

CEO по блату. Почему фирмы под управлением родственников чаще банкротятся

Автор: Столяров Александр, Источник: Подписка на РБК

Дата: 14.10.2026 7:01:00, Город: Москва

Рубрика: Прочее

Собственники компаний в России начали передавать бизнес наследникам, в том числе назначая их гендиректорами. Это худший вариант, установили консалтеры: большинство таких компаний закрываются

Родственники собственников бизнеса, когда их назначают преемниками и генеральными директорами, часто менее успешны, чем внешние кандидаты. К такому выводу пришли зарубежные исследователи. Почему кандидаты, выбранные по родственным связям, часто ведут компании в никуда?

Самый слабый кандидат

В исследовании консалтинговой компании SQN "Время преемников", посвященном преемственности в бизнесе (есть в распоряжении РБК), приводятся три основных сценария при выборе нового CEO. Собственник может передать управление компанией родственникам, прежде всего детям, сделать выбор в пользу внутреннего кандидата с большим опытом либо взять человека с рынка.

У первого сценария в России есть свои истории успеха. Например, дочь основателя авиакомпании S7 Владислава Филева Татьяна Филева успешно провела бизнес через тяжелый для авиаотрасли 2022 год, когда были введены антироссийские санкции, но в конце того же года ушла, признавшись, что устала быть операционным руководителем. Основатель группы "Черкизово" Игорь Бабаев передал управление сыновьям и прекрасно отзывался об их менеджерских навыках, утверждая, что они делают все лучше, чем он.

Но в других случаях этот сценарий оказывается слабым. Уровень наследников может не дотягивать до необходимого. Одна из причин в том, что круг кандидатов внутри семьи ограничен. К тому же родственные связи не всегда гарантируют, что преемник останется в бизнесе надолго. Еще одно слабое место кандидатов-родственников - в будущем они могут привести компанию к семейным распрям. "Международная практика показывает, что передача бизнеса по наследству сама по себе не является гарантией его успешного развития. Это такой же сложный и рискованный сценарий преемственности, как и другие варианты", - прокомментировал РБК сооснователь и президент SQN Антон Стороженко.

Хорошим вариантом аналитики SQN называют передачу управления внутренним кандидатам. Их можно быстро назначить на должность, они уже прошли предварительный отбор при устройстве в компанию. Сильной стороной таких людей будет и глубокое знание бизнеса изнутри, поясняет Стороженко: "Если человек прошел через несколько ролей, он хорошо понимает структуру компании, процессы, знает людей и особенности бизнеса". Риск тут в том, что кандидаты, находившиеся на более низких должностях, могут не справиться с возросшим уровнем ответственности.

Неплохим вариантом будет и назначение на позицию CEO внешних соискателей: у них свежий взгляд на бизнес и они могут начать трансформировать компанию в выгодном направлении. Классический пример: в 2006 году владельцы Ford наняли Алана Малалли, который работал в Boeing - компании из другой отрасли. Малалли применил системный подход к операциям и провел в автоконцерне масштабные изменения, что помогло Ford выйти из кризиса. Таких примеров было немало и в недавние времена: например, сооснователь визуальной платформы Pinterest Бен Зильберман в 2022 году передал операционное управление Биллу Реди, у которого был опыт работы в Google и PayPal. Реди начал превращать Pinterest из места для поиска вдохновения в платформу для покупок. Выручка компании сейчас растет.

По наблюдению Антона Стороженко, внешние кандидаты могут быть заинтересованы в профессиональном результате, партнерстве и привлекательных финансовых условиях. Они могут принести в компанию опыт, которого у нее нет. Но важно учитывать риск культурного разрыва: ценности и управленческие подходы внешнего руководителя могут отличаться от принятых в семье собственника и в компании.

Операция "Наследник"

Международная статистика показывает, что сделать преемником родственника не лучшее решение. По оценкам американского исследователя менеджмента Джона Варда, который проанализировал 200 предприятий штата Иллинойс за период с 1924 по 1984 год, до второго поколения доживают около 30% семейных компаний, до третьего - 13%, а до четвертого - только 3%. Это, конечно, еще не значит, что к краху ведут именно директора-родственники, но их эффективность, очевидно, не очень высока. Главными причинами провала становятся споры о том, кто должен управлять компанией, и отсутствие плана преемственности. Формальные структуры управления, профессиональный менеджмент и четкий план передачи власти есть лишь в 10-15% компаний третьего поколения, и именно такие демонстрируют более высокие показатели выживаемости. Подсчеты Варда вошли во многие учебники по менеджменту, их редко оспаривают.

Похожие выводы сделали авторы исследования "Внутри семейной фирмы: влияние семей на успешные решения и производительность". Группа экономистов подсчитала, что операционная рентабельность активов (показывает, насколько эффективно компания использует свои активы) фирм, куда приходит на позицию CEO преемник-родственник, в среднем обваливается на 4 п.п. Основатель компании обычно создает стоимость, а его потомок на той же позиции ее часто разрушает. Вот почему многие гуру бизнеса порицают такой способ передачи власти. Например, Уоррен Баффетт говорил, что выбирать руководителей из детей бывших лидеров - все равно что набирать олимпийскую сборную из сыновей чемпионов прошлых Олимпиад.

Еще одно исследование показало, что компании, которыми управляют родственники владельца, примерно на 20% менее продуктивны. Чаще всего это связано с неформальным стилем управления и сопротивлением переменам: управленцы в семейных предприятиях испытывают излишний пиетет перед методами легендарного основателя - своего отца, деда и т.п. Компания воспринимается как наследие: например, владельцы уверены, что ей нельзя менять сферу деятельности, даже если та уже перестала приносить прибыль. Среди других причин - отсутствие меритократии: продвижение основано на степени родства, а не на заслугах.

Феномен, когда самоуверенные и некомпетентные наследники губят преуспевающий семейный бизнес, настолько хорошо известен, что у него даже есть свое название - эффект Фредо (назван по имени персонажа "Крестного отца" - бездарного сына дона Корлеоне, поставившего под удар

Ссылки на материал в Интернете:

<https://www.rbc.ru/business/14/10/2026/6ac87933ea3a914511a0185f>

CEO по блату. Почему фирмы под управлением родственников чаще банкротятся

Автор: Столяров Александр, Источник: Подписка на РБК

Дата: 14.10.2026 7:01:00, Город: Москва

Рубрика: Прочее

созданную им империю). Хороший пример - третье поколение семьи Гуччи: в 1980-е Паоло Гуччи запустил убыточную линейку товаров, а его брат Маурицио настолько плохо управлял бизнесом, что к 1993 году семья полностью лишилась контроля над брендом.

Наследник основанной еще в середине XIX века крупной американской сети супермаркетов Great Atlantic & Pacific Tea Company (A&P) Хантингтон Хартфорд II растратил активы семьи на провальные проекты - музей изобразительного искусства, модельное агентство и курорт на Багамах, который принес убыток в \$30 млн. Компания не сумела адаптироваться к вызовам рынка, упустила тренд на пригородные супермаркеты и в 1970-х была ликвидирована. А внук основателя канадской корпорации Seagram Эдгар Бронфман-младший, мечтавший стать голливудским магнатом, вопреки советам семьи продал контрольный пакет акций в химическом концерне DuPont, чтобы в середине 1990-х купить Universal Studios и PolyGram. Бизнес на новом поприще не удался, и уже в 2000 году он избавился от объединенной компании. Вся затея обошлась Бронфманам в несколько миллиардов долларов.

Впрочем, отдельные семейные бизнесы успешно преодолевают эти трудности: если в них внедрено профессиональное управление, а эмоции семьи отделены от бизнес-процессов, такие фирмы могут не уступать, а порой и превосходить по эффективности публичные компании. Согласно анализу Harvard Business Review, потеря контроля над делом чаще связана с конкретными проблемами, например с соперничеством между братьями и сестрами или пассивной позицией владельцев, а не с самим фактом семейного участия в управлении. Самый опасный период именно передача власти: споры между наследниками часто приводят к разделу бизнеса.

В России сколько-нибудь репрезентативной статистики, сколько наследников оказываются успешными гендиректорами, нет. Все дело в том, что компании редко заявляют прямо, что родственник собственника не справился с обязанностями CEO. "Да и в целом причины смены руководителя обычно не раскрывают", - поясняет Оксана Куманина, управляющий партнер практики подбора топ-менеджеров ANCOR. Семейный бизнес в стране непрозрачен, и собственники неохотно признают ошибку с собственным ребенком.

Однако экспертные оценки обычно подтверждают выводы SQN и вполне соотносятся с западными реалиями. "Примерно в трети компаний, с которыми я работаю, управленцы так или иначе связаны родственными отношениями: это могут быть дети собственников, супруги, братья, зятья. Я бы оценил долю случаев, когда родственник на позиции CEO или одного из ключевых руководителей оказывается недостаточно эффективным, примерно в 30-40%", - отмечает эксперт практики "Операционная эффективность" Strategy Partners Константин Савельев. Это высокий показатель для директора.

Другие эксперты настроены еще критичнее. "Судя по нашей практике, примерно половина случаев передачи управления детям заканчивается либо заметной просадкой бизнеса, либо тем, что через два-три года собственник возвращается в операционку или все-таки нанимает директора с рынка. Удачных передач, когда наследник реально вырастил компанию, заметно меньше", - констатирует Алексей Чихачев, управляющий партнер HR-агентства A2.

В Европе и США семейные компании часто осознают риски и юридически отделяют владение от управления. Это дает нанятому управленцу определенную свободу: собственники напрямую не вмешиваются в операционное управление, пока он выполняет установленные KPI. В России KPI обычно есть на бумаге, но на деле назначение топа до сих пор часто личное дело, отмечает Максим Ручьевский, гендиректор HR-консалтинговой компании iPlace. А уж о том, чтобы в его повседневные решения не вмешивались собственники, он и вовсе может забыть.

По словам Наны Матешко, партнера практики оценки и развития лидеров и команд компании The Edgers, в международных структурах подготовка родственников к роли CEO может идти поколениями. Владельцы Lego много лет готовили переход группы от третьего к четвертому поколению, сейчас растут пятое. В России похожие случаи есть, хотя подготовка обычно носит неформальный характер. Например, в ювелирной компании Sokolov, судя по публичным интервью Артема Соколова, формальной многолетней программы не было. Но он с детства был погружен в семейный бизнес и в 2014 году, в 21 год, возглавил его (и продал в 2025 году). "Сценарий оказался успешным, но рассчитывать, что преемник самостоятельно выплывет, все же более рискованный путь", - поясняет Матешко.

Бутафорские директора

Надо отметить, что передача своего дела родственникам в России пока не стала традиционной схемой. "Дети российских бизнесменов часто хотят просто заниматься своим делом и не ассоциироваться с родителями. Бывает, что и сами собственники не торопятся передавать бразды правления, желая, чтобы дети сами всего добивались", - отмечает основательница HR-консалтинговой компании Empower Ольга Саутолл. Как пример она приводит Сергея Галицкого, который не захотел передавать розничную сеть "Магнит" дочери Полине, а просто продал компанию.

Основной причиной неудач родственников в кресле гендиректора эксперты считают молодость и нехватку опыта управления. Наследники не прошли тот путь, на котором хороший руководитель обычно набивает профессиональные шишки - и операционные, и стратегические. Они могут иметь престижное образование, MBA западного вуза, опыт работы за рубежом, но не знать, как на самом деле идет работа на нижнем уровне организации. Когда отец отходит от дел, выясняется, что наследник не умеет спорить с сильными топ-менеджерами или выстраивать отношения с местной администрацией, арендодателями, поставщиками и крупными клиентами.

Встречается и такой болезненный сценарий, как двоевластие. Отец формально передает управление, но продолжает звонить директорам и отменять решения наследника. Команда быстро понимает, кто реально принимает решения, и считает нового гендиректора пустышкой. Как поясняет Максим Ручьевский, этот сценарий в России встречается особенно часто. В такой ситуации с управлением не справится не только родственник, но и любой наемный управленец. Бутафорского директора начинают игнорировать все - крупные партнеры, подчиненные, b2b-клиенты.

Корень проблемы при любом сценарии в том, что к родственникам применяют не совсем объективный подход, делая им поблажки или продолжая контролировать. "Когда родственника приглашают в компанию в качестве управленца, никто не проводит оценку его компетенций - его почти сразу считают отличным руководителем, компетентным специалистом, хотя это не так. Именно поэтому процент неэффективных руководителей

Ссылки на материал в Интернете:

<https://www.rbc.ru/business/14/10/2026/6ac87933ea3a914511a0185f>

CEO по блату. Почему фирмы под управлением родственников чаще банкротятся

Автор: Столяров Александр, Источник: Подписка на РБК

Дата: 14.10.2026 7:01:00, Город: Москва

Рубрика: Прочее

из числа родственников значительно выше, чем среди других категорий", - поясняет Ольга Саутолл. Она рассказывает о кейсе из своей практики, когда собственник назначил директором своего родственника, считая, что тот точно справится: "Я-то его хорошо знаю". В итоге тот, конечно, провалил работу.

Властный ученик

Дело все-таки не в семейных узах: в большинстве случаев родственника можно подготовить к управлению, если начать это делать загодя. "Я знаю несколько случаев, когда собственники, много лет руководившие бизнесом, заранее задумывались, сможет ли кто-то из детей со временем стать преемником. Подходы были разными. Одни делали ставку на сильное зарубежное образование. Другие считали принципиальным, чтобы ребенок прошел путь в компании от рядового специалиста к управленцу: поработал в разных подразделениях, понял бизнес изнутри и рос вместе с усложнением задач", - рассказывает Галина Рогозина, партнер консалтинговой компании Regroup.

На ее взгляд, наиболее эффективным был подход, когда собственник пытался заинтересовать наследника и давал ему попробовать себя в разных ролях. "Нельзя, чтобы ребенок воспринимал компанию как свое законное наследство, особенно если интереса к бизнесу у него нет и родитель пытается компенсировать это давлением", - отмечает Рогозина. Одного хорошего образования для того, чтобы родственник занял позицию CEO, недостаточно, уверен Константин Савельев. Будущему боссу важно поработать с операционной деятельностью, продажами, финансами, людьми, производственным блоком и другими ключевыми для конкретной компании функциями.

Неплохим вариантом будет назначить для преемника наставника не из семьи. Это может быть независимый директор, бизнес-коуч или опытный топ-менеджер, который вправе возразить своему ученику. У собственника должен быть готов план, согласно которому он будет постепенно уходить из управления, напоминает Саутолл.

Важно увидеть результат новоиспеченного начальника, который можно отделить от постоянной помощи основателя, поясняет Станислав Тараканов, гендиректор кадрового центра "Президент". Будущему CEO вначале стоит передать наследнику самостоятельный участок дела, с бюджетом, командой и понятными целями. В производстве это может быть управление площадкой или проектом модернизации. В торговле - отдельная категория товаров или регион, где человек отвечает и за продажи, и за прибыль, и за оборачиваемость запасов. В услугах - подразделение, где результат зависит от удержания клиентов, качества работы и экономики проектов. Смотреть нужно на себестоимость, качество, сроки, безопасность и работу команды.

Итак, родственников нужно дорастить до роли CEO. Полный карт-бланш с самого начала пути и чрезмерное подчеркивание статуса не сделает из них профессионалов. К сожалению, многие владельцы, особенно если речь о малом и среднем бизнесе, об этом забывают, констатируют эйчары. Именно такие компании чаще всего и терпят крах.

Сообщение

CEO по блату. Почему фирмы под управлением родственников чаще банкротятся

Автор: Столяров Александр, Источник: Подписка на РБК

Дата: 14.10.2026 7:01:00, Город: Москва

Рубрика: Прочее



Александр Столяров

Ссылки на материал в Интернете:

<https://www.rbc.ru/business/14/10/2026/6ac87933ea3a914511a0185f>