Public Disclosure Authorized
Public Disclosure Authorized
Public Disclosure Authorized
Public Disclosure Authorized

ОУСК-ийн Гэр бүлийн Бизнесийн Засаглалын

Гарын авлага

IFC
Олон Улсын Санхүүгийн Корпораци
Дэлхийн Банкны Бүлэг

ОУСК-ийн Гэр бүлийн бизнесийн засаглалын гарын авлага

Хоёр дахь хэвлэл: Албани, араб, хятад, англи, франц, македони, португаль, орос, испани хэл дээр хэвлэгдсэн.

Зохиогчийн эрх © 2010 Олон Улсын Санхүүгийн Корпораци
2121 Pennsylvania Avenue, N.W., Washington, D.C. 20433 U.S.A
Америкийн Нэгдсэн Улс

Дэлхийн Банкны Группын гишүүн

Мэдэгдэл

ОУСК-ийн Гэр бүлийн бизнесийн засаглалын гарын авлага (цаашид гарын авлага гэх) нь Олон Улсын Санхүүгийн Корпораци (ОУСК)-ийн мэргэжилтнүүдийн бүтээл юм. Энд тусгагдсан үнэлэлт дүгнэлтүүд нь ОУСК, Дэлхийн Банкны Групп, түүний Захирлуудын зөвлөл буюу тэдгээрийн төлөөлж буй улс орнуудын байр суурийг зайлшгүй илэрхийлэхгүй бөгөөд тийнхүү тооцохгүй байх нь зүйтэй юм. Гарын авлагын агуулга материалыг ерөнхий удирдамж болгох үүднээс үнэнч шударгаар танилцуулсан боловч ОУСК, Дэлхийн Банкны Группын зүгээс тэдгээрийн үнэн зөв байдлыг баталгаажуулахгүй бөгөөд үүнийг ашигласнаас үүдэн гарах аливаа үр дагаварт хариуцлага хүлээхгүй болно.

Гарын авлагын агуулга материал нь зохиогчийн эрхээр хамгаалагдсан бөгөөд гарын авлагын зарим хэсгийг буюу бүхэлд нь хувилах эсвэл дамжуулах нь холбогдох хууль тогтоомжийн зөрчил болно. ОУСК нь энэхүү материалыг тархаах ажлыг хөхиүлэн дэмжиж байгаа бөгөөд гарын авлагын хэрэглэгчид номны зарим хэсгийг хэрэглэгчийн хувийн, арилжааны бус зориулалтаар хувилах зөвшөөрлийг дахин худалдах, тараах буюу номон дээр суурилсан үүсмэл материал бэлтгэх ямарваа эрхгүйгээр үүгээр олгож байна. Гарын авлагыг өөр бусад хэлбэрээр хувилах буюу ашиглахын тулд ОУСК-ийн тодорхой зөвшөөрлийг бичгээр авсан байх шаардлагатай.

Өмнөх үг

ОУСК-ийн Гэр бүлийн бизнесийн засаглалын гарын авлагын зорилго нь ОУСК-иас хөрөнгө оруулалт, зөвлөх үйлчилгээ үзүүлэх явцад гэр бүлийн бизнес эрхэлдэг харилцагчдад тулгардаг гэр бүлийн бизнесийн засаглалын үндсэн асуудлуудыг олж тодорхойлон, шийдвэрлэхэд туслахад оршиж байна. Мөн түүнчлэн, ОУСК-ийн харилцагчид өөрийн гэр бүлийн бизнесийн засаглалын өнөөгийн тогтолцоо, дүрэм журмыг бэхжүүлэх зорилгодоо энэхүү гарын авлагыг удирдамж болгон ашиглаж болно. ОУСК гэр бүлийн бизнес эрхэлдэг харилцагчдынхаа засаглалд үнэлгээ хийхдээ ОУСК-ийн Компанийн засаглалын аргачлалд заасан хэрэгслүүдийг ашигладаг бөгөөд энэхүү гарын авлага нь тэдгээрийг нөхөн баяжуулж байгаа юм.

Гарын авлага нь гэр бүлийн бизнесийн засаглалын асуудлыг багтаасан бүрэн хэмжээний лавлах ном болох зорилго агуулаагүй бөгөөд гэр бүлийн бизнесийн мэргэшсэн зөвлөх, хууль эрх зүй, нягтлан бодох бүртгэлийн мэргэжлийн хүмүүсээс нэг бүрчилсэн байдлаар өгөх зөвлөлгөөг орлохгүй болно. Харин энэ гарын авлагыг гаргаснаар гэр бүлийн бизнесийн компанийн засаглалд хамаарах асуудлуудын талаар товч бөгөөд практик танилцуулга тодорхойлолт өгөхийн зэрэгцээ гэр бүлийн бизнесийн засаглалын хувьд нийтлэг тохиолддог хатуу сонголтуудыг хэрхэн хийх талаар зөвлөмж өгөхийг зорьсон билээ. Гарын авлагын агуулгад багтсан сэдвүүдийн талаарх нэмэлт, дэлгэрэнгүй мэдээллийг гарын авлагыг бүтээхэд ашигласан энэ чиглэлийн олон ном материалаас авч болно.

Энэхүү гарын авлагын зохиогч нь Олон Улсын Санхүүгийн Корпорацийн Компанийн засаглалын мэргэжилтэн Санаа Абузаид бөгөөд гарын авлагын агуулгын талаарх аливаа асуулт, санал дүгнэлтээ доорхи хаягаар илгээнэ үү:

Санаа Абузаид
Компанийн засаглалын нэгж
Компанид зөвлөлгөө өгөх газар
Олон Улсын Санхүүгийн Корпораци
2121 Pennsylvania Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20433 U.S.A
Утас: 202-458-1614
Цахим хаяг: sabouzaid@ifc.org

Талархал

Энэхүү гарын авлагыг бүтээх ажилд оролцсон бүх хүмүүст баярласан талархсанаа зохиогчийн зүгээс илэрхийлэхийг хүсч байна.

Гарын авлагыг бүтээхэд хувь нэмрээ оруулсан хүмүүс гэвэл: Тээвэр зуучийн компанийн Наталья Арабова (ОХУ); Жорж Вашингтоны их сургуулийн Айман Эльбарабиши (АНУ); Degroof Банкны Лео Гольдшмит (Бельги); ОУСК, Дэлхийн Банкны Даррин Харзлер, Дэвит Карапетян, Себастиан Молинес, Сесилия Рабасса нар; Mesa Компанийн засаглал компанийн Херберт Штайнберг (Бразил); болон Kellog Менежментийн сургуулийн Жон Уорд (АНУ) нар юм. Эдгээр хүмүүс гарын авлагын агуулгыг боловсруулж, хянан тохиолдуулахад үнэ цэнэтэй ажил гүйцэтгэсэн юм.

Лебанон Улсын SABIS компанийн Жоу Ачкар, Колумби Улсын Carvajal Группын Альфредо Карвахал Синистерра нарт өөрсдийн гэр бүлийн бизнесийн засаглалыг энэхүү гарын авлагад жишээ болгон оруулсанд зохиогчийн зүгээс тахарлал илэрхийлж байна.

Бразили Улсын Сайжруулсан засаглал байгууллагын Сандра Гуэрра, ОУСК, Дэлхийн Банкны мэргэжилтнүүд болох Кирил Нежков, Фабио Исай Саад, Энрике Санчез-Армасс, Андэрсон Капуто Сильва, Мэдхат Бассили нарт гарын авлагын орчуулгыг хянан тохиолдуулсанд онцгойлон талархаж байна.

ОУСК-ийн Жьюэл Кагиат, Маяа Полишчук нар гарын авлагын эх бэлтгэл, хэвлэлт, тархаалтыг зохион байгуулахад чухал үүрэг гүйцэтгэсэн билээ.

Эцэст нь, гарын авлагыг боловсруулах явцад чиглэл өгч, хянан тохиолдуулж байсан Cartica Capital компанийн Майк Лубрано (АНУ)-д тусгайлан талархсанаа зохиогчийн зүгээс илэрхийлж байна.

Гарчиг

ОРШИЛ 11
1. Гэр бүлийн бизнесийн тодорхойлолт ба шинж чанар, давуу болон сул талууд 12
2. Гэр бүлийн бизнесийн өсөлтийн үе шатууд 14
2.1. Үүсгэн байгуулагч 14
2.2. Ах дүүсийн түншлэл 15
2.3. Үеэлийн холбоо 15

ХЭСЭГ I: ГЭР БҮЛИЙН ГИШҮҮНИЙ БИЗНЕСИЙН ЗАСАГЛАЛД ГҮЙЦЭТГЭХ ҮҮРЭГ 17
1. Эзэд (Хувьцаа эзэмшигчид)` 17
2. Менежерүүд (Дээд удирдлага) 18
3. ТУЗ-ийн гишүүд (Төлөөлөн удирдах зөвлөл) 18
4. Гэр бүлийн гишүүд (Гэр бүл ба түүний институцууд) 18

ХЭСЭГ II: ГЭР БҮЛИЙН ЗАСАГЛАЛ 21
1. Гэр бүлийн Үндсэн хууль 22
1.1. Гэр бүлийн ажил эрхлэлтийн бодлого 23
1.2. Гэр бүлийн гишүүнд хувьцаа эзэмшүүлэх бодлого 28
2. Гэр бүлийн засаглалын институцууд 28
2.1. Гэр бүлийн чуулган 29
2.2. Гэр бүлийн зөвлөл 30
2.3. Гэр бүлийн алба 32
2.4. Гэр бүлийн бусад институцууд 33

ХЭСЭГ III: ГЭР БҮЛИЙН БИЗНЕСИЙН ТӨЛӨӨЛӨН УДИРДАХ ЗӨВЛӨЛ 37
1. Зөвлөх хороо 38
1.1. Зөвлөх хорооны тодорхойлолт ба гүйцэтгэх үүрэг 38
1.2. Зөвлөх хорооны бүрэлдэхүүн 39
1.3. Зөвлөх хорооны давуу болон сул талууд 39
2. Төлөөлөн удирдах зөвлөл 40
2.1. Төлөөлөн удирдах зөвлөлийн гүйцэтгэх үүрэг 40
2.2. Төлөөлөн удирдах зөвлөлийн бүрэлдэхүүн 41
2.3. ТУЗ-ийн гишүүдийн үүрэг 42

3. ТУЗ-ийн бие даасан гишүүн 43
3.1. ТУЗ-ийн бие даасан гишүүний ач холбогдол 43
3.2. ТУЗ-ийн гишүүний бие даасан байдлын тодорхойлолт . . .44

ХЭСЭГ IV: ГЭР БҮЛИЙН БИЗНЕСИЙН ДЭЭД УДИРДЛАГА 46
1. Гэр бүлийн гишүүн болон гишүүн бус менежерийн ялгаа 46
2. Гүйцэтгэх захирал ба дээд удирдлагын залгамж халаа 49
2.1. Дээд удирдлагын залгамж халааны албан ёсны төлөвлөгөөний ач холбогдол 50
2.2. Гүйцэтгэх захирлын залгамж халааны албан ёсны төлөвлөгөөний үе шатууд 50

ХЭСЭГ V: ГЭР БҮЛИЙН БИЗНЕС НЭЭЛТТЭЙ ХУВЬЦААТ КОМПАНИ БОЛОХ НЬ 52
1. Хувьцаат компани болох шалтгаан юу вэ? Болохгүй байх шалтгаан юу вэ? 52
1.1. Гэр бүлийн бизнес хувьцаат компани болохын давуу тал .52
1.2. Гэр бүлийн бизнес хувьцаат компани болохын сул тал. . .53
2. Хувьцаагаа нийтэд анхдагчаар санал болгох бэлтгэлийг хангах нь 54

ДҮГНЭЛТ 56

АШИГЛАСАН МАТЕРИАЛ 57

ОРШИЛ

Бизнесийн зохион байгуулалтын дэлхийн хамгийн хуучин бөгөөд хамгийн их элбэг тохиолддог хэлбэр нь гэр бүлийн бизнес юм. Дэлхийн олон оронд нийт бизнесийн байгууллагын 70 гаруй хувийг гэр бүлийн бизнес эзлэж, эдийн засгийн өсөлт, ажлын байрны хувьд чухал үүрэг гүйцэтгэж байна. Тухайлбал, Испанийн бизнесүүдийн 75 орчим хувь нь гэр бүлийн мэдэлд байдаг бөгөөд тус улсын ДНБ-ий 65 хувийг дунджаар бүрдүүлдэг байна.[1] Үүний нэгэн адилаар, Латин Америкийн улс орнуудын үндэсний нийт бүтээгдэхүүний 60 орчим хувийг гэр бүлийн бизнесүүд бүтээдэг байна.[2]

Гэр бүлийн бизнес нь хэмжээний хувьд жижиг, дунд компаниас авахуулаад хэд хэдэн салбарт, улс орон дамнан үйл ажиллагаагаа явуулдаг томоохон компанийн нэгдэл байдаг. Олны танил болсон гэр бүлийн зарим бизнесийг дурьдвал Италийн Salvatore Ferragamo, Benetton, Fiat Групп; Францын L'Oreal, Carrefour Групп, LVMH, Michelin; Өмнөд Солонгосын Samsung, Hyundai Motor, LG Групп; Германы BMW, Siemens; Японы Kikkoman, Ito-Yokado; эцэст нь АНУ-ын Ford Motors Co, Wal-Mart Дэлгүүрүүд байна.

Мөн түүнчлэн, гэр бүлийн бизнесийг үүсгэн байгуулагчаас хойш тухайн бизнес маш богино хугацаанд оршин тогтнож, гэр бүлийн бизнесүүдийн 95 хувь нь гэр бүлийн гурав дахь үеэс цааш мөхдөг болохыг нэгэнт тогтоосон байдаг.[3] Гэр бүлийн бизнесүүд ийнхүү мөхдөг нь бизнес өсөн өргөжиж, гэр бүл томрохын хирээр үүсдэг хэрэгцээ шаардлагыг зохицуулах бэлтгэл дараагийн үеийнхэнд байдаггүйтэй холбоотой байдаг байна. Засаглалын зөв бүтцийг бий болгож, дараагийн үе удмыг энэ чиглэлээр аль болох эрт сургаж эхлэснээр гэр бүлийн бизнес оршин тогтнох магадлалаа нэмэгдүүлж чадна.

Энэхүү гарын авлага нь гэр бүлийн бизнест тулгардаг компанийн засаглалын тэрхүү онцгой сорилт бэрхшээлүүд дээр түлхүү анхаарч, тэдгээрийг шийдвэрлэхийн зэрэгцээ бизнесийг тогтвортой явуулах нөхцлийг хангахуйц бүтэц, туршлагын шийдлийг санал болгох болно. Гарын авлагад олон улс орны гэр бүлийн бизнесүүдэд байдаг шинж чанарыг гаргаж ирэх учраас олон улсын туршлагыг давхар илтгэх болно. Гарын авлагад тусгагдсан засаглалын бүтцийг хэрэгжүүлэхээс өмнө тухайн улсад гэр бүлийн бизнест тавьдаг онцлог шаардлага, зохицуулалтанд нийцүүлэн тохируулах шаардлагатай.

---

[1] Гэр бүлийн бизнесийн сүлжээ, www.fbn-i.org/fbn/main.nsf/doclu/facts.
[2] Гэр бүлийн бизнесийн сүлжээ, www.fbn-i.org/fbn/main.nsf/doclu/facts.
[3] Гэр бүлийн бизнесийн сүлжээ, www.fbn-i.org/fbn/main.nsf/doclu/facts.

1- Гэр бүлийн бизнесийн тодорхойлолт ба шинж чанар – давуу болон сул талууд

Тодорхойлолт: Энэхүү гарын авлагад гэр бүлийн бизнес гэдэгт саналын эрхийн дийлэнх нь хяналт тавигч бөгөөд бизнесээ дараагийн үр удамдаа шилжүүлэх бодолтой гэр бүл, түүний дотор үүсгэн байгуулагчийн мэдэлд байдаг компани хамаарна. "Гэр бүлийн бизнес", "гэр бүлийн пүүс", "гэр бүлийн компани", "гэр бүлийн мэдэлд байдаг бизнес", "гэр бүлийн мэдэлд байдаг компани", "гэр бүлийн хяналтанд байдаг компани" гэсэн нэр томъёонуудыг энэхүү гарын авлагад гэр бүлийн бизнест хамааруулан ойлгож болно.

Давуу тал: Гэр бүлийн мэдэлд байдаг бизнесүүд борлуулалт, ашиг, өсөлтийн бусад үзүүлэлтээрээ гэр бүлийн бус эзэмшилтэй компаниас давж гардаг болохыг хэд хэдэн судалгааны дүн харуулсан байдаг.[4] Thomson Financial компанийн Newsweek сэтгүүлийн захиалгаар хийсэн судалгаанд гэр бүлийн пүүсүүдийг өрсөлдөгчидтэй нь Европын томоохон зургаан индексийн үзүүлэлтээр харьцуулж үзэхэд Лондонгийн FTSE-ээс эхлээд Мадридын IBEX хүртэлх индексээр гэр бүлийн бизнесүүд дээгүүр үзүүлэлттэй гарчээ. Thomson Financial улс тус бүрийн хувьд гэр бүлийн болон гэр бүлийн бус пүүсүүдийн тусгай индексийг гаргаж, 2003 оны 12 дугаар сард хүртэл 10 жилийн хугацаанд индексийн өөрчлөлтийг судалж үзжээ. Германд гэр бүлийн индекс 206 хувиар өссөн бол гэр бүлийн бус компанийн хувьцааны ханш дөнгөж 47 хувиар нэмэгджээ. Францын хувьд, гэр бүлийн болон гэр бүлийн бус бизнесийн индекс 203 хувь болон 76 хувиар тус тус өсчээ. Швейцарь, Испани, Англи, Италийн гэр бүлийн бизнесийн индексийн өсөлт гэр бүлийн бус индексийнхээс өндөр байжээ.[5]

Гэр бүлийн бизнесийн индекс ийнхүү өндөр үзүүлэлттэй байсан нь гэр бүлийн бизнест угаасаа байдаг давуу талуудтай шууд холбоотой юм. Эдгээр давуу талуудын заримыг дурьдвал:[6]

- *Үнэнчээр зүтгэх эрмэлзэл.* Бизнесийн эзний хувьд гэр бүл нь өөрийн бизнесийг өсгөх, цэцэглүүлэн хөгжүүлэх, дараагийн үе удамдаа залгамжлан үлдээх хамгийн их хүсэл эрмэлзэлтэй байдаг. Иймээс гэр бүлийн олон гишүүд компанидаа хүчин зүтгэж, илүү их хичээл зүтгэл гаргаж, ашгийнхаа зарим хэсгийг бизнестээ хөрөнгө оруулан урт хугацаанд өсөх нөхцөл боломжийг нь бүрдүүлж өгдөг. ОУСК нь гэр бүлийн бизнесийн харилцагчидтайгаа харьцахдаа

[4] Денис Лич, Жон Лихи «Британийн томоохон компаниудын өмчлөлийн бүтэц, хяналтын тогтолцоо ба үйл ажиллагааны үр дүн», *Эдийн засгийн сэтгүүл*, 1991.
[5] Newsweek (Мэдээний долоо хоног), www.msnbc.msn.com/id/4660477/site/newsweek.
[6] Ноён Адриан Кадбюри, *Гэр бүлийн пүүсүүд ба тэдний засаглал: Өнөөдрийн компаниас маргаашийн компанийг бүтээх нь* (Игон Зэндэр Интернэшнл, 2000); Жон Уорд, «Гэр бүлийн бизнесийн давуу тал: Уламжлалт бус стратеги », *Бизнес эрхэлж буй гэр бүлүүд*, 2002.

үнэнчээр зүтгэх эрмэлзэл дүүрэн хувьцаа эзэмшигчид компанийн цөмд байдгийг үлэмж үнэлдэг.

- *Мэдлэгийн үл тасалдал.* Бизнес эрхэлж байгаа гэр бүлүүд хуримтлагдсан мэдлэг, дадлага туршлага, ур чадвараа дараагийн үе удамдаа уламжлахад маш их анхаарч, гэр бүлийн олон гишүүд бага наснаасаа гэр бүлийн бизнест оролцож эхэлдэг. Ингэснээр тэдгээрийн үнэнчээр зүтгэх эрмэлзэл нэмэгдэж, гэр бүлийн бизнесээ авч явахад шаардлагатай арга барилыг эзэмшиж авдаг.

- Найдвартай байдал ба бахархал. Гэр бүлийн бизнесийн нэр, нэр хүнд тэдний бүтээгдэхүүн, үйлчилгээтэй холбоотой байдаг учраас тэд үйлдвэрлэж буй бүтээгдэхүүнийхээ чанарыг дээшлүүлж, түншүүдтэйгээ (харилцагчид, бэлтгэн нийлүүлэгчид, ажилчид, орон нутгийн хүмүүс гэх мэт) сайн харилцаатай байхын төлөө ажилладаг.

Сул талууд: Гэр бүлийн бизнесийн хамгийн их дурьдагддаг шинж чанар гэвэл гэр бүлийн олон бизнесүүд урт хугацаанд тогтвортой үйл ажиллагаа явуулж чаддаггүй байдал болов уу. Үнэндээ гэр бүлийн бизнесийн гуравны нэгээс дөрөвний гурав нь үүсгэн байгуулагчийн үед үйл ажиллагаагаа зогсоох буюу бусдад худалдагддаг байна. 5-15 хувь нь л үүсгэн байгуулагчийн гурав дахь үе хүртэл оршин тогтнодог байна.[7]

Гэр бүлийн бизнесийн дампуурал ийнхүү өндөр хувьтай байдаг нь хэд хэдэн учир шалтгаантай. Зарим шалтгаанууд нь гэр бүлийн гэлтгүй ямар ч бизнесийг дампууралд хүргэдэг хүчин зүйлүүд байдаг. Тухайлбал, менежмент муу байх, өсөлтийг санхүүжүүлэх хөрөнгө хангалтгүй байх, зардлыг зохистой хянаж чадахгүй байх, салбарын болоод макро эдийн засгийн нөхцөл байдал зэрэг болно. Гэсэн ч гэр бүлийн бизнес бас өөрийн гэсэн сул талуудтай. Зарим сул талуудаас нь дурьдвал:

- *Нарийн төвөгтэй байдал.* Гэр бүлийн бизнест гэр бүл гэсэн нэмэлт хувьсагч орж ирдэг учраас засаглалын хувьд бусад бизнесүүдээс илүү нарийн төвөгтэй болж ирдэг. Гэр бүлийн харилцаа, асуудлуудыг бизнестэй хутгаснаар тухайн бизнесийн шийдвэрлэх ёстой асуудлууд илүү нарийн төвөгтэй болдог. Бусад хэлбэрийн бизнесүүдээс ялгаатай нь гэр бүлийн гишүүдийн бизнест гүйцэтгэх үүрэг өөр өөр байдаг учраас гэр бүлийн гишүүдэд оногдсон хөшүүрэг оновчтой бус болох тохиолдол бий. Энэ асуудлыг гарын авлагын Нэгдүгээр хэсэгт илүү нарийвчлан судлах болно.

[7] Фред Нойбауэр, Алдэн Г. Лэнк, *Гэр бүлийн бизнес: Тогтвортой байдлын төлөвх түүний засаглал* (Роутлеж Нью-Йорк, 1998).

- Албан бус байдал. Ихэнх гэр бүлүүд бизнесээ өөрсдөө авч явдаг (дор хаяж эхний болоод хоёр дахь үе удамд) учраас бизнесийг авч явах журам зааврыг тодорхой гаргаж ирэх сонирхол тун бага байх нь нийтлэг байдаг. Гэр бүл болоод бизнес томрохын хирээр ийм нөхцөл байдал нь үр ашиггүй болох бөгөөд дотоод зөрчилдөөнд хүргэж, бизнесийн тасралтгүй байдалд аюул заналхийлэх талтай.

- Сахилга батгүй байдал. Гэр бүлийн олон бизнесүүд дараах стратегийн шинжтэй асуудлуудад зохих ёсоор анхаарал хандуулдаггүй. Үүнд: гүйцэтгэх захирал, удирдах гол албан тушаалтны залгамж халаа, гэр бүлийн гишүүний ажил эрхлэлтийн бодлого, хөндлөнгийн чадварлаг менежерүүдийг татан, тогтвор суурьшилтай ажиллуулах. Стратегийн эдгээр чухал шийдвэрүүдийг хойш татах буюу тоохгүй үлдээснээр ямар ч гэр бүлийн бизнес дампуурах аюултай.

2- Гэр бүлийн бизнесийн өсөлтийн үе шатууд

Гэр бүлийн бизнесүүд оршин тогтнохдоо туулж өнгөрөөдөг үе шатуудыг тодорхойлон судлах зорилгоор хэд хэдэн загваруудыг гаргасан байдаг. Энэ гарын авлагад харин гурван үе шаттай энгийн загварыг авч үзье. Гэр бүлийн бизнесийн амьдралын мөчлөгийг дараах байдлаар тоймлон харуулж болно. Үүнд: (1) үүсгэн байгуулагчийн үе; (2) ах дүүсийн түншлэлийн үе; (3) үеэлийн холбооны үе.[8] Энэхүү загварт гэр бүлийн бизнесийн өөрчлөлт хөгжлийг үндсэн гурван үе шатаар судлан үздэг хэдий ч гэр бүлийн эзэмшилтэй компани бүр хөгжлийн эдгээр гурван үе шатаар дамжих албагүй юм. Жишээлбэл, зарим компаниуд дампуурах буюу өөр компанийн мэдэлд шилжих зэргээр амьдралын мөчлөгийнхөө эхний үе шатуудад устаж үгүй болдог.

Гэр бүлийн бизнесийн өмчлөл, удирдлагын өөрчлөлт хөгжил дараах үе шатуудаар явагддаг. Үүнд:

2.1. Нэгдүгээр шат: Үүсгэн байгуулагч (Хяналт тавьж байгаа эзэд)

Энэ бол гэр бүлийн бизнесийн оршин тогтнох эхний үе шат бөгөөд бизнесийг үүсгэн байгуулагч дангаараа эзэмшиж, үйл ажиллагааг

[8] Жон Уорд, Хувийн хэвшлийн аж ахуйн нэгжид үр бүтээлтэй ТУЗ-ийг байгуулах нь (Гэр бүлийн аж ахуйн нэгжийн хэвлэл, 1991); Келин Е. Герсик, Жон А. Дэвис, Марион МакКоллом Хэмптон, Иван Лансберг, Нэг үе удмаас нөгөө үрүү: Гэр бүлийн бизнесийн амьдралын мөчлөг (Харвардын их сургуулийн хэвлэл, 1997).

нь удирдан явуулж байдаг. Ихэнх үүсгэн байгуулагчид цөөн тооны хөндлөнгийн зөвлөх, бизнесийн мэргэжилтнээс зөвлөлгөө авах боловч гол шийдвэрүүдийн ихэнхийг өөрөө гаргадаг. Энэ шатанд үүсгэн байгуулагчид компаниа амжилтанд хүргэхийн төлөө чин үнэнчээр зүтгэж, засаглалын харьцангуй энгийн бүтэцтэй байдаг. Ер нь энэ шатанд компанийн хяналт, эзэмшлийн аль аль нь нэг хүний буюу үүсгэн байгуулагчийн гарт байдаг учраас дараагийн хоёр үе шаттай харьцуулахад компанийн засаглалтай холбоотой асуудлууд энэ шатанд цөөн тулгардаг. Үүсгэн байгуулагчийг амьд сэрүүн байгаа дээр нь шийдвэрлэх ёстой хамгийн чухал асуудал нь түүний залгамж халаа байх болов уу. Гэр бүлийн бизнес дараагийн үе удамдаа оршин тогтнохын тулд үүсгэн байгуулагч өөрийн залгамж халааны төлөвлөлтөнд зохих анхаарал тавьж, компанийн шинэ лидерүүдийг бэлтгэж эхлэх шаардлагатай.

2.2. Хоёрдугаар шат: Ах дүүсийн түншлэл

Энэ шатанд компанийн удирдлага, эзэмшил үүсгэн байгуулагчийн үр хүүхдүүдэд шилжсэн байдаг. Компанийн үйл ажиллагаанд оролцох гэр бүлийн гишүүдийн тоо олширсонтой холбоотойгоор засаглалын асуудлууд бизнесийн оршин тогтнолын өмнөх үе шаттай харьцуулахад харьцангуй төвөгтэй болж ирнэ. Ах дүүсийн түншлэлийн үед нийтлэг тулгардаг бэрхшээлүүд гэвэл ах дүүс хоорондын эвсэг харилцааг хангах, бизнесийн үйл явц, заавар журмыг хэвшүүлэх, гэр бүлийн гишүүдийн хооронд мэдээлэл солилцох үр дүнтэй сувагтай болох, удирдах гол албан тушаалтнуудын залгамж халааг төлөвлөх.

2.3. Гуравдугаар шат: Үеэлийн холбоо (Үеэлийн консорциум буюу Гэр бүлийн удам)

Энэ шатанд гэр бүлийн гишүүд, түүний дотор ах дүүс, үеэл, худын үр хүүхдүүд бизнесийн үйл ажиллагаанд шууд буюу шууд бусаар оролцож, бизнесийн засаглал улам бүр нарийн төвөгтэй болдог. Гэр бүлийн эдгээр гишүүд өөр өөр үе удамд хамрагдах учраас компанийг удирдах, ерөнхий стратегийг нь тодорхойлох талаар өөр өөр бодолтой байдаг. Мөн түүнчлэн, ах дүүсийн хооронд өмнөх шатанд байсан аливаа зөрчилдөөн үеэлийн үед уламжлагдан ирсэн байх нь лавтай. Иймд энэ шатанд гэр бүлийн засаглалын маш олон асуудлууд яригддаг бөгөөд хамгийн нийтлэг асуудлууд гэвэл гэр бүлийн гишүүдийн ажил эрхлэлтийн бодлого, гэр бүлийн хувь эзэмших эрх, хувь эзэмшлийн хөрвөх чадвар, ногдол ашгийн бодлого, гэр бүлийн гишүүний бизнест гүйцэтгэх үүрэг, гэр бүлийн зөрчлийг шийдвэрлэх, гэр бүлийн алсын хараа болон эрхэм зорилго эдгээр болно.

Гэр бүлийн бизнесийн хөгжлийн мөчлөгт тулгардаг компанийн засаглалын асуудлуудыг дараах хүснэгтэнд нэгтгэн харууллаа:[9]

Өмчлөлийн үе шатууд	Давамгайлагч хувь нийлүүлэгчтэй холбоотой асуудлууд
Нэгдүгээр шат: Үүсгэн байгуулагч	• Манлайлал шилжих • Залгамж халаа • Өмч хөрөнгийн төлөвлөлт
Хоёрдугаар шат: Ах дүүсийн түншлэл	• Багаар ажиллах уур амьсал, эвсэг харилцааг хангах • Гэр бүлийн өмчлөлийг тогтвортой байлгах • Залгамж халаа
Гуравдугаар шат: Үеэлийн холбоо	• Компанийн өмчийг хуваарилах: ногдол ашиг, өр, ашиг • Хувь нийлүүлэгчийн хөрвөх чадвар • Гэр бүлийн зөрчлийг шийдвэрлэх • Гэр бүлийн оролцоо ба гүйцэтгэх үүрэг • Гэр бүлийн алсын хараа болоод эрхэм • Гэр бүл, бизнесийн холбоос

Гэр бүлийн бизнесийн хөгжлийн үе шат бүрт өөр өөр бэрхшээлүүд, асуудлууд тулгардаг бөгөөд зөв шийдвэрлэж чадвал тухайн бизнес үйл ажиллагаагаа тасралтгүй явуулах нөхцөл нь болж байдаг. Үүсгэн байгуулагчид тухайн бизнесийн бүхий л асуудалд оролцож, маш их хүчин чармайлт гаргаж байдгийн ачаар хөгжлийн эхний шатанд гэр бүлийн олон бизнесүүд амжилттай ажилладаг. Гэвч цаашдаа засаглалын зөв бүтэц, механизм бүрдүүлж, гэр бүлийн бизнест хамааралтай бүх оролцогч талуудын хооронд мэдээлэл солилцох үр дүнтэй суваг байгуулж, тэдгээрийн гүйцэтгэх үүрэг, хүлээлтийг тодорхой болгох шаардлага зайлшгүй урган гардаг.

[9] Жон Уорд, *Хувийн хэвшлийн аж ахуйн нэгжид үр бүтээлтэй ТУЗ-ийг байгуулах нь* (Гэр бүлийн аж ахуйн нэгжийн хэвлэл, 1991).

ХЭСЭГ I
ГЭР БҮЛИЙН ГИШҮҮНИЙ БИЗНЕСИЙН ЗАСАГЛАЛД ГҮЙЦЭТГЭХ ҮҮРЭГ

Гэр бүлийн бус аливаа бизнест түүнд оролцогч хувь хүн ажилтан, менежер, эзэн, ТУЗ-ийн гишүүн эсвэл эдгээрийн үүргийг хавсран гүйцэтгэдэг этгээд байж болно. Харин гэр бүлийн мэдэлд байдаг бизнесийн хувьд нэг хүн олон давхар үүрэг гүйцэтгэж, хариуцлага хүлээж болдог учраас асуудал илүү нарийн төвөгтэй болдог. Иймхүү олон давхар үүрэг хүлээдэг нь олон янзын хөшүүрэгтэй холбоотой тул гэр бүлийн бизнесүүд гэр бүлийн бус бизнестэй харьцуулахад илүү олон бэрхшээлтэй тулгардаг байна.[10]

1- Эзэд (Хувьцаа эзэмшигчид)

Гэр бүлийн бизнесийн эзэн хэд хэдэн үүрэг гүйцэтгэж, бизнесээ эрхлэх учир шалтгаантай байдаг бөгөөд энэ нь заримдаа зөрчилдөөнтэй үзэл бодолд хүргэдэг. Тухайлбал, компанийн ашгийг ногдол ашгийн хэлбэрээр хуваарилахын оронд бизнестээ буцаан хөрөнгө оруулах шийдвэрийг бизнесийн эзэд тэдгээрийн гүйцэтгэж байгаа үүргээс нь хамаараад өөр өөрөөр хүлээж авах болно. Гэр бүлийн бизнестээ хүчин зүтгэж буй эзэн нэгэнт компаниас цалин авч байгаа учраас ийм шийдвэрийг ямар нэгэн асуудалгүй хүлээж авч болно. Нөгөө талаас, бизнестээ ажилладаггүй бөгөөд орлогын үндсэн эх үүсвэр нь компанийн ногдол ашиг байдаг эзэн энэхүү нөхцөл байдлыг өөр өнцгөөс харах нь мэдээж. Ийм эзний хувьд ахиухан ногдол ашгийг ойр ойрхон авах нь илүү сонин байх болов уу.

Гэр бүлийн бизнест томорч, эзэд өөр өөр хөшүүрэг харж, ялгаатай үүрэг гүйцэтгэж эхлэхийн хирээр асуудал илүү нарийн төвөгтэй болдог. Гэр бүлийн бизнесийн эзний гүйцэтгэж болох зарим үүргүүдийг дурьдвал дараах болно. Үүнд:

- Зөвхөн эзэн.
- Эзэн/менежер.
- Эзэн/гэр бүлийн гишүүн.
- Эзэн/гэр бүлийн гишүүн/менежер.
- Эзэн/ТУЗ-ийн гишүүн.
- Эзэн/гэр бүлийн гишүүн/ТУЗ-ийн гишүүн.
- Эзэн/гэр бүлийн гишүүн/ТУЗ-ийн гишүүн/менежер.

[10] Фред Нойбауэр, Алдэн Г. Лэнк, Гэр бүлийн бизнес: *Тогтвортой байдлын төлөөх түүний засаглал* (Роутлеж Нью-Йорк, 1998).

2- Менежерүүд (Дээд удирдлага)

Гэр бүлийн бизнесийн менежерүүд бизнест гүйцэтгэж байгаа үүргээсээ хамааранд өөр өөр хүсэл тэмүүлэлтэй байдаг. Үүнтэй холбоотойгоор урган гардаг нийтлэг асуудал нь гэр бүлийн болон гэр бүлийн бус менежерүүдэд тэгш бус харьцах явдал юм. Ихэнх гэр бүлийн бизнесүүдэд дээд удирдлагын албан тушаалууд бүгдээрээ эсвэл зарим нь зөвхөн гэр бүлийн гишүүнд зориулагдсан байдаг. Гэр бүлийн бус менежерүүд хичнээн их хүчээл зүтгэл гарган ажилласан ч тэд хэзээ ч компанийн дээд удирдлагад орохгүй гэдгээ сайн мэддэг учраас энэ байдал нь тэдний ажил хийх өдөөлт шалтгаан, ажлын гүйцэтгэлд сөргөөр нөлөөлж болзошгүй байдаг. Үүний улмаас гэр бүлийн бизнесүүдийн хувьд гэр бүлийн бус авьяаслаг менежерүүдийг авч тогтвор суурьшилтай ажиллуулахад их хэцүү байдаг. Ажил эрхлэлтийн тодорхой бөгөөд шударга бодлоготой (гэр бүлийн болоод гэр бүлийн бус ажилчдад үйлчлэх) болсноор гэр бүлийн бизнесүүд хамгийн сайн ажилчидаа компанийн өсөлтийн төлөө идэвх санаачлагатай зүтгүүлж, анхаарал тавиулахад хялбар болдог. Ингэснээр гэр бүлийн гишүүн эсэхээс үл хамааран ажилчдад өгч бүй хөшүүрэг нь тэдгээрийн ажлын гүйцэтгэлтэй уялдах болно.

3- ТУЗ-ийн гишүүд (Төлөөлөн удирдах зөвлөл)

ТУЗ-ийн гишүүнчлэлийн асуудал яригдахад ихэнх гэр бүлийн бизнесүүд ТУЗ-ийн гишүүн болох эрхийг өөрсдийн гэр бүлийн гишүүдэд зориулан хадгалж, цөөн тохиолдолд гэр бүлийн бус боловч өндөр итгэл хүлээсэн менежерүүдийг хамруулдаг. Энэ нь бизнесийн хөгжлийн ерөнхий чиглэлийг хяналтандаа байлгах түгээмэл арга байдаг. Үнэндээ ихэнх шийдвэрүүдийг ТУЗ-д сууж байгаа гэр бүлийн гишүүд гаргадаг. Ногдол ашиг хуваарилах тухай өмнөх жишээн дээр бизнесийг удирдан авч явахын зэрэгцээ ТУЗ-д суудалтай гэр бүлийн гишүүд ашгийг компанидаа эргэн хөрөнгө оруулж, өсөлтийн боломжийг нь нэмэгдүүлэхийн төлөө байх нь ойлгомжтой. Үүний эсрэгээр, бизнесийн үйл ажиллагаанд оролцдоггүй ТУЗ-ийн гишүүд харин компанийн ашгийг гэр бүлийн хувьцаа эзэмшигчдэд ногдол ашиг хэлбэрээр хуваарилах шийдвэр гаргах байсан. Эдгээр ялгаатай байр суурьнаас шалтгаалан ТУЗ дээр томоохон зөрчил үүсч, түүний үйл ажиллагаанд сөргөөр нөлөөлөх талтай.

4- Гэр бүлийн гишүүд (Гэр бүл ба түүний институцууд)

Өмнө дурьдсанчлан, гэр бүлийн гишүүд бизнесийн талаар өөр өөр хариуцлага, эрх, хүлээлттэй байж болох учраас заримдаа зөрчилдөөн,

асуудал үүсгэж, гэр бүлийн бизнесийн тасралтгүй ажиллах нөхцлийг үймүүлж болзошгүй байдаг. Гэр бүлийн гишүүд хоорондын зөрчлийг дэвэргэж болзошгүй нэг асуудал нь компани, түүний үйл ажиллагааны талаарх мэдээлэл авах боломж байдаг. Гэр бүлийн бизнес дотор ажиллаж байгаа гишүүд энэ төрлийн мэдээллийг цаг алдалгүй авч чаддаг бол бизнесээс гадуур байдаг гишүүд мөн ижил хэлбэрээр авч чаддаггүй.[11] Иймд гэр бүлийн бизнесүүд компанийн үйл ажиллагаа, стратеги, хүндрэл бэрхшээл, хөгжлийн ерөнхий чиглэлийн талаарх мэдээллийг хүргэх суваг, институцийг бүрдүүлсэн байх шаардлагатай.

Компанийн засаглалын тодорхойлолт

"Компанийн засаглал гэдэг нь компанийн хөгжлийн ерөнхий чиглэл, хяналтыг хэрэгжүүлэхэд зориулсан тогтолцоо, үйл явцуудыг хэлж байгаа юм. Компанийн засаглалын асуудалд компанийн удирдлага, ТУЗ, хяналтын багц эзэмшигч хувьцаа эзэмшигчид, жижиг хувьцаа эзэмшигчид, бусад оролцогч талууд хоорондын харилцаа хамаарна. Компанийн сайн засаглал нь компаниудын үйл ажиллагааны үр дүнг сайжруулж, хөндлөнгийн эх үүсвэр татаж ашиглах боломжийг нэмэгдүүлэх замаар эдийн засгийн тогтвортой хөгжлийг дэмжиж байдаг".[12]

Дээрх тодорхойлолт нь үндсэн гурван шинжид анхаарч байна. Үүнд:

- Ерөнхий чиглэл гэдэгт компанийн стратегийн чиглэлийг тогтоохтой холбоотой бүхий л шийдвэрүүд хамаарна. Тухайлбал: (1) урт хугацааны стратегийн шийдвэрүүд; (2) томоохон хөрөнгө оруулалтын шийдвэрүүд; (3) нэгдэх, нийлэх тухай шийдвэрүүд; (4) компанийн гүйцэтгэх захирал гэх мэт удирдах гол албан тушаалтнуудын залгамж халаа, томилгоо.
- Хяналт гэдэгт удирдлагын үйл ажиллагааны үр дүн, дээр тодорхойлсон стратегийн шийдвэрүүдийн хэрэгжилтэнд хяналт тавихтай холбоотой бүхий л үйл ажиллагаа хамаарна.
- Пүүсийг удирдах гол этгээд хоорондын харилцаа гэдэгт хувьцаа эзэмшигчид, ТУЗ-ийн гишүүд, менежерүүд хоорондын харилцаа хамаарна. Компанийн засаглалын аливаа сайн тогтолцооны нэг чухал шинж нь эдгээр удирдах гол этгээд тус бүрийн эрх үүрэг, хариуцлага, хүлээлтийг тодорхой болгосон байх явдал байдаг.

Гарын авлагын дараагийн гурван хэсэгт гэр бүлийн бизнесийн засаглалд оролцогч этгээдүүд дээр анхаарлаа хандуулан, хувьцаа эзэмшигчид/гэр бүлийн гишүүд, ТУЗ-ийн гишүүд, менежерүүдийн эрх үүрэг, хариуцлагыг тодорхойлох болно.

[11] Фред Нойбауэр, Алдэн Г. Лэнк, *Гэр бүлийн бизнес: Тогтвортой байдлын төлөөх түүний засаглал* (Роутлеж Нью-Йорк, 1998); Иван Лансберг, Дараагийн үе: *Бизнес эрхэлж буй гэр бүлийн мөрөөдлийг биелүүлэх нь* (Харвардын бизнесийн сургуулийн хэвлэл, 1999).

[12] Олон Улсын Санхүүгийн Корпораци, http://ifcln1.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/Content/WhyCG.

Энэ хэсэгт гэр бүлийн бизнест тулгардаг олон асуудлууд гэр бүлийн гишүүдийн гүйцэтгэдэг үүргүүдтэй хэрхэн холбогдон гардаг талаар авч үзлээ. Аливаа бизнест тулгарч байдаг хүндрэл бэрхшээлүүдтэй зэрэгцэн эдгээр асуудлууд нь гэр бүлийн бизнесийн оршин тогтнох нөхцлийг хүндрүүлж байдаг учраас гэр бүлийн бизнесийн дампуурлын хувь ч өндөр байдаг болов уу. Мэдээжийн хэрэг гэр бүлийн бизнесүүд засаглалын асуудалд онцгойлон анхаарч, энэ чиглэлээр бий болгосон байх шаардлагатай механизмыг бүрдүүлэх замаар удаан хугацаанд оршин тогтнох боломжоо нэмэгдүүлж чадна. Эдгээр механизмын заримаас гарын авлагын дараагийн хэсэгт авч үзэх болно.

ХЭСЭГ II:
ГЭР БҮЛИЙН ЗАСАГЛАЛ

Гэр бүлийн компанийг бусад компаниудаас ялгаатай харагдуулж байдаг тал нь гэр бүл юм. Ийм учраас гэр бүлийн бизнесийн засаглалд гэр бүл шийдвэрлэх үүрэг гүйцэтгэж байдаг. Гэр бүлийн бизнес үүсгэн байгуулагчийн үе шатанд байхад ихэнх шийдвэрүүдийг үүсгэн байгуулагч өөрөө гаргаж, гэр бүлийн дуу хоолой нэгдсэн байдаг тул гэр бүлийн засаглалтай холбоотой маш цөөн тооны асуудлууд ил байдаг. Цаг хугацаа өнгөрөхийн хирээр гэр бүл амьдралын дараагийн мөчлөгтөө орж, шинэ үе, гэр бүлийн олон гишүүд бизнесийн үйл ажиллагаанд оролцож эхэлдэг. Ингэснээр бизнесийг яаж авч явах, стратегийг нь яаж тодорхойлох талаар олон янзын санаа, байр суурь гарч ирнэ. Тэр үед гэр бүлийн засаглалын тодорхой тогтолцоог бий болгож, гэр бүлийн гишүүдийг сахилга баттай болгон, болзошгүй зөрчилдөөнөөс сэргийлэн, бизнесийн тасралтгүй ажиллагааг хангах зайлшгүй шаардлага урган гардаг. Зохицуулалтаа сайн хийж чадаж байгаа гэр бүлийн засаглалын тогтолцоо дараах зорилтыг хангахын төлөө байдаг. Үүнд:

- Гэр бүлийн эрхэмлэдэг зүйлс, эрхэм зорилго, урт хугацааны алсын хараг гэр бүлийн бүх гишүүдэд танилцуулах.
- Бизнесийн томоохон амжилтууд, бэрхшээлүүд, стратегийн чиглэлийн талаарх мэдээллийг гэр бүлийн гишүүдэд (нэн ялангуяа, бизнесийн үйл ажиллагаанд оролцдоггүй гишүүдэд) өгч байх.
- Гэр бүлийн гишүүний ажил эрхлэлт, ногдол ашиг, бизнесээс авч байдаг бусад тусламж дэмжлэгийг өөрчилж болзошгүй дүрэм, шийдвэрийн талаар мэдээлэх.
- Гэр бүлийн гишүүдэд санаа бодол, хүсэл тэмүүлэл, асуудлаа ярилцаж хуваалцах нөхцөл бололцоог бүрдүүлсэн албан ёсны харилцааны суваггай болох.
- Гэр бүлийг нэг дор цуглан, шаардлагатай шийдвэр гаргах нөхцөл бололцоог бүрдүүлэх.

Засаглалын ийм тогтолцоог бий болгосноор гэр бүлийн гишүүдийн (нэн ялангуяа, бизнесийн дотор болон гадуур байгаа гишүүд) хооронд итгэлцэл үүсэхэд сайнаар нөлөөлж, гэр бүлийг нэгтгэн, бизнесийг ашигтай явуулах нөхцөл боломжийг нэмэгдүүлдэг. Гэр бүлийн засаглалын тогтолцооны үндсэн хэсгүүд нь дараах болно. Үүнд:

- **Гэр бүлийн алсын хараа,** эрхэм зорилго, эрхэмлэдэг зүйлс, гэр бүлийн гишүүдийн бизнест оролцох харилцааг зохицуулсан бодлого зэргийг тодорхой заасан гэр бүлийн Үндсэн хууль.

- **Олон янзын хэлбэр,** зорилготой байж болох гэр бүлийн институцууд, жишээлбэл, гэр бүлийн чуулган, гэр бүлийн зөвлөл, гэр бүлийн бусад хороод.

1- Гэр бүлийн Үндсэн хууль

Тодорхойлолт: Гэр бүлийн Үндсэн хуулийг "Гэр бүлийн итгэл үнэмшил", "Гэр бүлийн протокол", "Гэр бүлийн зарчмууд", "Гэр бүлийн дүрэм, эрхэмлэдэг зүйлс", "Гэр бүлийн дүрэм журам", "Гэр бүлийн стратегийн төлөвлөгөө" гэж мөн нэрлэдэг. Гэр бүлийн Үндсэн хууль гэдэг нь бизнесийн суурь үнэ цэнэ, алсын хараа, эрхэм зорилгыг хангахын төлөөх гэр бүлийн чин эрмэлзлэлийг тодорхойлсон зарчмууд юм.[13] Мөн түүнчлэн бизнесийг удирдах этгээд буюу гэр бүлийн гишүүд/хувьцаа эзэмшигчид, удирдлага, ТУЗ-ийн үүрэг, бүрэлдэхүүн, бүрэн эрхийг тогтоож өгсөн байдаг. Цаашилбал, гэр бүлийн Үндсэн хуулинд засаглалд оролцогч этгээдүүд хоорондын харилцааг зааж, гэр бүлийн гишүүд бизнесийн засаглалд яаж утга учиртай оролцохыг тодорхойлсон байна.[14]

Гэр бүлийн Үндсэн хууль бол амьд баримт бичиг бөгөөд гэр бүл, бизнес өсөн хөгжихийн хирээр өөрчлөгдөж байдаг. Иймд гэр бүл, бизнест гарсан аливаа өөрчлөлтийг тусгах үүднээс Үндсэн хуулийг тогтмол шинэчилж байх шаадлагатай юм.

Бүрдэл хэсгүүд: Гэр бүлийн хэмжээ, хөгжлийн шат, гэр бүлийн гишүүдийн бизнест оролцох түвшин зэргээс хамаараад гэр бүлийн Үндсэн хуулийн хэлбэр, агуулга өөр өөр байдаг. Гэвч гэр бүлийн түгээмэл Үндсэн хууль нь дараах хэсгүүдийг агуулсан байна. Үүнд:

- Гэр бүлийн эрхэмлэдэг зүйлс, эрхэм зорилгын тодорхойлолт, алсын хараа.
- Гэр бүлийн институцууд, түүний дотор гэр бүлийн чуулган, гэр бүлийн зөвлөл, боловсролын хороо, гэр бүлийн алба гэх мэт.
- Төлөөлөн удирдах зөвлөл (мөн Зөвлөх хороо, хэрвээ байдаг бол).
- Дээд удирдлага.
- Гэр бүл, ТУЗ, дээд удирдлагын эрх мэдэл, хариуцлага, хоорондын харилцаа.
- Гэр бүлийн гишүүний ажил эрхлэлт, хувьцааг шилжүүлэх, гүйцэтгэх захирлын залгамж халаа зэрэг гэр бүлтэй холбоотой чухал асуудлуудыг зохицуулсан бодлого.

---

[13] Эдгээр зарчмууд энгийнээс (бизнес үүсгэн байгуулагчийн шатанд байх үед) эхлээд гэр бүлийн томрохын хирээр илүү нарийн, тухайлсан байж болно.

[14] Фред Нойбауэр, Алдэн Г. Лэнк, Гэр бүлийн бизнес: *Тогтвортой байдлын төлөөх түүний засаглал* (Роутлеж Нью-Йорк, 1998); Даниэла Монтемерло, Жон Уорд, *Гэр бүлийн Үндсэн хууль: Таны гэр бүл, бизнесийг хамгаалж, тасралтгүй үргэлжлүүлэх гэрээ хэлбэр* (Гэр бүлийн аж ахуйн нэгжийн хэвлэл, 2005); Крейг Ароноф, Жозеф Астрахан, Жон Уорд, *Гэр бүлийн бизнесийн бодлогыг боловсруулах нь: Таны ирээдүйн хөтөч* (Гэр бүлийн аж ахуйн нэгжийн хэвлэл, 1998).

Ихэнх гэр бүлийн компаниудад албан ёсны Үндсэн хууль гэж байдаггүй боловч гэр бүлийн гишүүд, бизнесийг удирдах бусад этгээдийн эрх үүрэг, хүлээлтийг тогтоож өгсөн албан бус дүрэм, уламжлалтай байдаг. Гэр бүлийн хэмжээ нэмэгдэхийн хирээр албан ёсны Үндсэн хуулийг бичгээр үйлдэж, бизнесийг удирдах этгээд, гэр бүлийн бүх гишүүдэд танилцуулах нь чухал ач холбогдолтой болдог.

1.1. Гэр бүлийн гишүүний ажил эрхлэлтийн бодлого

Гэр бүлийн гишүүний ажил эрхлэлтийн бодлогыг тодорхойлох нь гэр бүлийн Үндсэн хуулийн нэг маш чухал асуудал байдаг. Гэр бүлийн гишүүний ажил эрхлэлтийн бодлогоо тодорхой тогтоогоогүйгээс гэр бүлийн олон бизнесүүд компанид шаардлагатайгаас хэтэрсэн олон хүнийг гэр бүлээсээ авч ажиллуулсан байдаг. Зарим хүмүүсийн бизнест гүйцэтгэж байгаа ажил нь тэдэнд тохиромжгүй ч байж болох юм. Бүр муу жишээ гэвэл зөвхөн гэр бүлийн гишүүн бүрийг компанид ажилтай байлгах үүднээс анх эрхэлж байсан бизнестэй ямар ч холбоогүй бизнесийг худалдаж авах эсвэл ашиггүй байгаа бизнесийг үргэлжлүүлэн эрхэлсээр байдаг.

Ах дүүсийн түншлэлийн шатанд ороод гэр бүлийн бизнесүүд гэр бүлийн гишүүний ажил эрхлэлтийн бодлогоо тодорхой болгох ёстой. Үүний тулд гэр бүлийн гишүүнийг компанид авч ажиллуулах нөхцлийг тодорхой дүрэмтэй болгох шаардлагатай. Эдгээр дүрэмд бизнест орох, түүн дотор ажиллах, гарах нөхцлүүдийг тодорхой заасан байна. Мөн түүнчлэн гэр бүлийн гишүүн болон гишүүн бус ажилчдад хандах байдлыг тусгасан байна.

Гэр бүлийн ажил эрхлэлтийн бодлогын агуулга гэр бүлийн бизнес бүрт өөр өөр байна. Энэ асуудлын хувьд гэр бүлийн бизнес бүр зайлшгүй дагаж мөрдөх ёстой дүрэм журам гэж байхгүй. Тухайлбал, зарим гэр бүлүүд гэр бүлийн аль ч гишүүнийг бизнест ажиллахыг бүрэн хориглосон байхад зарим нь бизнест ажиллахыг зөвшөөрдөг ч боловсролын түвшин, ажлын туршлага, нас зэрэг тодорхой нөхцөл, шаардлага тавьдаг. Гэр бүлийн ажил эрхлэлтийн бодлогыг боловсруулахдаа гэр бүлүүд зах зээл дээр байгаа хамгийн сайн мэдлэг чадварыг (гэр бүлийн хүрээнээс эсвэл гадуур үл хамааран) татаж, идэвхжүүлэхэд чиглэсэн дүрэм, нөхцөл, үйл явц дээр гол анхаарлаа хандуулах хэрэгтэй. Мөн түүнчлэн, гэр бүлийн гишүүнийг ялгаварлан эсвэл илүүд үзсэн нөхцөл, шаардлага тавихгүй байх нь маш чухал байдаг. Ингэснээр гэр бүлийн бизнест ажиллаж байгаа бүх ажилчдад шударга, хийж бүтээх эрмэлзэл дүүрэн орчин бүрдэх болно.

Эцэст нь, гэр бүлээс боловсруулж, харилцан тохиролцсоны дараагаар бичгээр үйлдсэн ажил эрхлэлтийн бодлогыг гэр бүлийн нийт гишүүдэд

танилцуулах учиртай. Ингэснээр гэр бүлийн нийт гишүүд ажил эрхлэлтийн талаар зөв хүлээлттэй болно.

КЕЙС ДАСГАЛ 1
SABIS® - Гэр бүлийн ажил эрхлэлтийн бодлого

SABIS® бол 19-р зуунд эхлэл нь тавигдсан дээд сургуулийн элсэлтэнд бэлтгэх олон улсын боловсролын систем юм. SABIS®-ийн сургуулийн сүлжээнд багтсан сургуулиуд К-ийн өмнөх болон К-12 оюутнуудад зориулж дээд сургуулийн элсэлтэнд бэлтгэх маш чанартай бөгөөд өндөр шаардлагатай боловсрол олгодог. SABIS®-ийн боловсролын онцгой системийг одоогоор дэлхийн 14 улсын 50 дунд сургуулийн 40,000 оюутнуудад амжилттай хэрэгжүүлээд байна. SABIS® болон түүний туршлагатай мэргэжилтнүүдийн баг хувийн болон улсын гишүүн дунд сургуулиудад боловсролын удирдлагын бүтээгдэхүүн үйлчилгээгээ үзүүлэхийн төлөө зүтгэж байна.

SABIS®-ийн сургуулийн сүлжээний анхны сургууль Лебанон Улсын Бейрут хотод 1886 онд үүсгэн байгуулагджээ. SABIS® гэдэг нэр нь сүлжээг үүсгэн байгуулагч болох Saad, Bistany нарын гэр бүлийн овгийн эхний үсгүүдээс бүрдсэн юм. 2007 оны 8-р сарын байдлаар энэ хоёр гэр бүлийн 25 гишүүн байсан бөгөөд тэдгээрийн 10 нь SABIS®-т ажиллаж байв.

2005 онд ОУСК SABIS®-д хөрөнгө оруулалт хийж, Лебанон Улсын Адма хотод SABIS® олон улсын сургуулийг шинээр байгуулсан билээ. SIS-Adma нь 1,700 хүүхдэд зориулсан бага болон бүрэн дунд боловсролын сургууль байсан. ОУСК 8 сая ам. долларын хөрөнгө оруулалт хийж, SABIS®-ийн үлгэр жишээ сургууль, төв албыг нь байгуулсан. Мөн түүнчлэн, гэр бүлийн бизнесийн засаглалын оновчтой тогтолцоо бүрдүүлэхэд нь SABIS®-д ОУСК-иас зөвлөлгөө өгсөн.

SABIS®-ийн гэр бүлийн ажил эрхлэлтийн бодлого[15]

А. Ажил эрхлэлтийн философи–

Бидний шийдвэрийн түлхэгч хүч нь гэр бүлийн аль нэг гишүүн бус байгууллагын эрх ашигт дээд зэргээр нийцсэн байх ёстой.

1. SABIS®-т ажиллах хүмүүс гэр бүлийн хүрээний болоод түүнээс гадуур байж болох бөгөөд бидний шаардлагад бүрэн нийцсэн байна.
2. SABIS®-д ажиллах нь гэр бүлийн гишүүдийн хувьд төрөхөөс заяасан эрх эсвэл үүрэг болохгүй.
3. Ажилд авснаас хойш гэр бүлийн гишүүдэд гэр бүлийн бус ажилчдаас ялгаагүй хандана.

[15] SABIS®-ийн Гэр бүлийн ажил эрхлэлтийн 2006 оны бодлого дээр суурилан тоймлов.

4. Гэр бүлээс хүрээний ажилтнууд гэр бүлийн нэг хэсэг гэдэг энгийн шалтгаанаар дээд удирдлагад томилогдох баталгаа байхгүй.
5. Гэр бүлийн хүрээний ажилтнууд чин зүтгэл, ажлын гүйцэтгэл, ёс зүйн хувьд үлгэр жишээ болох учиртай.
6. Хувь нэмрээ бүрэн дүүрэн оруулахгүй байгаа ажилчдыг, гэр бүлийн гишүүн байх нь хамаагүй, авч явж чадахгүй.

Б. Сул орон тоо бэлэн байх

Гэр бүлийн гишүүн SABIS®-д нээлттэй байгаа албан тушаалын шаардлагыг бүрэн хангасан байж өргөдөл гаргана. SABIS®-ийн ТУЗ бизнесийн өсөлтөнд харшлахгүй гэж үзсэнээс бусад тохиолдолд гэр бүлийн гишүүнд зориулан албан тушаал бий болгохгүй. Цаашилбал, гэр бүлийн гишүүдэд орон зай тавьж өгөх үүднээс гэр бүлийн бус ажилчдыг ажлаас чөлөөлөхгүй.

В. Зайлшгүй хангасан байх ёстой шаардлагууд

1. Боловсролын талаар тавих шаардлага:

Компанид аль нэг албан тушаал дээр ажиллахын тулд их дээд сургууль төгссөн байна (SABIS®-аас хүлээн зөвшөөрсөн, нэр хүндтэй их дээд сургуулийн бакалавр болон түүнээс дээш зэрэгтэй).

2. Өөр байгууллагад ажилласан туршлага:

SABIS®-аас гадуур өөр байгууллагад амжилттай ажилласан туршлагатай (3-5 жил) байх нь том давуу тал болох боловч зайлшгүй хангах ёстой шаардлага болохгүй. Байгууллагын хөгжлийн VP бүлэг (VP-OD), Ерөнхийлөгч/Гүйцэтгэх захирлын үнэлгээ, зөвлөмжийг үндэслэн эцсийн шийдвэрийг ТУЗ-өөс гаргана.

Өөр байгууллагад ажилласан туршлагагүй боловч компанид ажилтан болж байгаа гэр бүлийн гишүүн 6-12 сарын хугацаатай “анхан шатны сургалт”-нд хамрагдаж, дараах зорилтыг хангана. Үүнд:

a. SABIS®-ийн үйл ажиллагаатай танилцах.
b. Мэргэжлийн сонирхсон чиглэлээ тогтоох буюу баталгаажуулах.
c. Өөрийг нь үнэлэхэд компанид туслах.

3. Насны хязгаар:

Манай ажил эрхлэлтийн философийн дагуу компанийг гэр бүлийн ажил хайж байгаа гишүүдийн “оромж” болгож үзэх ёсгүй. Иймд гэр бүлийн 40 гаруй насны гишүүн SABIS®-д орон тоо хайж байгаа тохиолдолд ТУЗ шийдвэр гаргахаасаа өмнө түүний мэргэжлийн карьерийг судалж, компанид эрт ороогүйн шалтгааныг тодруулна.

Г. Гэр бүлийн ажил эрхлэлт – Онцлог талууд

1. SABIS®-д ажилд орох сонирхолтой гэр бүлийн гишүүд Ерөнхийлөгч/Гүйцэтгэх захиралд энэ тухайгаа мэдэгдсэний дараагаар ажилд орохыг хүссэн стандарт өргөдлийг бөглөх ёстой.
2. Дараа нь гэр бүлийн гишүүд холбогдох журмын дагуу ярилцлага өгч, үнэлгээнд хамрагдан, шалгаруулалтанд оролцоно.
3. Гэр бүлийн гишүүнийг ажилд авах эсвэл татгалзах тухай эцсийн шийдвэрийг ТУЗ гаргана.
4. Гэр бүлийн гишүүн ажилтан болсны дараагаар түүнд гэр бүлийн бус ажилтантай адил тэгш хандана. Гэр бүлийн хүрээний ажилтнуудыг бусад ажилчдын адилаар сургалтанд хамруулж, ажлын гүйцэтгэлийг нь хянаж, үнэлэн, албан тушаал дэвшүүлнэ.
5. Гэр бүлийн хүрээний ажилтнуудын ажлын гүйцэтгэлийг тогтмол хийж (зохих журмын дагуу), ажлын гүйцэтгэл ямар байгаа, мөн цаашид хэрхэн сайжруулах талаар удирдамж зөвлөгөө өгнө. Үүний зэрэгцээ, компанийн карьерын төлөвлөгөөтэй холбогдуулан Группын VP–OD ажлын гүйцэтгэлтэй нь танилцаж, тодорхой чиглэл өгч, арга хэмжээ авч байна.
6. Гэр бүлийн гишүүдийг мэргэжлийн хувьд өсөж хөгжихөд нь хувь нэмэр оруулах үүднээс SABIS®-д ажиллаж байгаа гэр бүлийн гишүүн тус бүрт зориулан “Хөгжлийн төлөвлөгөө”-г гаргасан байна. Энэхүү төлөвлөгөөнд сургалт, мэргэжлийн боловсрол, нэмэлт сургалт, дадлагажуулалт, тусгай төсөл, даалгаварт хамруулах, ажлын байрыг ээлжлэн солих гэх мэт асуудлууд тусгагдсан байна.
7. Ажлын гүйцэтгэлийн удирдлага, өөрийгөө хөгжүүлэх асуудлын хүрээнд гэр бүлийн хүрээний ажилтнууд жил бүр өөрсдийн ажлын гүйцэтгэлд үнэлгээ өгөх ба ингэхдээ мөн хувь хүний хөгжлийн ирэх жилийн зорилтуудаа тодорхойлно.
8. Гэр бүлийн хүрээний ажилтнуудыг тушаал дэвшүүлж ахиулах асуудлын хувьд тэдгээрийн удирдах албан тушаалтан эсвэл компанийн удирдлагаас зөвлөмж гаргах бөгөөд эцсийн шийдвэрийг ТУЗ гаргана.
9. Гэр бүлийн гишүүнийг ажлаас халах үндэслэлүүд нь дараах болно. Үүнд: ажлын гүйцэтгэл удаан хугацаанд муу байсан, хувь хүний ёс зүй нь хүлээн зөвшөөрөгдөх боломжгүй, гэр бүлийн бус ажилтанг албан тушаалаас нь чөлөөлөх бусад бүх үндэслэлүүд.
10. Гэр бүлийн гишүүнийг компанийн санаачлагаар ажлаас чөлөөлсөн бол түүнийг ажилд авах асуудал дахин яригдахгүй.
11. Гэр бүлийн гишүүн SABIS®-аас сайн дурааараа гарсан бол зохих албан тушаал нээлттэй байгаа тохиолдолд ТУЗ-ийн зөвшөөрлийг үндэслэн түүнийг дахин ажиллуулж болно. Энэ боломжийг зөвхөн нэг удаа олгоно.

Д. Цалин урамшуулал

Гэр бүлийн хүрээний ажилтны цалин урамшуулал нь түүний хашиж байгаа албан тушаал, хүлээж байгаа үүрэг, мэргэжлийн ур чадвар, ажлын гүйцэтгэл дээр үндэслэх бөгөөд гэр бүлийн бус ижил албан тушаалтай, мэргэжлийн ойролцоо ур чадвартай ажилтныхтай дүйхүц байна. Тэдний авч буй цалин урамшуулал нь эзэмшиж байгаа хувьцаанаас хамаарахгүй бөгөөд зөвхөн компанийн ажилтны хувиар олгогдоно. Эздийн хувьд тэд хувьцааны өгөөжөөр дамжуулан ашиг хүртэнэ.

Е. Гэр бүлийн ажил эрхлэлтийн бусад бодлого

1. Худын ажил эрхлэлт:
Гэр бүлийн гишүүний SABIS®-д ажиллах сонирхолтой гэр бүлийн хүмүүс холбогдох журмын дагуу ярилцлага өгч, үнэлгээнд хамрагдан, шалгаруулалтанд оролцоно. Гэр бүлийн гишүүний гэр бүлийн хүнийг ажилд авах эсвэл татгалзах тухай эцсийн шийдвэрийг ТУЗ гаргана. Ийнхүү шийдвэр гаргахдаа тухайн гэр бүлийн гишүүнийг хуралд оролцуулахгүй бөгөөд санал хураалтыг нууцаар явуулна.

2. Хяналт, харилцааг тайлагнах:
Боломжтой бүх тохиолдолд гэр бүлийн гишүүд гэр бүлийн бусад гишүүдийн хяналтан дор ажиллахгүй. Гэвч дээд манлайллын үүрэг гүйцэтгэж байгаа тохиолдолд заримдаа энэ шаардлагыг хангах боломжгүй байж болох бөгөөд энэ тохиолдолд ТУЗ-ийн зөвшөөрөл, хяналт шаардлагатай. Мөн түүнчлэн, гэр бүлийн хүмүүс хоёулаа SABIS®-д ажиллаж байгаа нөхцөлд тэд нэг газарт харьяалагдаж болохгүй.

3. Богино хугацааны дадлага, зуны ажил:
Гэр бүлийн SABIS®-д ажиллах хүсэл сонирхолтой залуу гишүүдэд богино хугацааны (хэдэн долоо хоногоос хоёр сар хүртэл хугацааны) дадлага хийх боломжийг олгоно. Ингэснээр тэд цаашид компанид ажилд орсноор зайлшгүй хамрагдах ёстой “анхны сургалт”-аас тэднийг чөлөөлөхгүй.

4. Мэргэжлийн боловсрол:
Компанийн стандарт бодлого нь мэргэжлийн боловсрол (боловсролын зэрэгт хүргэх) болон мэргэжлийн чиглэлээр хөгжүүлэх үйл ажиллагаа (тухайлбал, сургалт, семинар, бага хурал)-ны аль алинд хамаарна. Мэргэжлийн боловсролын тухайд гэр бүлийн хүрээний ажилтан SABIS®-ийн Гэр бүлийн зөвлөлөөс ажилтнуудаа олгодог санхүүгийн дэмжлэгээс илүү их хэмжээтэйг авахыг хүсвэл энэ тухай хүсэлтийг компанийн Ерөнхийлөгч/Гүйцэтгэх захирал Гэр бүлийн зөвлөлд тавина. Гэр бүлийн зөвлөл хүсэлтийг судалж үзээд холбогдох шийдвэрийг гаргана.

1.2. Гэр бүлийн гишүүнд хувьцаа эзэмшүүлэх бодлого

Зарим гэр бүлийн хувьд хувьцаа эзэмшүүлэх бодлогыг бизнесийн эхэн шатанд тодорхой болгосон байх нь чухал байдаг. Ингэснээр гэр бүлийн гишүүд хувьцаа эзэмших талаар зөв хүлээлттэй болдог. Тухайлбал, гэр бүл болсон хүмүүс нь, гэр бүлийн холбогдох бусад гишүүд хувьцаа эзэмших эрхтэй эсэх нь тодорхой байх ёстой. Мөн түүнчлэн, гэр бүлийн гишүүд бэлэн мөнгө авах сонирхолтой бол хувьцаагаа худалдах механизмыг тогтоож өгсөн байх нь зүйтэй. Үнэндээ, хувьцаа эзэмшигчдийн тоо нэмэгдэхийн хирээр ихэнх хувьцаа эзэмшигчдийн компани дахь хувь эзэмшил багасч, ногдол ашиг ч буурдаг (компани ер нь ногдол ашиг төлдөг бол). Ингэснээр жижиг хувьцаа эзэмшигчид сэтгэлээр унаж, гэр бүлийн цалин авч буй гишүүдтэй зөрчилдөөнд хүргэж болзошгүй юм.

Хувьцаа эзэмшигчдэд хувьцаагаа хөрвүүлэх сонголт гаргаж өгснөөр олон зөрчилдөөнөөс зайлсхийж, тухайн бизнесийн оршин тогтнох боломжийг нэмэгдүүлдэг. Зарим гэр бүлийн бизнесүүд Хувьцаа худалдан авах сан байгуулж, гэр бүлийн гишүүдээс худалдах сонирхолтой хувьцааг буцаан худалдан авдаг. Энэ сангийн хөрөнгийг бүрдүүлэхдээ жил бүрийн ашгаас багахан хувийг шилжүүлдэг.

2- Гэр бүлийн засаглалын институцууд

Гэр бүлийн засаглалын институцууд гэр бүлийн эвсэг харилцаа, бизнестэй харилцах харилцааг бэхжүүлэхэд ач холбогдолтой байдаг. Гэр бүлийн гишүүдэд зохион байгуулалттай нэг буюу хэд хэдэн тогтолцооны дээвэр дор цугларах боломж олгож, гэр бүлийн институцууд гэр бүл, бизнес хоорондын мэдээлэл хүргэх холбоосыг нэмэгдүүлэхийн зэрэгцээ гэр бүлийн гишүүдэд нэг нэгэнтэйгээ сүлжээ үүсгэж, бизнес, гэр бүлтэй холбоотой асуудлуудыг хэлэлцэх боломжийг бий болгодог. Эдгээр нэгдсэн арга хэмжээнүүд нь гэр бүлийн гишүүдийн дунд харилцан ойлголцол, зөвшилцөл үүсгэхэд чухал ач холбогдолтой юм.

Гэр бүлийн гишүүд хүчин төгөлдөр үйлчилж буй гэр бүлийн засаглалын институцуудын зорилго, үйл ажиллагааны талаар бүрэн мэдээлэлтэй байх ёстой. Мөн түүнчлэн, эдгээр институцуудын гүйцэтгэх үүрэг болон ТУЗ, дээд удирдлага зэрэг бизнесийг удирдах этгээдийн гүйцэтгэх үүргийн ялгааг гэр бүлийн гишүүд ойлгосон байх нь маш чухал. Үүний тулд эдгээр институцуудын үйл ажиллагааны журмыг бичгэн хэлбэрт оруулан, гэр бүлийн нийт гишүүдэд танилцуулах хэрэгтэй.

Гэр бүлийн бизнест байж болох гэр бүлийн засаглалын институцуудын

заримыг дор танилцууллаа. Мэдээжийн хэрэг, гэр бүлийн бизнес бүр эдгээр институцийг бүгдийг нь бий болгох хэрэгцээ, шаардлагагүй. Бизнесийн хэмжээ, гэр бүлийн хөгжлийн үе шат, гэр бүлийн гишүүдийн тоо, гэр бүлийн гишүүдийн бизнесийн үйл ажиллагаанд оролцох түвшин зэргээс хамаараад ямар төрлийн институци байгуулахаа шийднэ.

2.1. Гэр бүлийн чуулган

Тодорхойлолт: Мөн "Гэр бүлийн хэлэлцүүлгийн тавцан буюу форум" гэж нэрлэдэг. Гэр бүлийн чуулган бол бизнес, гэр бүлийн асуудлуудыг хэлэлцэх зорилготой гэр бүлийн нийт гишүүдэд зориулсан албан ёсны форум юм. Бизнесийн үүсгэн байгуулагчийн үе шатанд гэр бүлийн чуулганы оронд "гэр бүлийн хурал"-ыг хийдэг бөгөөд энэ нь ойр ойрхон, албан бус байдлаар хуралддаг. Эдгээр албан бус хурлууд дээр үүсгэн байгуулагч гэр бүлийн эрхэмлэдэг зүйлсийг танилцуулж, бизнесийн шинэ санааг олж, гэр бүлийн бизнесийг авч явах манлайлагчдын шинэ үеийг бэлтгэдэг. Гэр бүл, бизнес илүү нарийн төвөгтэй болохын хирээр (ах дүүс, үеэлийн үе шат) гэр бүлийн чуулганыг албан ёсоор байгуулах нь шийдвэрлэх ач холбогдолтой болдог.

Зорилго: Гэр бүлийн гишүүдийг нэг дор цуглуулж, ашиг сонирхлыг нэгтгэж буй асуудлуудыг хэлэлцэх (гэр бүл, гэр бүлийн бизнестэй холбоотой асуудлууд). Гэр бүлийн чуулгантай байснаар гэр бүлийн бүх гишүүд бизнестэй холбоотой асуудлуудаар мэдээлэлтэй байхын зэрэгцээ бизнесийн хөгжил, гэр бүлийн бусад асуудлуудаар өөрсдийн байр суурыа илэрхийлэх боломж олж авдаг. Гэр бүлийн гишүүдийн мэдээлэл авах боломж нь адил тэгш бус байснаас үүсч болох зөрчлөөс мөн зайлсхийх боломжтой. Гэр бүлийн чуулганыг гол төлөв жилд нэгээс хоёр удаа хуралдуулж, гэр бүлийн эрх ашигт хамаарах асуудлуудыг хэлэлцэж, зохицуулдаг. Гэр бүлийн чуулган дээр авч хэлэлцдэг зарим асуудлууд гэвэл дараах болно. Үүнд:

- Гэр бүлийн эрхэмлэдэг зүйлс, алсын хараанд оруулах аливаа өөрчлөлтийг батлах.
- Гэр бүлийн гишүүдийн эрх үүргийн талаар сургалт явуулах.
- Гэр бүлийн ажил эрхлэлт, цалин урамшууллын бодлогыг батлах.
- Гэр бүлийн зөвлөлийн гишүүдийг сонгох (зөвлөл гэж байдаг бол).
- Гэр бүлийн бусад хороодын гишүүдийг сонгох.
- Гэр бүлийн бусад чухал асуудлууд.

Гишүүнчлэл: Ерөнхий зарчмын дагуу гэр бүлийн чуулганы гишүүнчлэл гэр бүлийн бүх гишүүдэд нээлттэй байдаг. Гэвч зарим гэр бүлүүд насны доод хязгаар, эхнэр нөхрийн оролцоо, чуулганы үеэр санал өгөх эрх зэргээр гишүүнчлэлд тодорхой хязгаарлалт тавихыг илүүд үздэг. Гэр бүлийн

чуулганыг товлох, даргалах ажлыг гэр бүлийн тэргүүн буюу гэр бүлийн нэр хүндтэй гишүүн хариуцдаг. Томоохон гэр бүлүүдийн хувьд гэр бүлийн зөвлөлд энэ ажлыг хариуцуулдаг.

2.2. Гэр бүлийн зөвлөл

Тодорхойлолт: Мөн "Гэр бүлийн хяналтын хороо", "Дотоод зөвлөл", "Гэр бүлийн гүйцэтгэх хороо" гэж нэрлэдэг. Гэр бүлийн зөвлөл бол Гэр бүлийн чуулганаас сонгогддог үйл ажиллагааны түвшинд удирдлагаар хангах этгээд бөгөөд гэр бүлийн бизнесийн асуудлуудыг хариуцдаг. Гэр бүлийн гишүүдийн тоо 30-аас давахад гэр бүлийн чуулган дээр ач холбогдолтой хэлэлцүүлэг өрнүүлж, шийдвэрийг түргэн шуурхай, хязгаарлагдмал байдлаар гаргахад маш хүндрэлтэй болдог. Иймд энэ үед гэр бүлийн зөвлөлийг гэр бүлийн гишүүдийн бизнес дэх эрх ашгийг нь зохицуулах зорилгоор байгуулж, гэр бүлийн чуулганы төлөөлсөн удирдах этгээд болгодог.

Зорилго: Гэр бүлийн зөвлөлийн бүрэлдэхүүн, бүтэц, үйл ажиллагаа гэр бүлийн бизнес бүрт өөр өөр байдаг хэдий ч гэр бүлийн зөвлөлүүд үндсэндээ дараах үүргийг гүйцэтгэдэг. Үүнд:[16]

- Гэр бүл, ТУЗ, дээд удирдлагын хооронд анхдагч холбоос байх.
- ТУЗ-ийн гишүүдэд нэр дэвшигчдийг санал болгож, хэлэлцэх.
- Алсын хараа, эрхэм зорилго, эрхэмлэдэг зүйлсийн талаарх баримт бичгийн төслийг боловсруулж, өөрчлөлт оруулах.
- Гэр бүлийн ажил эрхлэлт, цалин урамшуулал, хувьцаа эзэмших бодлого зэрэг баримт бичгийн төслийг боловсруулж, өөрчлөлт оруулах.
- Гэр бүлд хамаарах бусад чухал асуудлуудыг авч хэлэлцэх.

Гишүүнчлэл: Үйл ажиллагаа хэвийн явагдаж байгаа аливаа хорооны адилаар гэр бүлийн зөвлөлийн гишүүдийн тоо хязгаарлагдмал буюу 5-9 хүнтэй байх ёстой. Зөвлөлийн гишүүдийг гэр бүлийн чуулганаас сонгохдоо тэдгээрийн мэргэжлийн ур чадвар, зөвлөлийн үүргийг гүйцэтгэх цагийн боломжийг нь харгалзан үздэг. Зарим гэр бүлүүд зөвлөлийн гишүүдэд насны хязгаар, тодорхой туршлага хуримтлуулсан байхын зэрэгцээ эхнэр нөхрүүд, компанийн ТУЗ, дээд удирдлагын багийн бүрэлдэхүүнд багтдаг гэр бүлийн гишүүдийг зөвлөлийн үйл ажиллагаанд оролцохгүй байх шаардлага тавихыг илүүд үздэг. Гэр бүлийн зөвлөлийн гишүүнчлэлийг тодорхой хугацаагаар хязгаарлаж, гэр бүлийн олон гишүүдийг зөвлөлийн үйл ажиллагаанд оролцох боломжоор ханган гэр бүлийн хүрээнд шударга

[16] Иван Лансберг, Дараагийн үеүүд: *Бизнес эрхэлж байгаа гэр бүлүүдийн мөрөөдлийг биелүүлэх нь* (Харвардын бизнесийн сургуулийн хэвлэл, 1999); Фред Нойбауэр, Алдэн Г. Лэнк, Гэр бүлийн бизнес: *Тогтвортой байдлын төлөөх түүний засаглал* (Роутлеж Нью-Йорк, 1998).

ёс, адил тэгш боломж олгосон байдлыг бий болгох нь нэг сайн арга байдаг.

Гэр бүлийн зөвлөл даргатай байх бөгөөд түүнийг мөн гэр бүлийн чуулганаас томилдог. Зөвлөлийн дарга зөвлөлийн үйл ажиллагааг удирдан зохион байгуулж, гэр бүлийн хувьд холбоо барих гол хүн байдаг. Гэр бүлийн зөвлөлийн нарийн бичгийн даргыг томилж, хурлын тэмдэглэл хөтлүүлэн гэр бүлийн гишүүдэд танилцуулах нь бас нэг сайн арга болдог. Гэр бүлийн шийдвэрлэх ёстой асуудлуудын нарийн төвөгтэй байдлаас хамааран зөвлөл жилд 2-6 удаа хуралдаж, зөвлөлийн гишүүдийн олонхийн саналаар шийдвэр гаргадаг.

Дараахь хүснэгтэнд гэр бүлийн хурал, чуулган, зөвлөлийн үндсэн ялгаануудыг тоймлон харууллаа:

	Гэр бүлийн хурал	**Гэр бүлийн чуулган**	**Гэр бүлийн зөвлөл**
Үе шат	Үүсгэн байгуулагч	Ах дүүсийн түншлэл /Үеэлийн холбоо	Ах дүүсийн түншлэл /Үеэлийн холбоо
Статус	Ерөнхийдөө албан ёсны бус	Албан ёсны	Албан ёсны
Гишүүнчлэл	Ерөнхийдөө гэр бүлийн нийт гишүүдэд нээлттэй. Үүсгэн байгуулагчаас гишүүнчлэлийн нэмэлт шаардлага тавьж болно.	Ерөнхийдөө гэр бүлийн нийт гишүүдэд нээлттэй. Гэр бүлээс гишүүнчлэлийн нэмэлт шаардлага тавьж болно.	Гэр бүлийн гишүүдийг гэр бүлийн чуулганаас сонгодог. Сонголтонд тавих шаардлагыг гэр бүл тогтооно.
Хэмжээ	Гэр бүлийн бизнес үүсгэн байгуулагчийн шатанд байгаа учраас бага хэмжээтэй. Ерөнхийдөө гэр бүлийн 6-12 гишүүн.	Гэр бүлийн хэмжээ, гишүүнчлэлийн шаардлагаас хамаарна.	Гишүүнчлэлд тавих шаардлагаас хамаарна. 5-9 гишүүнтэй байх нь хамгийн оновчтой.

	Гэр бүлийн хурал	**Гэр бүлийн чуулган**	**Гэр бүлийн зөвлөл**
Хурлын тоо	Бизнесийн хөгжлийн шатнаас хамаарна. Бизнес хурдацтай өсөж байгаа үед долоо хоног бүр хуралдаж болно.	Жилд 1-2 удаа.	Жилд 2-6 удаа.
Үндсэн үйл ажиллагаа	• Гэр бүлийн эрхэмлэдэг зүйлс, алсын хараг танилцуулах. • Бизнесийн шинэ санааг хэлэлцэж гаргах. • Бизнесийг цаашид авч явах манлайлагчдыг бэлтгэх	• Шинэ санаа, санал нийлэхгүй байгаа асуудал, алсын хараг хэлэлцэж танилцуулах. • Гэр бүлтэй холбоотой гол бодлого журмыг батлах. • Гэр бүлийн гишүүдийг бизнесийн асуудлаар сургах. • Гэр бүлийн зөвлөл, бусад хороодын гишүүдийг сонгох.	• Зөрчилдөөн маргааныг таслан шийдвэрлэх. • Гэр бүлтэй холбоотой гол бодлого журмыг боловсруулах. • Төлөвлөлт. • Боловсрол. • Удирдлага, ТУЗ-тай үйл ажиллагаагаа зохицуулах, бизнес, гэр бүлийн тэнцвэрийг хангах

2.3. Гэр бүлийн алба

Тодорхойлолт: Гэр бүлийн алба гэдэг бол гэр бүлийн зөвлөлөөс зохион байгуулж, хянадаг хөрөнгө оруулалт, захиргааны төв юм. Бизнес эрхэлж байгаа томоохон, чинээлэг гэр бүлүүд гэр бүлийн албатай байх нь нилээд элбэг бөгөөд гэр бүлийн гишүүд хувь хүний хувьд санхүү, банк, нягтлан бодох бүртгэл, бусад төрлийн зөвлөлгөө авах эрэлт хэрэгцээтэй байдаг.

Зорилго: Хөрөнгө оруулалтын төлөвлөлт, татвар, даатгал, үл хөдлөх хөрөнгийн төлөвлөлт, карьерын зөвлөлгөө, гэр бүлийн гишүүдийн сонирхсон бусад асуудлаар хувийн зөвлөлгөө өгөх.

Гишүүнчлэл: Гэр бүлийн алба гэдэг бол бизнесээс нилээд салангид үйл ажиллагаа хэдий ч цөөн хэдэн гишүүд нь бизнесийн төлөө хүчин зүтгэж байж болдог. Албаны үндсэн ажилтнууд нь хөрөнгө оруулалт, татвар, даатгал, санхүүгийн төлөвлөлт, хувьцаа бэлэглэх зэрэг гэр бүлийн хүрээний ажил гүйлгээ, үл хөдлөх хөрөнгийн төлөвлөгөөний чиглэлээр мэргэшсэн менежерүүд байдаг.[17]

2.4. Гэр бүлийн бусад институцууд

Бизнес эрхэлж буй гэр бүлүүд өөрсдийн сонирхсон чиглэлийг хариуцсан бусад институцуудыг бий болгох нь ашигтай байх талтай. Эдгээр институцуудаас заримыг нь дурьдвал:[18]

Боловсролын хороо: Энэ хороо нь гэр бүлийн хүний капитал, засаглалын асуудлуудаар үр дүнтэй хамтран ажиллах чадварыг бий болгож, төлөвшүүлэх үүрэгтэй. Гэр бүлийн гишүүдийн өөрсдийгөө хөгжүүлэх хэрэгцээг тодорхойлж, боловсролын арга хэмжээ, үйл ажиллагааг тэдэнд зориулан зохион байгуулдаг. Жишээлбэл, гэр бүлийн гишүүдэд зориулан нягтлан бодох бүртгэлийн сургалт зохион байгуулж, компанийн санхүүгийн тайлан тэнцлийг тайлж унших нөхцлийг хангаж болно.

Хувьцаа худалдан авах хороо: Энэ хорооны үйл ажиллагаа гэр бүлийн гишүүдийн хяналтан дор байх бөгөөд эзэмшиж байгаа хувьцаагаа боломжийн үнээр бэлэн мөнгө болгож, бусад төрлийн үйл ажиллагаа эрхлэх сонирхолтой хувьцаа эзэмшигчдэд зориулсан сангийн удирдлагыг хэрэгжүүлдэг. Сангийн хөрөнгийг компанийн жил бүрийн ашгаас тодорхой хувийг шилжүүлэх замаар бүрдүүлдэг.

Карьер төлөвлөлтийн хороо: Гэр бүлийн бизнест хүчин зүтгэх хүсэлтэй гишүүдийг ажиллуулах журмыг тогтоож, хэрэгжилтэнд нь хяналт тавих үүрэгтэй хороо. Мөн түүнчлэн, гэр бүлийн гишүүдийн хийсэн карьерт хяналт тавьж, карьер хөөх зөвлөлгөө өгч, хувьцаа эзэмшигчид болон гэр бүлийн зөвлөлд гэр бүлийн гишүүдийн хөгжлийн асуудлаар мэдээлэл тогтмол хүргэж байдаг. Карьер төлөвлөлтийн хороо нь гэр бүлийн бизнесээс гадуур карьер хийж байгаа гэр бүлийн гишүүдэд холбогдох зөвлөлгөөг өгөх боломжтой.

Гэр бүлийн цугларалт, амралт чөлөөт цагийн хороо: Энэ хорооны үндсэн зорилго нь гэр бүлийн гишүүдийг нэг дор цуглуулан, амралт чөлөөт цагийг нь зугаатай өнгөрөөх арга хэмжээг төлөвлөхөд оршино. Мөн түүнчлэн, гэр бүлийн цугларалтыг жил бүр зохион байгуулж, хамаатан саднуудын харилцааг дэмждэг.

---

[17] Иван Лансберг, *Дараагийн үеүүд: Бизнес эрхэлж байгаа гэр бүлүүдийн мөрөөдлийг биелүүлэх нь* (Харвардын бизнесийн сургуулийн хэвлэл, 1999).

[18] Иван Лансберг, *Дараагийн үеүүд: Бизнес эрхэлж байгаа гэр бүлүүдийн мөрөөдлийг биелүүлэх нь* (Харвардын бизнесийн сургуулийн хэвлэл, 1999); Фред Нойбауэр, Алдэн Г. Лэнк, Гэр бүлийн бизнес: *Тогтвортой байдлын төлөөх түүний засаглал* (Роутлеж Нью-Йорк, 1998).

КЕЙС ДАСГАЛ 2
Carvajal Групп
Гэр бүлийн протокол – Гарчиг

Carvajal Групп бол Колумбын хувийн хэвшлийн тэргүүлэгч улс дамнасан компани бөгөөд дэлхийн 19 оронд, гол төлөв Латин Америкт үйл ажиллагаагаа явуулдаг. Carvajal Групп 12 төрлийн салбарт ажилладаг бөгөөд хамгийн том салбарууд гэвэл цаасны үйлдвэрлэл, боловсруулалт, сургууль, офиссын хэрэгсэл, утасны лавлах, хэвлэл нийтлэл, хуванцар болон цаасан баглаа боодол юм.

Carvajal Группын суурийг анх Мануэль Карвахал Валенсия 1904 онд Колумб Улсын Кали хотод La Imprenta Comercial нэртэй хэвлэлийн компанийг байгуулснаар тавьсан юм. Улмаар компани үйл ажиллагаагаа өөр бизнес, бүс нутагт өргөжүүлж, Латин Америкийн хамгийн өндөр нэр хүндтэй улс дамнасан пүүс болж чадсан.

ОУСК-иас Carvajal Групп-д 2004, 2006 онуудад хоёр удаа хөрөнгө оруулалт хийж, тус Группын стратегийн болоод үйл ажиллагаагаа боловсронгуй болгох төлөвлөгөөний хэрэгжилтийг дэмжих зорилго агуулсан. ОУСК-иас хамгийн сүүлд Carvajal Групп-д хийсэн хөрөнгө оруулалт нь тус Группын мэдээллийн системийг сайжруулж, боловсронгуй болгохтой холбоотой байсан. Мөн түүнчлэн, компанийн засаглалын чиглэлээр зөвлөлгөө өгсөн.

Carvajal Группын Гэр бүлийн протоколын гарчиг[19]

А. Гэр бүлийн протоколын зорилго

1. Carvajal компанийн цогц байдал
2. Carvajal гэр бүлийн нэгдмэл байдал

Б. Гэр бүлийн институцууд

1. Гэр бүлийн чуулган
   а. Гэр бүлийн чуулганы зорилго
   б. Гэр бүлийн чуулганы чиг үүрэг
2. Гэр бүлийн зөвлөл
   а. Гэр бүлийн зөвлөлийн зорилго
   б. Гэр бүлийн зөвлөлийн бүрэлдэхүүн
   в. Гэр бүлийн зөвлөлийн чиг үүрэг
   г. Гэр бүлийн зөвлөлөөс гаргадаг шийдвэрүүд
   д. Гэр бүлийн зөвлөлийн хурлын давтамж

[19] Carvajal Группын 2002 онд батлагдсан Гэр бүлийн протокол дээр үндэслэж тоймлов.

3. Компанид ажиллаж байгаа гэр бүлийн гишүүдийн хөгжлийн асуудлыг хариуцсан зөвлөл
    а. Хөгжлийн зөвлөлийн зорилго
    б. Хөгжлийн зөвлөлийн бүрэлдэхүүн
    в. Хөгжлийн зөвлөлийн чиг үүрэг

В. Carvajal гэр бүлийн сан (сайн санааны байгууллага)
1. Гэр бүлийн сангийн зорилго
2. Гэр бүлийн сангийн ТУЗ
3. Гэр бүлийн сангийн ерөнхийлөгч

Г. Компанийн институцууд
1. Хувьцаа эзэмшигчдийн хурал
    а. Хувьцаа эзэмшигчдийн хурлын зорилго
    б. Хувьцаа эзэмшигчдийн хурлаас гаргадаг шийдвэрүүд
2. Төлөөлөн удирдах зөвлөл
    а. Төлөөлөн удирдах зөвлөлийн зорилго
    б. Төлөөлөн удирдах зөвлөлийн бүрэлдэхүүн
    в. Төлөөлөн удирдах зөвлөлийн дарга

Д. Компанийн удирдлага
1. Компанийн Гүйцэтгэх захирал
    а. Компанийн Гүйцэтгэх захирлын томилгоо

Е. Хувьцаа эзэмших бодлого

1. Хувьцааг худалдах
    а. Эхний ээлжинд татгалзах эрх
    б. Хувьцаа худалдах нөхцөл
2. Хувьцаанд тавьсан барьцаа
3. Хувьцааг шинээр гаргах
4. Нөөцийн сан
    а. Нөөцийн сангийн зорилго
    б. Нөөцийн сангийн ТУЗ
5. Ашиг сонирхлын зөрчил
    а. Бусад компанид оруулсан хөрөнгө оруулалт
    б. Компанитай хийх ажил гүйлгээ
    в. Бусад үйл ажиллагаа

Ё. Гэр бүлийн гишүүдийн ажил эрхлэлт

1. Ажилд орох
2. Хүлээх үүрэг
3. Цалин урамшуулал
4. Өсөн хөгжихөд чиглэсэн үнэлгээ
5. Тэтгэвэрт гарах

Ж. Нийгмийн ногдол ашиг (Гэр бүлийн гишүүдэд зориулсан татаас)

1. Нийгмийн ногдол ашгийн зорилго
2. Нийгмийн ногдол ашгийн бүрэлдэхүүн
3. Нийгмийн ногдол ашгийн зохицуулалт

З. Гэр бүлийн үйл ажиллагаа

1. Нийгмийн уулзалтууд
2. Мэдээлэл өгөх уулзалтууд
3. Мэдээлэл хүргэх
4. Компанийн түүх

И. Олон нийттэй харилцах

К. Гэр бүлийн протоколын мөрдөлтийг хянагч

1. Хянагчийн зорилго
2. Хянагчийн томилгоо
3. Хянагчийн чиг үүрэг

Л. Гэр бүлийн зөвлөлийн нарийн бичгийн дарга

1. Гэр бүлийн зөвлөлийн нарийн бичгийн даргын зорилго
2. Гэр бүлийн зөвлөлийн нарийн бичгийн даргын томилгоо
3. Гэр бүлийн зөвлөлийн нарийн бичгийн даргын чиг үүрэг

М. Зөрчилдөөнийг таслан шийдвэрлэх

Н. Гэр бүлийн протоколыг шинэчлэх

О. Тодорхойлолт

ХЭСЭГ III:
ГЭР БҮЛИЙН БИЗНЕСИЙН ТӨЛӨӨЛӨН УДИРДАХ ЗӨВЛӨЛ

Төлөөлөн удирдах зөвлөл бол ихэнх компаниудын, түүний дотор гэр бүлийн эзэмшилд байдаг компаниудын засаглалын гол институци юм. ТУЗ-ийн үүрэг, бүтэц, бүрэлдэхүүн гэр бүлийн бизнес бүрт өөр өөр байдаг бөгөөд гол төлөв бизнесийн хэмжээ, нарийн төвөгтэй байдал, эзэмшигч гэр бүлийн төлөвшилтөөс хамаардаг.

Оршин тогтносон эхний жилүүдэд ихэнх гэр бүлийн бизнесүүд ТУЗ-ийг хуулийн шаардлагыг биелүүлэх үүднээс байгуулдаг. Ийм ТУЗ-ийг "цаасан дээрх ТУЗ" гэж нэрлэдэг бөгөөд үндсэн зорилго нь компанийн санхүүгийн тайлан тэнцэл, ногдол ашиг, хуулийн дагуу ТУЗ-аар батлуулсан байх шаардлагатай бусад дүрэм журмыг батлах үйл ажиллагаагаар хязгаарлагддаг. Цаасан дээрх ТУЗ жилдээ 1-2 удаа (тухайн улсын хуулийн зохицуулалтаас хамаараад) маш богино хугацаагаар хуралддаг. Энэ тохиолдолд ТУЗ-ийн гишүүд нь зөвхөн гэр бүлийн гишүүд байдаг бөгөөд зарим тохиолдолд итгэл сайн хүлээсэн гэр бүлийн хүрээний бус дээд удирдлагын менежерүүд багтдаг. Нэг хүн компанийн эзэн байхын хажуугаар менежер, ТУЗ-ийн гишүүний албан тушаал хашиж байх тохиолдол маш элбэг байдаг. Засаглалын тогтолцооны элемент тус бүр (ТУЗ, удирдлага, гэр бүл) компанийн засаглалд илүү идэвхтэй, үр бүтээлтэй үүрэг гүйцэтгэх боломжтой учраас ийм тогтолцоо нь гэр бүлийн бизнесийн үнэ цэнийг олигтой нэмэгдүүлж чаддаггүй. Үүний дүнд, гүйцэтгэх үүргүүд нь холилдож, компанийн үйл ажиллагаа, стратегийн шийдвэрт хяналт тавихад зөрчил, үр ашиггүй байдлыг бий болгох талтай.

Гэр бүлийн бизнес илүү нарийн төвөгтэй болохын хирээр компанийн стратегийг тодорхойлох, удирдлагын ажлын гүйцэтгэлийг хянах зэрэг илүү чухал асуудлууд дээр ТУЗ идэвхтэй үүрэг рольтой оролцох шаардлагатай болж ирдэг. Энэ үүрэгт ажлаа гүйцэтгэхийн тулд ТУЗ ойр ойрхон хуралдаж, компанийн удирдлагаас илүү ихийг шаардахуйц хэмжээний мэдлэг туршлага, бие даасан байдалтай байх шаардлагатай. Иймхүү гэр бүлийн бизнесийн ТУЗ-ийн зохион байгуулалт сайжирч, гол асуудал дээр анхаарлаа хандуулж чаддаг болж, ТУЗ-д хөндлөнгийн бие даасан гишүүнийг томилохыг зөвшөөрдөг.

Компанийн удирдлага, хяналтын багц эзэмшигч хувьцаа эзэмшигчдээс хараат бус, бизнесийн эрх ашигт бүрэн нийцсэн үйл ажиллагаа явуулж

чаддаг жинхэнэ мэргэжлийн ТУЗ болтол гэр бүлийн бизнесүүд зөвлөх хороо байгуулж, ТУЗ-ийн гишүүдийн үр чадвар, мэргэжлийн мэдлэгийг нөхөн баяжуулж өгдөг. Энэ тохиолдолд зөвлөх хороо нь компанийн ТУЗ, дээд удирдлагатай нягт холбоотой ажиллаж, бизнест тулгарч байгаа стратегийн гол асуудлуудыг шийдвэрлэдэг.

1- Зөвлөх хороо

1.1. Зөвлөх хорооны тодорхойлолт, үүрэг

Гэр бүлийн бизнесийн ТУЗ гэр бүлийн гишүүд, компанийн дээд удирдлагын менежерүүдээс бүрдэж байх үед зөвлөх хороог дадлага туршлагатай, нэр хүндтэй хүмүүсээс бүрдүүлэн байгуулдаг. Энэ тохиолдолд маркетинг, санхүү, хүний нөөцийн удирдлага, олон улсын зах зээл зэрэг стратегийн тодорхой чиглэлүүдээр мэдлэг туршлага, хөндлөнгийн байр суурь ТУЗ-д дутагдаж болох учраас зөвлөх хороо нь ТУЗ-ийн дутагдалтай талыг шийдвэрлэхийн зэрэгцээ шийдвэр гаргалтанд гэр бүлийн тавих хяналтыг сааруулалгүй, хөндлөнгийн хүмүүстэй мэдээлэл хуваалцах шаардлагагүй болдог. Зөвлөх хорооны гишүүд өөрсдийн бизнесийн танилын хүрээгээ гэр бүлийн бизнест ашиглах замаар үнэ цэнийг нь нэмэгдүүлж болно.[20]

Зөвлөх хороог гэр бүл давамгайлсан болон илүү бие даасан ТУЗ-ийн "зөвшилцөлд хүрсэн шийдэл" гэж үзэх нь элбэг байдаг. Ихэнх гэр бүлүүд бие даасан ТУЗ-тай байхын ач холбогдлыг ухамсарлан ойлгодог боловч компанитай холбоотой эмзэг мэдээлэл, шийдвэр гаргах эрх мэдлийг хөндлөнгийн хүмүүстэй хуваалцахад бэлэн биш байдаг. Иймд гэр бүлийн эдгээр бизнесүүд зөвлөх хороог байгуулан, хөндлөнгийн зөвлөлгөө, мэдлэг туршлага авахын зэрэгцээ компанийн жинхэнэ ТУЗ-д тавих хяналтаа хэвээр хадгалдаг. Цаг хугацаа өнгөрч, зөвлөх хорооноос нэмж оруулж буй үнэ цэнийг олж хараад гэр бүлүүд зөвлөх хорооны зарим гишүүдийг компанийн ТУЗ-ийн гишүүн болгох санал тавьдаг.

[20] Фред Нойбауэр, Алдэн Г. Лэнк, Гэр бүлийн бизнес: *Тогтвортой байдлын төлөөх түүний засаглал* (Роутлеж Нью-Йорк, 1998).

1.2. Зөвлөх хорооны бүрэлдэхүүн

Зөвлөх хорооны хамгийн оновчтой хэмжээ нь 3-7 гишүүнтэй байх явдал юм. Ингэснээр үр ашиг нь хадгалагдаж, гишүүд нь санал бодлоо бусаддаа тодорхой илэрхийлэх нөхцөл боломж бүрддэг. Зөвлөх хорооны гишүүд нь гол төлөв гэр бүлийн бизнесийн салбар, зах зээл, эсвэл санхүү, маркетинг, олон улсын зах зээлийн чиглэлийн шинжээчид байдаг. Мөн түүнчлэн, гэр бүлийн бизнес шинэ үйл ажиллагаа эхлүүлэх, өөр улс оронд үйл ажиллагаагаа өргөжүүлэхэд зөвлөх хорооны гишүүд мэргэжлийн мэдлэг туршлагаасаа хуваалцдаг. Гэр бүлийн бизнесийн цар хүрээ, үйл ажиллагааны нарийн төвөгтэй байдлаас хамаараад зөвлөх хороо жилдээ 3-4 удаа хуралддаг. Гэр бүлийн бизнесийн Гүйцэтгэх захирал, дээд удирдлагын цөөн тооны менежерүүд зөвлөх хорооны бүрэлдэхүүнд багтаж болох бөгөөд хорооны хурлын хэлэлцүүлгийг компанийн хэрэгцээ шаардлагад чиглүүлэхэд анхаардаг.

Зөвлөх хорооны гишүүд асуудалд бодитой хандах нөхцлийг хангах үүднээс дараах хүмүүсийг хорооны бүрэлдэхүүнд томилж болохгүй. Үүнд:[21]

- Компанийн бэлтгэн нийлүүлэгчид, ажил үйлчилгээ гүйцэтгэгчид.
- Эздийн ашиг тус өгөхүйц мэргэжлийн мэдлэг байхгүй найз нөхөд.
- Компанид үйлчилгээ үзүүлж байгаа этгээд (жишээлбэл, банкны ажилтан, хуульч, хөндлөнгийн аудитор, зөвлөх), учир нь тэд зөвлөлгөөгөө өөр хэлбэрээр өгсөн байгаа бөгөөд компанийн төлөө ажиллаж, компаниас цалин хөлс авч байгаа тул тэдний асуудалд бодитой хандах, бие даасан байдалд бүрэн итгэхэд бэрхшээлтэй.
- Компанид зөвлөлгөө өгөх нь ашиг сонирхлын зөрчил үүсгэх этгээд.
- Өөр олон үүрэг хүлээж, алба хашиж байгаа тул зөвлөх хорооны гишүүний үүргээ зөв зохистой биелүүлж чадахгүй этгээд.

1.3. Зөвлөх хорооны давуу болон сул тал

Зөвлөх хорооны гол давуу болон сул талуудыг доорх хүснэгтэнд нэгтгэн харуулав:[22]

[21] Ричард Нарва, Бэз Силвер, «Гэр бүлийн хяналтан дор байдаг аж ахуйн нэгжид үр дүнтэй засаглалыг хэрхэн бий болгох вэ», *NACD Захирлууд сар тутмын сэтгүүл*, 2003 оны 8-р сар.
[22] Фред Нойбауэр, Алдэн Г. Лэнк, Гэр бүлийн бизнес: *Тогтвортой байдлын төлөөх түүний засаглал* (Роутлеж Нью-Йорк, 1998)-ээс санаа авав.

Зөвлөх хороо	
Хурлын тоо	• Гишүүд нь хуулийн хариуцлага хүлээдэггүй учраас компаниас гарах зардлыг бууруулж (даатгалд хамрагдах шаардлагагүй), гишүүнийг хөлслөхөд хялбар байдаг (компанийн ТУЗ-ийн гишүүнтэй харьцуулахад зөвлөх хорооны гишүүн байх нь эрсдэл багатай). • Компанийн удирдлага, ТУЗ-ийн түвшинд дутагдалтай байгаа ур чадвар, мэргэжлийн мэдлэг чадвар, мэдлэг нэмэгдэж орж ирдэг. • Өгч байгаа зөвлөлгөө нь аль нэг талыг бариагүй, ташаа бүс байдаг. • Гишүүдийн танилын хүрээ нь борлуулалтыг нэмэгдүүлж, эх үүсвэрийг шинээр татах боломж гаргаж өгдөг.
Үндсэн үйл ажиллагаа	• Зөвлөх хорооны зөвлөлгөөг компани тэр бүр системтэйгээр дагаж мөрддөггүй учраас жинхэнэ ТУЗ шиг нухацтай хүлээж авахгүй байх талтай. • Удирдлагаас мэдээлэл нэмж хүсэх эрх мэдэл байхгүй учраас зөвхөн удирдлагаас өгсөн мэдээлэл дээр үндэслэн зөвлөмжөө гаргадаг. • Удирдлагын стратеги, түүний ажлын гүйцэтгэлд тавих хяналтанд маш бага нөлөөлөл үзүүлэх буюу огт нөлөөлж чадахгүй. • Хуулийн хариуцлага гэж байхгүй учраас зөвлөх хорооны гишүүдэд өгсөн зөвлөлгөөгөөр нь хариуцлага тооцоход хүндрэлтэй. • Зөвлөх хорооны зарим гишүүд үүргээ нухацтай хүлээж авалгүй, жинхэнэ ТУЗ-ийн гишүүний түвшинд бэлтгэлээ хангаж, хувь нэмэр оруулахгүй байх талтай.

2- Төлөөлөн удирдах зөвлөл

2.1. ТУЗ-ийн үүрэг

Үйл ажиллагаа нь хэвийн явагдаж байгаа ТУЗ-ийн үндсэн үүрэгт пүүсийн ерөнхий стратегийг тодорхойлох; удирдлагын ажлын гүйцэтгэлд хяналт тавих; компанийн засаглалын зохистой тогтолцоо, түүний дотор хяналтын хүчтэй орчин, мэдээллийг хангалттай хэмжээнд нээлттэй болгох, жижиг хувьцаа эзэмшигчдийн эрх ашгийг хамгаалах оновчтой механизмыг

бүрдүүлэх зэрэг хамаарна. ТУЗ эдгээр асуудал тус бүрт хэдий хэмжээний цаг зарцуулж, хүчин чармайлт гаргах нь гэр бүлийн бизнесийн цар хүрээ, нарийн төвөгтэй байдлаас хамаардаг. Жишээлбэл, цөөн тооны хувьцаа эзэмшигчидтэй, бизнесийн энгийн үйл ажиллагаатай, дотоод хяналтын үр дүнтэй тогтолцоотой, эзэд үйл ажиллагаанд илүүтэйгээр оролцдог компанийн хувьд ТУЗ нь стратеги, урт хугацааны төлөвлөлтийн асуудлуудад анхаарлаа хандуулах нь зүйтэй.

Гэр бүлийн мэдэлд байдаг компанийн ТУЗ компанийн бусад бүтцийн хүрээнд асуудлыг шийдвэрлэж байгаа үйл ажиллагааг давхардуулалгүйгээр бизнесийн үнэ цэнийг нэмэгдүүлж байх ёстой. Тухайлбал, гүйцэтгэх удирдлагын үндсэн үүрэг нь өдөр тутмын үйл ажиллагааг удирдан зохион байгуулахад оршиж байдаг тул ТУЗ нь компанийн өдөр тутмын үйл ажиллагаанд оролцох бус зөвхөн чиглүүлж байх ёстой. Цаашилбал, гүйцэтгэх удирдлага, гэр бүлийн гишүүдийн гаргаж байгаа шийдвэр, явуулж байгаа үйл ажиллагаанд хяналт тавьж, үндэслэлийг нь тооцох хөрөнгө нөөц, эрх чөлөө ТУЗ-ийн гишүүдэд олгогдсон байх шаардлагатай.

Стратеги, хяналтаас гадна ТУЗ-д хариуцуулдаг үндсэн үүргүүдээс заримыг нь дурьдвал:[23]

- Дээд удирдлагын залгамж халааг хангах.
- Санхүүгийн нөөц бэлэн байх нөхцлийг хангах.
- Компанийн дотоод хяналт, эрсдэлийн удирдлагын систем зохистой байх нөхцлийг хангах.
- Эзэд болон бусад сонирхсон этгээдэд тайлагнах.

2.2. ТУЗ-ийн бүрэлдэхүүн

ТУЗ-ийн бүрэлдэхүүн, гишүүдийн тоо компанийн үйл ажиллагааны цар хүрээ, нарийн төвөгтэй байдлаас хамаарна. ТУЗ-ийн гишүүдийн тоог гэр бүлийн бизнес бүрт тохирох байдлаар тодорхойлох энгийн томьёо гэж байхгүй боловч шилдэг туршлагаас харахад 5-9 хүний бүрэлдэхүүнтэй байх нь хамгийн оновчтой байдаг байна. ТУЗ-ийн гишүүдийн тоо цөөн байхын давуу талууд гэвэл: ТУЗ-ийн гишүүд хоорондоо харилцаж, нэгнийгээ сонсох, хэлэлцүүлгийг гол асуудал дээр төвлөрсөн хэвээр хадгалах боломж нь нэмэгддэг учраас ТУЗ-ийн үйл ажиллагааны үр ашиг сайжирдаг. Цаашилбал, гишүүдийн тоо цөөн байвал ТУЗ-ийн хурлыг зохион байгуулж, ирцийн шалгуурыг хангахад илүү хялбар байдаг.

[23] Фред Нойбауэр, Алдэн Г. Лэнк, Гэр бүлийн бизнес: *Тогтвортой байдлын төлөөх түүний засаглал* (Роутлеж Нью-Йорк, 1998)-ээс санаа авав.

Гэр бүлийн мэдэлд байдаг компаниуд ТУЗ-ийн гишүүдийг сонгохдоо бизнесийн үнэ цэнийг нэмэгдүүлж, стратеги, менежмент, үйл ажиллагааны хяналтын чиглэлээр шаардлагатай байгаа ур чадварыг авчирах хүмүүсийг сонгоход анхаарах ёстой. Цаашилбал, ТУЗ-ийн гишүүнийг оновчтой сонгох нь гэр бүлийн гишүүн мөн эсэхээс илүү компанид ямар хувь нэмэр оруулахад чиглэх ёстой. Бодит байдал дээр гэр бүлийн бизнесүүдийн ТУЗ бараг бүхэлдээ гэр бүлийн гишүүдээс бүрдсэн байдаг. Удирдлага, хяналтын багцыг барьж байгаа хувьцаа эзэмшигчдээс хараат бус бие даасан байдлаар үйл ажиллагаагаа явуулдаг ТУЗ-тэй байхын ач холбогдлыг 3-р хэсгийн 3-т авч үзэх болно.

ТУЗ-ийн гишүүд сайн гэж тооцогдохын тулд хангах ёстой шалгууруудыг доорх хүснэгтэнд нэгтгэн харуулав:

Хувийн зан чанар	**Мэргэжлийн шалгуур**
• Хувь хүний хувьд шударга, хариуцлагатай • Багаар ажиллах чадвартай • Харилцааны өндөр чадвартай • Манлайллын ур чадвартай • Анализ шинжилгээ хийх өндөр чадвартай • ТУЗ-ийн бусад гишүүд, ахлах менежерүүдийн тодорхой байр суурины үндэслэлийг шалгах эр зориг, өөртөө итгэх итгэл, чадвартай	• Тус салбарт ажилласан туршлагатай • Бизнесийн үнэлэлт дүгнэлтийг зохистой хийж чаддаг • Холбогдох чиглэлээр мэргэжлийн туршлага, ур чадвартай (компаниас гаргасан шалгуурын дагуу). Үүнд: стратеги; маркетинг; хууль эрх зүй; санхүү, бүртгэл; эрсдэлийн удирдлага ба дотоод хяналт; хүний нөөц; компанийн засаглал • Ашиг тусаа өгөхүйц танилын хүрээтэй

2.3. ТУЗ-ийн гишүүдийн үүрэг

ТУЗ-ийн гишүүдийг компанийн хувьцаа эзэмшигчид сонгодог бөгөөд тэд компанийн эрх ашигт нийцсэн үйл ажиллагаа явуулж, ингэхдээ анхаарал болгоомжтой хандах үүрэгтэй байдаг. ТУЗ-ийн гишүүдийн үндсэн үүргүүд дараах болно. Үүнд:

Халамж тавих үүрэг: ТУЗ-ийн гишүүд шийдвэр гаргахаасаа өмнө зохистой байдлаар ажиллаж, тэдэнд гаргаж өгсөн бодит бөгөөд холбогдох мэдээлэлд дүн шинжилгээ хийж, харгалзан үзэхэд чин үнэнч зүтгэл гаргах ёстой. Халамж тавих үүргийн хүрээнд ТУЗ-ийн гишүүд дараах шаардлагыг хангах ёстой. Үүнд:[24]

[24] NACD, «Гэр бүлийн мэдэлд байдаг бизнесийн ТУЗ», *ТУЗ-ийн гишүүний гарын авлагын цуврал*, 2004.

- Аливаа шийдвэр гаргахаас өмнө гаргаж өгсөн бодит мэдээллийг сайн судалж үзэх.
- Болгоомжтой, чадвараа дайчилж ажиллах.
- Шийдвэр гаргахдаа мэдээлэл дээр үндэслэж, анхааралтай хандах.
- ТУЗ-ийн хуралд тогтмол оролцох, хуралд ирэхдээ бэлтгэлтэй байх, хуралд идэвхтэй оролцох (үүнийг "анхаарал тавих үүрэг" эсвэл "хийх ёстой зүйлээ хийх үүрэг" гэж бас хэлдэг).

Үнэнчээр зүтгэх үүрэг: ТУЗ-ийн гишүүд үүргээ биелүүлэхдээ компанийн төлөө үнэнчээр зүтгэж, үнэнчээр зүтгэх сэтгэлээ бусад эрх ашгаас дээгүүр тавих ёстой. Компанийн нэрийн өмнөөс хийсэн үйл ажиллагаанаас ТУЗ-ийн гишүүд хувийн ашиг хонжоо хайх ёсгүй. Үнэнчээр зүтгэх үүргийн хүрээнд ТУЗ-ийн гишүүд дараах шаардлагыг хангах ёстой. Үүнд:

- Компанийн эрх ашгийг хувийн болоод бусад эрх ашгаас дээгүүр тавих.
- Ашиг сонирхлын зөрчилтэй асуудал байгаа бол ТУЗ-ийн бусад гишүүдэд нэн даруй танилцуулах.
- Хувийн ашиг сонирхлын зөрчилд хүргэж болзошгүй асуудлууд дээр санал хураалтанд оролцохоос түтгэлзэх.

3- ТУЗ-ийн бие даасан гишүүд

3.1. ТУЗ-ийн бие даасан гишүүний ач холбогдол

Компанийн үйл ажиллагааны цар хүрээ, нарийн төвөгтэй байдал нь эгзэгтэй хэмжээнд хүрэх үед бизнес эрхэлж байгаа ихэнх гэр бүлүүд нэгэн ухаалаг шийдвэр гаргадаг нь хүчтэй бөгөөд бие даасан ТУЗ байгуулах явдал байдаг. АНУ-д явуулсан нэгэн судалгаанд гэр бүлийн гурав болон түүнээс дээш үеийн мэдэлд байдаг 80 гаруй компанийг хамруулахад эдгээр компаниуд тогтвортой оршин тогтнож, амжилтанд хүрсэн хамгийн гол шалтгаан нь идэвхтэй бөгөөд хөндлөнгийн (гэр бүлийн хяналтаас гадуур) ТУЗ-тай байсан явдал байсан үр дүн гарсан.[25]

Бодит байдал дээр харин ТУЗ-ийн гишүүнчлэлийн асуудал яригдахад гэр бүлийн ихэнх бизнесүүд энэ эрхийг өөрсдийн гэр бүлийн гишүүдэд үлдээж, маш цөөн тохиолдолд гэр бүлийн бус итгэл сайн хүлээсэн менежерүүдэд ийм боломжийг олгодог. Энэ бодлогын үндсэн шалтгаан нь бизнесийн хөгжилд гэр бүлээс тавих хяналтыг алдахгүй байх нэг арга байдаг. Харамсалтай нь, хэрвээ гэр бүлийн бизнесийн ТУЗ-д хөндлөнгийн бие даасан гишүүд

[25] Жон Уорд, *Хувийн хэвшлийн аж ахуйн нэгжид үр бүтээлтэй ТУЗ-ийг байгуулах нь* (Гэр бүлийн аж ахуйн нэгжийн хэвлэл, 1991).

байхгүй бол ТУЗ-д байхгүй байгаа тэрхүү мэдлэг, мэргэжлийн туршлагыг олж авахад хүндрэлтэй байдаг. ТУЗ-ийн жинхэнэ бие даасан гишүүд гэр бүлийн сэтгэлгээний үндэслэлийг шалгаж, ТУЗ-ийн хурлыг илүү сахилга баттай явуулах нөхцлийг бүрдүүлдэг. Мөн түүнчлэн, ТУЗ-ийн хуралд бие даасан гишүүд оролцсоноор гэр бүлийн гишүүд үнэ цэнэтэй цагаа гэр бүлийн асуудлууд дээр үрэхийн оронд бизнесийн стратеги, хяналтанд анхаарлаа хандуулдаг. Эцэст нь, гэр бүлийн гишүүд бизнесийн асуудлаар зөрүүтэй байр суурьтай байх тохиолдолд ТУЗ-ийн бие даасан гишүүд тэдний хооронд "зөрчлөөс хамгаалагч"-ийн үүрэг гүйцэтгэж болно.

ТУЗ-ийн бие даасан гишүүдтэй байхын зарим давуу тал гэвэл:[26]

- Стратеги, хяналтын асуудлууд дээр хөндлөнгийн байр суурь оруулж ирэх.
- Пүүсийн хэмжээнд дутагдалтай байгаа ур чадвар, мэдлэгийг шинээр нэмэх.
- Гэр бүлээс хараат бус бие даасан, бодит байр суурийг илэрхийлэх.
- Ажилд авах, албан тушаал дэвшүүлэх шийдвэрийг гаргахдаа гэр бүлийн хүрээнээс хараат бус байх.
- Гэр бүлийн гишүүдийн дунд тэнцвэржүүлэгч байдлаар ажиллаж, зарим тохиолдолд гэр бүлийн хүрээний менежерүүдийн хооронд үүссэн маргааныг таслахад бодитой хандах шүүгчид байх.
- Тэдний бизнес болоод бусад танилын хүрээнээс ашиг тус хүртэх.

3.2. ТУЗ-ийн гишүүний бие даасан байдлын тодорхойлолт

ТУЗ-ийн гишүүний бие даасан байдлын тодорхойлолт зах зээлээс хамааралд өөр өөр байдаг боловч тодорхойлолтын үндсэн элементүүд нь хэвээрээ байдаг. ТУЗ-ийн бие даасан гишүүн удирдлага, хянагч (гэр бүл), түүний үнэлэлт дүгнэлтэнд нөлөөлж болзошгүй бусад этгээдтэй ямар нэгэн холбоогүй байх ёстой гэсэн ерөнхий зарчим байдаг. ТУЗ-ийн бие даасан гишүүнийг ОУСК дараах байдлаар тодорхойлдог. Үүнд:

[26] Фред Нойбауэр, Алдэн Г. Лэнк, *Гэр бүлийн бизнес: Тогтвортой байдлын төлөөх түүний засаглал* (Роутлеж Нью-Йорк, 1998).

ТУЗ-ийн бие даасан гишүүний тодорхойлолт[27]

"ТУЗ-ийн бие даасан гишүүн" гэж дараахь этгээдийг хэлнэ. Үүнд:

1. Сүүлийн таван жилд компани эсвэл түүний холбогдох этгээдэд ажиллаагүй;
2. Компани эсвэл түүний холбогдох этгээдэд зөвлөх үйлчилгээ үзүүлээгүй буюу зөвлөх үйлчилгээ үзүүлж байгаа компанитай ямар нэгэн хамааралгүй;
3. Компани эсвэл түүний холбогдох этгээдийн харилцагч, бэлтгэн нийлүүлэгчтэй ямар нэгэн хамааралгүй;
4. Компани, түүний холбогдох этгээд, түүний дээд удирдлагатай үйлчилгээ үзүүлэх гэрээг хувь хүний хувьд байгуулаагүй;
5. Компани эсвэл түүний холбогдох этгээдээс үлэмж хэмжээний санхүүжилт авдаг ашгийн бус байгууллагатай ямар нэгэн хамааралгүй;
6. Компанийн захирлууд өөр компанийн ТУЗ-ийн гишүүний алба хашиж байгаа бол тэр компанийн захирлын алба хашаагүй байх;
7. Компани эсвэл түүний холбогдох этгээдэд гүйцэтгэх захирлын алба хашиж байгаа буюу сүүлийн таван жилд хашсан этгээдийн ойрын гэр бүлийн гишүүн биш байх;
8. Компани эсвэл түүний холбогдох этгээдийн одоогийн буюу өмнөх аудитын пүүстэй одоо буюу сүүлийн таван жилд ямар нэгэн хамааралгүй байх;
9. Компанийн хяналтын багцыг эзэмшигч этгээд (компанийн хяналтын багцыг хамтран эзэмшигч хүмүүсийн нэг), түүний ах эгч, эцэг эх, эмэг эх, өвөг эцэг, хүүхэд, үеэл, нагац, эхнэр нөхөр, бэлэвсэн эхнэр нөхөр, худ, өв залгамжлагч, эдгээрийн аль нэгнийх нь өв залгамжлагч (эдгээр хүмүүсийн аль нэг нь буюу хамтдаа хөрөнгө хүлээн авагч болох траст буюу төстэй гэрээтэй), энд дурьдсан аль нэг хүн нас барах, эрх зүйн чадамжгүй болоход гэрээслэлийг нь биелүүлэгч, зохион байгуулагч, хувийн төлөөлөгч биш байх,

Энэ тодорхойлолтонд дурьдсанаар аль нэг хүн дараах тохиолдолд өөр этгээдтэй "хамааралтай" гэж үзнэ. Үүнд: (1) өмчлөлийн шууд буюу шууд бус ашиг сонирхолтой; (2) тухайн этгээдэд хөлсөөр ажилладаг. "Холбогдох этгээд" гэдэг нь компанийн хувьд компани дээр хяналтаа хэрэгжүүлдэг, түүний хяналтанд байдаг, хамтарсан хяналтан дор байдаг хувь хүн буюу хуулийн этгээд байна.

[27] Олон Улсын Санхүүгийн Корпораци, http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/Content/CGTools-FamilyFounderUnlisted.

ХЭСЭГ IV:
ГЭР БҮЛИЙН БИЗНЕСИЙН ДЭЭД УДИРДЛАГА

Дээд түвшний менежерүүд буюу удирдах гол албан тушаалтнууд нь гэр бүлийн бизнесийн засаглалын тогтолцооны чухал үндсэн бүрэлдэхүүн хэсэг бөгөөд компанийн үйл ажиллагааны үр дүн, гэр бүлийн баялаг тэдний чанараас шууд хамаарч байдаг. Дээд түвшний менежерүүд ТУЗ-өөс тогтоосон стратегийн чиглэлийг хэрэгжүүлж, компанийн өдөр тутмын үйл ажиллагааг удирдан зохион байгуулах үүрэгтэй. Гэр бүлийн бизнес амжилтанд хүрэхийн гол түлхүүр нь компанийн удирдлагад зөв менежерүүдийг ажиллуулах явдал мөн.

1- Гэр бүлийн болон гэр бүлийн бус менежерүүд

Оршин тогтнож эхэлсэн эхний жилүүдэд гэр бүлийн бизнесийн чиглэлийг тодорхойлох, үйл ажиллагааг нь удирдан зохион байгуулах ажлыг үүсгэн байгуулагч гүйцэтгэдэг. Энэ үед удирдлагын тогтолцоо нилээд албан бус хэлбэртэй байж, шийдвэр гаргах эрх мэдэл үүсгэн байгуулагч, гэр бүлийн цөөн тооны гишүүдийн гарт байдаг. Компанийн хөгжлийн эхний шатанд удирдлагын ийм тогтолцоо үр дүнтэй байж чаддаг. Энэ үе шатанд гэр бүлийн бизнесийн амжилтын үндсэн нөхцөл нь үүсгэн байгуулагч бүхнээ зориулан зүтгэж байгаатай шууд холбоотой.

Компанийн үйл ажиллагааны цар хүрээ өргөжиж, илүү нарийн төвөгтэй болохын хирээр томорсон бизнес, олон сорилт дагуулсан өдөр тутмын үйл ажиллагааг зохицуулахын тулд удирдлагын тогтолцоог илүү албан ёсны хэлбэрт оруулж, шийдвэр гаргах үйл явцын төвлөрөлтийг сааруулан, удирдлагын мэдлэг, туршлага бүхий этгээдтэй болох шаардлагатай болдог. Харамсалтай нь, гэр бүлийн ихэнх бизнесүүд үйл ажиллагаагаа мэргэжлийн түвшинд гаргах хэрэгцээг үл тоомсорлон удирдлагын дээд түвшний албан тушаалуудыг зөвхөн гэр бүлийн гишүүдэд зориулан хадгалж үлддэг. Хэдийгээр гэр бүлийн эдгээр гишүүдийн ихэнх нь бизнесийн үнэ цэнийг нэмэгдүүлж чадахуйц чадварлаг менежерүүд байдаг ч тэрхүү үүргээ биелүүлэх мэргэжлийн мэдлэг, чадваргүй байх нь элбэг байдаг. Гэр бүлийн бүх гишүүд сайн менежерүүд байсан ч гэсэн өсөн хөгжиж, илүү нарийн төвөгтэй болж байгаа бизнест шаардлагатай байгаа мэргэшсэн чадвар, туршлага тэдэнд байхгүй байж болно. Бизнес эрхэлж амжилтанд хүрсэн гэр бүлүүд гэр бүлийн зарим гишүүд урт хугацаанд албан тушаалаа мэргэжлийн бөгөөд чадварлаг хөндлөнгийн хүмүүст өгөх ёстойг ойлгосон байдаг.

Гэр бүлийн мэдэлд байдаг бизнесийн дээд удирдлагад зөв менежерүүд ажиллаж байх нөхцлийг хангах нь эрт, бүр үүсгэн байгуулагчийн үед

эхлэх ёстой үйл явц мөн. Энэхүү үйл явцад хийгдэх ёстой зарим алхамыг дурьдвал:

- Бүтэц зохион байгуулалтын тогтолцоонд дүн шинжилгээ хийж, дээд түвшний менежер тус бүрийн үүрэг хариуцлагын (төстэй компаниудтай харьцуулахад) өнөөгийн болон байх ёстой түвшинг харьцуулах.
- Дээд түвшний менежер тус бүрийн үүрэг хариуцлагыг тодорхой заасан бүтэц зохион байгуулалтын албан ёсны тогтолцоог боловсруулж гаргах. Үүнийг компанийн үйл ажиллагааны одоогийн болоод цаашдын эрэлт хэрэгцээнд үндэслэн хийнэ.
- Одоо ажиллаж байгаа дээд удирдлагын ур чадвар, мэдлэг туршлагыг бүтэц зохион байгуулалтын шинэ тогтолцооны дагуу үнэлэх.
- Дээд түвшний менежерүүдийг солих буюу шинээр хөлслөх.
- Шаардлагад нийцүүлэн шийдвэр гаргах үйл явц, зөвшөөрлийг баталгаажуулах түвшингийн төвлөрлийг сааруулах. Шийдвэр гаргах эрх мэдэл нь гэр бүлтэй ямар холбоотой байхтай бус менежерүүдийн үүрэг, хариуцлагатай уялдсан байх ёстой.
- Гэр бүлийн ажил эрхлэлтийн бодлогыг тодорхой гаргаж, гэр бүлийн нийт гишүүдэд танилцуулах (энэхүү гарын авлагын II-1-1 хэсэгт гэр бүлийн ажил эрхлэлтийн бодлоготой холбоотой асуудлыг илүү дэлгэрэнгүй авч үзсэн байгаа).
- Байгууллагын дотоод сургалтын хөтөлбөр боловсруулж, чадварлаг ажилтнуудад цаашид дээд удирдлагын албан тушаалд томилогдох боломжийг бүрдүүлэх.
- Гэр бүлтэй ямар холбоотой байхаас бус ажлын гүйцэтгэлээс хамаарч нийт менежерүүдэд зөв хөшүүрэг өгдөг цалин урамшууллын системтэй болох.

Гэр бүл эсвэл бизнесийг илүүд үздэгээс хамааран ажил эрхлэлтийн зарим асуудлуудыг гэр бүлийн бизнес хэрхэн шийдвэрлэдгийг дараахь хүснэгтэнд нэгтгэн харуулав.[28]

Асуудал	Гэр бүлийг нэгдүгээрт тавьдаг компаниуд	Бизнесийг нэгдүгээрт тавьдаг компаниуд
Ажил эрхлэлтийн бодлого	Гэр бүлийн нийт гишүүдэд нээлттэй хаалганы бодлого мөрддөг. Гэр бүлийн бизнесээс гадуур амжилтанд хүрч чадахгүй хүмүүст зориулсан халамжийн байгууллага болж хувирдаг.	Гэр бүлийн гишүүд зөвхөн шаардлага хангасан тохиолдолд компанид ажилладаг. Гэр бүлийг ажиллуулах нөхцлүүдийг тодорхой зааж, боловсрол, гэр бүлийн бизнесээс гадуур ажилласан туршлагын хувьд тодорхой шаардлага хангасан байх ёстой.

[28] Майк Коон, «Танай компанийн хувьд гэр бүл, бизнес хоёрын аль нь нэгдүгээрт вэ?», *Фениксийн бизнесийн сэтгүүл*, 2005 оны 1-р сар.

Асуудал	Гэр бүлийг нэгдүгээрт тавьдаг компаниуд	Бизнесийг нэгдүгээрт тавьдаг компаниуд
Цалин урамшуулал	Бүгдэд ижил цалин олгох. Ажлын туршлага, бизнест оруулсан хувь нэмрээс үл хамааран хүн бүр ижил цалин авдаг. Гэр бүлийн чадамж сайтай гишүүд чадамж муутай ах дүүс, үеэл нараа халамжлах ёстой байдаг (цалин урамшуулал, тэтгэмж гэх мэтийг олгох замаар).	Цалин урамшууллыг ажлын гүйцэтгэл, үүрч байгаа хариуцлагатай уялдуулсан байна. Цалин урамшуулал гэр бүлийн хэрэгцээн дээр бус зах зээл, салбарын үзүүлэлтүүд дээр үндэслэсэн байна. Хариуцлага тооцох, тайлагнах тогтолцоог тодорхой танилцуулж ойлгуулсан байна. Ажлын гүйцэтгэл сайтай ажилтнууд өндөр цалин урамшуулал авдаг. Гэр бүлийн гишүүдийн ажлын гүйцэтгэл муу байвал ажлаас чөлөөлж болно.
Манлайлал	Манлайллыг тогтоохдоо харуулсан чадамж, хүрсэн амжилтын оронд гэр бүлд зүтгэсэн хугацааг нь хардаг. Гэр бүлийн бизнесээс гадуур ажиллаж, амжилтанд хүрсэн нь гэр бүлийн бизнест удаан хугацаанд зүтгэснээс илүү үнэ цэнэтэй байж чадахгүй.	Манлайлалд гарах нь чин зүтгэлийн үр дүн байх ёстой. Гэр бүлийн эсвэл гэр бүлийн бус “хамгийн сайн, хамгийн ухаалаг” хүмүүсээр бизнесээ удирдуулах нь гэр бүлийн бодлого байна. Зарим компаниуд топ менежерүүдээ өөрсдөө бэлтгэх талаар амжилтанд хүрдэг хэдий ч тухайн салбар ажиллаж байсан хүмүүсээс гэр бүлийн хүрээний бус дээд шатны захирлуудыг томилж болно.
Бизнесийн хөрөнгө нөөцийн хуваарилалт	Бизнесийн хөрөнгө нөөцийг гэр бүлийн гишүүдийн хувийн хэрэгцээнд ашиглах (орон сууц, автомашин, хувийн хэрэглээний зүйлсийн худалдан авалт гэх мэт).	Бизнесийн хөрөнгө нөөцийг стратегийн үүднээс ашигладаг. Бизнес болон гэр бүлийн өмч хөрөнгийг ялгаж салгасан байна. Төсөвлөлт, төлөвлөлт маш чухал; ашгийг цаашдын өсөлтөнд зориулах эсвэл ногдол ашиг хэлбэрээр хуваарилна.
Сургалт	Албан ёсны сургалтын хөтөлбөр байхгүй. Гэр бүлийн гишүүд бизнесийн арга барилыг санаа сэтгэлээрээ суралцах ёстой.	Албан ёсны сургалт явуулах хэрэгцээг цаг алдалгүй олж харсан байна. Бизнесийн үйл ажиллагааны талаар суралцах шаардлагатай гэр бүлийн гишүүдэд зориулан сургалт товлож, хамруулах.

2- Гүйцэтгэх захирал ба дээд удирдлагын залгамж халаа

Компанийн топ менежерүүд түүний үйл ажиллагааны үр дүн, өсөлт, оршин тогтнохын үндэс нь болдог учраас компаниуд, түүний дотор гэр бүлийн мэдэлд байдаг компаниудын хувьд гүйцэтгэх захирал, дээд удирдлагын залгамж халаа нь хамгийн чухал асуудал байдаг болов уу. Гэр бүл томорч, гэр бүлийн олон салаанаас дээд удирдлагад томилогдох сонирхолтой хүмүүсийн тоо олшрохын хирээр удирдлагын залгамж халааны асуудал гэр бүлийн бизнесийн хувьд илүү чухал, эгзэгтэй болж ирдэг. Гэр бүлийн ихэнх бизнесүүд дээд түвшний менежерүүдийн залгамж халааны төлөвлөлтийг сүүлийн мөч хүртэл шийдвэрлэлгүй үлдээж, улмаар хямрал, гэр бүлийн бизнесийн мөхөлд хүргэх тохиолдол гардаг. Гэр бүлийн ихэнх бизнесүүд гурав дахь үе хүртлээ оршин тогтнодоггүй шалтгаануудын нэг нь дээд удирдлагын залгамж халааны төлөвлөлтийг оновчтой хийгээгүйтэй холбоотой байх талтай.[29]

Гарын авлагын энэ хэсэгт гэр бүлийн бизнест Гүйцэтгэх захирлын залгамж халааны төлөвлөлтийг зөв хийх үндсэн зөвлөлгөөг өгөх бөгөөд үүнийг гэр бүлийн бизнесийн дээд удирдлагын бусад менежерүүдийн залгамж халааг төвөг багатай шилжүүлэхэд мөн ашиглаж болно.

Бизнес эрхэлж буй гэр бүлүүд Гүйцэтгэх захирлын залгамж халааг төлөвлөх шаардлагыг хэд хэдэн шалтгаанаар үл тоомсорлодог. Тухайлбал:[30]

- Хэрвээ гэр бүлээс Гүйцэтгэх захирлын албан тушаалд томилогдох боломжтой хүний тоо олон байх тохиолдолд гэр бүлийн гишүүдийн хооронд зөрчил үүсэх магадлалтай учраас үүнээс сэргийлж энэ шийдвэрийг хойшлуулсаар байдаг.
- Одоо ажиллаж байгаа Гүйцэтгэх захирлын оронд томилогдох чадвартай хүн гэр бүлийн хүрээнд, түүнээс гадуур байхгүй учраас энэ шийдвэрийг хойшлуулсаар байдаг.
- Гэр бүлийн тэргүүн (Гүйцэтгэх захирал)-ээ алдахад хүргэж болзошгүй асуудлын талаар ярилцахгүйн тулд энэ сэдвээс зайлсхийдэг.
- Одоо ажиллаж байгаа Гүйцэтгэх захирал компани түүнгүйгээр оршин тогтнож чадна гэдгийг хүлээн зөвшөөрөхгүй байх эсвэл тэтгэвэрт гарахаас эмээж, залгамж халааны асуудлыг авч хэлэлцэхээс татгалзах.

[29] Фред Нойбауэр, Алдэн Г. Лэнк, *Гэр бүлийн бизнес: Тогтвортой байдлын төлөөх түүний засаглал* (Роутлеж Нью-Йорк, 1998).
[30] Иван Лансберг, «Залгамж халааны хуйвалдаан», *Гэр бүлийн бизнесийн тойм*, 1988 оны 6-р сар; Фред Нойбауэр, Алдэн Г. Лэнк, *Гэр бүлийн бизнес: Тогтвортой байдлын төлөөх түүний засаглал* (Роутлеж Нью-Йорк, 1998).

2.1. Дээд удирдлагын залгамж халааны албан ёсны төлөвлөгөөний ач холбогдол

Удирдлагын гол албан тушаалууд, түүний дотор Гүйцэтгэх захирлын залгамж халааны төлөвлөлтийг зохистой хийхийн тулд дээд удирдлагын залгамж халааг хэд хэдэн үе шаттайгаар төлөвлөдөг. Залгамж халааны албан ёсны төлөвлөгөөг нэг үеэс нөгөөд залгамжилдаг учраас бизнесийн үйл ажиллагаа тасралтгүй явах нөхцөл бүрдэж, гэр бүлийн бизнесийн оршин тогтнох магадлалыг нэмэгдүүлдэг. Энэхүү төлөвлөгөөний үндсэн зорилго нь дээд түвшний менежер солигдох үед байх ёстой ур чадвар, манлайлал бэлэн байх нөхцлийг хангахад оршино. Гүйцэтгэх захирлын залгамж халааны ур дүнтэй төлөвлөгөөтэй байснаар хамгийн сайн ур чадвар, мэдлэгтэй хүн (гэр бүлийн гишүүн ч бай, үгүй ч бай) дараагийн Гүйцэтгэх захирлаар томилогдох нөхцөл бүрддэг. Мөн түүнчлэн, гэр бүлийн бүх гишүүд, ТУЗ, дээд түвшний гол менежерүүд, бусад хөндлөнгийн оролцогч талуудыг сонгох үйл ажиллагаанд оролцуулж, дараагийн Гүйцэтгэх захирлын сонголтон дээр харилцан тохиролцох нь нэн чухал байдаг.

2.2. Гүйцэтгэх захирлын залгамж халааны албан ёсны төлөвлөгөөний үе шатууд

Гүйцэтгэх захирлын залгамж халааны төлөвлөлт бизнесийн нарийн төвөгтэй байдал, гэр бүлийн бизнесийн үйл ажиллагаанд оролцох түвшин, гэр бүлийн хүрээнд Гүйцэтгэх захирлын албыг хаших чадвар, мэдлэгтэй хүн байгаа эсэх зэргээс хамаараад гэр бүлийн бизнес бүрт өөр өөр байдаг. Гүйцэтгэх захирлын залгамж халаанд илүү сайн бэлтгэхийн тулд гэр бүлийн бизнесүүд дараах арга хэмжээг шат дараатайгаар авах нь зүйтэй. Үүнд:[31]

Эрт эхлэх: Гүйцэтгэх захирлыг томилсон даруйд дараагийн Гүйцэтгэх захирлыг хайж эхлэхийг гэр бүлийн бизнесийн зөвлөхүүд зөвлөмж болгодог. Ингэснээр бизнес тасралтгүй ажиллах нөхцөл бүрдэж, нарийн шалгуурын дагуу сонгогдсон, одоо ажиллаж байгаа Гүйцэтгэх захирлын халааг авахад бүрэн бэлтгэгдсэн хүн компанид шинээр томилогдох боломжтой болно. Нэн ялангуяа дараагийн Гүйцэтгэх захирлыг гэр бүлийн хүрээнээс сонгох ёстой байгаа бол түүнийг сонгох үйл явцыг аль болох эрт эхлүүлэх нь чухал байдаг. Энэ тохиолдолд Гүйцэтгэх захирлын халааг авах хүнийг гэр бүлийн залуу үеэс сонгож, бэлтгэхэд хөндлөнгийн хүмүүсээс томилсоноос илүү их цаг шаардсан ажил болдог.

Гэр бүлийн ихэнх бизнест одоо ажиллаж байгаа Гүйцэтгэх захирал залгамж халааны төлөвлөлтийг эхлүүлдэг. Гүйцэтгэх захирал энэ асуудлыг эрт авч хэлэлцэхгүй байгаа нөхцөлд идэвхтэй үйл ажиллагаатай ТУЗ залгамж халааны төлөвлөгөө гаргахыг шаардаж, үүнд чухал үүрэг гүйцэтгэж чадна.

[31] Фред Нойбауэр, Алдэн Г. Лэнк, *Гэр бүлийн бизнес: Тогтвортой байдлын төлөөх түүний засаглал* (Роутлеж Нью-Йорк, 1998).

Карьер хөгжлийн системийг бий болгох: Залгамж халааны төлөвлөгөөг амжилтанд хүргэхийн тулд тухайн албан тушаалд хамгийн сайн тохирох хүнийг гэр бүлтэй холбоотой эсэхээс үл хамааран сонгодог байх ёстой. Гүйцэтгэх захирлын халааг авах хүнийг гэр бүлийн хүрээнээс эсвэл ажилтнуудаас сонгохоор бол Гүйцэтгэх захирлаар томилогдох боломжтой хүмүүсийг бэлтгэхэд чиглэсэн карьер хөгжлийн хатуу системийг бүрдүүлсэн байх хэрэгтэй. Энэ системийн хүрээнд Гүйцэтгэх захирлаар томилогдох боломжтой хүмүүсийг шаардлагатай боловсролын хөтөлбөр, сургалтанд хамруулж, тэдгээрийн ажлын гүйцэтгэлийн талаарх мэдээллийг компанийн хэмжээнд тогтмол давтамжтай хүргэх замаар чадварыг нь сайжруулдаг.

Гэр бүлийн хүрээ эсвэл ажилтнуудын дунд Гүйцэтгэх захирлын халааг авах боломжтой хүн олдохгүй бол зарим гэр бүлийн бизнесүүд Гүйцэтгэх захирлаа гаднаас хөлслөх шийдвэр гаргадаг. Энэ тохиолдолд ТУЗ-ийн хороо (жишээлбэл, нэр дэвшүүлэх хороо) Гүйцэтгэх захирлын залгамж халааны төлөвлөлтийг тэргүүлэх ёстой. Тохиромжтой хүмүүсийг хайж эхлэхээс өмнө сонгон шалгаруулалтын шалгуурыг тогтоохоос ажил эхэлдэг. Мөн түүнчлэн, аль болох олон тохиромжтой хүмүүсийг олохын тулд тохирох хүмүүсийг олж өгдөг мэргэжлийн байгууллагад хандаж, илүү олон нэр дэвшигчдээс сонголтоо хийдэг.

Зөвлөлгөө авах: Өөрийн халааг авах боломжтой хүмүүсийн жагсаалтыг цөөрүүлэхийн зэрэгцээ Гүйцэтгэх захирал ТУЗ-ийн бие даасан гишүүдээс зөвлөлгөө авах хэрэгтэй. Бие даасан гишүүд байхгүй бол гэр бүлийн бус, дээд түвшний итгэл хүлээсэн менежертэй зөвлөлдөх нь зүйтэй. Мөн түүнчлэн, Гүйцэтгэх захирлын албан тушаалыг горилогч гэр бүлийн хүрээнээс гарч байгаа нөхцөлд зарим гэр бүлүүд сонголт хийх явцдаа гэр бүлийн зөвлөлийн саналыг сонсох нь тус болдог гэж үздэг.

Зөвшилцөлд хүрэх: Шинээр томилогдох Гүйцэтгэх захирлын амжилт компанийн гол оролцогч талууд түүнийг хүлээж авсан эсэхээс ихээхэн хамаарна. Иймд Гүйцэтгэх захирлыг сонгохдоо ТУЗ, дээд түвшний гэр бүлийн бус менежерүүд, гэр бүлийн гишүүд зэрэг бүхий л оролцогч талуудыг энэ үйл явцад хамруулах зайлшгүй шаардлага гардаг.

Шилжилтийн үе шатыг тодруулах: Гүйцэтгэх захирлын халааг авч болох хүнийг сонгосны дараагаар албан тушаалыг хүлээлцэх шилжилтийн үе шатыг сайтар боловсруулсан байна. Үүнд шилжилт хийгдэх өдрийг товлож, одоогийн Гүйцэтгэх захирал тэтгэвэрт гараад компанийн үйл ажиллагаанд ямар байдлаар (шинээр томилогдсон хүнд зөвлөлгөө өгөх, ТУЗ-ийн гишүүн болох, бусад үйл ажиллагаа гэх мэт) оролцохыг зааж өгсөн байна.

ХЭСЭГ V:
ГЭР БҮЛИЙН БИЗНЕС НЭЭЛТТЭЙ ХУВЬЦААТ КОМПАНИ БОЛОХ НЬ

1- Хувьцаат компани болох шалтгаан юу вэ? Болохгүй байх шалтгаан юу вэ?

Гэр бүлийн олон бизнесүүд хөгжлийнхөө аль нэг шатанд нээлттэй хувьцаат компани болох шийдвэр гаргаж, бизнесийг өргөжүүлэхэд шаардлагатай байгаа санхүүгийн эх үүсвэрийг олж авах, эсвэл хувьцаа эзэмшигчиддээ хувьцаагаа бэлэн мөнгө болгох боломжийг бүрдүүлэх зорилго агуулдаг. Нээлттэй хувьцаат компани болох нь нарийн төвөгтэй үйл явц бөгөөд бусад хувилбаруудыг сайтар цэгнэж үзэх, ТУЗ, удирдлагын зүгээс үлэмж бэлтгэл шаардсан, хөндлөнгийн мэргэжилтнээс ихээхэн зөвлөлгөө авах шаардлагатай байдаг. Мөн түүнчлэн, гэр бүлийн бизнесийн хувьд олон давуу болоод сул талууд авчрах шийдвэр байдаг.

1.1. Гэр бүлийн бизнес хувьцаат компани болохын давуу тал[32]

Нээлттэй хувьцаат компани болох нь гэр бүлийн бизнес, хувьцаа эзэмшигчдэд хэд хэдэн давуу талыг олгодог. Үүнд:

Хувьцаагаа худалдах боломж нэмэгдэх: Гэр бүлийн хувьцаа эзэмшигчид нээлттэй зах зээл дээр тогтсон үнээр хувьцаагаа худалдах боломжтой болдог. Мөн түүнчлэн, хувьцаа эзэмшигчид хувьцаагаа барьцаалан зээл авахад хялбар болдог. Компанийн хувьцааг худалдах боломж нэмэгдсэнээр өмч хөрөнгөө компани дахь хувиас өөр хөрөнгөнд байршуулах хүсэлтэй хувьцаа эзэмшигчдийн хөрвөх хэрэгцээг нь хангаж өгдөг учраас гэр бүлийн асуудлууд цөөрөх сайн талтай.

Компанийн санхүүгийн байдал сайжрах: Энэ бол компанийн хувьцааг нийтэд худалдсаны шууд үр дүн юм. Санхүүгийн байдал сайжирснаар компани зээл авах, зээлийн нөхцөл дээр тохиролцох тал дээр хялбар болдог.

Хувьцааны үнэ цэнэ өсөх боломж гарч ирэх: Нээлттэй хувьцаат компани болсон гэр бүлийн олон компаниудын хувьцааны үнэ хөрөнгө оруулалтын банкны анх хийж байснаас дээгүүр түвшинд хүрсэн байдаг. Үнэ цэнэ ийнхүү өсдөг нь нэг талаар хөрөнгө оруулагчид дараах шалтгаанаар илүү өндөр үнэ төлөхөд сонирхолтой байдаг. Үүнд: нээлттэй компани болж, итгэл илүү хүлээсэн, хувьцааг худалдах боломж

[32] Моника Вагэн, «Нээлттэй хувьцаат компани болох асуудал», *Гэр бүлийн бизнес*, 1996 оны хавар; Фред Нойбауэр, Алдэн Г. Лэнк, *Гэр бүлийн бизнес: Тогтвортой байдлын төлөөх түүний засаглал* (Роутлеж Нью-Йорк, 1998).

нэмэгдсэн, үйл ажиллагааны үр дүн илүү ил тод болсон.

Нүдэнд илүү тусах: Нээлттэй хувьцаат компани болсноор гэр бүлийн бизнесийн зах зээл дээрх нэр хүнд дээшилж, илүү их нүдэнд тусна. Зах зээлд оролцогчид нээлттэй хувьцаат компанийг мэргэжлийн удирдлагатай, илүү ил тод гэж үздэг (үйл ажиллагааны үр дүнд аудит хийгддэг, санхүүгийн тайлан тэнцэл, үйл ажиллагааны үр дүнг тогтмол давтамжтайгаар нийтэлдэг). Иймд гэр бүлийн бизнес нээлттэй хувьцаат компани болсноор зах зээлд оролцогчдын нүдэнд түлхүү тусах боломжтой.

1.2. Гэр бүлийн бизнес хувьцаат компани болохын сул тал[33]

Нээлттэй хувьцаат компани болох нь гэр бүлийн бизнест мөн сул талыг авчирдаг. Заримаас нь дурьдвал:

Хувийн халдашгүй байдлаа алдах: Гэр бүлийн бизнесийн хувьд нээлттэй хувьцаат компани болохын хамгийн том сул тал нь энэ болов уу. Үнэндээ, нээлттэй хувьцаат компани болсон л бол гэр бүлийн бизнес өмнөхөөсөө илүү их мэдээллийг нээлттэй болгох хэрэгтэй болно. Тухайлбал, санхүүгийн дэлгэрэнгүй тайлан тэнцэл, үйл ажиллагааны үр дүнгийн бусад үзүүлэлтүүд, гэр бүлийн гишүүдэд үзүүлж буй аливаа давуу байдал.

Хараат бус байдлаа алдах: Гэр бүлийн бизнес нээлттэй хувьцаат компани болсноор шинэ хувьцаа эзэмшигчид орж ирж, энэ байдал үүснэ. Гэр бүл хяналтын багцыг эзэмшсэн хэвээр үлдсэн тохиолдолд ч гэсэн жижиг хувьцаа эзэмшигчид өөрсдийн гэсэн эрхтэй байх учраас гэр бүлийн гишүүдийн үйл ажиллагаанд тодорхой хязгаарлалт тавьж эхэлдэг.

Хариуцлага нэмэгдэх: Нээлттэй хувьцаат компани бусад статустай компаниас илүү хариуцлага хүлээсэн байдаг. Тухайлбал, нээлттэй хувьцаат компаниас хувьцаа эзэмшигчид, зах зээлд өгч байгаа бүхий л мэдээлэл үнэн зөв байх ёстой.

Хяналтын багцаа алдах магадлал: Хэрвээ нээлттэй хувьцаат компани болох явцад хөндлөнгийн этгээдэд хангалттай хэмжээний хувьцаа гаргасан тохиолдолд өрсөлдөгчид эсвэл бусад хөрөнгө оруулагчид гэр бүлийн бизнесийг хяналтандаа оруулж авч болно.

Нэмэлт зардал: Нээлттэй хувьцаат компани болохтой холбоотой анхны зардал нилээд их хэмжээтэй байж болно. Дараах төрлийн өндөр дүнтэй зардлууд гарч болно. Үүнд: андеррайтерийн шимтгэл, аудитын зардал, хуулийн үйлчилгээний хөлс, бүртгэлийн зардлууд. Мөн түүнчлэн, нэгэнт нээлттэй хувьцаат компани болсон компани аудитын хураамж, санхүүгийн

[33] Фред Нойбауэр, Алдэн Г. Лэнк, *Гэр бүлийн бизнес: Тогтвортой байдлын төлөөх тууний засаглал* (Роутлеж Нью-Йорк, 1998).

мэдээллийг тодорхой давтамжтайгаар нийтэд танилцуулах зардал, нээлттэй хувьцаат компаниудад тавьдаг бусад шаардлагуудыг биелүүлэхтэй холбоотой зардлууд нэмж гарна.

2- Хувьцаагаа анхдагчаар нийтэд санал болгох бэлтгэлийг хангах нь

Нээлттэй хувьцаат компани болох нь нэг шөнийн дотор шийдэгдэхгүй бөгөөд удаан хугацаанд үргэлжилдэг нарийн төвөгтэй үйл явц юм. Нээлттэй хувьцаат компани болох төлөвлөгөөтэй байгаа гэр бүлийн бизнес хууль эрх зүй, санхүү, маркетингийн чиглэлээр мэргэжлийн зөвлөлгөө тусламж авах шаардлагатай. Үүний зэрэгцээ, сүүлийн үед хөрөнгө оруулагчид нээлттэй хувьцаат компани болж байгаа компанид хувьцаагаа анхдагчаар нийтэд санал болгохоос өмнө компанийн засаглалын сайн тогтолцоог удаан хугацааны туршид бүрдүүлэн ажилласан байхыг шаардах болсон. Нэн ялангуяа, хөрөнгө оруулагчид, зах зээлд оролцогчдын хувьд тухайн компани ТУЗ, хувьцаа эзэмшигчдийн эрх, ил тод байдал, мэдээллийн нээлттэй байдал зэрэг чиглэлээр ямар тогтолцоотой байгаа нь маш чухал болсон.

Нээлттэй хувьцаат компани болох бэлтгэлээ хангаж байгаа компаниуд эерэг дүр төрх олж авахад компанийн засаглалын дараах тогтолцоог бүрдүүлсэн байвал зүйтэй байдаг. Мэдээжийн хэрэг, зах зээл, боломжит хөрөнгө оруулагчдад засаглалын зохистой тогтолцоотой байснаа харуулахын тулд эдгээрийн ихэнхийг хувьцаагаа анхдагчаар нийтэд санал болгохоос цөөн хэдэн жилийн өмнөөс мөрдөж эхэлсэн байх шаардлагатай.[34]

Засаглалын шинж чанарууд	Шилдэг туршлагын жишээнүүд
Хувьцаа эзэмшигчдийн эрх	• Компанийн дүрэм, дотоод журам, засаглалын дүрэмд жижиг хувьцаа эзэмшигчдийн эрх ашгийн хамгаалалт тодорхой. • Хувьцаа эзэмшигчдийн хурлын товыг зохих ёсоор мэдэгдэж, хэлэлцэх асуудлыг танилцуулсан байх. • Хувьцаа эзэмшигчдийн хурлын үйл ажиллагаанд оролцож, саналаа өгөх боломж (жишээлбэл, ТУЗ-ийн гишүүд санал хураалтанд кумулятив аргаар оролцох). • Мэдээллийг нээлттэй болгох асуудлаар шударга хандах (хувьцаа эзэмшигчдийн хүчин төгөлдөр гэрээ, ашиг сонирхлын зөрчил гэх мэт) • Хувьцааны төрөл тус бүрийн эрх тодорхой байх – саналын эрх, эдийн засгийн эрх. • Хяналтад гарсан өөрчлөлтөд тэгш хандах (жишээлбэл, гэрээний дагуу жижиг хувьцаа эзэмшигчийн эрх ашгийг хамгаалах үүрэг).

[34] Олон Улсын Санхүүгийн Корпораци. www.ifc.org/corporategovernance.

Засаглалын шинж чанарууд	Шилдэг туршлагын жишээнүүд
Төлөөлөн удирдах зөвлөл	• Мэргэжлийн ур чадварын хослол зөв байх (жишээлбэл, маркетинг, стратеги, олон улсын санхүүгийн зах зээл, аудитын хорооны мэдлэг чадвар). • Бие даасан байдлаа хатуу баримтлах. • ТУЗ-ийн дарга, Гүйцэтгэх захирлын үүргүүдийг тусгаарлах. • Хурлууд нь тогтмол хуваарийн дагуу явагдаж хэлэлцэх асуудлын жагсаалтыг баримтлах. • Гол чиглэлээр хяналт тавих үүрэг бүхий ТУЗ-ийн хороод ажиллаж байх (аудит, засаглал ба нэр дэвшүүлэх, цалин урамшуулал). • ТУЗ-ийн гишүүдэд зориулсан эхний болоод тасралтгүй сургалтууд. • ТУЗ-ийн гишүүдийн үйл ажиллагааны гүйцэтгэлийг тодорхой давтамжтайгаар үнэлэх.
Ил тод байдал, мэдээллийн нээлттэй байдал	• Мэдээллийг нягтлан бодох бүртгэл, санхүүгийн болоод санхүүгийн бус тайлагналын чанарын өндөр түвшинд бэлтгэж, нээлттэй болгох. • Хөндлөнгийн аудитыг аудитын олон улсын стандартын дагуу жил бүр аудитын бие даасан, эрх бүхий, мэргэжлийн байгууллагаар хийлгэх. • Хөндлөнгийн аудиторууд хувьцаа эзэмшигчдэд тайлагнаж, аудитын үйл ажиллагаагаа мэргэжлийн зохих түвшинд гүйцэтгэх үүргийг компанийн өмнө хүлээх. • Мэдээлэл тархаах сувгууд нь мэдээллийн хэрэглэгчид холбогдох мэдээллээ адил тэгш байдлаар, цаг хугацаанд нь, зардал багатайгаар авах боломжоор хангах.

ДҮГНЭЛТ

Гэр бүлийн бизнесүүд олон орнуудын, үгүй бол ихэнх орнуудын эдийн засгийн өсөлтийн тулгуур, гол хөдөлгөгч хүч байдаг. Шинж чанараасаа хамааралд гэр бүлийн бизнесүүд бусад хэлбэрийн аж ахуйн нэгжтэй харьцуулахад илүү олон сорилт бэрхшээлтэй тулгардаг. Эдгээр сорилт бэрхшээлийн заримыг шийдвэрлэхийн тулд компанийн хэмжээнд засаглалын бат бөх тогтолцоог бүрдүүлж болно. Засаглалын тогтолцоо нь компанийг удирдах гол этгээдүүдийн эрх үүрэг, хариуцлага, хоорондын харилцааг тодорхой зааж өгсөн байна.

Компанийн засаглалын асуудлыг үндсэндээ эзэд, ТУЗ, дээд удирдлага хамтран хариуцдаг. Гэхдээ гэр бүлийн бизнест удаан хугацаанд оршин тогтнож, үйл ажиллагаагаа тогтвортой явуулах нөхцлийг бүрдүүлсэн засаглалыг тогтооход гэр бүлийн гишүүд илүү их хариуцлага хүлээх ёстой болов уу. Мөн түүнчлэн, гэр бүлийн гишүүний үүрэг компанийн засаглалаар хязгаарлагдахгүй бөгөөд гэр бүлийн засаглал, бизнестэй харилцах харилцааг зохицуулах үүрэгтэй. Гэр бүлийн бизнесийн амьдралын мөчлөгийн эхний шатанд гэр бүлийн засаглалын бат бөх тогтолцоог бий болгох нь гэр бүлийн гишүүдийн дунд бизнесийн асуудлаар үүсч болзошгүй зөрчлийг урьдчилан харж, шийдвэрлэхэд тус болдог. Ингэснээр гэр бүлийн гишүүд бизнесийн өсөлт гэх мэт чухал асуудлуудад анхаарлаа хандуулах боломжтой болно.

Өөрсдийн засаглалаас гадна гэр бүлийн гишүүд компанийн ТУЗ, дээд удирдлагын зохистой тогтолцоог бий болгох ёстой. ТУЗ чадварлаг, бие даасан гишүүд давамгайлсан, зохион байгуулалт сайтай байвал компанийн стратегийг зөв тодорхойлж, удирдлагын үйл ажиллагаанд зохих байдлаар хяналт тавих боломжтой байдаг. Компанийн өдөр тутмын үйл ажиллагааг удирдан зохион байгуулахад мэргэжлийн бөгөөд зөв хөшүүрэгтэй удирдлага чухал ач холбогдолтой. ТУЗ-ийн гишүүд, дээд түвшний менежерүүдийг сонгохдоо гэр бүлтэй ямар холбоотойг нь бүс тэдний мэдлэг туршлага, ажлын гүйцэтгэлийг үндэс болгох учиртай.

Эцэст нь, бизнес эрхэлж буй гэр бүлүүд эдгээр асуудлуудын ач холбогдлыг ойлгож, компанийн засаглалын зохистой тогтолцоог бий болгох ажлыг аль болох эрт эхлүүлэх нь маш чухал юм. Гэр бүлийн хэмжээ хэт томорч, бизнесийн үйл ажиллагаа нь илүү нарийн төвөгтэй болохыг хүлээх нь гэр бүлийн гишүүдийн дунд аль хэдийнээ үүссэн зөрчлийг шийдвэрлэх асуудлыг маш их хүндрүүлдэг. Засаглалын тодорхой тогтолцоог хугацаа алдалгүй бий болгосноор гэр бүлийн нягт холбоог хадгалж, гэр бүлийн гишүүд гэр бүл, бизнесийг сонирхсон хэвээр байхад хялбар болдог.

Ашигласан ном, материал

Крег Аронофф, Жозеф Астрахан, Жон Уорд, Гэр бүлийн бизнесийн бодлого журмыг боловсруулах нь: Таны ирээдүйн хөтөч (Гэр бүлийн аж ахуйн нэгжийн хэвлэл, 1998).

Дэнис Лиич, Жон Лихи, "Британийн томоохон компаниудын өмчлөлийн бүтэц, хяналт ба үр ажиллагааны үр дүн", Эдийн засгийн сэтгүүл, 1991.

Фрэд Нойбауэр, Алдэн Г. Лэнк, Гэр бүлийн бизнес: Тогтвортой байдлын төлөөх түүний засаглал (Роутлэж Нью-Йорк, 1998).

Дэниэлэ Монтемерло, Жон Уорд, Гэр бүлийн Үндсэн хууль: Танай гэр бүл, бизнесийг хамгаалж, урт хугацаанд хадгалах тохиролцоонууд (Гэр бүлийн аж ахуйн нэгжийн хэвлэл, 2005).

Олон Улсын Санхүүгийн Корпораци, http://www.ifc.org/corporategovernance.

Олон Улсын Санхүүгийн Корпораци, http://ifcln1.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/Content/WhyCG.

Олон Улсын Санхүүгийн Корпораци, http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/Content/CGTools-FamilyFounderUnlisted.

Иван Лансберг, Дараагийн үеүд: Бизнес эрхэлж буй гэр бүлүүдийн мөрөөдлийг биелүүлэх нь (Харвардын бизнесийн сургуулийн хэвлэл, 1999).

Иван Лансберг, "Залгамж халааны хуйвалдаан", Гэр бүлийн бизнесийн тойм, 1988 оны 6-р сар.

Жон Уорд, Хувийн хэвшлийн аж ахуйн нэгжид үр бүтээлтэй ТУЗ байгуулах нь (Гэр бүлийн аж ахуйн нэгжийн хэвлэл, 1991).

Жон Уорд, "Гэр бүлийн бизнесийн давуу тал: Уламжлалт бус стратеги", Бизнес эрхэлж буй гэр бүлүүд, 2002.

Келин Е. Гэрсик, Жон А. Дэвис, Марион МакКоллом Хэмптон, Иван Лэнсберг, Нэг үеэс дараагийнх уруу: Гэр бүлийн бизнесийн амьдралын мөчлөг (Харвардын их сургуулийн хэвлэл, 1997).

Майк Коон, "Танай компанийн хувьд гэр бүл, бизнес хоёрын аль нь нэгдүгээрт вэ?", Фениксийн бизнесийн сэтгүүл, 2005 оны 1-р сар.

Моника Вагэн, "Нээлттэй хувьцаат компани болох асуудал", Гэр бүлийн бизнес, 1996 хавар.

NACD, "Гэр бүлийн мэдлийн бизнесийн ТУЗ", ТУЗ-ийн гишүүний цуврал гарын авлага, 2004.

Мэдээний долоо хоног, www.msnbc.msn.com/id/4660477/site/newsweek.

Ричард Нарва, Бэз Сильвер, "Гэр бүлийн хяналтан дор байдаг аж ахуйн нэгжид үр бүтээлтэй засаглалыг хэрхэн бий болгох вэ", NACD ТУЗ-ийн гишүүдийн сар тутмын сэтгүүл, 2003 оны 8-р сар.

Сэр Эдриан Кэдбюри, Гэр бүлийн пүүс ба тэдний засаглал: Өнөөдрийн компаниас маргаашийн компанийг байгуулах нь (Эгон Зээндер Интернэшл, 2000).

Гэр бүлийн бизнесийн сүлжээ, www.fbn-i.org/fbn/main.nsf/doclu/facts.