas, V. (2001) Nonprofit organizations, monopolistic competition, and private donations: Evidence from Spain. *Public Finance Review*, 29(3), pp. 183–207.
- Martin R.L., Osberg S., 2007. Social Entrepreneurship: The Case for Definition. *Stanford Social Innovation Review*, [http://www.ssireview.org/articles/entry/social\\_entrepreneurship\\_the\\_case\\_for\\_definition](http://www.ssireview.org/articles/entry/social_entrepreneurship_the_case_for_definition)
- Massis, A. De, Chua, J.H. & Chrisman, J.J., 2008. Factors Preventing Intra-Family Succession. *Family Business Review*, XXI(2), pp. 183–199.
- McCollom, M., 1988. Integration in the family firm: When the family system replaces controls and culture. *Family Business Review*, 1(4), pp. 399–417.
- McGivern, C., 1989. The dynamics of management succession: A model of chief executive succession in the small family firm. *Family Business Review*, 2(4), pp. 401–411.
- McKinsey (2013) McKinsey Global Private Banking Survey 2013.
- McKinsey (2014) Unpublished Research.
- Mintzberg, H. & Waters, J.A., 1990. Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm. *Family Business Review*, 11(3), pp. 285–315.
- Muehleman, J., Bruker, C., & Ingram, C. (1976) The Generosity Shift. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34(3), pp. 344–351.
- Murphy (2000) Financial and psychological determinants of donors' capacity to give, *New Directions for Philanthropy Fundraising*, No.29
- Naldi, L. et al., 2007. Entrepreneurial Orientation , Risk Taking , and Performance in Family Firms. , XX(1), pp. 33–47.
- Navin, T.R., 1971. Passing on the mantle. *Management succession in industry*. *Business Horizons*, 14(5), pp. 83–93.
- Niemelä, T., 2004. Interfirm cooperation capability in the context of networking family firms: The role of power. *Family Business Review*, XVII(4), pp. 319–330.
- Okten, C., & Weisbrod, B. A. (2000). Determinants of donations in private nonprofit markets. *Journal of Public Economics*, 75, pp. 255–272.
- Parsons, L. M. (2007). The Impact of Financial Information and Voluntary Disclosures on Contributions to Not-For-Profit Organizations. *Behavioral Research in Accounting*, 19, pp. 179–196.
- Polonsky, M. J., Shelly, L., & Voola, R. (2002) An Examination of Helping Behaviour – Some Evidence from Australia. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 10(2), pp. 67–82.
- Post, J.E., 1993. The greening of the Boston Park Plaza Hotel. *Family Business Review*, 6(2), pp. 131–148.
- Prince, R.A., 1990. Family business mediation: A conflict resolution model. *Family Business Review*, 3(3), pp. 209–223.
- PwC, 2012. Private business in Russia: Successes and concerns, trends and expectations.
- PwC, 2014. Частный и семейный бизнес в России: вызовы и факторы роста.
- Radley, A., & Kennedy, M. (1995) Charitable Giving by Individuals: A Study of Attitudes Reed, P. B., & Selbee, L. K. (2002) Is There a Distinctive Pattern of Values Associated with Giving and Volunteering? *The Canadian Case* Retrieved January 18, 2010, from Paper.
- Reginald A., L. & Stewart A., C. (2000) Charity Begins at Home: Family Firms and Patterns of Community Involvement, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 29: p. 131.
- Roessl, D., 2005. Family Businesses and Interfirm Cooperation. , XVIII(3), pp. 203–214.

- Rothstein, J., 1992. Don't judge a book by its cover: A reconstruction of eight assumptions about Jewish family businesses. *Family Business Review*, 5(4), pp. 397–411.
- Santiago, A.L., 1988. Succession Experiences in Philippine Family Businesses. *Family Business Review*, 12(1), pp. 15–35.
- Sargeant, A., Ford, J., & West, D. C. (2000) Widening the appeal of charity. *International*.
- Schervish P., G. (2000) The Modern Medici: Patterns, Motivations and Giving es of the Wealthy. Presented on the panel, The New Philanthropists at the inaugural forum, What's 'New' About New Philanthropy of the University of Southern California, Non-profit Studies Centre Los Angeles, January 20.
- Schervish P., G. (2008) Why the wealthy give: Factors which mobilize philanthropy among high net-worth individuals. In: Adrian Sargeant, Walter Wymer Jr (eds) *The Routledge Companion to Nonprofit Marketing*
- Schervish, P. G., & Havens, J. J. (2002) The Boston Area Diary Study and the Moral Citizenship of Care. *Voluntas*, 13(1), pp. 47–71.
- Schulze, W.S. et al., 2001. Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence. *Organization Science*, 12, pp. 99–116.
- Schuyt, T. N. M., Smit, J., & Bekkers, R. (2010, January 2010). The Philanthropy Scale: a sociological perspective in measuring new forms of Pro Social Behaviour. *Philanthropic Studies Working Paper Series*, 2010, from Working Paper Department of Philanthropic Studies, VU University Amsterdam.
- Schwartz, R. A. (1970). Personal Philanthropic Contributions. *Journal of Political Economy*, 78, pp. 1264–1291.
- Schwartz S. H., Bilsky W. Toward a Theory of the Universal Content and Structure of Values: Extensions and Cross-Cultural Replications. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1990. Vol. 58, No.5, pp. 878–891.
- Schwartz S. H. Universals in Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. *Advances in Experimental Social Psychology*. Vol. 25. San Diego, CA: Academic Press, 1992a, pp. 1–66.
- Schwartz, S.H., Lehmann, A., & Roccas, S. Multimethod Probes of Basic Human Values. *Social Psychology and Culture Context: Essays in Honor of Harry C.Triandis* / Ed. by J. Adamopoulos, Y. Kashima. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1999.
- Schwartz, S. H., Melech, G., Lehmann, A., Burgess, S., Harris, M. Extending the Cross-Cultural Validity of the Theory of Basic Human Values with a Different Method of Measurement. *Journal of Cross Cultural Psychology*. 2001. Vol. 32, pp. 519–542.
- Schwartz S. H. et al. Refining the Theory of Basic Individual Values. *Journal of Personality and Social Psychology*. 2012. Vol. 103, No.4, pp. 663–688.
- Sharma, P., Chrisman, J. J. & Chua, J. H., 1997. Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges. *Family Business Review*, 10(1), pp. 1–35.
- Shekshnia, S., 2007. Founder-CEO Succession: the Russian Paradox, Fontainebleau, France.
- Shleifer, A. & Vishny, R.W., 1997. A Survey of Corporate Governance. 52(2), pp. 737–783.
- Sirmon, D.G. & Hitt, M.A., 2003. Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27, pp. 339–358.
- Small, D. A., & Simonsohn, U. (2006) Friends of Victims: Personal Experience and Prosocial Behaviour.
- Smith, V. H., Kehoe, M. R., & Cremer, M. E (1995) The Private Provision of Public Goods: Altruism and Voluntary Giving. *Journal of Public Economics*, 58, pp. 107–126.
- Smith, J. R., & McSweeney, A. (2007) Charitable Giving: The Effectiveness of a Revised Theory of Planned Behaviour Model in Predicting Donating Intentions and Behaviour. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 17, pp. 363–386.
- Sokolowski, S. W. (1996) Show me the Way to the Next Worthy Deed: Towards a Microstructural Theory of Volunteering and Giving. *Voluntas*, 7(3), pp. 259–278.
- Strike, V. M. (2012). Advising the Family Firm: Reviewing the Past to Build the Future. *Family Business Review*, 25(2), pp. 156–177.
- Tagiuri, R. & Davis, J.A., 1992. On the goals of successful family companies. *Family Business Review*, 5(1), pp. 43–62.

- Todd, S. J., & Lawson, R. W. (1999) Towards a better understanding of the financial donor: An examination of donor behavior in terms of value structure and demographics. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 4(3), pp. 235–244.
- Volkov, D.A., 2014. Family Business in Russia: Results of the Empirical Research. *World Applied Science Journal*, 30(4), pp. 468–474.
- Wagner, C. & Wheeler, L. (1969) Model, Need and Cost Effects in Helping Behaviour. *Journal of Personality and Social Psychology*, 12(2), pp. 111–116.
- Ward, J.L., 1988. The Special Role of Strategic Planning for Family Businesses. *Family Business Review*, 1(2), pp. 105–117.
- Weerts, D. J., & Ronca, J. M. (2007) Profiles of Supportive Alumni: Donors, Volunteers, and Those Who «Do It All». *International Journal of Educational Advancement*, 7(1), pp. 20–34.
- Welsh, D. H. B., Memili, E., Rosplock, K., Roure, J., & Segurado, J. L. (2013). Perceptions of entrepreneurship across generations in family offices: A stewardship theory perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 4(3), pp. 213–226.
- Whittington, R. & Mayer, M., 2002. *The European Corporation: Strategy, Structure, and Social Science*, Oxford University Press.
- Wiepking, P., & Breeze, B. (2009). Feeling Poor, Acting Stingy: The Effect of Money Perception on Charitable Giving Retrieved January 21, 2010, from Working Paper Department of Philanthropic Studies, VU University Amsterdam.
- Wiepking, P. (2008a). For the Love of Mankind. A Sociological Study on Charitable Giving. PhD Dissertation Department of Philanthropic Studies, VU University Amsterdam: Amsterdam, the Netherlands.
- Wiepking, P., Madden, K., & McDonald, K. (2010). Leaving a Legacy: Bequest Giving in Australia. *Australasian Marketing Journal* 18, pp. 15–22.
- Wilhelm, M. O., & Bekkers, R. (2010) Helping Behavior, Dispositional Empathic Concern, and the Principle of Care. *Social Psychology Quarterly*, 73(1), pp. 1–22.
- Williams R., Preisser V. (2010) *Philanthropy, Heirs & Values: How Successful Families Are Using Philanthropy To Prepare Their Heirs For Post-transition Responsibilities*. Robert Reed Publishers.
- Zahra, S. A. (2005). Entrepreneurial risk taking in family firms. *Family Business Review*, 18, pp. 23–40.
- Zahra, S.A., 2005. Entrepreneurial Risk Taking in Family Firms. XVIII(1).
- Zellweger, T.M., 2006. Risk, Return and Value in the Family Firm. (3188), pp. 295.
- Zellweger, T.M. & Astrachan, J.H., 2008. On the Emotional Value of Owning a Firm. *Family Business Review*, 21(4), pp. 347–363.
- 200 богатейших бизнесменов России – 2014, 2014. *Forbes*, <http://www.forbes.ru/rating/200-bogateishikh-biznesmenov-rossii-2014/2014>.
- Варданян Р. Поверь в мечту. Пионер, № 49, 2014. <http://www.ruspioner.ru/cool/m/single/4433>
- Гарфинкель Г. Исследования по этнометодологии. СПб: Питер, 2007. Глава 2.
- Добро Mail.Ru, 2013. Изучение отношения российских интернет-пользователей к благотворительности.
- Руднев М. Инвариантность измерения базовых ценностей по методике Шварца среди русскоязычного населения четырех стран. *Социология 4М*. 2013. № 37. С. 7–38.
- Магун В., Руднев М. Базовые ценности – 2008: сходства и различия между россиянами и другими европейцами: Препринт WP6/2010/03 / В. С. Магун, М. Г. Руднев ; Гос. ун-т – Высшая школа экономики. М.: Изд. дом Гос. ун-та – Высшей школы экономики, 2010.
- Магун В. С., Руднев М. Г. Базовые ценности россиян и других европейцев (по материалам опросов 2008 года) // *Вопросы экономики*. 2010. № 12.
- Магун В., Руднев М. Жизненные ценности российского населения: сходства и отличия в сравнении с другими европейскими странами. *Вестник общественного мнения. Данные. Анализ. Дискуссии*. 2008. № 1(93). С. 33–58.
- Русфонд. Рейтинг частной благотворительности в регионах России, <http://www.rusfond.ru/rating>

**Московская школа управления СКОЛКОВО** — совместный проект представителей российского и международного бизнеса, объединивших усилия для создания с нуля бизнес-школы нового поколения. Делая упор на практические знания, Московская школа управления призвана воспитывать лидеров, рассчитывающих применять свои профессиональные знания в условиях быстрорастущих рынков. СКОЛКОВО отличают: лидерство и предпринимательство, фокус на быстроразвивающиеся рынки, инновационный подход к методам обучения.

Проект Московской школы управления СКОЛКОВО реализуется по принципу частно-государственного партнерства в рамках приоритетного национального проекта «Образование». Проект финансируется исключительно на средства частных инвесторов и не использует средства государственного бюджета. Председателем Международного Попечительского совета СКОЛКОВО является Премьер-министр Российской Федерации Дмитрий Анатольевич Медведев.

С 2006 года СКОЛКОВО проводит краткосрочные образовательные программы Executive Education для руководителей высшего и среднего звена — программы в открытом формате, а также специализированные, разработанные по запросу компаний интегрированные модули. В январе 2009 года началась первая программа Executive MBA, в сентябре 2009 года — первая международная программа Full-time MBA.

Московская школа управления СКОЛКОВО

143025, Россия, Московская область

Одинцовский район

дер. Сколково, ул. Новая, 100

тел.: +7 495 580 30 03

факс: +7 495 994 46 68

E-mail: [info@skolkovo.ru](mailto:info@skolkovo.ru)

Website: [www.skolkovo.ru](http://www.skolkovo.ru)





WTC.SKOLKOVO.RU

ЦЕНТР УПРАВЛЕНИЯ  
БЛАГОСОСТОЯНИЕМ  
И ФИЛАНТРОПИИ  
СКОЛКОВО