



ИДЕНТИФИКАЦИЯ СЕМЕЙНОГО БИЗНЕСА И ОЦЕНКА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ЗРЕЛОСТИ: ДИАГНОСТИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ ДЛЯ КАЗАХСТАНА

И.А. Намазбаева¹  , А. Серікқызы*²  , С.С. Бактымбет ³ 

¹ Алматы менеджмент университет, Алматы, Казахстан

² Алматы менеджмент университет, Алматы, Казахстан

³ Казахский национальный аграрный исследовательский университет, Алматы, Казахстан

E-mail: ¹inaram74@gmail.com, ²a.serikkyzy@almau.edu.kz, ³sbaktymbet@gmail.com

Аннотация. Цель – обосновать критерии идентификации семейного бизнеса в Казахстане и разграничить признаки семейного контроля и показатели зрелости корпоративного управления. Актуальность исследования обусловлена отсутствием официальной статистической классификации семейных предприятий, что ограничивает оценку их потребностей, рисков и эффективности государственной поддержки в стране. Методы – теоретическую основу исследования составили поведенческий подход, шкала F-PEC, концепция familiness и институциональная теория. Эмпирическая база сформирована по результатам анкетирования 85 представителей предприятий с признаками семейного участия, проведенного в январе–мае 2026 года в Шымкенте, Туркестане и Туркестанской области, а также восьми полуструктурированных экспертных интервью. Применялись методы сравнительного, содержательного и описательного анализа. Результаты – установлено, что семейный характер предприятия определяется контролем со стороны семьи, постоянным участием родственников, восприятием бизнеса как общего семейного актива и намерением передать его следующим поколениям. Раздельный учет семейных и корпоративных средств, распределение обязанностей, планирование преемственности и привлечение внешних специалистов характеризуют зрелость управления. У 76,5% респондентов отсутствовал документально закрепленный план преемственности, 72,9% сообщили о смешении семейных средств и финансов предприятия, 53,0% – о недоверии к наемным руководителям и нехватке управленческих компетенций. Выявленные связи не интерпретируются как причинно-следственные. Выводы – предложена добровольная диагностическая модель, учитывающая казахстанскую специфику. Она предназначена для выявления потребностей семейных предприятий и адресного определения консультационных и образовательных

Received 28.05.2025. Revised 20.08.2026. Accepted 20.05.2026. Available online 30.09.2026

*Corresponding author

мер поддержки без введения дополнительного административного статуса и регуляторной нагрузки.

Ключевые слова: семейный бизнес и предпринимательство, управленческая диагностика, преемственность в бизнесе, институциональное развитие, малый и средний бизнес.

Введение

Семейный бизнес представляет собой особую форму предпринимательства, в которой экономические интересы предприятия сочетаются с семейным контролем, собственностью, управлением и межпоколенческой ориентацией. При этом семейная природа предприятия не определяется непосредственно его организационно-правовой формой. Индивидуальный предприниматель, ТОО или крестьянское хозяйство могут фактически управляться членами одной семьи и сохранять устойчивое семейное влияние на ключевые решения.

Отсутствие четких критериев идентификации семейного бизнеса создает методологические трудности при формировании исследовательской выборки, сравнении предприятий и разработке специализированных мер поддержки. Одновременно чрезмерно широкое определение также некорректно, поскольку эпизодическое участие родственников не свидетельствует о наличии семейного бизнеса.

Современные исследования показывают, что семейное предприятие необходимо рассматривать как многомерную систему, где наряду с собственностью значимы семейная идентичность, социальный капитал и качество семейного управления. Stasa и Machek (2022) подчеркивают многомерность социального капитала семейных фирм, а de Groot, Mihalache и Elfring (2022) показывают связь семейного управления с формированием семейной идентичности и социального капитала. Исследования профессионализации также свидетельствуют, что формализация управления и развитие профессиональных компетенций связаны с результативностью семейных предприятий (Polat & Benligiray, 2022).

Цель исследования - разработать и эмпирически обосновать диагностическую рамку идентификации семейного бизнеса в Казахстане, разграничивающую признаки семейной природы предприятия и показатели его управленческой зрелости.

Для достижения цели предусматривается систематизация критериев семейного влияния, выявление управленческих барьеров и обоснование параметров диагностики.

Гипотеза исследования состоит в том, что семейный бизнес следует идентифицировать по совокупности устойчивых признаков семейного контроля и участия, тогда как разграничение финансов, формализация ролей, подготовка преемственности и привлечение внешних компетенций характеризуют уровень управленческой зрелости, а не сам факт семейной природы предприятия.

Обзор литературы

Современная литература рассматривает семейный бизнес не просто как предприятие, принадлежащее родственникам, а как сложную систему взаимодействия семьи, собственности и управления. Вместе с тем единообразная идентификация семейных предприятий остается нерешенной методологической проблемой. Различия в доле собственности, участии членов семьи в операционном управлении, составе руководства и межпоколенческих намерениях формируют значительную неоднородность исследуемой совокупности.

Astrachan, Astrachan, Kotlar и Michiels (2021) показали, что управленческие инструменты семейной компании должны соответствовать ценностям, целям и уровню зрелости бизнес-семьи. Авторы разработали концепцию *Family-Practice Fit*, согласно которой эффективность семейных соглашений определяется не самим фактом наличия формального документа, а его соответствием особенностям семьи и предприятия. Данный вывод важен для разграничения семейной природы бизнеса и зрелости его управления: формализация соглашений является не обязательным признаком семейного предприятия, а механизмом повышения его управляемости.

Современная научная дискуссия также выходит за пределы бинарного разделения предприятий на семейные и несемейные. Brigham и Payne (2022) обращают внимание на необходимость уточнения того, кто относится к бизнес-семье, каким образом разные участники формируют социально-эмоциональное богатство и как члены семьи создают ценность вне формальных должностей в компании. Авторы предлагают рассматривать принадлежность к семейной системе как более сложный и потенциально непрерывный, а не исключительно дихотомический феномен. Это подтверждает необходимость применения совокупности критериев идентификации, включающей семейный контроль, регулярное участие родственников, семейную идентичность и намерение сохранить предприятие внутри семьи.

Таким образом, современная литература подтверждает, что юридическая форма или единичный факт участия родственника недостаточны для идентификации семейного бизнеса. Однако в исследованиях по-прежнему недостаточно четко разделяются, с одной стороны, признаки семейного влияния, а с другой – показатели профессионализации и управленческой зрелости.

Одним из центральных направлений современной литературы является анализ семейного социального капитала. Stasa и Machek (2022), проведя систематический обзор исследований, установили, что социальный капитал семейной фирмы включает отношения доверия, совместные нормы, устойчивые связи и доступ к ресурсам, возникающим внутри семьи и во внешней деловой сети. При этом авторы указывают на фрагментарность литературы и необходимость более четкого разграничения семейного, организационного и внешнего социального капитала.

De Groot, Mihalache и Elfring (2022) исследовали, как практики семейного управления способствуют формированию социального капитала бизнес-семьи. Их результаты показывают, что управленческие механизмы эффективны тогда, когда укрепляют общую семейную идентичность и одновременно обеспечивают возможность учитывать различия между членами семьи. Следовательно, семейное управление выполняет не только контрольную функцию, но и создает социальную инфраструктуру согласования интересов.

Полученные выводы позволяют интерпретировать формализацию ролей, семейные советы и семейные соглашения не как бюрократизацию семейного предприятия, а как механизмы сохранения доверия при увеличении масштаба и сложности бизнеса. Вместе с тем доверие не следует автоматически отождествлять с эффективным управлением. При отсутствии прозрачных правил высокая зависимость от неформальных отношений может усиливать неопределенность полномочий, затруднять разрешение конфликтов и препятствовать привлечению внешних специалистов.

Appleton и Pavlou (2025) рассматривают данную проблему в контексте предпринимательской экосистемы. По мнению авторов, семейный социальный капитал выступает одним из ресурсов, который обеспечивает взаимодействие семейных компаний с внешними стейкхолдерами. Для развивающихся экономик этот аспект имеет особое значение, поскольку неформальные контакты способны в определенной мере восполнять дефицит институтов поддержки бизнеса. Вместе с тем результаты исследований не позволяют утверждать, что наличие социального капитала само по себе повышает эффективность предприятия. Во многом это определяется качеством и стилем управления, и сложившимися организационными процедурами.

Преемственность является одной из наиболее изученных и одновременно дискуссионных тем в исследованиях семейного бизнеса. Сегодня ее понимают не просто как передачу собственности от одного поколения другому, а как длительный процесс. Он включает подготовку преемника, постепенное перераспределение полномочий, сохранение и передачу накопленных знаний и деловых связей, а также принятие новым руководителем лидерской ответственности.

Исследуя совместное лидерство преемников, Cisneros, Deschamps, Chirita и Geindre (2022) установили, что успешная преемственность предполагает в том числе передачу следующему поколению внешнего социального капитала, сформированного предшественником.

При этом операционные и стратегические связи передаются различными способами, а преемники не только получают существующие контакты, но и обновляют деловую сеть семейной фирмы. Следовательно, подготовка преемственности должна охватывать не только юридическую передачу активов, но и передачу отношений с клиентами, партнерами, финансовыми институтами и другими заинтересованными сторонами.

Zybura, Zybura, Ahrens и Woywode (2021), используя данные о 455 случаях преемственности в немецких семейных компаниях, исследовали инновационную деятельность после смены руководителя.

Результаты показывают, что последствия преемственности зависят не только от семейного происхождения нового руководителя, но и от его человеческого капитала и сложившейся лидерской конфигурации. Это позволяет сделать вывод, что семейная принадлежность преемника сама по себе не гарантирует инновационного развития: решающее значение имеют его компетенции и сочетание семейных и профессиональных управленческих ресурсов.

Bloemen-Bekx, Van Gils, Lambrechts и Sharma (2021) показали, что неформальные механизмы семейного управления способны формировать эмоциональную приверженность представителей следующего поколения семейному делу. Символические и интерактивные практики, участие в семейной коммуникации и согласование вопросов собственности укрепляют связь потенциальных преемников с предприятием. При этом одной эмоциональной приверженности семье и бизнесу недостаточно. Для успешной передачи управления необходимы формализованный план, профессиональная подготовка и объективная оценка компетенций будущего руководителя.

Wojtyra-Perlejewska и Kołodkiewicz (2024) рассмотрели участие формальных консультантов в процессе преемственности. Привлечение внешних специалистов помогает упорядочить передачу бизнеса и снизить связанные с ней риски. Однако эффективность такого сопровождения во многом определяется доверием со стороны семьи, ее готовностью предоставлять конфиденциальную информацию и признавать необходимость профессиональной поддержки.

Ahmad, Najam и Mustamil (2025) провели библиометрический анализ 799 публикаций, посвященных преемственности в семейном бизнесе и опубликованных в 1993–2023 годах. Полученные результаты свидетельствуют о возрастающем интересе исследователей к межпоколенческой передаче бизнеса, устойчивости семейных компаний, роли преемников и условиям успешного перехода. В то же время значительная часть таких работ выполнена на материале стран с развитыми институтами. Поэтому описанные в них модели не всегда могут быть непосредственно применены в условиях Казахстана.

Профессионализация семейной фирмы представляет собой комплексный процесс и не ограничивается приглашением внешнего директора. Она включает развитие управленческого учета, прозрачное распределение полномочий, внедрение систем планирования и контроля, повышение квалификации работников и использование внешних компетенций.

Yildirim-Öktem и Üsdiken (2022) исследовали 111 частных семейных предприятий Турции и установили положительную связь между профессионализацией и финансовыми результатами. Особенно значимой оказалась профессионализация работников. Эти результаты подтверждают, что развитие человеческого капитала и управленческих процедур может иметь большее значение, чем простая замена семейного руководителя внешним менеджером. Вместе с тем поперечный дизайн исследования требует осторожности: выявленная связь не должна интерпретироваться как универсально доказанная причинность для всех семейных предприятий.

Исследование Rieg, Dobroszek и Zarzycka (2022) показывает, что высокая степень семейного влияния может сопровождаться менее развитой профессионализацией функции управленческого учета, особенно в небольших предприятиях. По мере увеличения размера компании этот эффект ослабевает. Данный вывод важен для интерпретации смещения семейных и бизнес-финансов: проблема может быть связана не только с индивидуальной финансовой дисциплиной собственника, но и с отсутствием дифференцированной учетно-контрольной функции.

Профессионализация способствует улучшению стратегических решений и адаптации компаний к конкурентной среде. Однако ее внедрение сталкивается с когнитивными, управленческими, культурными и эмоциональными ограничениями. Необходимость сочетания профессиональной культуры с семейными ценностями важна, а не просто механическое замещение семейной логики корпоративными процедурами.

Songini, Armenia, Morelli и Pompei (2024) предложили системную модель взаимосвязи менеджериализации, профессионализации и результативности семейного предприятия. Их подход показывает, что внедрение систем управления, привлечение профессиональных менеджеров и экономические результаты формируют взаимозависимую систему, в которой изменения одного элемента влияют как на бизнес, так и на семейную подсистему. Это поддерживает представление об управленческой зрелости как о комплексном, а не единичном показателе.

Современные международные данные также свидетельствуют, что профессионализация системы управления способна усиливать положительное влияние семейной собственности на финансовые и нефинансовые результаты предприятия, что подтверждает необходимость рассматривать привлечение профессиональных управленческих компетенций как один из элементов управленческой зрелости семейной фирмы.

Контекст развивающейся экономики принципиально влияет на институционализацию семейного бизнеса. Atilgan (2021), изучив семейные предприятия в развивающихся странах, выявил связь между институционализацией бизнеса и финансовыми результатами. Под институционализацией автор понимает формализацию организационных процедур, четкое распределение ответственности и развитие механизмов управления. Результаты исследования указывают на необходимость учитывать не только внешнюю предпринимательскую среду, но и внутренние институты семейной фирмы.

Исследования, проведенные в странах с развивающимися рынками, свидетельствуют о том, что профессионализация редко предполагает быстрый отказ от семейного управления в пользу полностью внешнего менеджмента. На практике этот процесс чаще происходит постепенно. Семья сохраняет контроль над бизнесом, одновременно совершенствуя систему учета, повышая управленческие компетенции собственников, разграничивая полномочия и при необходимости привлекая внешних специалистов. Такой подход соответствует концепции мягкой институционализации, основанной на добровольной диагностике предприятия и последовательном внедрении необходимых управленческих механизмов.

При этом международная литература недостаточно отражает специфику стран, где семейный бизнес не выделяется официальной статистикой и функционирует преимущественно в форме предприятий первого поколения. В таких условиях научная проблема возникает еще до оценки эффективности: необходимо определить, какие предприятия обладают устойчивыми признаками семейного влияния и какие параметры характеризуют уже не их семейную природу, а качество управления.

Проведенный анализ современной литературы позволяет выделить четыре взаимосвязанных пробела.

Во-первых, существующие исследования преимущественно изучают управление, преемственность и результативность предприятий, уже классифицированных как семейные, тогда как методика их первичной идентификации разработана недостаточно, особенно в странах без отдельного статистического учета.

Во-вторых, в литературе нередко смешиваются признаки семейной природы предприятия и показатели управленческой зрелости. Семейный контроль, участие родственников и межпоколенческая ориентация характеризуют принадлежность к семейному бизнесу, тогда как разделение финансов, формализация ролей, наличие плана преемственности и готовность привлекать внешних специалистов отражают качество управления.

В-третьих, значительная часть современных моделей разработана на основе предприятий развитых стран и зрелых многопоколенческих компаний. Их непосредственное применение к предприятиям первого поколения в Казахстане требует дополнительной эмпирической проверки.

В-четвертых, недостаточно исследована поэтапная институционализация семейного бизнеса, при которой формализация внутренних правил сочетается с сохранением семейной идентичности, доверия и контроля.

Исходя из выявленного пробела, настоящее исследование предлагает двухконтурную диагностическую рамку. Первый контур предназначен для идентификации семейной природы предприятия на основе семейного контроля, регулярного участия родственников, семейной идентичности и межпоколенческого намерения. Второй контур оценивает управленческую зрелость через разграничение финансов, формализацию ролей, подготовку преемственности и готовность использовать внешние компетенции. Такое разграничение позволяет сформировать более точную исследовательскую выборку и связать результаты диагностики с адресными инструментами управленческой поддержки.

Методы исследования

Исследование имеет теоретико-прикладной характер и основано на сочетании количественных и качественных методов. Теоретико-методологическую основу составили поведенческий подход к определению семейного бизнеса, модель F-РЕС, концепция *familiness* и институциональная теория. Институциональный подход применялся для анализа правил предпринимательской деятельности и неформальных семейных практик управления. Нормативный анализ включал положения Предпринимательского кодекса Республики Казахстан. В Кодексе семейное предпринимательство рассматривается как форма совместной предпринимательской деятельности. Однако он не учитывает все формы контроля со стороны семьи.

Эмпирическое исследование проводилось с января по май 2026 года с охватом городов Шымкент и Туркестан, а также Туркестанской области. На этапе количественного анализа были опрошены 85 представителей предприятий с семейным участием. Ввиду того, что в республике отсутствует официальный реестр семейных предприятий была использована целевая выборка личных контактов и метод «снежного кома». В выборку включались предприятия, имеющие не менее двух признаков. В частности, влияние семьи на собственность, участие родственников, восприятие предприятия как семейного дела и намерение сохранить бизнес внутри семьи.

Анкета охватывала несколько блоков вопросов. Изучались структура семейного участия и распределение управленческих ролей. Оценивались готовность к преемственности и разграничение семейных и корпоративных финансов. Отдельные вопросы касались привлечения внешних специалистов и потребности в институциональной поддержке.

Количественные данные обрабатывались в MS Excel методом частотного анализа. Доли рассчитывались от общей численности выборки ($n = 85$).

Качественный этап включал восемь полуструктурированных экспертных интервью. В них участвовали представители предпринимательской, правовой, финансовой, образовательной, консультационной и институциональной сфер. Материалы интервью анализировались методом тематического кодирования.

Интерпретация результатов строилась на сопоставлении количественных и качественных данных. Частотный анализ показал распространенность выявленных барьеров в обследованной группе. Интервью помогли раскрыть их причины и управленческий контекст. Сочетание методов обеспечило триангуляцию данных. Вместе с тем исследование не позволяет устанавливать статистически доказанные причинно-следственные связи.

Выборка не является национально репрезентативной и преимущественно отражает специфику южных регионов Казахстана. Участие в исследовании было добровольным, данные обрабатывались в обезличенном и агрегированном виде. Исследование выполнено без внешнего финансирования, конфликт интересов отсутствует.

Результаты и Обсуждение

Нормативный анализ подтвердил, что семейный характер предприятия не выводится непосредственно из его организационно-правовой формы. Предпринимательский кодекс содержит ограниченное упоминание семейного предпринимательства в контексте совместной собственности. Официальная публикация Бюро национальной статистики описывает сектор МСП через количество зарегистрированных и действующих субъектов, занятость и выпуск продукции, но не выделяет семейные предприятия отдельным показателем. Из этого следует более узкий вывод: правовые и статистические данные позволяют охарактеризовать предпринимательскую среду, но не заменяют диагностику фактического семейного влияния.

Участие родственников само по себе также недостаточно. Родственник может работать эпизодически и не влиять на собственность или стратегию. Возможна и обратная ситуация: операционное управление передано наемному директору, но семья сохраняет контроль над ключевыми решениями. Поэтому идентификация должна основываться на совокупности признаков.

Разделение двух контуров необходимо по методологической причине. Финансовая непрозрачность или недоверие к внешнему менеджеру не отменяют семейную природу бизнеса. Эти признаки говорят

о качестве управления. Если включить их в определение семейного предприятия, наиболее уязвимые компании окажутся за пределами анализа именно потому, что их управление недостаточно формализовано.

Полученные результаты свидетельствуют, что выявленные барьеры развития семейного бизнеса формируют не совокупность независимых проблем, а взаимосвязанный комплекс управленческих ограничений, отражающих недостаточный уровень институциональной зрелости обследованных предприятий (табл.1).

Как видно из таблицы 1 наиболее распространенными оказались отсутствие формализованного плана преемственности (76,5%) и смешение семейных и бизнес-финансов (72,9%), тогда как более половины респондентов указали на недостаток управленческих знаний (53,0%) и недоверие к привлечению внешних менеджеров (53,0%). При этом семейные конфликты отметили 50,6% участников исследования, а ограниченный доступ к кредитованию - 44,7%.

Сопоставление количественных результатов показывает отчетливую тенденцию: внутренние управленческие барьеры встречаются существенно чаще, чем внешние ограничения предпринимательской среды. Это позволяет предположить, что институциональные проблемы развития семейного бизнеса в обследованной группе обусловлены не только воздействием внешней среды, но и особенностями организации внутренних процессов управления. Следовательно, повышение устойчивости семейных предприятий должно основываться не исключительно на расширении финансовых мер государственной поддержки, но и на совершенствовании механизмов корпоративного управления, профессионализации менеджмента и институционализации внутрисемейных отношений.

Таблица 1 – Разграничение критериев идентификации семейного бизнеса и показателей управленческой зрелости

Контур	Критерий	Диагностический вопрос	Смысл показателя
Идентификация семейной природы	Семейный контроль	Определяет ли семья собственность, финансы или стратегические решения?	Показывает фактическое влияние семьи
Идентификация семейной природы	Регулярное участие родственников	Участвуют ли члены семьи в управлении или постоянной деятельности?	Отделяет устойчивое участие от эпизодической помощи
Идентификация семейной природы	Семейная идентичность	Воспринимается ли предприятие как общее дело или актив семьи?	Отражает ценностную связь семьи и бизнеса
Идентификация семейной природы	Межпоколенческое намерение	Планируется ли сохранить или передать бизнес внутри семьи?	Показывает долгосрочную семейную ориентацию
Управленческая зрелость	Разграничение финансов	Отделены ли личные расходы от денежных потоков предприятия?	Характеризует прозрачность и управляемость денежных потоков
Управленческая зрелость	Формализация ролей	Закреплены ли полномочия и ответственность родственников?	Показывает риск ролевых конфликтов
Управленческая зрелость	Подготовка преемственности	Определены ли преемник, этапы и порядок передачи полномочий?	Оценивает готовность к смене поколения

Контур	Критерий	Диагностический вопрос	Смысл показателя
Управленческая зрелость	Внешние компетенции	Готова ли семья привлекать менеджеров, консультантов и независимых специалистов?	Характеризует потенциал профессионализации

Примечание: составлено авторами на основе теоретического анализа и результатов эмпирического исследования.

Особого внимания заслуживает сочетание высокой распространенности отсутствия плана преемственности и смешения семейных и корпоративных финансов. Несмотря на то что использованный дизайн исследования не позволяет статистически подтвердить причинно-следственную зависимость между этими явлениями, их совместная распространенность указывает на наличие общего институционального дефицита формализации управленческих процессов. Экспертные интервью подтверждают, что в большинстве случаев передача бизнеса рассматривается собственниками как естественный семейный процесс, а не как самостоятельная управленческая задача, требующая предварительного стратегического планирования, определения полномочий, подготовки преемников и разработки механизмов.

Не менее показательной является одинаковая доля респондентов, отметивших недостаток управленческих знаний и недоверие к внешним менеджерам (по 53,0%). С учетом материалов экспертных интервью данное совпадение позволяет говорить о существовании устойчивого управленческого паттерна, при котором дефицит профессиональных компетенций сопровождается стремлением сохранить исключительно семейный контроль над ключевыми бизнес-процессами (табл.2). Подобная модель управления снижает готовность предприятий к профессионализации, ограничивает использование внешней экспертизы и потенциально препятствует внедрению современных управленческих практик передачи контроля.

Таблица 2 – Ключевые барьеры, выявленные в обследованной группе предприятий с признаками семейного участия

Барьер	Доля, %	Что показывает результат	Граница интерпретации
Нет формализованного плана преемственности	76,5	Намерение передачи не оформлено в последовательность решений	Не означает отсутствия желания передать бизнес
Смешение семейных и бизнес-финансов	72,9	Недостаточное разграничение денежных потоков	Причины различаются между предприятиями
Недоверие к внешним менеджерам	53,0	Осторожность при передаче доступа и полномочий	Не доказывает полный отказ от внешней экспертизы
Недостаток управленческих знаний	53,0	Потребность в компетенциях учета, делегирования и планирования	Основано на самооценке респондентов
Семейные конфликты	50,6	Риск, связанный с ролями и ожиданиями	Не раскрывает тип и интенсивность конфликта
Ограниченный доступ к кредитованию	44,7	Внешний финансовый барьер	Не является специфичным только для семейного бизнеса

Примечание: рассчитано авторами по результатам анкетирования 85 представителей предприятий с признаками семейного участия; проценты характеризуют только обследованную группу и не являются национально репрезентативными

В совокупности результаты исследования позволяют выделить три взаимосвязанные группы барьеров:

- институциональные: отсутствие механизмов преемственности и формализованных правил управления;
- управленческие: недостаток профессиональных компетенций, неопределенность распределения ролей и ограниченное использование внешней экспертизы;
- финансово-организационные: смешение семейных и корпоративных финансов, ограничивающее прозрачность, инвестиционную привлекательность и возможности масштабирования бизнеса.

Таким образом, эмпирические результаты позволяют сделать вывод, что ключевым ограничением развития семейного бизнеса в Казахстане выступает не дефицит предпринимательской активности как таковой, а недостаточная институционализация внутренних управленческих процессов. Полученные результаты подтверждают необходимость разграничивать признаки семейного бизнеса и показатели его управленческой зрелости. Признаки позволили идентифицировать семейное предприятие. Показатели зрелости отражают состояние системы управления и определяют направления профессионализации. Они также служат основой для разработки консультационных и образовательных мер поддержки.

Сопоставление данных анкетирования и интервью позволило уточнить подход к диагностике. Опрос показал распространенность основных проблем. Интервью раскрыли их причины и контекст. При этом один формальный признак может иметь разные основания. Например, отсутствие плана преемственности может быть связано с недавним созданием предприятия, позицией основателя или отсутствием подходящего преемника. Поэтому диагностика должна учитывать контекст и не сводиться к жесткой балльной оценке.

На данном этапе более обоснован содержательный подход. Наличие нескольких устойчивых признаков семейного влияния дает основание рассматривать предприятие как семейное в исследовательских и консультационных целях, но пограничные случаи требуют дополнительного интервью. Показатели управленческой зрелости используются не как условие включения, а как основа для выбора дальнейших действий.

Добровольная диагностика может применяться НПП «Атамекен», бизнес-ассоциациями, университетами, бизнес-школами и консультантами, но ее ценность возникает только тогда, когда за выявлением проблемы следует конкретное действие. При отсутствии плана преемственности собственнику необходимы оценка готовности и поэтапный план передачи полномочий. Смешение финансов требует управленческого учета и правил изъятия средств. Неопределенность ролей может снижаться через карту полномочий, семейный совет или семейное соглашение. Недоверие к внешним специалистам целесообразно преодолевать не резкой передачей управления, а ограниченным привлечением консультанта или независимого эксперта к отдельной задаче.

Анализ показывает, что введение специального правового статуса не гарантирует решения выявленных проблем. При восприятии идентификации как формы дополнительного контроля предприниматели могут уклоняться от нее. В этих условиях более обоснован поэтапный подход. Он включает добровольную диагностику, предоставление полезных сервисов, региональную апробацию и сбор обезличенных данных. Правовое закрепление статуса целесообразно рассматривать после проверки критериев и подтверждения его практической ценности.

Разработанная диагностическая рамка имеет исследовательское и прикладное значение. Она позволяет отличить устойчивое семейное влияние от эпизодического участия родственников. Одновременно рамка выявляет проблемные области управления: финансовые границы, распределение ролей, подготовку преемника и потребность во внешних компетенциях. Обобщение результатов диагностики создает аналитическую основу для адресных программ поддержки без введения обязательного реестра.

Аналитическая ценность рамки состоит в определении приоритетов управленческого развития. Результатом диагностики должны стать конкретные действия, сроки их выполнения и распределение ответственности. Повторная оценка позволяет отследить изменения. Вместе с тем рамка пока не может служить основанием для налоговых льгот и иных регуляторных решений.

Особую значимость диагностика имеет для предприятий первого поколения. На начальном этапе личный контроль основателя и участие родственников повышают скорость решений и снижают издержки координации. По мере роста бизнеса их эффект меняется. Неформальные полномочия, смешение финансов

и неопределенность преемственности становятся источниками управленческого риска. Наиболее отчетливо эти ограничения проявляются при подготовке к смене поколения.

Поэтому необходимость формализации определяется не абстрактным требованием «профессионализировать бизнес», а моментом, когда прежняя модель управления перестает соответствовать масштабу и стадии развития предприятия.

Исследование имеет диагностический характер. Выборка сформирована в Шымкенте, Туркестане и Туркестанской области, поэтому отражает прежде всего южный региональный контекст. Метод «снежного кома» был необходим из-за отсутствия официального реестра семейных предприятий, но мог увеличить долю участников из близких деловых сетей.

Часть показателей основана на самооценке. Вопросы о финансах, конфликтах и передаче полномочий чувствительны, поэтому ответы могут быть социально желательными. Триангуляция с экспертными интервью помогла уточнить интерпретации, но не устранила это ограничение полностью.

Предложенная рамка носит рабочий характер. Ее устойчивость необходимо проверить на более широкой выборке, отдельно для предприятий первого и последующих поколений, а также для разных отраслей. До такой проверки нецелесообразно устанавливать жесткий порог, после которого предприятие автоматически признается семейным.

Заключение

Проведенное исследование подтверждает, что семейный бизнес в Казахстане не может быть надежно идентифицирован исключительно по организационно-правовой форме предприятия или единичному факту участия родственников в предпринимательской деятельности. Результаты показывают, что семейное предприятие следует идентифицировать по совокупности признаков. К ним относятся семейный контроль, регулярное участие родственников в управлении, восприятие бизнеса как семейного актива и ориентация на его передачу следующему поколению.

Выдвинутая гипотеза получила частичное подтверждение. Основными ограничениями обследованных предприятий стали низкая формализация управления, отсутствие планов преемственности, смешение семейных и корпоративных финансов, а также недостаточное привлечение внешних специалистов. Однако описательный характер исследования не позволяет установить причинно-следственные связи между этими факторами.

Научная новизна состоит в разработке модели, которая разграничивает семейную природу предприятия и уровень его управленческой зрелости. Семейный контроль рассматривается как критерий идентификации бизнеса. Степень формализации управления оценивается отдельно как направление его дальнейшего развития.

Практическая значимость модели связана с возможностью ее применения при консультировании предприятий, разработке образовательных программ и подготовке мер государственной поддержки. Модель предполагает добровольную диагностику и адресное совершенствование управления. Обязательная регистрация семейных предприятий при этом не требуется.

Ограничением исследования является целевая выборка, сформированная в южных регионах Казахстана. Поэтому полученные результаты нельзя распространять на все семейные предприятия страны. Дальнейшие исследования могут охватить другие регионы, расширить эмпирическую базу и проверить диагностическую модель с помощью многомерных статистических методов.

Конфликт интересов отсутствует.

Вклад авторов

И.А. Намазбаева – разработка концепции исследования, формулирование цели и задач, разработка методики оценки готовности инновационных систем, участие в подготовке окончательной версии статьи.

А. Серікқызы – разработка методологии исследования, систематизация и анализ данных, интерпретация полученных результатов, научное редактирование и подготовка окончательной версии текста статьи.

С.С. Бактымбет – обобщение теоретических положений, участие в формировании методической основы исследования, редактирование текста статьи и формулирование выводов.

Список литературы

1. Ahmad, Z., Najam, U., & Mustamil, N. (2025). Uncovering the research trends of family-owned business succession: Past, present and the future. *Journal of Family Business Management*, 2025(15:1), 185–204. <https://doi.org/10.1108/JFBM-04-2024-0084>
2. Appleton, S. W., & Pavlou, C. (2025). Exploring the uncharted influence of family social capital in entrepreneurial ecosystems. *Journal of Family Business Management*, 2025(15:1), 158–184. <https://doi.org/10.1108/JFBM-02-2024-0037>
3. Astrachan, C. B., Astrachan, J. H., Kotlar, J., & Michiels, A. (2021). Addressing the theory-practice divide in family business research: The case of shareholder agreements. *Journal of Family Business Strategy*, 2021(12:1), Article 100395. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100395>
4. Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 2002(15:1), 45–58. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00045.x>
5. Atilgan, Ö. (2021). Family business institutionalisation: Impact on financial performance in an emerging economy. *Journal of East European Management Studies*, 2021(26:1), 147–176. <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2021-1-147>
6. Bloemen-Bekx, M., Van Gils, A., Lambrechts, F., & Sharma, P. (2021). Nurturing offspring's affective commitment through informal family governance mechanisms. *Journal of Family Business Strategy*, 2021(12:2), Article 100309. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.100309>
7. Brigham, K. H., & Payne, G. T. (2022). Family business and business family questions in the 21st century: Who develops SEW, how do family members create value, and who belongs to the family? *Journal of Family Business Strategy*, 2022(13:2), Article 100470. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100470>
8. Cisneros, L., Deschamps, B., Chirita, G. M., & Geindre, S. (2022). Successful family firm succession: Transferring external social capital to a shared-leadership team of siblings. *Journal of Family Business Strategy*, 2022(13:3), Article 100467. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100467>
9. de Groot, M., Mihalache, O., & Elfring, T. (2022). Enhancing enterprise family social capital through family governance: An identity perspective. *Family Business Review*, 2022(35:3), 306–328. <https://doi.org/10.1177/08944865221105334>
10. North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511808678>
11. Piyasinchai, N., Thananusak, T., & Hughes, M. (2024). Effects of family ownership and professionalization on firms' financial performance and sustainability reputation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2024(48:3), 856–880. <https://doi.org/10.1177/10422587231206573>
12. Polat, G., & Benligiray, S. (2022). The impact of family business professionalization on financial performance: A multidimensional approach. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 2022(29:7), 1149–1175. <https://doi.org/10.1108/JSBED-11-2021-0437>
13. Rieg, R., Dobroszek, J., & Zarzycka, E. (2022). Professionalisation of family firms and accounting function: Empirical evidence. *Central European Economic Journal*, 2022(9:56), 113–131. <https://doi.org/10.2478/ceej-2022-0008>
14. Songini, L., Armenia, S., Morelli, C., & Pompei, A. (2024). Managerialization, professionalization and firm performance in family business: A systems thinking perspective. *Systems Research and Behavioral Science*, 2024(41:1), 100–118. <https://doi.org/10.1002/sres.2935>
15. Stasa, M., & Machek, O. (2022). Social capital in the family business literature: A systematic review and future research agenda. *Family Business Review*, 2022(35:4), 415–441. <https://doi.org/10.1177/08944865221125520>
16. Wojtyra-Perlejewska, M., & Koładkiewicz, I. (2024). Formal advisors and succession process in family firms. *Journal of Family Business Management*, 2024(14:3), 643–662. <https://doi.org/10.1108/JFBM-07-2023-0115>

-
17. Yildirim-Öktem, Ö., & Üsdiken, B. (2010). Contingencies versus external pressure: Professionalization in boards of firms affiliated to family business groups in late-industrializing countries. *British Journal of Management*, 2010(21:1), 115–130. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00663.x>
18. Zybur, J., Zybur, N., Ahrens, J.-P., & Woywode, M. (2021). Innovation in the post-succession phase of family firms: Family CEO successors and leadership constellations as resources. *Journal of Family Business Strategy*, 2021(12:2), Article 100336. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100336>
19. Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан. (2026). Мониторинг малого и среднего предпринимательства в Республике Казахстан по состоянию на 1 января 2026 года [Электронный ресурс]. Астана. <https://stat.gov.kz/ru/industries/business-statistics/stat-org/>
20. Предпринимательский кодекс Республики Казахстан. (2015). Кодекс Республики Казахстан от 29 октября 2015 года № 375-V ЗРК. <https://adilet.zan.kz/rus/docs/K1500000375>

И.А.Намазбаева¹, А. Серікқызы ^{*2}, С.С.Бақтымбет³

¹ Алматы менеджмент университеті, Алматы, Казахстан

² Алматы менеджмент университеті, Алматы, Казахстан

³ Қазақ ұлттық аграрлық зерттеу университеті, Алматы, Қазақстан

**Отбасылық бизнесті сәйкестендіру және басқарушылық кемелділікті бағалау:
Қазақстанға арналған диагностикалық модель**

Аңдатпа. Мақсаты – Қазақстандағы отбасылық бизнесті сәйкестендіру өлшемдерін негіздеу, сондай-ақ отбасылық бақылау белгілері мен корпоративтік басқарудың жетілу деңгейін сипаттайтын көрсеткіштерді ажырату. Зерттеудің өзектілігі отбасылық кәсіпорындардың ресми статистикалық жіктемесінің болмауымен айқындалады. Бұл олардың қажеттіліктері мен тәуекелдерін бағалауды және мемлекеттік қолдау шараларының тиімділігін анықтауды қиындатады. Әдістері – Зерттеудің теориялық негізін мінез-құлық тәсілі, F-РЕС шкаласы, familiness тұжырымдамасы және институционалдық теория құрады. Эмпирикалық база 2026 жылғы қаңтар–мамыр аралығында Шымкент, Түркістан қалалары мен Түркістан облысында жүргізілген отбасылық қатысу белгілері бар 85 кәсіпорын өкілінің сауалнамасын және сегіз жартылай құрылымдалған сараптамалық сұхбатты қамтиды. Салыстырмалы, мазмұндық және сипаттамалық талдау әдістері қолданылды. Нәтижелері – Кәсіпорынның отбасылық сипаты отбасы тарапынан бақылау жасалуымен, туыстардың тұрақты қатысуымен, бизнестің ортақ отбасылық актив ретінде қабылдануымен және оны келесі ұрпаққа беру ниетімен анықталатыны белгіленді. Отбасылық және корпоративтік қаражатты бөлек есепке алу, міндеттерді нақты бөлу, сабақтастықты жоспарлау және сыртқы мамандарды тарту басқарудың жетілу деңгейін сипаттайды. Респонденттердің 76,5%-ында құжатпен бекітілген сабақтастық жоспары болмаған, 72,9%-ы отбасылық қаражат пен кәсіпорын қаржысының араласатынын, ал 53,0%-ы жалдамалы басшыларға сенімсіздік пен басқарушылық құзыреттердің жеткіліксіздігін көрсеткен. Анықталған байланыстар себеп-салдарлық тәуелділік ретінде түсіндірілмейді. Қорытынды – Қазақстанның ерекшеліктерін ескеретін ерікті диагностикалық модель ұсынылды. Ол қосымша әкімшілік мәртебе мен реттеушілік жүктеме енгізбей, отбасылық кәсіпорындардың қажеттіліктерін айқындауға және консультациялық әрі білім беру қолдау шараларын белгілеуге арналған.

Түйін сөздер: отбасылық бизнес; отбасылық кәсіпкерлік; айқындау; басқарушылық диагностика; сабақтастық; институционалдық даму; шағын және орта кәсіпкерлік; Қазақстан.

Family Business Identification and Managerial Maturity Assessment: A Diagnostic Model for Kazakhstan

Abstract. Objective – This study aims to substantiate the criteria for identifying family businesses in Kazakhstan and to distinguish the characteristics of family control from indicators of corporate governance maturity. The study is relevant because the absence of an official statistical classification of family enterprises limits the assessment of their needs, risks, and the effectiveness of government support. Methods – The theoretical framework integrates the behavioral approach, the F-PEC scale, the familiness concept, and institutional theory. The empirical evidence comprises a survey of 85 representatives of enterprises exhibiting family involvement, conducted from January to May 2026 in Shymkent, Turkestan, and the Turkestan Region, as well as eight semi-structured expert interviews. Comparative, content, and descriptive analysis methods were employed. Results – a business's family nature is determined by family control, relatives' continuous involvement, the perception of the business as a shared family asset, and the intention to transfer it to subsequent generations. Separating family and corporate finances, clearly allocating responsibilities, planning succession, and engaging external professionals indicate governance maturity. Among respondents, 76.5% lacked a formally documented succession plan, 72.9% reported mixing family and business finances, and 53.0% identified distrust of hired managers and insufficient managerial competencies. These associations should not be interpreted as causal relationships. Conclusions – a voluntary diagnostic model adapted to Kazakhstan's institutional context is proposed. It can identify the needs of family enterprises and guide targeted advisory and educational support without introducing an additional administrative status or regulatory burden.

Keywords: family business; family entrepreneurship; identification; managerial diagnostics; succession; institutional development; small and medium-sized enterprises; Kazakhstan.

References

1. Ahmad, Z., Najam, U., & Mustamil, N. (2025). Uncovering the research trends of family-owned business succession: Past, present and the future. *Journal of Family Business Management*, 2025(15:1), 185–204. <https://doi.org/10.1108/JFBM-04-2024-0084> [in English].
2. Appleton, S. W., & Pavlou, C. (2025). Exploring the uncharted influence of family social capital in entrepreneurial ecosystems. *Journal of Family Business Management*, 2025(15:1), 158–184. <https://doi.org/10.1108/JFBM-02-2024-0037> [in English].
3. Astrachan, C. B., Astrachan, J. H., Kotlar, J., & Michiels, A. (2021). Addressing the theory-practice divide in family business research: The case of shareholder agreements. *Journal of Family Business Strategy*, 2021(12:1), Article 100395. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100395> [in English].
4. Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 2002(15:1), 45–58. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00045.x> [in English].
5. Atılgan, Ö. (2021). Family business institutionalisation: Impact on financial performance in an emerging economy. *Journal of East European Management Studies*, 2021(26:1), 147–176. <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2021-1-147> [in English].
6. Bloemen-Bekx, M., Van Gils, A., Lambrechts, F., & Sharma, P. (2021). Nurturing offspring's affective commitment through informal family governance mechanisms. *Journal of Family Business Strategy*, 2021(12:2), Article 100309. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.100309> [in English].

-
7. Brigham, K. H., & Payne, G. T. (2022). Family business and business family questions in the 21st century: Who develops SEW, how do family members create value, and who belongs to the family? *Journal of Family Business Strategy*, 2022(13:2), Article 100470. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100470> [in English].
 8. Cisneros, L., Deschamps, B., Chirita, G. M., & Geindre, S. (2022). Successful family firm succession: Transferring external social capital to a shared-leadership team of siblings. *Journal of Family Business Strategy*, 2022(13:3), Article 100467. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100467> [in English].
 9. de Groot, M., Mihalache, O., & Elfring, T. (2022). Enhancing enterprise family social capital through family governance: An identity perspective. *Family Business Review*, 2022(35:3), 306–328. <https://doi.org/10.1177/08944865221105334> [in English].
 10. North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511808678> [in English].
 11. Piyasinchai, N., Thananusak, T., & Hughes, M. (2024). Effects of family ownership and professionalization on firms' financial performance and sustainability reputation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2024(48:3), 856–880. <https://doi.org/10.1177/10422587231206573> [in English].
 12. Polat, G., & Benligiray, S. (2022). The impact of family business professionalization on financial performance: A multidimensional approach. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 2022(29:7), 1149–1175. <https://doi.org/10.1108/JSBED-11-2021-0437> [in English].
 13. Rieg, R., Dobroszek, J., & Zarzycka, E. (2022). Professionalisation of family firms and accounting function: Empirical evidence. *Central European Economic Journal*, 2022(9:56), 113–131. <https://doi.org/10.2478/ceej-2022-0008> [in English].
 14. Songini, L., Armenia, S., Morelli, C., & Pompei, A. (2024). Managerialization, professionalization and firm performance in family business: A systems thinking perspective. *Systems Research and Behavioral Science*, 2024(41:1), 100–118. <https://doi.org/10.1002/sres.2935> [in English].
 15. Stasa, M., & Machek, O. (2022). Social capital in the family business literature: A systematic review and future research agenda. *Family Business Review*, 2022(35:4), 415–441. <https://doi.org/10.1177/08944865221125520> [in English].
 16. Wojtyra-Perlejewska, M., & Kołodkiewicz, I. (2024). Formal advisors and succession process in family firms. *Journal of Family Business Management*, 2024(14:3), 643–662. <https://doi.org/10.1108/JFBM-07-2023-0115> [in English].
 17. Yildirim-Öktem, Ö., & Üsdiken, B. (2010). Contingencies versus external pressure: Professionalization in boards of firms affiliated to family business groups in late-industrializing countries. *British Journal of Management*, 2010(21:1), 115–130. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00663.x> [in English].
 18. Zybur, J., Zybur, N., Ahrens, J.-P., & Woywode, M. (2021). Innovation in the post-succession phase of family firms: Family CEO successors and leadership constellations as resources. *Journal of Family Business Strategy*, 2021(12:2), Article 100336. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100336> [in English].
 19. Biuro natsionalnoi statistiki Agentstva po strategicheskemu planirovaniu i reformam Respubliki Kazakhstan [Bureau of National Statistics of the Agency for Strategic Planning and Reforms of the Republic of Kazakhstan]. (2026). Monitoring malogo i srednego predprinimatelstva v Respublike Kazakhstan po sostoiانيu na 1 ianvaria 2026 goda [Monitoring of small and medium-sized enterprises in the Republic of Kazakhstan as of January 1, 2026]. Astana. <https://stat.gov.kz/ru/industries/business-statistics/stat-org/> [in Russian].
 20. Predprinimatelskii kodeks Respubliki Kazakhstan [Entrepreneurial Code of the Republic of Kazakhstan]. (2015). Kodeks Respubliki Kazakhstan ot 29 oktiabria 2015 goda № 375-V ZRK [Code of the Republic of Kazakhstan dated October 29, 2015, No. 375-V]. <https://adilet.zan.kz/rus/docs/K1500000375> [in Russian].

Информация об авторах:

Намазбаева И.А. – докторант программы DBA Университета Алматы Менеджмент, ул. Розыбакиева, 227, 050060, Алматы, Казахстан.

Сериккызы А. – доктор философии (PhD) по экономике, ассоциированный профессор Университета Алматы Менеджмент, ул. Розыбакиева, 227, 050060, Алматы, Казахстан.

Бактымбет С.С. – кандидат экономических наук, ассоциированный профессор Казахского национального аграрного исследовательского университета, пр. Абая, 8, 050010, Алматы, Казахстан.

Намазбаева И.А. – Алматы Менеджмент Университетінің DBA бағдарламасының докторанты, Розыбакиев көшесі, 227, 050060, Алматы, Қазақстан.

Серікқызы А. – экономика саласындағы философия докторы (PhD), Алматы Менеджмент Университетінің қауымдастырылған профессоры, Розыбакиев көшесі, 227, 050060, Алматы, Қазақстан.

Бақтымбет С.С. – экономика ғылымдарының кандидаты, Қазақ ұлттық аграрлық зерттеу университетінің қауымдастырылған профессоры, Абай даңғылы, 8, 050010, Алматы, Қазақстан.

Namazbayeva I.A. – DBA Candidate, Almaty Management University, 227 Rozybakiev Street, 050060, Almaty, Kazakhstan.

Serikkyzy A. – PhD in Economics, Associate Professor, Almaty Management University, 227 Rozybakiev Street, 050060, Almaty, Kazakhstan.

Baktymbet S.S. – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Kazakh National Agrarian Research University, 8 Abay Avenue, 050010, Almaty, Kazakhstan.



Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY NC) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4>).