

Владислав Бурда, президент RedHead Family Corporation и Family Business Network Ukraine

СЕМЕЙНАЯ КОНСТИТУЦИЯ

Зачем она нужна во время войны.

К О МНЕ ЧАСТО ОБРАЩАЮТСЯ владельцы семейных компаний с вопросами о семейной конституции. Когда ее лучше начать писать? Какие проблемы в ней осветить? Обычно о семейной конституции начинают задумываться собственники начиная со второго поколения. И лучшим мотиватором для ее создания является кризис. Например, неожиданная смерть владельца, неудачный прием на работу кого-то из его детей, приведший к уходу ключевых менеджеров или развод в семье основателей. Чтобы как-то предсказать возможные неприятности и уберечь будущие поколения от ошибок нужен такой документ.

Одна из первых семейных конституций датируется 1722 годом. Она была создана богатейшим японским кланом Мицуи, который управляет глобальной корпорацией и по сей день. Глава 15 этой конституции гласила: «В основе своей старший сын возглавляет семейство после отца своего; но если его поведение приносит вред и страдание семье, он должен быть удален, даже если он единственный сын, и отправлен в монастырь. В этом случае наследником становится другой член нашего дома».

Конституция — это свод политик, правил, процедур, принципов и ценностей семьи, который должен определить направление движения как ее самой, так и семейного бизнеса для будущих поколений. Документ пишется непосредственно членами семьи. Важно создать стратегию владения активами семьи и семейного бизнеса, чтобы с каждым следующим поколением обеспечивать уровень жизни в соответствии с ростом численности и потребностей всех родственников. Распространенными причинами разрушения семейных компаний являются фрагментирование владения и эмоциональная разобщенность семьи и бизнеса. В первом случае у нее появляется слишком много акционеров с очень небольшими пакетами акций, а во втором — в семье растет число «спящих» владельцев.

Почему семейная конституция обычно возникает во втором поколении собственников? Она является инструментом контроля, когда уже нет возможности лично следить за



всем. Основатели же, как правило, уверены, что у них все под контролем.

Как пишется семейная конституция? Для начала лидер должен собрать совет из совершеннолетних активных членов семьи и обсудить то, как они видят будущее бизнеса. После этого можно распределить задачи. Молодежи лучше всего поручать все, что связано с новыми технологиями, а старшим — вопросы, связанные с отношениями и передачей опыта. Семейная конституция

предусматривает решение проблем преемственности, образования, благотворительности, роли совета директоров и семейного совета. Какова задача CEO и кто его назначает? Как поступать с зятями и невестками? Какие есть возможности у нового поколения получить внутрисемейный кредит для стартапа? Важно выписать правила найма и увольнения членов семьи. В этом году наша Ассоциация переведет с английского книгу Джона Варда, которую я считаю лучшей в этой области, в помощь тем, кто приступит к написанию своей семейной конституции. Она так и называется: The Family Constitution.

Во время учебы на MBA я познакомился с необычной семейной компанией. Семья, являющаяся успешным производителем металла в своей стране, 15 лет назад приняла семейную конституцию. Главной ценностью бизнеса была обозначена сама семья! Отец-основатель был диктатором и тираном. Его старший сын решил покинуть бизнес и открыл небольшое производство металлопроката, став конкурентом отцу. Вначале в семье возник огромный скандал. Но позже отец сказал: «Раз в нашей семейной конституции семья — основная ценность, мы должны удовлетворять потребности каждого члена семьи в самореализации». Оба предприятия нашли свои ниши и успешно работают на рынке. Потребители посчитали это красивым маркетинговым ходом. Сейчас, когда идет война, написание семейной конституции может показаться неприоритетной задачей. С этим нельзя согласиться. Практически все европейские компании, дошедшие до третьего поколения, пережили войну. А ее пережить проще, когда смотришь в будущее и готовишь планы. **FB**