

# СЕМЕЙНОЕ УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕСОМ: ПРЕДПРИЯТИЕ КАК ДОМОХОЗЯЙСТВО

Д.В. Терешина

Дарья Витальевна Терешина | <http://orcid.org/0000-0001-9985-9373> | dtereshina@gmail.com | PhD, научный сотрудник | Национальный исследовательский университет “Высшая школа экономики” в Санкт-Петербурге (ул. Союза Печатников 16, Санкт-Петербург, 190121, Россия)

## Ключевые слова

семейное управление, бизнес-семья, домохозяйство, предпринимательство, технологии управления

## Аннотация

Статья посвящена изучению моделей семейного управления в малом бизнесе на примере этнографии предпринимателей и бизнес-семей в российской провинции. Анализ неформальных механизмов семейного управления позволяет понять, каким образом субъекты управления и контроля легитимируют существующие практики разделения труда на предприятии и какие социальные и культурные смыслы стоят за таким разделением. Исследование демонстрирует, что предприятия, в управление, распоряжение и владение которыми вовлечены супружеские пары, построены по принципам управления домохозяйством: разделение труда между супругами зачастую воссоздает желанный гендерный порядок, где идеология успешной маскулинности и “чувство хозяина” сосуществуют с идеологией успешного материнства и семейственности.

## Информация о финансовой поддержке

Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда № 23-18-00962, <https://rscf.ru/project/23-18-00962/>

Правленческие технологии в бизнесе в основном оказываются в сфере интересов таких дисциплин, как менеджмент, исследования бизнеса и организаций, по большей части ориентированных на поиск эффективных правленческих решений (*good governance*) и редко задающихся вопросами культурных и социальных особенностей изучаемых институтов и практик. Благодаря широкой распространенности феномена семейного бизнеса<sup>1</sup> в западных странах семейные предприятия также попали в фокус бизнес-исследователей (*Faccio, Lang 2002; Astrachan, Shanker 2003*). Но, несмотря на призывы некоторых из них уделять больше внимания анализу бизнес-семей (*business family*) – их динамике, исторической изменчивости и несводимости только к экономическому поведению (*Holt, Popp 2013; Koellner 2022*), исследования семейного бизнеса по-преж-

---

Статья поступила 27.06.2024 | Окончательный вариант принят к публикации 10.09.2024

Ссылки для цитирования на кириллице / латинице (Chicago Manual of Style, Author-Date):

Терешина Д.В. Семейное управление бизнесом: предприятие как домохозяйство // Этнографическое обозрение. 2024. № 6. С. 66–80. <https://doi.org/10.31857/S0869541524060046> EDN: VTTIAK

Tereshina, D.V. 2024. Semeinoe upravlenie biznesom: predpriiatie kak domokhoziaistvo [Family Business Governance: The Enterprise as a Household]. *Etnograficheskoe obozrenie* 6: 66–80. <https://doi.org/10.31857/S0869541524060046> EDN: VTTIAK

нему ставят на первое место анализ его экономических целей, исходя зачастую из статичных универсалистских языков описания композиции и структуры семейного предприятия.

Данное исследование продолжает попытки выйти за рамки узкоменеджерильной оптики и теоретизировать семейные предприятия через призму процессуальных подходов и внимания к культурно-историческому контексту, который не только структурирует бизнес-процессы, но и опосредует отношения семьи и родства в их исторической изменчивости и разнообразии, – т.е. попытки взглянуть на бизнес-семьи с точки зрения “соседних” дисциплин – антропологии и социологии (*Yanagisako 2002; Sahlins 2013; Carsten 2000*). Отталкиваясь от проблематизации структур семейного управления (*family governance*) в бизнес-исследованиях, я рассматриваю управление как культурно-изменчивую практику, которую помещаю в более широкий контекст разнообразных форм и тактик управления, где управление фирмой может перекликаться с управлением государством, собой, семьей, домохозяйством (*Foucault 2007*). Именно эти множественность и иерархическая субординация различных моделей и механизмов управления (*governmentality*) позволяют понять специфику управленических структур малых семейных предприятий – предмета анализа данной статьи.

В политической теории семья и домохозяйство как объекты управления зачастую служили моделью для искусства управления государством, в котором суверен выступал в роли мудрого отца и заботливого кормильца (*Ibid.*: 92–95). На практике домохозяйство и государство нередко преломлялись друг в друге, и через это преломление выстраивались сходство и связанность форм управления на уровне государства, в сфере производства и в семейной жизни. В западных модерных обществах дом, будучи вместе с тем определенных экономических активностей и центром насаждения ценностей среднего класса, частично воспроизводил государство – вместе с тем аффекта, реципрокности и чувства принадлежности (*Muehlebach, Shoshan 2012: 328*). Индустриальное производство эпохи фордизма с его массовым выпуском товаров широкого потребления и обещанием благополучной жизни отражалось в домашней сфере, которая стремительно превращалась в арену производства новых потребностей и желаний, в центр сосредоточения покупательской способности и потребительского кредитования, а также в физическое пространство, где складировались, использовались, обновлялись, выставлялись на показ различные товары, в том числе приборы, которые все больше усложнялись, автоматизировались и выступали символами правильного, модерного домохозяйства. Индустриализированное домохозяйство в западных государствах благосостояния формировало и закрепляло определенную семейную модель, построенную на гетеронормативном, маскулинном идеале кормильца, перераспределяющего свои доходы и социальные привилегии внутри нуклеарной семьи – основной социальной и аффективной ячейки общества. Государство благосостояния, в свою очередь, воспроизвело ту же модель кормильца, перераспределявшего ресурсы в более широком масштабе (*Ibid.*).

Советское государство экстраполировало модель и логику домохозяйства на управление всей страной (*Cherkaev 2023*). Менеджеры социалистической собственности выступали в роли хозяев локальных предприятий-домохозяйств, тогда как роль главного кормильца и заботливого правителя ложилась на плечи лидеров государства, возглавлявших домохозяйство на уровне всей страны (*Ibid.*). Советские мужчины проявляли свою маскулинность через участие в труде

и общественной жизни на предприятиях-домохозяйствах. Советские женщины определяли свою ценность также через отсылку к работе, а не к семейной жизни, несмотря на то что управление домашним хозяйством ложилось в первую очередь на их плечи. Советские женщины “влюблялись в работу” и выходили “замуж за государство” (*Kiblitskaya* 2000: 60–61) – частная жизнь в аффективной экономике социализма занимала второстепенное место. Городские квартиры, ставшие доступными советским гражданам в результате массовой застройки и политики перераспределения, были не просто средоточием домашней и семейной жизни, но превращались в арену публичной борьбы между прошлым и будущим через практики украшения дома, поддержания чистоты и порядка и стремление к рациональному и эффективному обустройству жилища (*Friedman* 2020).

Идеал хозяина как ответственного управленца, перераспределяющего ресурсы и диверсифицирующего риски и неравенство на подведомственном ему участке, оказался жизнеспособным и после распада Советского Союза, в условиях рыночной экономики (*Cherkaev* 2023; *Rogers* 2009: 222–245), хотя и столкнулся с испытанием “деморализующими” силами глобального капитализма с их стремлением перечеркнуть моральную экономику социалистического домохозяйства в пользу капиталистических способов производства и накопления (*Ferguson* 2006: 69–88). В новых рыночных условиях “чувство хозяина” (*Cherkaev* 2023: 116–138) с его этикой неформальных обменов внутри и между предприятиями-домохозяйствами вступало в неизбежный конфликт с либеральным понятием частной собственности и его легитимирующими принципами, далекими от логики и этики домохозяйства (*Ledeneva* 2013, 2017).

Постепенный отход от политики всеобщего благосостояния и переопределение прав и обязанностей государства и населения привели к ощущению кризиса, упадка и распада, возникшему и на уровне отдельной семьи, и на уровне страны в целом (*Burawoy, Verdery* 1999; *Humphrey* 2002; *Shevchenko* 2008). Манифестацией кризиса в домашней сфере стало появление мужчин, выброшенных на обочину капиталистической экономики и в результате попавших в финансовую зависимость от своих жен (*Meshcherkina* 2000). Будучи не способными реализовать идеал кормильца в новых условиях капиталистического производства и конкуренции, такие мужчины подвергались двойной маргинализации – через оторванность и от наемного труда, и от домохозяйства (*Ashwin, Lytkina* 2004). Маргинализация закрепила представление о слабых и отсутствующих мужчинах – пьющих, неверных, ленивых, апатичных, лишенных чувства ответственности перед своими детьми и семьями. Это представление преломлялось и усиливалось в дискурсе слабого и отсутствующего государства, отказавшегося выполнять роль заботливого отца, мужа и кормильца через ослабление мер социальной поддержки, особенно в отношении семей и женщин с детьми (*Utrata* 2015: 4).

На фоне кризиса маскулинного идеала кормильца и “развода с государством” (*Kiblitskaya* 2000: 66) роль кормильца зачастую брали на себя женщины. Однако образ сильной женщины – воспитывающей детей в одиночку, героически преодолевающей материальные трудности, но при этом не отказывающейся от своей профессиональной карьеры – воспринимался женщинами не как долгожданное обретение свободы и независимости от власти мужчин, а как вынужденное отступление от того идеального, но недостижимого гендерного порядка, в котором мужчины берут на себя главную ответственность за семью и домохозяйство (*Utrata* 2015; *Kiblitskaya* 2000). Хотя в современной России нуклеарная

семья с двумя родителями остается культурным идеалом, на практике преобладает матрифокальная семья, в которой мужья и отцы играют маргинальную роль, а ведущая роль отводится “расширенному материнству”, осуществляемому совместными усилиями мам и бабушек (*Rotkirch 2000: 112; Utrata 2008*).

Данный культурный, экономический и социальный срез постсоветских преобразований является ключевым для понимания моделей семейного управления в малом бизнесе. Во многом предприятие, в распоряжение и владение которыми вовлечена супружеская пара, построены по принципам управления домохозяйством: разделение труда между мужем и женой зачастую воссоздает желанный гендерный порядок, где идеология успешной маскулинности и “чувство хозяина” сосуществуют с идеологией успешного материнства и семейственности. Это обусловлено тем, что семейные предприятия реализуют не только экономические цели, но и цели, связанные с созданием прочных семейных связей и отношений, опосредованных экономическими практиками, обменом трудом, эмоциями, собственностью (*Yanagisako 2019*). Эти цели могут вступать в противоречие друг с другом и порождать двусмысленность, конфликт или напряжение – в силу того, что малые семейные предприятия существуют на пересечении разных режимов ценностей: заботы, аффекта, домашнего потребления, с одной стороны, капиталистического накопления, ориентации на прибыль и контрактных обязательств – с другой (*Narotzky 2015*).

История постсоветских трансформаций позволяет прояснить ту особую роль, которую домохозяйство, социальное воспроизводство, семейные отношения и интимность играют в процессах накопления капитала. На примере этнографии малых семейных фирм я показываю, что подобные предприятия выступают в качестве площадки, которая дает возможность мужчинам утвердить свое место в семье на правах кормильца и хозяина предприятия/домохозяйства, а женщинам переопределить себя через успешное материнство и отказ от части ответственности за судьбу предприятия/домохозяйства. Таким образом, семейное предприятие – это не только проект, ориентированный на прибыль, где родство конвертируется в экономический ресурс, но это еще и локус, где сами отношения родства конструируются и переопределяются через мелкие, повседневные акты труда, обмена и заботы, а нуклеарная семья собирается и производится как долгосрочный жизненный сценарий.

Механизмы управления в малом бизнесе чаще всего носят неформальный характер, будучи встроенными в сети личных связей и отношений между теми, кто осуществляет контроль, владение и управление компанией<sup>2</sup>. Отношения доверия являются первоочередным ресурсом для малых семейных предприятий в России, члены которых очень редко прибегают к формальному разграничению обязанностей, зон ответственности и прав собственности (*Chepurenko 2018; Tereshina 2023*). Анализируя неформальные механизмы семейного управления, я стремлюсь понять, каким образом субъекты управления и контроля легитимируют существующие практики разделения труда на предприятии и какие социальные и культурные смыслы стоят за разграничением обязанностей.

Эмпирический материал, на который я опираюсь в своей статье, собран в г. Смоленске в ходе почти годового полевого исследования в 2015–2016 гг. и последующих краткосрочных визитов в 2017 и 2020 гг. Было проведено более 50 полуструктурированных интервью с владельцами малых предприятий, членами их семей и работниками. В данной статье я преимущественно анализирую

преобладающие в моей выборке предприятия супружеских пар; большинство семей относятся к первому поколению владельцев бизнеса, что отличает их от предпринимательских династий в странах Запада, для которых характерна гораздо большая межпоколенческая глубина (*Jaskiewicz et al. 2015*). Тип семейных предприятий, представленный одним поколением собственников, отражает описанные на российском материале кейсы, где обсуждаются причины и факторы, затрудняющие наследование и передачу бизнеса следующему поколению предпринимателей (*Chepureko 2018; Schimpfössl 2018; Yusufov 2015*).

### **Семейное управление сквозь призму домохозяйства**

С супругами Татьяной и Андреем (обоим ок. 35 лет) мы встретились в их мини-отеле – семейном предприятии, расположенному на оживленной трассе на въезде в Смоленск. Их любовь к путешествиям, интерес к различным культурам, приоритет образования, знание современных тенденций моды – все указывало на принадлежность пары к образованному среднему классу. Оба супруга получили высшее образование (Татьяна – экономическое, Андрей – инженерно-техническое), и перед тем, как начать совместный бизнес, оба работали по найму и строили карьеру каждый в своей сфере. С появлением отеля Татьяна стала его администратором и оставила позицию бухгалтера в прежней компании. Ее муж, однако, продолжал заниматься управлением в сфере продаж, совмещая работу по найму с семейным проектом.

Когда речь зашла о распределении обязанностей в бизнесе, Татьяна (в этот момент Андрей отвлекся на телефонный звонок) представила это распределение в гендерных категориях. Она охарактеризовала своего мужа как человека, который любит строить бизнес с нуля, а когда проект готов – тут же теряет к нему интерес. По ее словам, Андрей испытывает удовольствие от роли “творца” и основателя предприятия (“эта часть его очень развлекает”). В работе по найму Андрей занимался открытием региональных офисов крупных федеральных компаний. И здесь он следовал определенной модели поведения: как только офис открывался, начиналась рутина, и работа теряла свою привлекательность, – он начинал поиски нового проекта. В семейном бизнесе Андрей, выполнив роль основателя, “отдал вожжи” своей жене. Пока муж был занят новым бизнес-проектом в сфере строительства и проходил различные бизнес-тренинги, Татьяна занималась повседневной работой по управлению гостиницей, готовила еду для гостей в качестве одного из поваров и могла заместить любого сотрудника в случае необходимости. Такое распределение обязанностейказалось ей наилучшим, так как позволяло иметь гибкий рабочий график, заниматься воспитанием двоих детей младшего школьного возраста, возить их на множество внешкольных кружков и занятий. Таким образом, новоиспеченнная бизнес-семья выстраивала систему семейного управления, опираясь на модели гендерного разделения труда внутри домохозяйства, где функции хозяина заключались в принятии стратегических решений, участии в рискованных проектах, связанных с прибылью, капиталом и перераспределением ресурсов между разными источниками накопления, а функции хозяйки сводились к осуществлению рутинных, не связанных с риском операций, созданию и поддержанию уюта и обеспечению бесперебойной работы компании.

В своей полевой работе я довольно часто сталкивалась с презентациями, переносившей традиционные идеалы семейственности, мужественности

и женственности (домашняя сфера) на структуры управления малым предприятием (сфера бизнеса) – причем этот перенос не зависел ни от отрасли, ни от размера и специализации компании. Его можно было обнаружить как в рассказе протестантского пастора, занимавшегося сезонным бизнесом в сфере торговли, так и в быстрорастущей ИТ-компании, предоставлявшей свои услуги столичным клиентам.

В подобных нарративах роль мужчины-предпринимателя часто описывалась в терминах “создатель”, “новатор”, “первооткрыватель”, чьи инициатива, знания и способность принимать стратегические решения играли ключевую роль в процветании фирмы. Предполагалось, что жены лишены этих качеств, но вклад женщин в общий бизнес происходил через мобилизацию других качеств, отсылающих к практическим навыкам по организации быта и воспитанию детей, таких как критичность, pragmatism и эмоциональность. Женская критика была необходима, она выступала в качестве системы сдержек и противовесов, которая накладывает ограничения на рискованные мужские проекты. По словам Михаила, протестантского пастора, его жена была незаменима для их семейного предприятия в сфере сезонной розничной торговли благодаря ее способности “сохранять холодную голову” и критически относиться ко всем его инициативам. Максим, другой предприниматель, описывал жену как своего главного оппонента: в силу своей гендерной предрасположенности к роли “хранительницы очага” она стремилась к сохранению и накоплению семейного бюджета и тем самым стояла на пути мужа к введению инноваций и совершению “открытий” в бизнесе, поскольку все они требовали дополнительных вложений и угрожали нанести урон домохозяйству. Эмоциональность была представлена еще одним важным ресурсом, традиционно приписываемым женщинам и способным производить экономическую ценность. Михаил высоко ценил способность своей жены “чувствовать” других людей, и ее аффективный труд был ключевым при найме новых сотрудников. Таким образом, даже если супруги представлены как равноценные бизнес-партнеры, их “нарративы происхождения” (*origin narratives*) (Yanagisako 2002) подчеркивают мужскую агентность и инициативу при создании фирмы, в то время как женщинам отводится роль исполнительниц рутинных задач и эмоциональной работы. К “женской сфере” относится и управление рисками, подразумевающее сдерживание мужской инициативы во имя сохранения домашней экономики.

Примечательно, что аналогичный паттерн разделения труда встречается и в технологически продвинутых компаниях, например, в сфере ИТ. В отличие от укорененных в традиционных гендерных идеологиях и обыденном знании нарративов Михаила и Максима, история Анны о том, как устроена система семейного управления в ее компании, опирается на знания, почерпнутые из бизнес-теории. Обосновывая свою роль в семейном бизнесе, предлагающем бухгалтерский аутсорсинг, Анна ссылается на книгу И. Адизеса<sup>3</sup>, популярного теоретика управлеченской мысли. Размышления И. Адизеса об “идеальном руководителе” сформировали видение Анны о разделении управлеченских обязанностей в их семейном бизнесе. Опираясь на теорию И. Адизеса, она объясняла свою роль в компании, принадлежащей супругу и его партнеру, тем, что за счет своих сильных сторон (а это роль *администратора*, в терминологии И. Адизеса) она компенсирует слабые стороны в работе своего мужа – недостаток дисциплины и систематичности. По ее мнению, именно такое рациональное распределение обязанностей привело

к успеху их быстрорастущую компанию. Муж и его деловой партнер, по словам Анны, были образцовыми предпринимателями (по И. Адизесу), так как обладали предпринимательским “видением” и могли формулировать стратегические цели и задачи для развития компании. Однако они катастрофически не были способны выполнять рутинные действия и не обладали навыками самодисциплины:

У него есть минусы, он плохо... слабо организован. Сам слабо организован, у него там с самодисциплиной может быть где-то... Ну, можно было бы больше, да? То есть какие-то там обязательства... И при этом они там с партнером очень хорошие специалисты, но могут там чёт забыть. Они понапридумывали кучу идей, половину из них, конечно, не реализовали.

Именно этот дефицит навыков самодисциплины и способности к рутинной управленческой работе Анна компенсировала своим трудом, присоединившись к компании мужа после того, как оставила работу по найму в крупном банке:

И им нужно было вот такое. Им нужен был вот человек... А мои сильные стороны что? То есть я там встала и делаю. То есть да, там, встала в семь утра и делаю все подряд. То есть вот такая какая-то функция э... дисциплинированности, административная в какой-то степени, да? Навести порядок, заставить все двигаться, работать. Вот такого, как бы, ресурса, такого толчка...

Несмотря на использование гендерно-нейтральной терминологии и апелляцию к экспертному знанию, в конечном итоге эта модель разделения труда на семейном предприятии воспроизводит ту же структуру семейного управления, что и описанные ранее, где мужчина берет на себя роль творца и идейного вдохновителя, а женщина выполняет рутинные задачи, навыки решения которых она переносит из управления домашней сферой.

### **Материнство и семейный бизнес как “удобная работа”**

В нарративах семейных пар женский труд на семейном предприятии представлен как выбор самой женщины. Чтобы понять этот выбор социологически, необходимо учитывать контекст труда и занятости в России, а также ключевое значение материнства для модели успешной семейственности. Одна из главных дилемм, с которой сталкиваются работающие матери в России, особенно в семьях с двумя работающими родителями, – это поиск баланса между работой и материнскими обязанностями (Чернова 2012). Из-за недостаточной социальной политики и отсутствия институциональной поддержки работающих матерей эта дилемма обычно решается на уровне домашнего хозяйства и, как правило, за счет карьеры женщины. Работающие матери склонны отказываться от своих карьерных амбиций и искать “удобную работу”, которая позволяет женщине иметь гибкий рабочий график и возможность подстраивать свой режим труда под работу (до)школьных учебных учреждений (Там же: 306).

Я полагаю, что для многих работающих матерей семейные предприятия выступают в качестве “удобного” рабочего места, в то время как мужчинам они позволяют актуализировать нормативную модель сильного кормильца, ответственного за генерацию идей и перераспределение ресурсов внутри домохозяйства

и компании. Жены Михаила и Максима так же, как Татьяна и Анна, совмещали воспитание маленьких детей с помощью своим мужьям в управлении семейным бизнесом. Работая неполный рабочий день, часто удаленно, они могли позволить себе значительно больше времени уделять дому и детям, чем среднестатистическая работающая мать. Однако не всем женщинам, участвующим в совместном бизнесе с мужьями, удавалось поддерживать баланс между материнством и работой даже при наличии гибкого графика. Например, жена Максима часто работала сверхурочно в их семейном бизнесе, специализирующемся на ландшафтных проектах для частных домов и дач, особенно летом, в период повышенной загруженности. Наличие крупного кредита и желание погасить его в течение года мотивировало обоих супружеских пар на долгие рабочие часы. Максим признался, что двое их детей младшего школьного возраста росли довольно “заброшенными”, поскольку он и его жена почти полностью поручили уход и воспитание учебным учреждениям, старшим родственникам и наемным няням. Такая же ситуация с переработками наблюдалась во многих небольших, недавно созданных и менее капитализированных семейных фирмах, где женщины попадали скорее в более эксплуатирующие, чем смягченные, условия гибкой занятости.

### **Бегство от независимости и производство семьи через совместный труд**

Другой фактор, который необходимо учитывать для понимания структуры семейного управления, отсылает к существующим гендерным идеологиям и ожиданиям за пределами домашней сферы. Так как капитализм в России с момента своего возникновения был маркирован как мужской проект, женщины-предприниматели сталкивались с непростой задачей освоения этого гендерно чуждого мира и с рисками пересечения и нарушения гендерных границ (*Yurchak 2003; Salmenniemi et al. 2011*). И если одни женщины готовы были управлять своим бизнесом в “мужском стиле”, то другие предпочитали перекладывать задачи, ассоциирующиеся с мужественностью, на своих мужей или переформулировать свое участие в более гендерно-нейтральных терминах. Быть независимой женщиной-предпринимателем требует от нее быть “сильной” и принимать “жесткие” решения, что многими воспринимается как отход от желаемой модели феминности. Михаил (не только владелец бизнеса, но и пастор пятидесятнической церкви) считал, что предпринимательская карьера противоречит идеалам семейной жизни и выбирается женщинами в основном по необходимости, обычно одинокими материами, которые вынуждены заниматься бизнесом. И хотя многие мои собеседники могли бы поспорить с такой трактовкой женского предпринимательства<sup>4</sup>, некоторые из них действительно вынуждены были оставить работу по найму и встать на более рискованный и зыбкий путь предпринимательства именно в силу крайней необходимости, связанной с рождением ребенка, внезапной смертью близкого родственника и проч.

Одной из таких предпринимательниц поневоле стала Маша. Это случилось после того, как ее второй муж внезапно умер, а затем серьезно заболела мать. Имея на руках двоих детей (младшей было тогда около трех лет) и умирающую мать, которая присматривала за внуками, Маша вынуждена была оставить многообещающую карьеру менеджера в Москве и вернуться в Смоленск. Не имея особых сбережений, женщина взяла в долг рулон ткани у знакомых и начала шить одежду. Ее швейное дело с минимальными вложениями на старте

потихоньку развивалось благодаря упорному труду, находчивости, инициативе и самопожертвованию. Постепенно Маша наладила собственный швейный цех и на момент интервью готовилась к запуску бренда одежды совместно с близкой подругой. Маша описывала себя как “сильную” женщину и “лидера”, но признавалась, что предпочла бы быть “слабой”, т.е. иметь более гендерно-приемлемый вид заработка. Идеальный для себя стиль жизни она выразила формулой: “быть учителем, воспитывать троих детей и жарить котлеты своему мужу”. Машина старшая дочь осуждала уход от феминности, отказываясь видеть в своей матери пример для подражания и критикуя ее за то, что та вела себя “как отец”. В конце концов Маша примирилась со своей карьерой, рассматривая ее скорее в категориях “судьбы”, нежели выбора. Ее история созвучна с историями тех женщин (особенно матерей-одиночек), кто сумел трансформировать себя в успешного предпринимателя, но столкнулся с нежелательным эффектом пересечения гендерной границы и пытался восстановить нарушенный гендерный баланс<sup>5</sup>.

В контексте гендерных ожиданий, распространенных представлений о гендерно-уместном труде и дилемм работающих матерей семейное предприятие проецирует желанный образец женской занятости, особенно для матерей, воспитывающих детей. Кроме того, ожидается, что совместный труд супружеской пары на семейном предприятии будет укреплять нуклеарную семью. “Мы стали более сплоченной командой”, – так резюмировала Светлана основной результат совместного с мужем бизнеса. И это несмотря на то, что сам проект – зоомагазин – просуществовал всего около года, потребовал значительных капиталовложений и был закрыт из-за убыточности. Представление о семейном бизнесе как коллективном проекте, тесно переплетенном с процессами “производства родства” (*kinning*) (Howell 2003) и конструирования супружеских отношений (*relatedness*) через повседневные совместные практики (Carsten 2000: 17–18), часто выходило на первый план в женских нарративах. Наташа, работавшая в хостеле, принадлежавшем ее мужу, представила историю их небольшого гостиничного бизнеса как историю любви. Она особенно часто вспоминала первые этапы обустройства хостела, которые совпали с началом их романтических отношений. Возвращаясь к ранней истории семейного предприятия, Наташа наполняла свой рассказ трогательными подробностями, такими как совместный ужин при свечах, спонтанно организованный посреди строительного хаоса в стенах будущей гостиницы. Для Наташи участие в совместной стройке было синонимом “делания семьи” (*doing family*) (Jureczuk 2020), тем более что разделение труда в их хостеле повторяло типичный паттерн разделения труда в домашнем хозяйстве, что превращало труд на семейном предприятии в продолжение домашнего труда и размы вало границу между трудом за деньги и “трудом любви” (Narotzky 2015).

\* \* \*

Задача данного исследования – показать, что практики семейного управления малыми предприятиями вплетены в более масштабные процессы трансформации домохозяйств, морали и накопления капитала в современной России. Семейный бизнес не сводится к реализации чисто экономических целей, он решает гораздо более широкий спектр задач, связанных с воспроизведением нуклеарной семьи, гендера, супружества; он встроен в сети отношений, простирающихся от микроуровня семьи и домохозяйства до макроуровня государства и других

публичных институций. Антропологическая оптика и понимание динамики гендерных отношений в постсоветской России позволяют сделать вывод о том, что семейные предприятия, представленные супружескими парами, дают возможность бизнес-семьям воспроизводить желанный гендерный порядок через такое распределение труда и обязанностей на предприятии, которое бы отвечало идеализированным представлениям участников о моделях успешной маскулинности и феминности, где мужчина реализует себя в качестве кормильца и хозяина предприятия/домохозяйства, а женщина определяет себя через успешное материнство и отсутствие необходимости брать на себя задачи, которые маркируются как мужские. В этом смысле семейные предприятия можно рассматривать как инструмент ретрадиционализации, который конвертирует процессы накопления и распределения капитала в воссоздание и поддержание желанного гендерного порядка и семьи, – а это, в свою очередь, расширяет наши привычные горизонты и способы понимания места и роли родства, гендера, интимности в воспроизведстве капитализма и отношений неравенства (*Bear et al. 2015*). Однако усилия, направленные на воспроизведение традиционной модели семейственности через совместное предпринимательство и участие в рыночных обменах, далеко не всегда приводят к желанному результату (о чем свидетельствуют феномен “заброшенных” детей, переработки, закредитованность и распад семей в результате развода). Но все это не мешает семейному предприятию оставаться той идеализированной конструкцией, которая оказывается способной собрать, зафиксировать и материализовать нуклеарную семью и идеал патриархального хозяина на практике.

### *Примечания*

<sup>1</sup> Хотя среди исследователей нет единого мнения о том, что понимать под семейными предприятиями (*Zellweger et al. 2010*), часто их определяют как формы семейного влияния на бизнес или контроля за ним, преимущественно в области управления, владения и наследования (*Chrisman et al. 2005*).

<sup>2</sup> Такой способ управления в исследованиях организаций получил название отношенческих механизмов управления (*relational governance mechanisms*). Он основан на формах социального контроля посредством повседневных контактов и неформальных встреч между теми, кто осуществляет контроль, владение и управление предприятием. Данный тип управления может сосуществовать с контрактным управлением (*contractual governance*), где первостепенную роль играют формальные структуры, например совет директоров (*Mustakallio et al. 2002*).

<sup>3</sup> Адисес И.К. Идеальный руководитель: почему им нельзя стать и что из этого следует. М.: Альбина Паблишер, 2024.

<sup>4</sup> Особенno представители молодого поколения, для которых предпринимательство – это не столько стратегия выживания, сколько предпочтительная форма труда и занятости, открывающая возможности для экономического процветания, восходящей социальной мобильности и превращения в современного капиталистического субъекта.

<sup>5</sup> Подробнее о том, как успешные женщины-предприниматели пытаются нивелировать гендерный дисбаланс и поддержать “видимость” традиционализма в домашней сфере см.: *Kiblitskaya 2000: 112–116*.

### *Научная литература*

- Чернова Ж.В. Баланс семьи и работы: политика и индивидуальные стратегии матерей // Журнал исследований социальной политики. 2012. Т. 10. № 3. С. 295–308.
- Ashwin S., Lytkina T. Men in Crisis in Russia: The Role of Domestic Marginalization // Gender & Society. 2004. Vol. 18 (2). P. 189–206.

- Astrachan J.H., Shanker M.C.* Family Businesses' Contribution to the US Economy: A Closer Look // *Family Business Review*. 2003. Vol. 16 (3). P. 211–219.
- Bear L., Ho K., Tsing A., Yanagisako S.* Gens: A Feminist Manifesto for the Study of Capitalism. 2015. <http://www.culanth.org/fieldsights/652-gens-a-feminist-manifesto-for-the-study-of-capitalism>
- Burawoy M., Verdery K.* (eds.) Uncertain Transition: Ethnographies of Change in the Postsocialist World. Oxford: Rowman & Littlefield, 1999.
- Carsten J.* (ed.) Cultures of Relatedness: New Approaches to the Study of Kinship. Cambridge: Cambridge University Press, 2000.
- Chepureenko A.* Small Family Business in Russia: Formal or Informal? // *International Journal of Sociology and Social Policy*. 2018. Vol. 38 (9/10). P. 809–822.
- Cherkaev X.* Gleaning for Communism: The Soviet Socialist Household in Theory and Practice. Ithaca: Cornell University Press, 2023.
- Chrisman J.J., Chua J.H., Sharma P.* Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm // *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2005. Vol. 29 (5). P. 555–575.
- Faccio M., Lang L.* The Ultimate Ownership of Western European Corporations // *Journal of Financial Economics*. 2002. Vol. 65. P. 365–395.
- Ferguson J.* Global Shadows: Africa in the Neoliberal World Order. Durham: Duke University Press, 2006.
- Foucault M.* Security, Territory, Population: Lectures at the Collège de France, 1977–78. N.Y.: Picador, 2007.
- Friedman R.* Modernity, Domesticity and Temporality in Russia: Time at Home. L.: Bloomsbury Academic, 2020.
- Holt R., Popp A.* Emotion, Succession, and the Family Firm: Josiah Wedgwood & Sons // *Business History*. 2013. Vol. 55 (6). P. 892–909.
- Howell S.* Kinning: The Creation of Life Trajectories in Transnational Adoptive Families // Royal Anthropological Institute. 2003. Vol. 9. P. 465–484.
- Humphrey C.* The Unmaking of Soviet Life: Everyday Economies After Socialism. Ithaca: Cornell University Press, 2002.
- Jaskiewicz P., Combs J.G., Rau S.B.* Entrepreneurial Legacy: Toward a Theory of How Some Family Firms Nurture Transgenerational Entrepreneurship // *Journal of Business Venturing*. 2015. Vol. 30 (1). P. 29–49.
- Jurczyk K.* (ed.) Doing Und Undoing Family: Theoretische Und Empirische Entwicklungen. Weinheim: Beltz Juventa, 2020.
- Kiblitskaya M.* Russia's Female Breadwinners: The Changing Subjective Experience // Gender, State and Society in Soviet and Post-Soviet Russia / Ed. S. Ashwin. L.: Routledge, 2000. P. 55–70.
- Koellner T.* Family Firms and Business Families: A Field for Anthropological Research // *Anthropology Today*. 2022. Vol. 38 (6). P. 8–10.
- Ledeneva A.* How Russia Really Works: The Informal Practices That Shaped Post-Soviet Politics and Business. Ithaca: Cornell University Press, 2013.
- Ledeneva A.* The Ambivalence of Favour: Paradoxes of Russia's Economy of Favours // *Economies of Favour after Socialism* / Ed. D. Henig, N. Makovicky. Oxford: Oxford University Press, 2017. P. 21–49.
- Meshcherkina E.* New Russian Men: Masculinity Regained? // Gender, State and Society in Soviet and Post-Soviet Russia / Ed. S. Ashwin. L.: Routledge, 2000. P. 105–117.

- Muehlebach A., Shoshan N.* Introduction // Anthropological Quarterly. 2012. Vol. 85 (2). P. 317–343.
- Mustakallio M., Autio E., Zahra S.A.* Relational and Contractual Governance in Family Firms: Effects on Strategic Decision Making // Family Business Review. 2002. Vol. 15 (3). P. 205–222.
- Narotzky S.* The Payoff of Love and the Traffic of Favours // Flexible Capitalism: Exchange and Ambiguity at Work / Ed. J. Kjaerulff. N.Y.: Berghahn, 2015. P. 173–206.
- Rogers D.* The Old Faith and the Russian Land: A Historical Ethnography of Ethnography of Ethics in the Urals. Ithaca: Cornell University Press, 2009.
- Rotkirch A.* The Man Question: Loves and Lives in Late 20th Century Russia. Helsinki: University of Helsinki, 2000.
- Sahlins M.* What Kinship Is – And Is Not. Chicago: University of Chicago Press, 2013.
- Salmenniemi S., Karhunen P., Kosonen R.* Between Business and Byt: Experiences of Women Entrepreneurs in Contemporary Russia // Europe-Asia Studies. 2011. Vol. 63 (1). P. 77–98.
- Schimpffössl E.* Rich Russians: From Oligarchs to Bourgeoisie. Oxford: Oxford University Press, 2018.
- Shevchenko O.* Crisis and the Everyday in Postsocialist Moscow. Bloomington: Indiana University Press, 2008.
- Tereshina D.* Business as a Gift: Family Entrepreneurship and the Ambiguities of Sharing // Family Firms and Business Families in Cross-Cultural Perspective: Bringing Anthropology Back / Ed. T. Koellner. Cham: Palgrave Macmillan, 2023. P. 115–146.
- Utrata J.* Babushki as Surrogate Wives: How Single Mothers and Grandmothers Negotiate the Division of Labor in Russia // UC Berkeley: Berkeley Program in Soviet and Post-Soviet Studies. 2008. <https://escholarship.org/uc/item/3b18d2p8>
- Utrata J.* Women without Men: Single Mothers and Family Change in the New Russia. Ithaca: Cornell University Press, 2015.
- Yanagisako S.* Family Firms as Kinship Enterprises // Economics Discussion Papers. 2019. No. 2019-12, Kiel Institute for the World Economy, 2019. <http://www.economics-ejournal.org/economics/discussionpapers/2019-12>
- Yanagisako S.* Producing Culture and Capital: Family Firms in Italy. Princeton: Princeton University Press, 2002.
- Yurchak A.* Russian Neoliberal: The Entrepreneurial Ethic and the Spirit of “True Careerism” // The Russian Review. 2003. Vol. 62 (1). P. 72–90.
- Yusufov R.* Russia’s Wealth Possessors Study 2015 // SSRN. April 3, 2015. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2837773>
- Zellweger T., Eddleston K., Kellermanns F.* Exploring the Concept of Familiness: Introducing Family Firm Identity // Journal of Family Business Strategy. 2010. Vol. 1 (1). P. 54–63.

## Research Article

Tereshina, D.V. Family Business Governance: The Enterprise as a Household [Semeinoe upravlenie biznesom: predpriyatiie kak domokhoziaistvo]. *Etnograficheskoe obozrenie*, 2024, no. 6, pp. 66–80. <https://doi.org/10.31857/S0869541524060046> EDN: VTTIAK ISSN 0869-5415 © Russian Academy of Sciences © Institute of Ethnology and Anthropology RAS]

Daria Tereshina | <http://orcid.org/0000-0001-9985-9373> | dtereshina@gmail.com | National Research University Higher School of Economics – St. Petersburg (16 Soyuza Pechatnikov Str., St. Petersburg, 190121, Russia)

### Keywords

family governance, business family, household, entrepreneurship, management technologies

### Abstract

The article examines family governance among small businesses drawing on the ethnography of entrepreneurs and business families in a Russian town. The study of informal mechanisms of family governance allows us to understand how the subjects of management and control legitimize the existing division of labor in the enterprise and what social and cultural meanings stand behind such a distinction. The study demonstrates that enterprises where a married couple is involved in management, control and ownership are built on the principles of household management, in which the division of labor between spouses often recreates the desired gender order such that the ideology of successful masculinity and a “feeling of being an owner” coexist with the ideals of successful motherhood and familism.

### Funding Information

Russian Science Foundation, <https://doi.org/10.13039/501100006769> [grant no. 23-18-00962]

### References

- Ashwin, S., and T. Lytkina. 2004. Men in Crisis in Russia: The Role of Domestic Marginalization. *Gender & Society* 18 (2): 189–206.
- Astrachan, J.H., and M.C. Shanker. 2003. Family Businesses’ Contribution to the US Economy: A Closer Look. *Family Business Review* 16 (3): 211–219.
- Bear, L., K. Ho, A. Tsing, and S. Yanagisako. 2015. *Gens: A Feminist Manifesto for the Study of Capitalism*. <http://www.culanth.org/fieldsights/652-gens-a-feminist-manifesto-for-the-study-of-capitalism>
- Burawoy, M., and K. Verdery. 1999. *Uncertain Transition: Ethnographies of Change in the Postsocialist World*. Oxford: Rowman & Littlefield.
- Carsten, J., ed. 2000. *Cultures of Relatedness: New Approaches to the Study of Kinship*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Chepureenko, A. 2018. Small Family Business in Russia: Formal or Informal? *International Journal of Sociology and Social Policy* 38 (9/10): 809–822.
- Cherkaev, X. 2023. *Gleaning for Communism: The Soviet Socialist Household in Theory and Practice*. Ithaca: Cornell University Press.
- Chernova, J. 2012. Balans sem’i i raboty: politika i individual’nye strategii materei [Work-Family Balance: Policies and Individual Strategies of Mothers]. *Zhurnal issledovanii sotsial’noi politiki* 10 (3): 295–308.
- Chrisman, J.J., J.H. Chua, and P. Sharma. 2005. Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice* 29 (5): 555–575.
- Faccio, M., and L. Lang. 2002. The Ultimate Ownership of Western European Corporations. *Journal of Financial Economics* 65: 365–395.
- Ferguson, J. 2006. *Global Shadows: Africa in the Neoliberal World Order*. Durham: Duke University Press.
- Foucault, M. 2007. *Security, Territory, Population: Lectures at the Collège de France, 1977–78*. New York: Picador.
- Friedman, R. 2020. *Modernity, Domesticity and Temporality in Russia: Time at Home*.

- London: Bloomsbury Academic.
- Holt, R., and A. Popp. 2013. Emotion, Succession, and the Family Firm: Josiah Wedgwood & Sons. *Business History* 55 (6): 892–909.
- Howell, S. 2003. Kinning: The Creation of Life Trajectories in Transnational Adoptive Families. *Royal Anthropological Institute* 9: 465–484.
- Humphrey, C. 2002. *The Unmaking of Soviet Life: Everyday Economies After Socialism*. Ithaca: Cornell University Press.
- Jaskiewicz, P., J.G. Combs, and S.B. Rau. 2015. Entrepreneurial Legacy: Toward a Theory of How Some Family Firms Nurture Transgenerational Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing* 30 (1): 29–49.
- Jurczyk, K., ed. 2020. *Doing Und Undoing Family: Theoretische Und Empirische Entwicklungen* [Doing and Undoing Family: Theoretical and Empirical Developments]. Weinheim: Beltz Juventa.
- Kiblitskaya, M. 2000. Russia's Female Breadwinners: The Changing Subjective Experience. In *Gender, State and Society in Soviet and Post-Soviet Russia*, edited by S. Ashwin, 55–70. London: Routledge.
- Koellner, T. 2022. Family Firms and Business Families: A Field for Anthropological Research. *Anthropology Today* 38 (6): 8–10.
- Ledeneva, A. 2013. *How Russia Really Works: The Informal Practices That Shaped Post-Soviet Politics and Business*. Ithaca: Cornell University Press.
- Ledeneva, A. 2017. The Ambivalence of Favour: Paradoxes of Russia's Economy of Favours. In *Economies of Favour after Socialism*, edited by D. Henig and N. Makovicky, 21–49. Oxford: Oxford University Press.
- Meshcherkina, E. 2000. New Russian Men: Masculinity Regained? In *Gender, State and Society in Soviet and Post-Soviet Russia*, edited by S. Ashwin, 105–117. London: Routledge.
- Muehlebach, A., and N. Shoshan. 2012. Introduction. *Anthropological Quarterly* 85 (2): 317–343.
- Mustakallio, M., E. Autio, and S.A. Zahra. 2002. Relational and Contractual Governance in Family Firms: Effects on Strategic Decision Making. *Family Business Review* 15 (3): 205–222.
- Narotzky, S. 2015. The Payoff of Love and the Traffic of Favours. In *Flexible Capitalism: Exchange and Ambiguity at Work*, edited by J. Kjaerulff, 173–206. New York: Berghahn.
- Rogers, D. 2009. *The Old Faith and the Russian Land: A Historical Ethnography of Ethnography of Ethics in the Urals*. Ithaca: Cornell University Press.
- Rotkirch, A. 2000. *The Man Question: Loves and Lives in Late 20th Century Russia*. Helsinki: University of Helsinki.
- Sahlins, M. 2013. *What Kinship Is – And Is Not*. Chicago: University of Chicago Press.
- Salmenniemi, S., P. Karhunen, and R. Kosonen. 2011. Between Business and Byt: Experiences of Women Entrepreneurs in Contemporary Russia. *Europe-Asia Studies* 63 (1): 77–98.
- Schimpfössl, E. 2018. *Rich Russians: From Oligarchs to Bourgeoisie*. Oxford: Oxford University Press.
- Shevchenko, O. 2008. *Crisis and the Everyday in Postsocialist Moscow*. Bloomington: Indiana University Press.
- Tereshina, D. 2023. Business as a Gift: Family Entrepreneurship and the Ambiguities of Sharing. In *Family Firms and Business Families in Cross-Cultural Perspective*:

- Bringing Anthropology Back*, edited by T. Koellner, 115–146. Cham: Palgrave Macmillan.
- Utrata, J. 2008. Babushki as Surrogate Wives: How Single Mothers and Grandmothers Negotiate the Division of Labor in Russia. *UC Berkeley: Berkeley Program in Soviet and Post-Soviet Studies*. <https://escholarship.org/uc/item/3b18d2p8>
- Utrata, J. 2015. *Women without Men: Single Mothers and Family Change in the New Russia*. Ithaca: Cornell University Press.
- Yanagisako, S. 2002. *Producing Culture and Capital: Family Firms in Italy*. Princeton: Princeton University Press.
- Yanagisako, S. 2019. Family Firms as Kinship Enterprises. *Economics Discussion Papers 2019-12, Kiel Institute for the World Economy*. <http://www.economics-ejournal.org/economics/discussionpapers/2019-12>
- Yurchak, A. 2003. Russian Neoliberal: The Entrepreneurial Ethic and the Spirit of “True Careerism”. *The Russian Review* 62 (1): 72–90.
- Yusufov, R. 2015. Russia’s Wealth Possessors Study 2015. *SSRN* (April 3, 2015). <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2837773>
- Zellweger, T., K. Eddleston, and F. Kellermanns. 2010. Exploring the Concept of Familiness: Introducing Family Firm Identity. *Journal of Family Business Strategy* 1 (1): 54–63.