**АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МАРКЕТИНГУ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ**

УДК 334.012.61-022.51: 005

**Кесі М.**
**Павлище Д.**
**Навольська Н.**
**Морозовська Л.**
**Апостолюк О.**

# МЕНЕДЖЕР В СІМЕЙНІЙ ФІРМІ

*Управління являє цю галузь науки, в якому теоретичні роздуми чергуються з практичними доведеннями. У управлінні незмінним станом, яке ми зазнаємо є його змінність. Ми можемо прийняти парадигму, що пізнавальне оточення, в якому ми функціонуємо, ми діємо у безперервний спосіб змінюється, піддається змінам, часто коливання, що визначаються як, в оточенні, являє це синонім нестійкості стану. Єдиний сумнів являє, чи зміни стаються в регулярний спосіб чи також ні. Проте ми можемо бути одного певні, що завтрашній день буде інший від сьогоднішнього дня а що лише в довшому проміжку часу. У такому світлі сприймання запитів компетентних менеджерів сімейних фірм народжує труднощі з огляду на врахування постійної змінної. У роздумах врахованим буде поділ компетенції згідно з Katz'a на трьох організаційних сходинах при заснуванні стану VUCA (Katz, 1974).*

***Ключові слова:*** *сімейна фірма, управління компетенціями, менеджер, компетенції менеджера*

DOI 10.34079/2226-2822-2021-11-21-12-25

## 1.Введення

У світовій літературі, в 80. роках XX віку особливо в публікаціях американських авторів почало з'являтися поняття сімейна "фірма. W. C. Handler в 1989 році констатував, що те, щоб "визначення сімейної фірми є першим і найбільш очевидним стоячим викликом перед дослідниками сімейних фірм".

Сімейні підприємства то найбільш поширена на світі форма ведення бізнесу, що проявляється роллю індивідуального підприємництва і інноваційності. (Masny-Dawidowicz, 2014).

Навіть 20 років пізніше, дослідники, які займалися цим простором знань весь час існували великі розбіжності в сфері того, щоб універсального сформулювати поняття також відсутність згоди і консенсусу щодо уточнювання визначення. Від 2010 року в літературі вирізнити можна два підходи до визначення сімейної фірми. Перша спирається на компонентах ангажування сім'ї у бізнес (так звані підходи "складників ангажування (COI)"). Друга натомість спирається на істоті поняття. У рамках підходу COI, званого також демографічним підходом в роздумах (Sewastianik, 2014), розрізняється поняття сімейної і несімейної фірми. Головним чинником, створюючим відмінності між типами фірм, є ангажування сім'ї у фірму також тип довіри.

Д. Й. МакАллістер (McAllister, 1995) класифікує довіру на дві групи: емоційна (довіра на базі тотожності) довіра також раціональна (довіра на базі калькуляції і компетенції) довіра.

Емоційна довіра розвивається вже в сім'ї а потім може внестися як вирізняюча компетенція до бізнесу. (Popczyk, 2011). Тому є то ознака, яка характеризує фірми сімейного типу.

Довіра є також багаторівневим явищем. У літературі ідентифікується рівень мікро охоплюючий міжособову довіру також горизонтальний макро системної довіри: організаційний, міжорганізаційний чи суспільний рівень. Вищий рівень довіри створює контекст для нижчого рівня, обумовлює його утримання. Утримання довіри на міжособовому рівні тісно пов'язане з довірою на рівні бізнесу.

Проте на відміну від проведених диспутів в сфері систематизації знань про сімейні фірми, в невеликому ступені порушуваною була проблематика і трактування менеджерських кадрів в сімейних фірмах. Адже то сімейні фірми зявляються стерженю державних економік в кожній державі. В масштабі світу є то дві ви трете існуючих виробляючих фірм понад 50-60% світового ВВП і що творять до 80%, працевлаштованих на ринку роботи. Згідно Європейській Організації Сімейних Фірм сімейні фірми являють від 60 до 90% сукупності господарських діючих суб'єктів в європейських країнах а працевлаштовують вони від 40 до 50 відсоток працівників.(aleBank, 2019).

Проведені і опубліковані в 2017 році дослідження у рамках Програми Європейської Комісії COSME на групі семи держав : Болгарія, Данія, Фінляндія, Італія, Мальта, Голландія і Польща показують, що сімейні фірми являють 61,3% функціонуючих підприємств. З тих досліджень слідує, що в Польщі 92% фірм то сімейні підприємства, хоч таким вважається 36 % підприємств. (Przedsiębiorstwa rodzinne w liczbach, 2020).

Метою даної публікації є спроба опису запитів, що ставляться перед менеджерами в сімейних фірмах на рівні запитів kompetencyjnych, як необхідні ознаки до ефективного і ефективного управління підприємством.

## 2.Поняття сімейної фірми в літературі

Сімейні фірми, визначаються також в літературі як сімейні підприємства, сімейний бізнес є найстарішими формами підприємств, що найчастіше зустрічаються в економіці, будучи водночас і фундаментом економіки, і її приводною силою і її найміцнішою ланкою, а притому є найбільш різноманітною формою підприємництва, тому що з'єднують в собі сімейність з підприємництвом. То саме сімейні фірми є еманацією низового підприємництва суспільства, є ознакою вільного ринку, вміння адаптаційних господарських суб'єктів чи здібності до виживання на конкурентоспроможному ринку.

У літературі зустрічається підхід, що визначається як The Family Universe Bull's Eye, у рамках якого розрізняє три категорії визначенню сімейної фірми, при врахуванні критерію ступеня обіймання в них сім'ї. Згідно з цим підходом, визначення сімейної фірми можна поділити на три групи: широку (низький ступінь обіймання сім'ї), середню (поміркований ступінь обіймання сім'ї) і вузьку (високий ступінь обіймання сім'ї).

Середні визначення заключають всі елементи широких визначень також певні додаткові критерії, подібно як вузькі визначення заключають власні критерії і елементи середніх визначень (Graves, 2006).

Згідно цьому критерію, широкий опис сімейної фірми характеризується низьким рівнем дальності і ангажування сім'ї у ведення фірми, а також визнано, що як сім'ю можна трактувати подружжя і інші сімейні конфігурації, при заснуванні спорідненості тих, що творять їсть осіб також неформальні зв'язки, тоді коли визнають вони свій зв'язок за сім'ю. Згідно з визначенням - середньої дальності, сімейна фірма характеризується ангажуванням хоч одного члена сім'ї або володіння мажоритарного пакету внесків дозвільного на віднімання рішення у фірмі. Натомість згідно вузьким визначенням сімейні фірми характеризуються ангажуванням щонайменше двох членів сім'ї в поточну

діяльність фірми, мусить ставатися хоч один трансфер поколінь, а також управління фірма мусить залишатися в руках сім'ї (Więcek-Janka, 2016).

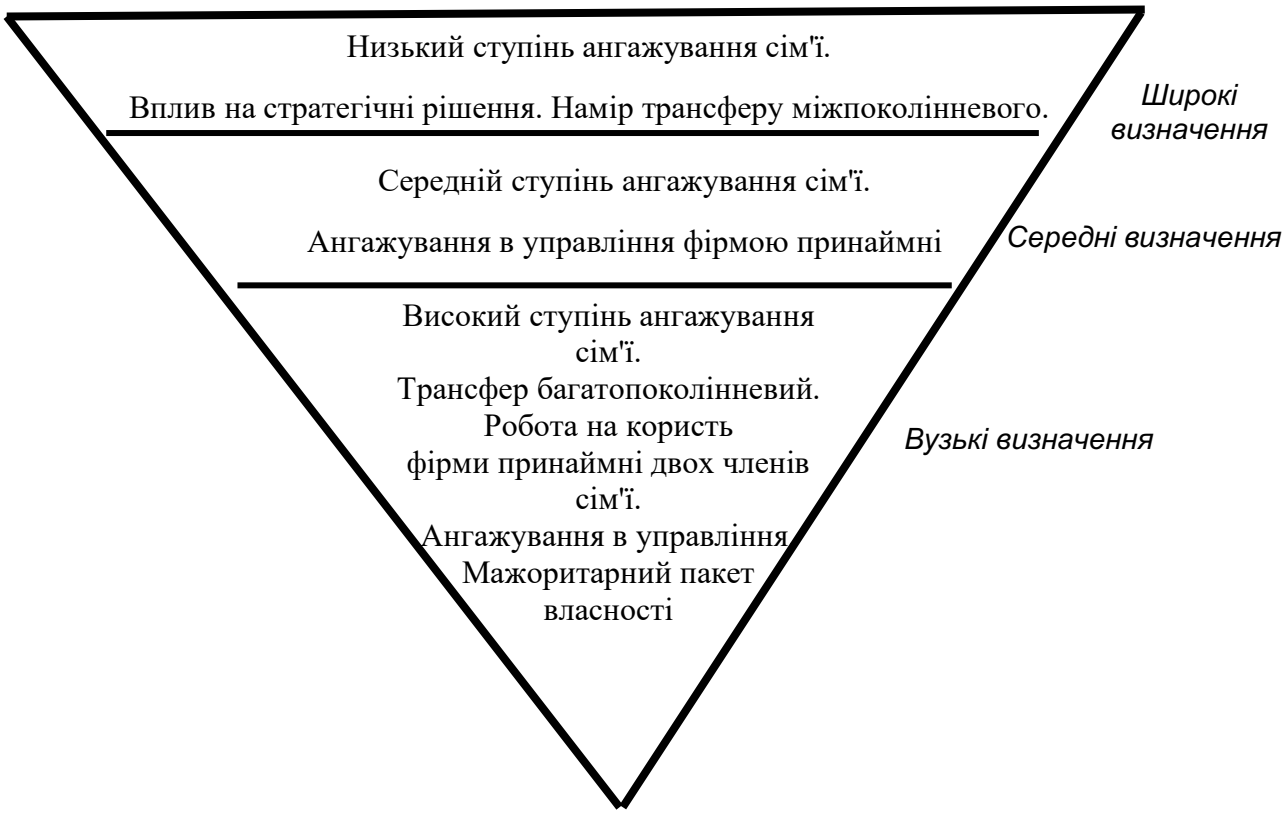


**Рисунок 1. Ступінь ангажування сім'ї як обумовлюючий чинник класифікації визначення підприємств. Джерело: (Więcek-Janka, 2016, s.169).**

Подібно трактування визначення сімейної фірми демонструє Астрахан і Шанкер вчиняючи поділ на три круги у своїй моделі щита.

Згідно цій моделі найбільш загальне поняття відбавляє зовнішній круг визначаючи сімейні фірми як підприємства, грунтовані на власності сім'ї і стратегічному нагляді в серединному крузі. До середнього круга творця моделі, зарахували сімейні фірми, настроєні на утримання в руках сім'ї. У центр щита знаходяться сімейні фірми, в яких функціонування і розвиток заангажованих є багато поколінь, а більше ніж одна особа несе менеджерську відповідальність. (Więcek-Janka, 2016).

**Рисунок 2. Модель щита Астрахана і Шанкера. Джерело: (Więcek-Janka, 2016, s.169).**

Згідно з Моделлю п'яти рівнів визначення сімейного підприємства, яку наводять Е. Вєнцек-Янка та А. Левандовска, сімейні фірми класифікується згідно нижчезгаданій структурі:

- рівень 5 - Підприємства, потенційно сімейні. Фірма знаходиться в руках сім'ї (для малих підприємств і середніх 50,1% і більше, для спілок акціонерних мін. 25,1%).
- рівень 4 - Підприємства з сімейною тотожністю. Володіє ознаками рівня 5, а також внутрішнє переконання через власників про буття фірма сімейну.
- рівень 3 - Однопоколінневі сімейні фірми. Володіють ознаками рівня 4 і також ангажування щонайменше однієї особи з сімії-крім власника- в операційну діяльність підприємства і стратегічну співпрацю.
- рівень 2 - сімейні фірми в порогу спадку. Володіє ознаками рівня 3, управління фірмою що враховує спадок, а також ангажування принаймні двох осіб в щоденне управління і ангажування членів сім'ї в дії правління з уточненим наміром спадку.
- рівень 1 - Багатопоколінневі сімейні підприємства. Володіє ознаками рівня 2 також спадок, що побував (Więcek-Janka і Lewandowska, 2017).

Сімейна фірма це компіляція двох понять: сім'ї, яка виробляє гаразд на задоволення своїх внутрішніх потреб, і фірми-підприємства, направленого на задоволення потреб зовнішніх одержувачів (Sułkowski і Marjański, 2009). У літературі можна зустріти багато визначень і визначення сімейної фірми. Одна з прийнятих в статті говорить, що сімейна фірма є це підприємство про довільну юридичну форму в якого функціонування заангажованих є щонайменше двох членів сім'ї, а принаймні один член сім'ї має істотний вплив на діяльність фірми. У сімейних фірмах члени сім'ї володіють мажоритарним пакетом внесків (Kowalewska, red., 2009).

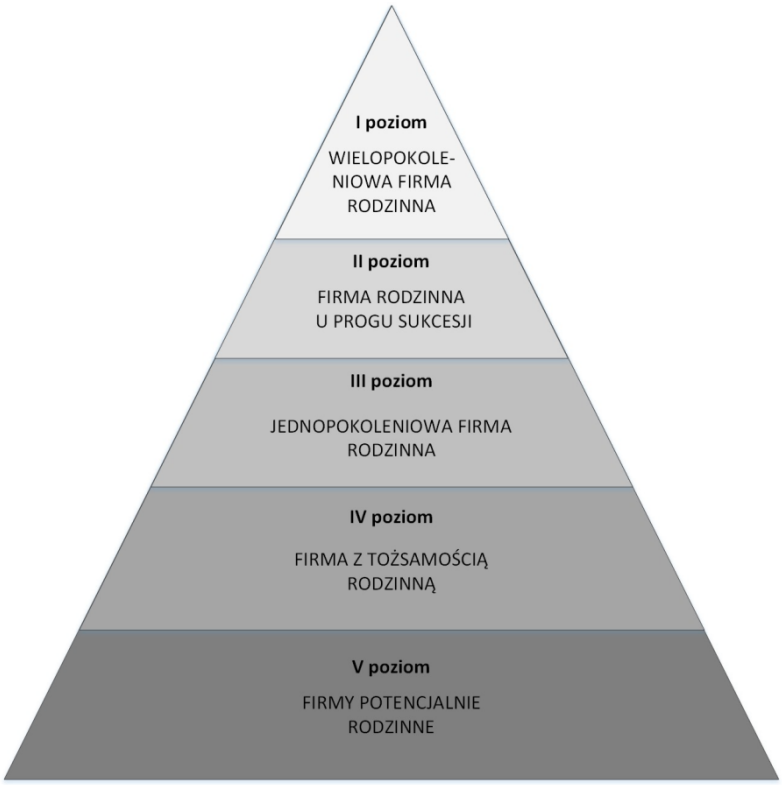


Рисунок 3. Сімейна фірма – модель пяти рівнів визначення. Джерело: (Więcek-Janka i Lewandowska, 2017, s.166).

Дослідники із Сполучених штатів, які першенствують в описі діяльності цього типу, визначають сімейний бізнес як фірму в довільній юридичній формі, в якій капітал повністю або в значущій частині є власністю сім'ї, і принаймні один член сім'ї заангажований в керування фірмою з наміром утримання її у володінні сім'ї (Jeżak, Popczyk i Winnicka-Popczyk, 2004).. Простіше визначення сімейних фірм демонструють науковці з Орегон State University, констатуючи, що якщо хтось вважається за сімейну фірму то таку фактично зявляєтся (Winnicka-Popczyk, 2002).

Здається, що сімейну фірму можна сформулювати як підприємство, з декількома прикметниками: приватне, сімейне, wielopokoleniowe, прибуткове, залежне (від сім'ї), таке, що домінує (через сімей), до того що є своєрідною успадкованою або мурованою масою спаду з думкою про спадкування через нащадків. Сімейні фірми є фундаментом економіки, її приводною силою, її найміцнішою ланкою. Є найбільш різноманітною формою підприємництва, тому що з'єднують в собі сімейність з підприємництвом.

**3.Характеристика сімейної фірми**

У сімейній фірмі то саме члени сім'ї, пануючі звіти в ній справляють значний вплив на функціонування також організаційну культуру фірми, плани на майбутнє і розвиток. Індивідуальні вади її членів впливають на поразки фірми, у свою чергу переваги ведуть до успіхів.

Сімейні фірми характеризуються проникненням трьох просторів : сім'ї, управління фірмою і структури власності (Lipiec, 2011). Сімейні фірми відзначаються характерними ознаками тільки для них, які зображають інтенсивність впливу членів сім'ї на підприємство на різних площинах діяльності.

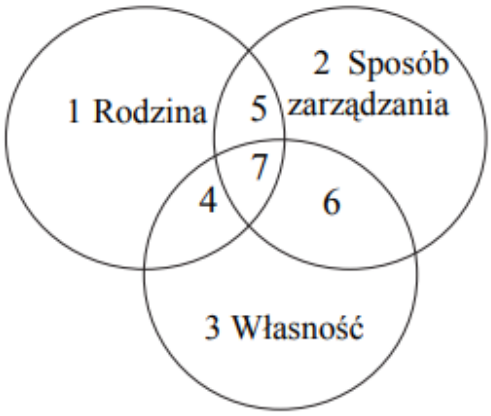


**Рисунок 4. Три круги Джона Девіса. Джерело: (Gallo and Kenyon-Rouvinez, 2005, s.6).**

За М. Страдомским пропоновані є наступні ознаки, зумовлюючі специфіку сімейної фірми.

- відсутність виразної границі між сім'єю і фірмою, фірма то сім'я, а сім'я то фірма, фірма є в центрі життя сім'ї, є її істотою, робочим місцем, джерелом доходу, і її розвиток є метою сім'ї

- сім'я володіє значущим впливом на управління фірмою або безпосередньо її управляє, утримує постійний контроль над фірма безпосередньо, або побічно через довірених кадрів управляючого, підлягаючих безперервній оцінці і контролю

- сім'я, її члени відчувають свою відповідальність за долі фірми, фірма є творінням, продуктом сім'ї, але також скелею, що забезпечує буття сімії,

- сім'я, її члени відчувають свою відповідальність за долі фірми, фірма є творінням, продуктом сім'ї, але також скелею, що забезпечує буття сім'ї,

- культивовані сімейні цінності травня своє віддзеркалення в місії і баченні фірми, конструкція фірми і її спосіб функціонування характерна для кожної фірми і пов'язується з цінностями, догляданими в сім'ї,

- сімейні звіти мають найважливіший вплив на контроль над фірмою, про те хто, в якій сфері має вплив на фірму вирішують усередині сімейні взаємини, зв'язки,, konflсімейних ikty, що переноситься, на грунт підприємства, досконало було то видно при останніх проблемах у фірмі Drutex (Gierszewski, 2020).

- сімейна фірма великою мірою вирішує про вибір професійної дороги членів сім'ї, нащадків, члени сім'ї плануючи свою професійну стежку керуються потребами фірми, її майбутнім і потребами розвитків,

- історія сім'ї стисло пов'язана з історією фірми, всілякі зльоти, успіхи, падіння в сім'ї травня своє віддзеркалення в історії фірми і навпаки,

- в сімейних фірмах на першому місці знаходяться питання довіри, взаємної лояльності, сімейної спільноти, випереджаючи питання, що стосуються наявних кваліфікацій, здібності, вміння, тому що сфера почуттів і відчуттів домінує над іншими перевагами або вадами по відношенню до членів сім'ї,

- емоційні зв'язки між членами сім'ї мають велетенський вплив на функціонування фірми, її звіти з оточенням, працівниками, контрагентами

- брак об'єктивності в управлінні фірмою, рішеннях, що піднімаються, в сімейних фірмах в найбільшому ступені видно вплив емоції, почуттів на рішення, що піднімаються

- характерна для сімейних фірм організаційна культура, що проявляється свободою і гнучкістю в роботі, схвалююча мала ефективність і лінощі серед працівників (Stradomski, 2013).

- сімейні фірми утримують власність в межі однієї сім'ї, клану, сімейства, а істотнішою справою є існування, перебіг фірми і її спокійний, безпечний розвиток ніж максимізація зисків, і особливо короткочасна,

- джерелом фінансування сімейних фірм в значній мірі є власні ресурси власника

і сім'ї, дуже часто ресурси фінансові сім'ї трактуються як ресурси фірми, а ситуації фінансова сім'ї підпорядкована є і залежна від ситуації фінансової фірми на що досконалим прикладом є остання ситуація Готелі Gołębiowski (Gołębiewski, 2020).

- спадок, спадкування сімейної фірми, володіння сімейної фірми пов'язується нерозривно із спадком, наявна сімейна фірма або є наслідком спадку, або буде предметом спадку, елементом маси спаду.

Ознаки, характеризуючі сімейні фірми, вказує, як істотний чинник зумовлююче їх функціонування виконує сім'я управляючого (власник або власники). Є то специфічні фірми, але разом з тим виняткове і загальне, які являють форми підприємств, що найчастіше зустрічаються, в господарському просторі і одночасно найбільш різноманітний.

**4.Компетенції менеджера**

Менеджерські компетенції володіють багато значеннями, а у зв'язку з цим важко воно сформулювати. Енциклопедія Управління (Kowal i Kowal, 2020) визначає компетенції як сфера повноважень, обов'язків, повноважень і відповідальності менеджера; також його сфера знань і вміння: koncepcyjnych, адміністративних, технічних, організаційних, міжособових, і менеджмент (Menedżeryzm, 2020) визначає як систему поводження головного керівництва в підприємстві через професійного менеджера разом з супроводжуючою тому системі теорією управління також ідеологією також збір сучасної техніки управління.

На підставі вищезгаданих визначень менеджерські компетенції можна визначити як комплект керівних вмінь: організаційних, міжособових, комунікаційних, розв'язування проблем, завдяки яким відповідальні особи за функціонування фірми піднімають рішення також дії, щоб досягти задуманих цілей. Визначення менеджерських компетенцій на бехавіоральній площині пропонують Л. Спенсер та С. Спенсер (Jurek, 2012) визначаючи іх як очікування відносно збережень, вміння і інших ознак працівників, сприяючих здобутку успіху на посаді в роботі.

У спеціалізованій літературі з'являються різні критерії поділу компетенції, одним з тих, що найчастіше зустрічаються і застосовуваних є поділ компетенції на тверді і мякі компетенції (Woodruffe i Biliński, 2003; Borkowska, 2012).

Тверді компетенції, технічне, таке, що визначається як вимірні, зване також кваліфікаціями або твердими вміннями то зокрема: наявні професійні кваліфікації, знання іноземних мов, професійний досвід, знайомства процедур, здобуті знання, вміння, підтверджені дипломами, сертифікатами, свідоцтвами.

Це компетенції, в першу чергу необхідні від працівників, підтверджуючі їх знання, кваліфікацію, досвід, здобуті вміння, однак то не ці компетенції вирішують про буття компетентним менеджером.

Істотніше та більш обширні є м'які компетенції, невимірні особисті здібності, психофізичні ознаки, суспільні вміння, міжособові здібності, що мають універсальний характер для кожної професії: особисті цінності, моделі збережень, індивідуальність,

положення, спосіб буття, вміння планування, вміння прийняття рішення, організаційні вміння, здібність мотивування, підготовленість контролю, здібності до ведення переговорів, влучний аналіз, легкість розв'язування проблем, підготовленість в управлінні часом, інноваційність, вміння розподілу праці, самомотивація, креативність, ассертивність, допомога собі із стресом, легкість комунікації з людьми, здібність до переконання їх до своїх аргументів, вміння до інспірації, вміння управління колектив. Як видно з вищезгаданого віяло м'яких компетенцій широке, і водночас трудний до звірення, тому що обіймає невмірні способи повединок, що ведуть до компетентних дій в управлінні фірмою.

Р. Л. Катц спираючись на концепцію Х. Файола вирізняє три основні групи вмінь, які присвячувані є керівникам а яке можна ввісти для посади менеджера в підприємстві.

Являють вони технічні вміння, тобто здібність користування відповідними для даної галузі знаннями, методами і знаряддями. Суспільні вміння - здібність до взаємодії з іншими людьми, комунікаційні здібності, вміння мотивування працівників. Третю групу вміння являють такими, що ці, що відносяться до планування, конкретно концепційні, грунтоване на здібності до цілісного трактування проблем, координації всіх дій організації (Sidor-Rządkowska, 2013).

У літературі часто акцентується низький рівень менеджерських компетенцій, особливо в разі малих і середніх сімейних фірм, що стосується однаково бізнесових знань управляючих, як також вміння управління фірмами (Sułkowski і Marjański, 2017).

Однак аналізуючи доступну літературу важко є зайняти в цьому питанні однозначну посаду і видати рішучу думку. Розробки, що піднімають цю тему, скромні і походять з перед декількох років (Adamik і Bednarska-Wnuk, 2014; Ciszewska-Mlinaric, Mlinaric і Obłój, 2011; Czapla, 2011; Adamik, 2011) які складають вузьку основу до оцінки цілого явища. Більшість розробок відносяться до організаційної сторони підприємства, чи то в шарі управління чи культури.

Компетенції глави, менеджерів і інших працівників ключові в концепції компетентної організації. Являють ширше поняття ніж кваліфікації, ототожнювані головне з формальною освітою і досвідом. Позначають міцні вміння людину що викликає причинно-наслідковий зв'язок з надпересічними результатами роботи, що досягаються через нього (Pocztowski, 2003). При застосуванні ширшого визначення менеджерських компетенцій слід сприймати як групу необхідних ознак до функціонування на посаді менеджера, що вимагає з однієї сторони компетенції концепційних, але також оперативників, суспільних компетенцій, професійних компетенцій, які оббудовані знають, професійними вміннями і природженими ознаками.

С. Л. Тюббс і Е. Шульц (Tubbs and Schulz, 2006) є авторами систематики компетенції глобального лідера і їх походження. Ті роздуми можна у безпосередній спосіб здійсніти і накласти на картину менеджера в сімейному підприємстві. Кожен лідер, менеджер виконує у фірмі різноманітні ролі також виконує завдання на всіх організаційних сходинах, від поточних (щоденних, повторюваних, звичок) по стратегічне (планування і організація розвитку підприємства), через що мусить проявляти компетенції, дуже диференційовані а притому комплементарні на всіх сходинах управління.

Принципова є отже з боку автора сумнів організаційно-технічної природи : Чи взагалі є можливе виникнення "повного" менеджера в сімейній фірмі, чи є то випадки ближчого або подальшої відповіді на зразок справного менеджера сімейної фірми.

Модель авторства Тюббс і Шульца опирається на трьох концентричних колах, які демонструють три головні типи компетенції сучасного лідера. Відрізняються вони від себе фазою циклу життя людини, в якій придбавалися, пов'язану з цим їх стійкістю і реальною можливістю вдосконалення ознаки. Найбільш міцне, незмінне і уперте на

"освіту" є компетенції глав, пов'язані з індивідуальністю і виникаючі з так званих природжених ознак, а не придбаних.

Наступні компетенції, виникаючі цього разу з системи цінностей, більш піддатливі на модифікації і вплив оточення ніж ці перші, але їх час ефективного придбання і формування обмежується в принципі до віку дозрівання, тобто припадає на найбільш інтенсивний період соціалізації молодої людини. Цей тип групи компетенції формує і модифікується роками спираючись на наші переживання, досвід. Важливим чинником є пізнавальна сфера, відкритість на світ і бажання зміни, що являє фундамент вдосконалення цієї группи компетенцій.

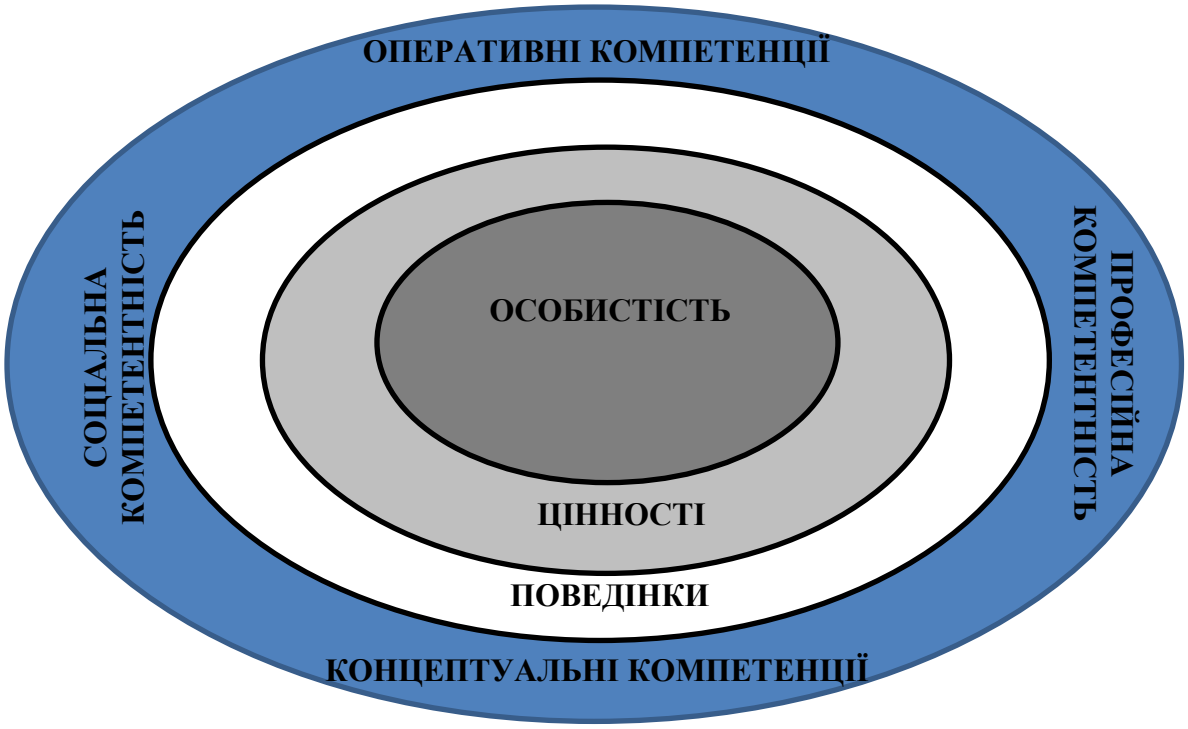


**Рисунок 5. Три круги Джона Девіса. Джерело: розробка автора на підставі: (Tubbs and Schulz, 2006, pp.90–102).**

Третю групу компетенції є так звані зразки лідерських-баданих повединок і навіть необхідних в умовах нової економіки, які можуть бути предметом формального навчання у рамках програм навчання вищих шкіл про бізнесовий профіль. Варто звернути увагу на факт, що саму підприємницьку орієнтацію, пов'язану з системою цінностей, слід розвивати в молодому поколінні відносно раніше, бажаючи зробити з неї фундамент менеджерських збережень чи інших істотних в процесі будування економіки, грунтованої на знаннях, а формоутворювальних на вищих етапах освіт. Є помилкою очікувати, що студенти, вчившись мистецтва управління, водночас розвинуть підприємницьку орієнтацію, якої раніше не зазнали, і саме підприємництво не поміщене високо в їх системі цінностей.

Доповненням в концепції компетенції глобального лідера згідно за Тюббсом і Шульцом є компетенції, які належать до групи компетенцій, що придбавалися, а які в процесі процесу навчання чи роботи створювані і вдосконалювані. Відноситься до них професійні компетенції, суспільні також концепційні (стратегічне), присвячуване менеджерам трьох сходин управління організацією, проте в разі сімейної фірми

приписані є до менеджера, який виконує ці всі ролі, менше або більш свідомо, що має переклад на менший або більші вигоди для підприємства.

**5.Підсумки**

У сімейних фірмах інакше ніж в несімейних фірмах у більшому ступені виступає залежність фірми від рішення одноосібного типу. Виникає то з факту, що в сімейних фірмах менеджери зазвичай повнотою подвійну роль, не тільки управляючу але також власницьку. Бізнесові рішення, що піднімаються, спираються на досвіді, ангажуванні членів сім'ї, довірі, цінностях а перш за все інтуїції, яка має характер слабко передбачений, про високий ступінь ризику.

У сімейних фірмах менеджери, які не уміють передати свої права завдань на працівників, заангажувати їх в прийняття рішення в підприємстві, самі обмежують організаційну також бізнесову підготовленість фірми. Через що підприємство, що так управляється, не досягає конкурентоспроможної переваги на організаційній площині. В разі коли власник-менеджер спираючись на членів сім'ї також заангажованих працівників із-за сім'ї створює справний гурт, який функціонує спираючись на сучасні функції менеджера що полягає у взаємодії також горизонтальному і вертикальному співробітництві.

Так прийнята і виконувана роль через менеджера дозволяє те, що управляючий фірмою на операційній площині реалізовує дії, настроєні на планування і контроль результату, тобто ефекту дій, організацію залишаючи по стороні працівників. Натомість стратегічний рівень є прерогативою менеджера в сімейному підприємстві, при можливому співробітництві з трудовим колективом. Проте діяльності в секторі МСП, особливо в мікро і малих підприємствах, вимагає від менеджерів тих же фірм прийняття рішення спираючись на інтуїцію, без володіння даних чи інформації, яка напевно зменшила б бізнесовий ризик.

Світ VUCA вимушує на управляючих сімейними фірмами зміну підходу, оскільки в цього типу звичних підприємствах управляють ними власники. Адже не кожен народжується "шефом", повинен крім ознак, що придбавалися, володіти ознаками необхідного особистостне або полегшуюче функціонування в ролі менеджера фірми. Частину компетенції можна вдосконалювати в процесі навчання чи професійним. Проте слід задуматися над спадком в сімейних фірмах, які є найтруднішим періодом для більшості підприємств цього типу.

**Бібліографічний список**

Adamik, A. i Bednarska-Wnuk, I., 2014. Luka kompetencyjna a kompetencje kierownicze w MSP. *Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego*, 13, s.63–77.

Adamik, A., 2011. Konkurencyjność i przewaga konkurencyjna MSP w teorii i praktyce. W: A. Adamik, red. *Shaping the competitiveness and competitive advantage of small and medium-sized enterprises.* Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck, pp.15-30.

aleBank, 2019. Firm rodzinne generują ponad 70 proc. światowego PKB. Jak zaplanować rozwój przedsiębiorstwa? *aleBank.pl*, [online] 22 październik. Available at: <https://alebank.pl/firm-rodzinne-generuja-ponad-70-proc-swiatowego-pkb-jak-zaplanowac-rozwoj-przedsiebiorstwa/> [Dostęp dnia 10 Październik 2021].

Borkowska, S., 2012. *Skuteczne strategie wynagrodzeń - tworzenie i zastosowanie.* Warszawa: Wolters Kluwer.

Ciszewska-Mlinaric, M., Mlinaric, F. i Obłój, K., 2011. Zdolność relacyjna, kompetencji organizacyjne i wyniki finansowe małych i średnich firm słoweńskich. *Master of Business Administration*, 19(4), s.23–35.

Czapla, T., 2011. *Modelowanie kompetencji pracowniczych w organizacji*. Łódź : Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

Gallo, M.A. and Kenyon-Rouvinez, D., 2005. The Importance of Family and Business Governance. In: D. Kenyon-Rouvinez and J.L. Ward, eds. *Family Business Key Issues.* New York: Palgrave MacMillan, ss. 45-57.

Gierszewski, L., 2020. Jeden z najbogatszych Polaków opowiada o kulisach rodzinnego konfliktu, który zatrząsł firmą. *Forbes,* [online] Sierpień 3. Available at: <https://www.forbes.pl/biznes/leszek-gierszewski-prezes-druteksu-o-rodzinnym-konflikcie/w97m18x> [Dostęp dnia 10 Październik 2020].

Gołębiewski, T., 2020. Tadeusz Gołębiewski zastawił swój majątek, by ratować hotele i miejsca pracy. *Forbes,* [online] Móc 3. Available at: <https://www.forbes.pl/biznes/hotele-golebiewski-w-czasie-koronawirusa-tadeusz-golebiewski-zastawil-majatek-by/dbnw4vj> [Dostęp dnia 10 Październik 2020].

Graves, C.R., 2006. *Venturing beyond the backyard: An examination of the internationalization process of Austrian small-domatium-sized family-own manufacturing company.* Ph.D. Dissertation. The University of Adelaide.

Jeżak, J., Popczyk, W. i Winnicka-Popczyk, A., 2004. *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój.* Warszawa: Difin.

Jurek, P., 2012. Metody pomiaru kompetencji zawodowych. *Zeszyt informacyjno-metodyczny doradcy zawodowego*, 54.

Katz, R.L., 1974. Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, 52(5), pp.90–102.

Kowal, J. i Kowal, M., 2020. Kompetencje. *Encyklopedia Zarządzania*. [online] Available at: <https://mfiles.pl/pl/index.php/Kompetencje> [Dostęp dnia 10 Październik 2020].

Kowalewska, A., red., 2009. *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.

Lipiec, J., 2011. Konstytucja Firmy Rodzinnej Roleski jako przykład pierwszego rodzinnego nadzoru właścicielskiego w Polsce. W: A. Marjański, red. *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju. Zarządzanie rozwojem i zmianą.* Łódź Wydawnictwo Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, s.34-43.

Masny-Dawidowicz, M., 2014. Biznes przy rodzinnym stole. W: A. Marjański, M. R. C. Loera. *Firmy Rodzinne – współczesne nurty badań i praktyki zarządzania*. Łodź: Wydawnictwo SAN, s.69-78.

McAllister, D.J., 1995. Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal,* 38(1), pp.24-59. DOI: https://doi.org/10.5465/256727

Menedżeryzm, 2020. *Encyklopedia Zarządzania.* [online] Available at: <https://mfiles.pl/pl/index.php/Menedżeryzm> [Dostęp dnia 10 Październik 2020].

Pocztowski, A., 2003. *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*. Warszawa: Polskie Wydaw. Ekonomiczne.

Popczyk, W., 2011. Potencjał kreowania wartości w publicznych przedsiębiorstwach rodzinnych. *Finanse, rynki finansowe, ubezpieczenia*, 46, s.595-608.

Przedsiębiorstwa rodzinne w liczbach, 2020. *Magazyn Family Business.* [online] Available at: <http://familybusiness.ibrpolska.pl/przedsiebiorstwa-rodzinne-liczbach/> [Dostęp dnia 10 Październik 2021].

Sewastianik, B., 2014. Tajemniczy składnik sukcesu - zaangażowanie pracownika. W: Cz. Szmidt, red. *Nowe nurty w zarządzaniu i w ekonomii,* Warszawa: Poltex, s.232-246.

Sidor-Rządkowska, M., 2013. *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*. Warszawa: Wolters Kluwer.

Stradomski, M., 2013. Ciemne strony firmy rodzinnej. W: A. Marjański, B. Piasecki, red. *Firmy Rodzinne – wyzwania globalne i lokalne*. Łódź, Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Część II, s.11-20.

Sułkowski, Ł. i Marjański, A., 2009. *Firmy rodzinne – jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń.* Warszawa: Poltex.

Sułkowski, Ł. i Marjański, A., 2017. *Firmy rodzinne – rozwój teorii i praktyki zarządzania.* Łódź-Warszawa: Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk.

Tubbs, S.L. and Schulz, E., 2006. Exploring a Taxonomy of Global leadership Competencies and Meta-competencies. *The Journal of American Academy of Business*, 8(2), pp.29-34.

Więcek-Janka, E. i Lewandowska, A., 2017. Model pięciu poziomów definiowania przedsiębiorstw rodzinnych. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 18(6), cz.2, s.159-176.

Więcek-Janka, E., 2016. Przegląd typologii przedsiębiorstw rodzinnych. *Marketing i Zarządzanie,* 2(43), s.167-179. DOI: 10.18276/miz.2016.43-14

Winnicka-Popczyk, A., 2002. Specyfika zarządzania firmą rodzinną. W: J. Hołubiec, red. *Współczesne problemy zarządzania.* Łowicz: Wydawnictwo Mazowieckiej Wyższej Szkoły Humanistyczno-Pedagogicznej, s. 201.

Woodruffe, C. i Biliński, W., 2003. *Ośrodki oceny i rozwoju. Narzędzia analizy i doskonalenia kompetencji pracowników*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

**References**

Adamik, A. and Bednarska-Wnuk, I., 2014. Luka kompetencyjna a kompetencje kierownicze w MSP [A Competence Gap and Managerial Competency of SME's]. *Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego*, 13, pp.63–77. (in Polish).

Adamik, A., 2011. Konkurencyjność i przewaga konkurencyjna MSP w teorii i praktyce [Competitiveness and competitive advantage of SMEs in theory and practice]. In: A. Adamik, ed. *Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck, s. 15-30. (in Polish).

aleBank, 2019. Firm rodzinne generują ponad 70 proc. światowego PKB. Jak zaplanować rozwój przedsiębiorstwa? [Family businesses generate over 70 percent. world GDP. How to plan the development of the enterprise?]. *aleBank.pl*, [online] 22 October. Available at: <https://alebank.pl/firm-rodzinne-generuja-ponad-70-proc-swiatowego-pkb-jak-zaplanowac-rozwoj-przedsiebiorstwa/> [Accessed 10 October 2021]. (in Polish).

Borkowska, S., 2012. *Skuteczne strategie wynagrodzeń - tworzenie i zastosowanie* [*Effective Compensation Strategies - Design and Application*]. Warszawa: Wolters Kluwer. (in Polish).

Ciszewska-Mlinaric, M., Mlinaric, F. and Obłój, K., 2011. Zdolność relacyjna, kompetencji organizacyjne i wyniki finansowe małych i średnich firm słoweńskich [Relational ability, organizational competences and financial results of small and medium-sized Slovenian companies]. *Master of Business Administration*, 19(4), pp.23–35. (in Polish).

Czapla, T., 2011. *Modelowanie kompetencji pracowniczych w organizacji* [*Modeling employee competencies in the organization*]. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. (in Polish).

Gallo, M.A. and Kenyon-Rouvinez, D., 2005. The Importance of Family and Business Governance. In: D. Kenyon-Rouvinez and J.L. Ward, eds. Family Business Key Issues. New York: Palgrave MacMillan, ss. 45-57.

Gierszewski, L., 2020. Jeden z najbogatszych Polaków opowiada o kulisach rodzinnego konfliktu, który zatrząsł firmą [One of the richest Poles tells about the backstage of a family conflict that shook the company]. *Forbes,* [online] 3 september. Available at: <https://www.forbes.pl/biznes/leszek-gierszewski-prezes-druteksu-o-rodzinnym-konflikcie/w97m18x> [Accessed 10 October 2021]. (in Polish).

Gołębiewski, T., 2020. Tadeusz Gołębiewski zastawił swój majątek, by ratować hotele i miejsca pracy [Tadeusz Gołębiewski pledged his property to save hotels and jobs]. *Forbes*, [online] Móc 3. Available at: <https://www.forbes.pl/biznes/hotele-golebiewski-w-czasie-koronawirusa-tadeusz-golebiewski-zastawil-majatek-by/dbnw4vj>[Accessed 10 October 2021]. (in Polish).

Graves, C.R., 2006. *Venturing beyond the backyard: An examination of the internationalization process of Austrian small-domatium-sized family-own manufacturing company.* Ph.D. Dissertation. The University of Adelaide.

Jeżak, J., Popczyk, W. and Winnicka-Popczyk, A., 2004. *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój* [*Family business. Functioning and development*]. Warszawa: Difin. (in Polish).

Jurek, P., 2012. Metody pomiaru kompetencji zawodowych [Methods of measuring professional competences]. *Zeszyt informacyjno-metodyczny doradcy zawodowego*, 54, pp.11. (in Polish).

Katz, R.L., 1974. Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, 52(5), pp.90–102.

Kowal, J. and Kowal, M., 2020. Kompetencje [Competencies]. *Encyklopedia Zarządzania*. [online] Available at: <https://mfiles.pl/pl/index.php/Kompetencje> [Accessed 10 October 2021]. (in Polish).

Kowalewska, A., ed., 2009. *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania* [*Family businesses in the Polish economy - opportunities and challenges*]. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. (in Polish).

Lipiec, J., 2011. Konstytucja Firmy Rodzinnej Roleski jako przykład pierwszego rodzinnego nadzoru właścicielskiego w Polsce [The Constitution of the Roleski Family Company as an example of the first family ownership supervision in Poland]. In: A. Marjański, ed. *Family businesses - determinants of functioning and development. Development and change management.* Łódź Wydawnictwo Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, pp.34-43. (in Polish).

Masny-Dawidowicz, M., 2014. Biznes przy rodzinnym stole [Business at the family table]. In: A. Marjański, M.R.C. Loera. *Family Businesses - contemporary research trends and management practices.* Łodź: Wydawnictwo SAN, pp.69-78. (in Polish).

McAllister, D.J., 1995. Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal,* 38(1), pp.24-59. DOI: https://doi.org/10.5465/256727

Menedżeryzm [Managerism], 2020. *Encyklopedia Zarządzania*. [online] Available at: <http(in Polish).s://mfiles.pl/pl/index.php/Menedżeryzm> [Accessed 10 October 2021].

Pocztowski, A., 2003. *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody* [*HR management. Strategies - processes - methods*]. Warszawa: Polskie Wydaw. Ekonomiczne. (in Polish).

Popczyk, W., 2011. Potencjał kreowania wartości w publicznych przedsiębiorstwach rodzinnych [The potential of value creating in public family firms]. *Finanse, rynki finansowe, ubezpieczenia*, 46, pp.595-608. (in Polish).

Przedsiębiorstwa rodzinne w liczbach [Family businesses in numbers], 2020. *Magazyn Family Business*. [online] Available at: <http://familybusiness.ibrpolska.pl/przedsiebiorstwa-rodzinne-liczbach/> [Accessed 10 October 2021]. (in Polish).

Sewastianik, B., 2014. Tajemniczy składnik sukcesu - zaangażowanie pracownika [The secret ingredient of success - employee engagement]. In: Cz. Szmidt, ed. *New trends in management and economics.* Warszawa: Poltex, pp.232-246. (in Polish).

Sidor-Rządkowska, M., 2013. *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników* [*Shaping modern employee evaluation systems*]. Warszawa: Wolters Kluwer. (in Polish).

Stradomski, M., 2013. Ciemne strony firmy rodzinnej [Dark side of the family firm*].* W: A. Marjański, B. Piasecki, red. *Family businesses - global and local challenges.* Łódź, Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Część II, pp.11-20. *(in Polish).*

Sułkowski, Ł. and Marjański, A., 2009. *Firmy rodzinne – jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń [Family businesses - how to achieve success in the relay race of generations].* Warszawa: Poltex. (in Polish).

Sułkowski, Ł. and Marjański, A., 2017. *Firmy rodzinne – rozwój teorii i praktyki zarządzania.* Łódź-Warszawa: Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk. (in Polish).

Tubbs, S.L. and Schulz, E., 2006. Exploring a Taxonomy of Global leadership Competencies and Meta-competencies. *The Journal of American Academy of Business*, 8(2), pp.29-34.

Więcek-Janka, E. and Lewandowska, A., 2017. Model pięciu poziomów definiowania przedsiębiorstw rodzinnych [Five-level Model for Defining Family Business]. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 18(6), cz.2, pp.159-176. (in Polish).

Więcek-Janka, E., 2016. Przegląd typologii przedsiębiorstw rodzinnych [Review of the typology of family businesses]. *Marketing i Zarządzanie*, 2(43), s.167-179. DOI: 10.18276/miz.2016.43-14 (in Polish).

Winnicka-Popczyk, A., 2002. Specyfika zarządzania firmą rodzinną. W: J. Hołubiec, red. *Współczesne problemy zarządzania.* Łowicz: Wydawnictwo Mazowieckiej Wyższej Szkoły Humanistyczno-Pedagogicznej. (in Polish).

Woodruffe, C. and Biliński, W., 2003. *Ośrodki oceny i rozwoju. Narzędzia analizy i doskonalenia kompetencji pracowników* [*Assessment and Development Centers. Tools for the analysis and improvement of employees' competences*]. Kraków: Oficyna Ekonomiczna. (in Polish).

**M. Kęsy**
**D. Pawliszczy**
**N. Navolska**
**L. Morozovska**
**O. Apostolyuk**

## MANAGER IN A FAMILY FIRM

*Management is a branch of science in which theoretical reflections alternate with practical proofs. In the management of the immutable state that we experience is its variability. We can accept the paradigm that the cognitive environment in which we operate, we act in a continuous way is changing, subject to change, often fluctuations, defined as, in the environment, is synonymous with the instability of the state. The only doubt is whether the changes are happening regularly or not. However, we can be sure that tomorrow will be different from today and that only for a longer period of time. In this light, the perception of the requests of competent managers of family firms creates difficulties given the constant variable. The reflection will take into account the division of competencies according to Katz at three organizational meetings when establishing the state of VUCA (Katz, 1974).*

***Key words****: family firm, competence management, manager, manager competences*