

З М І С Т

Передмова	11
Розділ 1. Знайомство зі Стюартом Макдуфом	15
Розділ 2. Архітектура	29
Розділ 3. Керівництво	53
Розділ 4. Підприємництво	77
Розділ 5. Наставництво	95
Розділ 6. Роль навчання у формуванні лідера	119
Розділ 7. Наставник	139
Розділ 8. Архітектор	161
Розділ 9. Керівник	177
Розділ 10. Підприємець	203
Розділ 11. Синтез, інтеграція та завершальні висновки	221
Додаток. Справа компанії Dempsey Boats	229
Зразкові історії	259
Рекомендована додаткова література	263
Рисунки, діаграми і таблиці	271

ШАНОВНІ ЧИТАЧІ!

Ви тримаєте в руках цікаву і корисну книгу, яка, сподіваюсь, стане в нагоді вам, вашій родині та вашому бізнесу. Наше суспільство зав'язане на традиціях. Сім'я — це основа і опора кожної людини. Бізнес не є виключенням, і не важливо чи це маленька кав'ярня, чи потужна компанія зі світовим ім'ям і філіалами по всій земній кулі. Levi's, Walmart, J. P. Morgan, Michelin вирости як бізнес однієї родини.

Коли справа тільки зароджується і починається, ми довіряємо і звертаємося за допомогою до обмеженого кола найближчих людей, потім підростають діти, спочатку допомагають, потім здобувають освіту, а згодом і очолюють раду директорів. Сімейний бізнес вимагає постійної мотивації для рідних, позитивного прикладу і бездоганної репутації від старшого покоління, належного виховання та освіченості від дітей та онуків.

Надважливо вибудувати «правильну» архітектуру компанії, структурувати напрями і призначити відповідальних за їх розвиток. Визначити систему показників, яка буде показувати динаміку. Якщо ви тільки відкриваєте власну справу,

можливо ці питання будуть здаватися досить далекими і менш важливими, проте «хто не планує, той планує провал».

Сімейні відносини бувають складними, і здається, що так просто передати бізнес у спадок дитині. Двом братам ще легко можна порозумітися і очолити різні напрями чи галузі, а вже коли справа стосується кузенів і дядьків — окремі гілки родини не завжди знайдуть спільну мову щодо розвитку, верховенства або дивідендів. Тому дуже добре, що існують успішні кейси з якими ви зможете ознайомитися на цих сторінках.

Засновники закладають у розвиток бізнесу родинні цінності своєї сім'ї, згодом ці цінності перенесуться на нижчі щаблі, на менеджерський склад, вони стануть критерієм підбору команди і зцементують колектив у непрості часи. На певному етапі розвитку доведеться покладатися на експертну оцінку і запрошувати професіоналів зі сторони на керівні посади. Адже незалежна думка є критично важливою, і успішний сімейний бізнес не є консервативним, він є гнучким, хоча і працює за визначеними механізмами.

Книга Джастіна Б. Крейга і Кена Мурса допоможе знайти відповіді на непрості запитання, познайомить з архітектурою розбудови, механізмами розвитку. Ми знову звернемося до цінностей, традицій, наставництва. Але цінуючи традиції, ми впроваджуємо інновації. Розвиваймо український бізнес!

Алла Савченко

Президент, Старший партнер BDO в Україні

ЗНАЙОМСТВО ЗІ СТЮАРТОМ МАКДУФОМ

Все, що робить кожен успішний ефективний менеджер, знаходиться посередині між практичною діяльністю і рефлексією, пов'язаною з теоретичним мисленням. Дія, що не підкріплена рефлексією є бездумною; рефлексія без дії — пасивна. Кожен менеджер має знайти спосіб поєднати ці два способи мислення, щоб діяти так, коли рефлексивне мислення відповідає практичній діяльності.

Джонатан Гослінг і Генрі Мінцберг (2003)

Мене звати Стюарт Макдуф. Я керую сімейним бізнесом. Іноді це відлюдне заняття. Те, про що йтиметься далі, є сукупністю роздумів і цінної інформації, отриманих як мною, так і іншими людьми, про які я вважаю за потрібне розповісти, тому що з власного досвіду я знаю, що вести сімейний бізнес часто доводиться самотужки, без наставника. Насправді, я порівнюю свою роль лідера в сімейному бізнесі родини з кількох поколінь з розбірними меблями, які чудово

виглядають у демонстраційній залі, але зовсім інша річ, коли ви самі спробуєте зібрати все це разом, не маючи інструкції, а лише шестигранний ключ для закручування гвинтів.

І хоча в мене в офісі і вдома полиці рясніють від книг на тему лідерства, написаних найбільш шанованими мислителями, а стіни суцільно завішані різними дипломами й сертифікатами, що засвідчують мою компетентність, але в реальності я ще й досі кожного дня відчуваю, що мені бракує знань і досвіду. Власне, багато разів на день.

Нині я вже майже 10 років перебуваю в ролі лідера сімейного бізнесу, а тому мої міркування про виклики, викладені в цій книзі, мають на меті передати здобуту мудрість наступним поколінням. Зробивши успішну професійну кар'єру в іншій сфері, я повернувся до сімейного бізнесу на прохання мого батька — лідера в другому поколінні; про деякі питання, що пов'язані зі специфікою бізнесу, мені пощастило дізнатися безпосередньо від нього. Після тривалого навчання я врешті-решт взяв на себе керівництво бізнесом.

Простіше кажучи, очолювати сімейний бізнес — це найбільш вдячна і найбільш складна місія на планеті. Цією роботою зайнято дуже багато людей в усьому світі. Слушно зауважити, що наші фірми сімейного бізнесу за кількістю домінують над усіма іншими видами компаній повсюди в країнах з вільним підприємництвом. Втім наші винагороди і виклики на цих керівних ролях принципово відрізняються від тих, з якими стикаються наші колеги, що керують великими корпораціями.

Мотивацією створення цієї книги була думка про те, що характерною рисою сімейних фірм є нешаблонні стратегії. Розмірковуючи над написанням цієї книги, я дійшов висновку, що справжню користь для спільноти сімейного бізнесу має принести не просто ще одне пересічне видання з практичного менеджменту або лідерства. Швидше навпаки, я прагнув, щоб ця книга показала моє (наше) буденне життя,

і водночас ґрунтувалася на міцних і непохитних базових елементах. Те повсякденне життя, про яке я розповідаю, не стосується будь-кого чи якихось рішень, а зовсім навпаки, бо я розповідаю і про те, і інше. Саме такі проблеми вирішують лідери сімейного бізнесу в усьому світі, поєднуючи відповідальний підхід як до бізнесу, так і до родини. Такий підхід по суті є парадоксальним. Але як скоро стане очевидним, мій підхід є навмисне парадоксальним, тому що наскільки я знаю про свій власний бізнес, то він знаходиться в центрі парадоксів. Парадокси ж розв'язувати неможливо, ними можна лише керувати. Так що, вважайте, що ви добре проведете час у школі парадоксу.

Базові елементи, які я рекомендую в наступних розділах, були перевірені часом про лідерство. Я називаю це «роздумами на фліпчарті». Важливо, щоб науку було легко зрозуміти, і навіть відтворити на серветці або на підставці для пивного кухля. Хоча це може звучить банально, але насправді це важливо відзначити. Мені часто доводиться розказувати про свою «філософію лідерства» (назвемо це так) в нетрадиційному для навчання середовищі, і зазвичай я пишу або на серветці, або на підставці для пивного кухля.

Уявіть собі весільний банкет, де ви сидите поряд із кузеном, що не має відношення до бізнесу, і з яким ви жодного разу не вели подібних розмов; уявіть святкування дня народження з багатодітною родиною, де племінниця «зненацька» зацікавилася нашою сімейною фірмою; уявіть, що ви після роботи йдете до бару, перехилити чарчину з «неродинними» членами керівництва і їм цікаво зрозуміти яким чином поєднується належність до родини і право власності в сімейному бізнесі, наприклад, з виконанням керівних функцій. Тобто, для того, щоб мої «схеми на фліпчарті» були ефективними, вони ще мають бути й портативними.

Така подача інформації не тільки допомагає усвідомити основоположні питання сімейного бізнесу, але й дає надію часом вирішувати складні проблеми щодо керівництва, лідерства, менеджменту, фінансових і міжособистісних проблем, з якими стикаються лідери сімейного бізнесу.

Як показує мій досвід, порозуміння і колективне вирішення проблем значно полегшується, якщо вміти ефективно розмовляти з людьми. Тобто, майстерно володіти мовою — логічною і виразною, і водночас простою і зрозумілою.

Тому, по суті, ця книга є дорожньою картою для тих, хто або вже керує, або ще тільки очікує взяти на себе роль лідера сімейного бізнесу. Навіть більше, ця книга креативно відтворює нюанси, з якими стикається кожен, хто так чи інакше пов'язаний із сімейним бізнесом. Це консультанти, фінансисти, клієнти і постачальники, а також ті члени сім'ї, що не зайняті в компанії, але які є, або будуть, її власниками. Усі вони тільки виграють, якщо будуть краще розуміти відмінності керування сімейним бізнесом, порівнюючи з іншими типами підприємств. А ці відмінності є суттєвими.

На своєму шляху до крісла керівника я засвоїв одну важливу річ: важливе значення має контекст бізнесу. Це важливо для розуміння, запам'ятовування й сприйняття контенту, який я вклав у цю книгу. При цьому варто пам'ятати, що всі сімейні бізнеси мають і схожі, і відмінні риси. По-іншому це можна передати за допомогою мудрого вислову, що стосується сімейних офісів: «Якщо ти бачив один сімейний офіс, ти бачив... офіс однієї сім'ї».

Так і є. Я вважаю, що якщо ви бачили один сімейний бізнес, ви бачили один сімейний бізнес. Проте, я також вважаю, що озброївшись структурним мисленням, можна краще розуміти, оцінювати і інтерпретувати всю своєрідність кожної окремо взятої сім'ї, яка володіє сімейним

бізнесом. (Зверніть увагу, як я тонко жонглюю словами «бізнес» і «сім'я»).

Таким чином, *ваш* контекст, то і є *ваш* контекст. Але майте на увазі, що сім'я і бізнес постійно перебувають у стані руху й змін. А якщо ще додати успадкування і право власності, тоді у вас є розширений контекст, яким потрібно керувати. Про це ми поговоримо далі, але коли ви вибираєте між інтересами бізнесу й інтересами сім'ї, вам доводиться розглядати не два варіанти, а цілу низку *трилем*. Як керівник ви враховуєте і ситуацію в минулому, і на даний час, а також зазираєте в майбутнє. Увесь час ви маєте задовольняти очікування родини, власників і менеджерів. Отже звикайте думати трилемами.

Ніхто не каже, що це просто, і можливо саме тому мало хто з дослідників торкається глибинної специфіки сімейного бізнесу. Сподіваюся, що ця моя емпірична ахінея пролле світло й стане вам у нагоді у вашій складній і корисній ролі, коли ви вже лідер, або ще тільки претендент.

Також сподіваюся, що мій досвід дещо полегшить вашу задачу і принесе суттєво більшу моральну винагороду, а ті базові елементи, що я вводжу в структуру, стали для мене відкриттям. Це набагато спростило мій світ, отже моя роль лідера сімейного бізнесу стала більш позитивною, і це допомогло мені почуватися менш ізольованим.

МІЙ КОНТЕКСТ: РОДИНА МАКДУФІВ

Хоча специфіка бізнесу у всіх нас різна, але я зрозумів, що для того, щоб краще вчитися в інших, мені потрібно професійно зрозуміти їхній «сімейний бізнес». Таким чином я можу зрозуміти їхню точку зору. Тому дозвольте мені стисло розповісти вам про мої власні обставини, аби ви могли краще зрозуміти мою позицію щодо бізнесу.

Мій бізнес — це сімейний бізнес у третьому поколінні. Колись, сподіваюсь, буде в четвертому поколінні. Нашу компанію заснував мій дід наприкінці Другої світової війни. Він зміг скористатися хвилею позитиву, що охопила діловий світ у той час.

Він був класичним засновником, який насправді не дуже переймався плануванням. Успіх для нього означав забезпечувати дружину і родину. Тоді мірилом успіху для нього було мати їжу, одяг, дати освіту дітям, яких було троє — два хлопці і дівчинка. Мій батько був старшим і замінив свого батька в бізнесі, коли закінчив середню школу. Через два роки за його прикладом пішов батьків брат, а от сестра, моя тітка, ніколи в нашому бізнесі не працювала, хоча її чоловік трохи попрацював, але зараз не будемо про це говорити. Дід так і не дожив до того часу, коли бізнес став справді успішним. Він раптово помер у віці 52 років, залишивши мого батька керувати бізнесом у віці 28 років.

Під керівництвом мого батька підприємство значно виросло, але не без звичних труднощів, які часто притаманні будь-якому бізнесу, що зростає. Мої найдавніші спогади — це коли батько розповідав матері, як він відстоював виплати заробітної платні працівникам, і який на нього чинили тиск навіть прихильні до нього банкіри (стосовно яких він уживав не досить прихильні слова). Я також згадую, як він вважав неочікуваним викликом і тягарем мати дядька і тітку за рівноправних партнерів у бізнесі. Не маючи жодної формальної освіти з бізнесу й за відсутності батька, який виступав би у ролі наставника, йому вдавалося приймати рішення, які він вважав найкращими як в інтересах усіх, так і співвласників, до яких він ставився справедливо. Його стиль був *старою школою лідерства*. Він цінував добрі стосунки, чесність, порядність і працелюбство. Цей стиль був успішним для його бізнесу і бізнесу багатьох інших людей його покоління. Саме ці цінності і принципи задають тон у нашому бізнесі й сьогодні.

У нашій родині все чомусь було пов'язано із цифрою три. Нас у батьків троє, у дядька і тітки теж по троє дітей. Так що партнерство з братом і сестрою, яке кидало виклик татові, переросло в консорціум двоюрідних братів і сестер, який складається з трьох по три, тобто вже дев'яти осіб, не рахуючи їх других половин. Як найстарший в третьому поколінні, тепер я несу відповідальність за всю цю велику сім'ю, і саме ця все складніша динаміка спонукала мене якомога глибше розібратися, — а згодом і викласти в письмовій формі все те, що я зараз і роблю, — відмінності між керуванням сімейним бізнесом і несімейним бізнесом.

ВИЗНАЧЕННЯ СІМЕЙНОГО БІЗНЕСУ

Хоча сімейний бізнес є широко розповсюдженим, я виявив, що наразі немає єдиної думки щодо того, що є насправді сімейним бізнесом. Питання залишається суперечливим, але мене це не обходить, бо для себе я дотримуюся визначення сімейного бізнесу, що існує в Європейському Союзі (ЄС). Відповідно до пропозиції ЄС, щоб вважатися сімейним підприємством, бізнес має відповідати наступним критеріям:

- Більшість голосів, прямих чи опосередкованих, має засновник або ті, хто придбав акціонерний капітал фірми, або члени родини.
- Принаймні один представник сім'ї або близький родич бере участь у задачах менеджменту бізнесу і в складі керівництва фірми.

Зареєстровані компанії можуть вважатися сімейним підприємством, коли сім'я володіє 25 відсотками голосів, які закріплені за їхнім статутним капіталом. Також має враховуватись аспект зміни поколінь і намір передати фірму членові родини. Положення про намір передачі фірми виводить визначення за межі компонентів права власності, управління і контролю,

і містить, як вважають, саму сутність сімейного бізнесу — передбачувану безперервність передачі в спадок права власності. Саме цю ідею передачі в спадок я й прищеплюю в нашій родині, і це, безумовно, допомогло нам приймати рішення.

Теорія систем надихнула мене на створення діаграми з трьох кіл (на так званому «фліпчарті для ілюстрацій»), що загально визнано є найкращим способом опису відмінностей між сімейним і несімейним бізнесом (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Діаграма трьох кіл сімейного бізнесу

Простіше кажучи, сімейну фірму можна змоделювати у вигляді трьох незалежних підсистем, які взаємозалежать, взаємодіють між собою і поєднуються. Це сім'я, менеджери і власники. Як модель відкритих систем, кожна підсистема підтримує межі, що відокремлюють її від інших підсистем. Кожною підсистемою слід керувати, але докладніше про це поговоримо пізніше. Ця модель дуже допомогла мені в розумінні моїх різних ролей як лідера. Також важливо, що ця модель допомогла мені зрозуміти перспективи інших людей, залежно від кола або кіл, які вони займають. Наприклад, я в цей час виконую роль в усіх трьох колах.

А моя тітка, як власник і, звичайно, член родини, займає відмінні від мене позиції, оскільки вона ніколи не працювала в бізнесі. Деякі мої двоюрідні брати, що ніколи не працювали в бізнесі, і ще не є власниками, присутні лише в колі «сім'я». Інші займають певні позиції в нашій сімейній фірмі, але ще не є її співвласниками. Ця модель допомогла мені чітко усвідомити проблеми, пов'язані з лідерством у сімейному бізнесі через чітке розуміння перспектив тих, хто знаходиться всередині системи. Рекомендую ознайомитися з моделлю трьох кіл і застосовувати її, щоб структурувати власний світ і безліч інших систем, як це зробив я.

Наприкінці майже кожного розділу книги я наводжу «Три уроки найкращих практик перспективного наставництва». Кожен з уроків пов'язаний з одним із трьох кіл. Я також додаю рекомендовану літературу для подальшого читання, тобто книги та статті, які стали мені корисними в моїй навчальній подорожі, а також *зразкову історію*, щоб показати чого я навчився. Завжди тримайте у своїй уяві три кола, коли читаете цю книгу. Саме так я і навчався.

ПРО ЦЮ КНИГУ

Книга складається з двох частин, кожна з яких має чотири підрозділи. Перша частина присвячена аспектам *організаційного* рівня, де проявляються відмінності між сімейним і несімейним бізнесом. Ці аспекти корисні для розуміння того, де виникають відмінності між сімейними підприємствами. Інші два аспекти (архітектура і керівництво) відповідають структурам, які на мою думку саме й визначають специфічні риси сімейного бізнесу. Інші два аспекти (підприємництво і наставництво) охоплюють основні *процеси*, які лідери сімейного бізнесу мають опанувати інакше, ніж їхні колеги з несімейного бізнесу.

Після ретельного вивчення сімейного бізнесу та їхніх лідерів протягом значного часу я дійшов висновку, що масштабність цієї теми може призвести до плутанини і навіть переважати своїм обсягом. Залежно від визначення, більшість підприємств можна охарактеризувати як сімейні. Тому, щоб зробити його простішим для себе і, сподіваюсь, інших, мені потрібно було розробити структуру, щоб ефективніше осмислювати цю тему (яку дехто називає «простором» або «стилем»). Структура АКПН (AGES)¹, про яку я розповідаю, будується

Яким чином проявляються відмінності
(1) між сімейним і несімейним бізнесом та
(2) всередині сімейного бізнесу.



Рис. 1.2. АКПН — структура

¹ АКПН — Архітектура, Керівництво, Підприємництво і Наставництво (АКПН) (англ. AGES — Architecture, Governance, Entrepreneurship, and Stewardship).

навколо тих сфер, в яких присутні очевидні унікальні риси сімейного бізнесу: їхня *Архітектура*, *Керівництво*, *Підприємництво* і *Наставництво* (АКПН). Або у більш широкому розумінні:

1. *Архітектура* містить структури і системи, які покладені в її основу та доступні для спостереження, а також відмінності і переваги пов'язані з ними, що у кінцевому результаті призначено для досягнення певної стратегії фірми (тобто, «як»);

2. *Керівництво* охоплює структури керівництва як бізнесом, так і сім'єю, а також деякими процесами (тобто, «хто вирішує», «чи вирішує» і «коли вирішує»);

3. *Підприємництво* охоплює стратегію і лідерство (тобто, «хто виконує»);

4. *Наставництво* — це, напевне, головний фактор, який забезпечує контроль і нагляд за процесами, як на рівні особи, так і на рівні сімейного бізнесу (тобто, «чому») (рис. 1.2).

Друга частина доповнює першу, але зміщує фокус з *організаційного* рівня на *індивідуальний* рівень. У цій частині, яка базується на моделі AGES, я розповідаю про своє бачення чотирьох ролей, якими лідер сімейного бізнесу має оволодіти одночасно, щоб вміти вести як бізнес, так і сім'ю. Зокрема, представлена модель НАКП (SAGE)² демонструє, що він або вона мають бути *Наставником*, *Архітектором*, *Керівником* і *Підприємцем* (НАКП) (рис. 1.3).

Протягом усього часу я додаватиму розмірковування лідерів («секрети нашого ремесла»). Я обрав, так би мовити, інший, менш легкий і вторований шлях до лідерства. Я також поділюсь з вами прикладами з практики і вищезгаданими *вразковими історіями*, які допоможуть об'єднати концепції

² НАКП — Наставник, Архітектор, Керівник і Підприємець (англ. SAGE — Steward, an Architect, a Governor, and an Entrepreneur).

Яким чином проявляються індивідуальні ролі в відмінності (1) між сімейним та несімейним бізнесом, та (2) всередині сімейного бізнесу.



Рис. 1.3. НАКП — структура

з життям. Крім того, я безсоромно запозичую ідеї вузького кола професорів, які мені допомогли зрозуміти той безлад, у якому ми, лідери, борсаємося кожного дня.

В усіх розділах я вживаю поняття *набір навичок і спосіб мислення*. Це стосується майже всього, що ми робимо для досягнення будь-якої мети незалежно від обставин. Але в контексті завдань лідера сімейного бізнесу я вважаю це поняття дуже ефективним засобом зрозуміти дуже складні речі за своєю сутністю. На мою думку, мова йде про те, щоб члени сім'ї були *готовими, мали бажання та були здатними* робити внесок у родину та/або бізнес стосовно певної компетенції, а це вимагає певної комбінації навичок і способів мислення. Залежно від розвитку бізнесу немає потреби в тому, щоб усі виконували те, що вони не вміють зараз або в майбутньому без належної підготовки. Але щоб бізнес розвивався, необхідно, щоб