



## Анализ особенностей развития семейного бизнеса в России и за рубежом

**Воротилкина А.М.<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург, Россия

### АННОТАЦИЯ:

В статье на основе данных статистики, касающейся ведения семейного бизнеса в России и за рубежом, анализируются некоторые показатели, отражающие особенности функционирования этого вида бизнеса. Рассмотрены проблемы, затрудняющие развитие семейного бизнеса в России. Представлена авторская классификация предприятий семейного бизнеса.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** семейный бизнес, статистическая информация, особенности семейного бизнеса.

## Analysis of peculiarities of the development of family business in Russia and abroad

**Vorotilkina A.M.<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> The St. Petersburg State University of Economics, Russia

### Введение

Семейный бизнес в России так же, как и за рубежом, является старейшим бизнес институтом, который довольно успешно развивается. Однако в России семейный бизнес (СБ) слабо развит, поскольку переживал различные этапы и разные события в экономике и политике. Семья является древнейшим социальным институтом, а также одной из первых форм хозяйственной организации. Зарождение семейных предприятий относится к глубокой древности, когда формировались семья и частная собственность, а предпримчивость людей перерастала в предпринимательство, самостоятельное «дело», т.е. производство товаров для потребностей других семей и лиц. В средние века семейная форма хозяйствования являлась самой многочисленной и масштабной по объему производимой продукции.

Большинство деловых предприятий являлись семейными, функционирующими на средства семьи, на основе управленческих и технических знаний, которые передавались посредством семейных или родственных связей.

В России семейный бизнес берет свое начало с XV в., во времена правления Ивана Грозного. В то время впервые была зарегистрирована

семейная династия предпринимателей Строгоновых. Разрушение семьи как социального института, начавшееся в 30-е гг. XX в., породило неустойчивость и противоречивость процессов, в которых семья выступала в качестве базового ядра любых экономических отношений, формировала менталитет отношения к труду, совместному накоплению материальных благ, передаче внутренней силы профессиональных и организаторских навыков. Такая агрессивная политика в отношении семьи 30-х – начала 40-х гг. XX в., падение численности мужского населения в период Великой Отечественной войны подорвали ментальную базу потенциального семейного хозяйствования. Основным источником благополучия, как правило, должна была являться официальная заработка плата старших членов семьи, которая целиком расходовалась на удовлетворение потребностей всей семьи в целом. В то же время семейные отношения составляли основу для различного рода теневых предпринимательских структур, которые продолжали существовать в недрах плановой экономики. Такое положение определялось тем, что семьи получали выгоду от подобного рода экономических действий и при этом являлись закрытыми информационными структурами [6] (*Shniurovozova, 2010*).

Многие историко-генетические процессы формирования и развития семейного бизнеса в России объясняются не экономическими, а политическими, социальными, институциональными, демографическими и ментальными факторами [1] (*Vasilev, 2012*).

На сегодняшний день сформировалось не очень много компаний с *семейным капиталом*. Они, как правило, либо очень мелкие и находятся в небольших городах, либо это неразрекламированные средние компании. Тем не менее в России существуют и семейные компании-тиганты. Так, аналитики Ernst&Young совместно с Центром семейного бизнеса при Университете Санкт-Галлена (Швейцария) выделили 12 предприятий в России, контрольный пакет акций или решающий голос в совете директоров которых принадлежит одной чете, и акции девяти из них можно купить на бирже.

#### **ABSTRACT:**

Based upon statistics on family business management in Russia and abroad, the article analyzes some indicators reflecting the peculiarities of functioning of this type of business. We consider the problems hampering the development of family business in Russia. We present the author's classification of family business enterprises

**KEYWORDS:** family business , statistical information, characteristics of family business.

**JEL Classification:** M11, M20, M21

**Received:** 14.03.2018 / **Published:** 30.04.2018

© Author(s) / Publication: CREATIVE ECONOMY Publishers  
For correspondence: Vorotilkina A.M. [nastay18\_05@mail.ru]

#### **CITATION:**

Vorotilkina A.M. (2018) Analiz osobennostey razvitiya semeynogo biznesa v Rossii i za rubezhom [Analysis of peculiarities of the development of family business in Russia and abroad]. Rossiyskoe predprinimatelstvo. 19. (4). – 933-944. doi: [10.18334/rp.19.4.38904](https://doi.org/10.18334/rp.19.4.38904)

Таблица 1  
Основные проблемы развития семейного бизнеса в России

Макроуровень	Микроуровень
Отсутствие государственной политики по отношению к семейному бизнесу	Недостаток собственных средств на открытие семейного бизнеса
Отсутствие механизма взаимодействия семейного бизнеса и государства	Внутренние проблемы с финансированием
Отсутствие законодательно закрепленного понятия «семейного предприятия» (семейного бизнеса)	Организационные проблемы грамотного управления компанией, которые проявляются на фоне семейных отношений внутри СБ как социального института
Недостатки инфраструктуры для создания семейных компаний	Отсутствие качественного и недорогого отечественного оборудования
Отсутствие ведения статистики в отношении количества семейного бизнеса	
Барьеры при выходе производимой продукции на местный рынок	
Частые проверки со стороны различных проверяющих организаций	
Отсутствие налоговых льгот	

*Источник:* составлено автором.

Эти 12 российских компаний вошли в исследование 500 компаний всего мира, где у семьи доля владения или количество голосов в совете директоров составляли более 32% для публичных компаний и более 50% - для непубличных.

## 1. Проблемы семейного бизнеса

В западных странах, в отличие от России, семейный бизнес функционирует лучше за счет созданной эффективной государственной политики в области семейного бизнеса, что позволяет собственникам открывать и расширять присутствие таких компаний в различных регионах западных стран. Эта отличительная особенность позволяет говорить о том, что, при условии адекватной и понятной политики в отношении семейного бизнеса, данная его форма может успешно развиваться и в России. А на сегодняшний день существуют некоторые проблемы создания и развития компаний семейного бизнеса, как на макроуровне, так и на микроуровне. Основные из них представлены в *таблице 1*.

### ОБ АВТОРЕ:

**Воротилкина Анастасия Михайловна**, магистр экономики, соискатель степени кандидата наук, кафедра корпоративных финансов и оценки бизнеса (nastay18\_05@mail.ru)

### ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:

Воротилкина А.М. Анализ особенностей развития семейного бизнеса в России и за рубежом // Российское предпринимательство. – 2018. – Том 19. – № 4. – С. 933-944. doi: [10.18334/gr.19.4.38904](https://doi.org/10.18334/gr.19.4.38904)

Анализ *таблицы 1* показывает, что проблемы, возникающие при создании семейного бизнеса, носят системный характер, однако их устранение позволит предприятиям семейного бизнеса успешно развиваться и стать основой формирования среднего класса России, тем самым осуществляя весомый вклад в экономику страны.

## 2. Вопросы учета предприятий СБ

Также необходимо отметить, что в России *отсутствует система учета количества* созданных предприятий семейного бизнеса, в том числе *по отраслям*. Росстат формирует данные лишь по количеству малого, среднего и крупного бизнеса, не включая при этом компании, созданные на основе семейного бизнеса, в разрезе по видам деятельности.

Существует лишь неофициальная статистика [13], которая свидетельствует о том, что на сегодняшний день, по данным аналитических исследований, в определенных отраслях, а конкретно - в сельском хозяйстве и пищевой промышленности, задействовано до 80% предприятий от общего количества в малом бизнесе. Так же активно семейный бизнес проявляет себя в сфере производства продуктов питания и торговли продовольствием и т.д. Как правило, такие предприятия открываются в небольших городах при условиях низкой конкуренции в данном субъекте РФ, однако как только они увеличиваются, переходят в другие субъекты РФ, с более высоким рейтингом.

По данным В.В. Смирнова [11], в России насчитывается порядка 2 млн семейных компаний, ведущих одновременно несколько видов деятельности, в которых учредителем является *один из членов семьи*. Если сравнивать Россию и США, то там насчитывается около 15 млн таких компаний, а европейский опыт показывает, что большинство туристов останавливаются в семейных отелях, частных домах, гостевых домиках, владельцами которых являются непосредственно семьи - собственники данных заведений.

Так, например, в Китае семейные предприятия составляют до 90% частного бизнеса, и в ближайшие 5–10 лет, как ожидается, около 3 млн основателей таких компаний передадут бразды правления своим детям. Многие семейные компании работают в традиционных секторах экономики и ориентированы на экспорт, однако они уже столкнулись с ростом стоимости труда, поскольку молодежь в Китае больше привлекают быстрорастущие секторы экономики вроде электронной торговли, а не традиционные.

## 3. Развитие СБ в России и за рубежом

Представляется интересным изучить в сравнении развитие семейного бизнеса в России и за рубежом в течение последних лет.

Рассмотрим данные, представленные на следующих диаграммах (*рис. 1 и 2*).

Анализируя данную диаграмму, можно сделать вывод о том, что *быстрый и агрессивный рост* показали в 2014 г. в России 23% семейных компаний, а в 2016 г. данный



Рисунок 1. Развитие семейного бизнеса в России

Источник: [15]

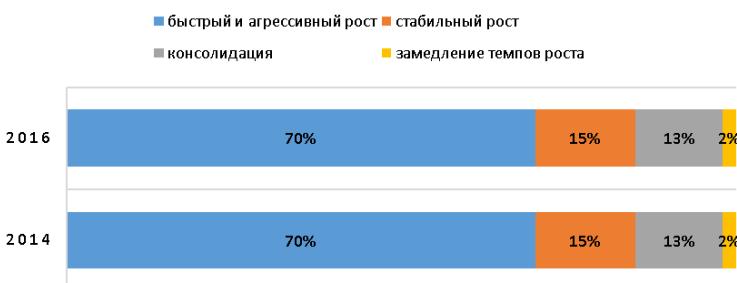


Рисунок 2. Развитие семейного бизнеса за рубежом

Источник: [14]

показатель сократился до 15%. На наш взгляд, на уменьшение данного показателя таким скачком оказал влияние кризис в российские экономики 2014 г. Но необходимо также отметить, что *стабильный рост* в 2014 г. продемонстрировали 63% предприятий семейного бизнеса, и в 2016 г. данный показатель увеличился до 71%, что говорит о положительной динамике развития СБ и росте предприятий семейного бизнеса. Консолидацию финансовых ресурсов<sup>1</sup> показали лишь 11% предприятий СБ в 2014 г. и только 6% – в 2016 г. А вот замедление темпов роста произошло лишь у 3% компаний в 2014 г. и 8% – в 2016 г. [7] (Senchagov, 2007).

Рассмотрим особенности развития зарубежных компаний СБ за тот же период (рис. 2).

<sup>1</sup> Консолидация финансовых ресурсов – это процессы координации, слияния и объединения финансовых возможностей государства, банков и других субъектов рынка, направленные на реализацию национальных интересов, целей и стратегий долгосрочного устойчивого развития страны. Консолидация повышает управляемость и целостность системы, эффективность управленческих процедур государства и субъектов рынка.

Анализ данных по развитию семейного бизнеса в мире показывает, что рассматриваемые показатели не фиксируют каких-либо существенных изменений в 2016 г. по сравнению с 2014 г., что говорит, в частности, об успешном и стабильном функционировании СБ в рамках мировых экономик.

Из публичных семейных компаний в упомянутый выше рейтинг E&Y попали «Русал», «Система», «Магнит», «Дикси Групп», «Северсталь», Трубная металлургическая компания (ТМК), Новолипецкий металлургический комбинат (НЛМК), Магнитогорский металлургический комбинат (ММК), «Мечел», а из непубличных – «Стройгазмонтаж» СУЭК [9]. Многие из них функционируют вполне успешно. Так, за десять лет, с октября 2007 г. по октябрь 2017 г., курсовая стоимость акций НЛМК и ММК выросла на 37%, «Северстали» – на 53%. Однако акции ТМК за это время снизились на 77%. Бумаги «Мечела» и «Русала» вышли на рынок позже, чем десять лет назад, но их динамика оказалась в разы хуже динамики отраслевого индекса. «Дикси» и «Магнит» представляют потребительский сектор. Соответствующий отраслевой индекс Московской биржи за десять лет поднялся в 2,2 раза. За этот же период акции компаний «Дикси» потеряли около 7% своей стоимости, а акции «Магнита» за это же время выросли в 8,58%.

#### 4. Особенности финансирования семейного бизнеса

Сегодня российский семейный бизнес, занимающий особую нишу на конкурентном рынке, привлекателен возможностью существовать без реструктуризации и расширения, а также согласованностью финансовой политики с рисковой стратегией. Реинвестирование – единственная возможность для расширения семейного бизнеса, который не желает выпускать новые акции или увеличивать долги. Для многих семей это означает необходимость не тратить средства и уделять внимание своей основной деятельности. Подобные предприятия ориентированы на *особую культуру ведения бизнеса* и такие показатели, как *рост компании и получение прибыли*. Следует также отметить, что *все организационно-правовые формы* российского семейного бизнеса являются привлекательными именно для добросовестных участников оборота, которые готовы вести предпринимательскую деятельность, рискуя всем своим имуществом. Для того чтобы данные формы получили более широкое распространение, необходимо предоставление субъектам семейного бизнеса определенных льгот, в частности, в области налоговых и кредитных отношений.

Семейные компании опережают своих несемейных конкурентов по рентабельности, окупаемости инвестиций, динамике выручки и EBITDA, – говорится в докладе The CS Family 1000 [12] (Gutseriev, 2018). Эксперты Credit Suisse объясняют это особенностями в *подходе к финансовому управлению*. Представители «династического» бизнеса больше внимания уделяют устойчивости баланса и стараются не прибегать лишний раз к заимствованиям у внешних источников, *финансируя бизнес за счет собственных средств*, в итоге соотношение чистой задолженности к EBITDA (прибыль

до вычета расходов по выплате процентов, налогов и амортизации) в таких компаниях ниже средних значений по отрасли на 20%. В результате они в меньшей степени, чем несемейные компании, зависят от колебания процентных ставок и легче переживают периоды рыночной нестабильности.

## 5. Особенности управления СБ

Нами была проанализирована статическая информация, разработанная аналитическим агентством PwC [8], по количеству поколений, которые руководят семейным бизнесом в России и за рубежом.

Анализ диаграммы (рис. 3) показал, что в России 75% руководителей семейных компаний составляют представители семьи из первого поколения, а 20% - это представители второго поколения и, соответственно, лишь 5% составляют представители третьего и последующих поколений. Это говорит о том, что семейный бизнес в новой постперестроечной России молод и что собственники бизнеса не спешат передавать правление другим поколениям семьи.

Если говорить о зарубежном опыте, то он представлен данными на диаграмме (рис. 4).

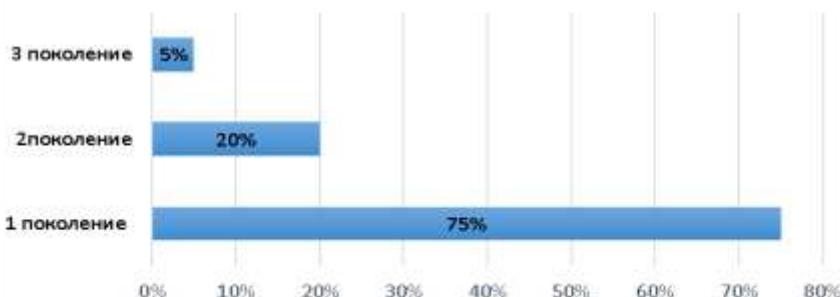


Рисунок 3. Поколения, руководящие компанией СБ в России

Источник: [10]

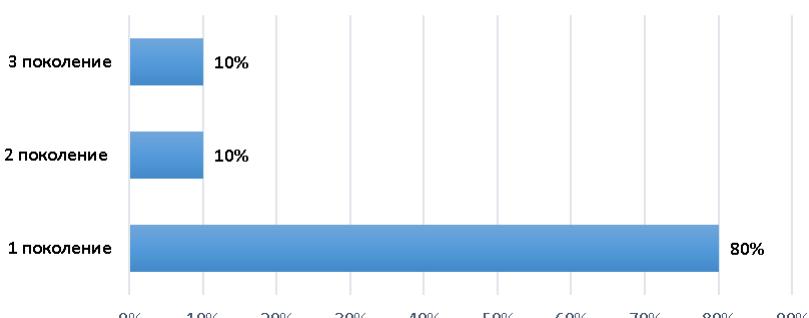
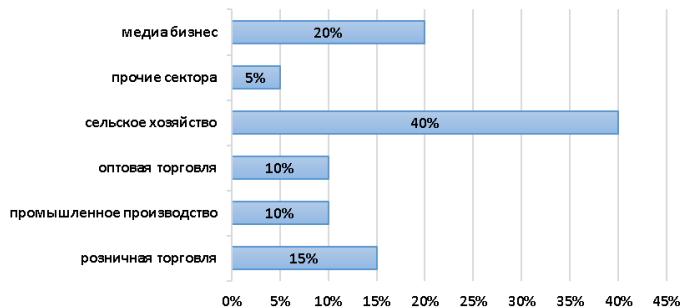


Рисунок 4. Поколения, руководящие СБ за рубежом

Источник: [10]



**Рисунок 5.** Отрасли семейного бизнеса в России

Источник: [11]



**Рисунок 6.** Диверсификация семейного бизнеса в России

Источник: [11]

Анализируя диаграмму, представленную на рисунке 4, отметим, что 80% собственников семейного бизнеса в первом поколении составляют руководство семейного бизнеса, во втором поколении представлено 10%, как в третьем и последующих.

Таким образом, за рубежом собственник бизнеса – глава семьи – чаще сам руководит бизнесом, не доверяя управление младшим родственникам, лишь частично позволяя им владеть определёнными активами компании.

## 6. Отраслевая специфика деятельности предприятий СБ

Рассмотрим статистические данные по занятости предприятий СБ по отраслям в России (рис. 5). Самая крупная сфера участия семейного бизнеса представлена сельским хозяйством, что составляет 40% от их общего количества. Далее следует розничная и оптовая торговля, которые вместе составляют 25%, а на третьем месте медиа бизнес – 20%. Это говорит о том, что на сегодняшний день самой доступной отраслью для ведения семейного бизнеса является *сельское хозяйство*.



**Рисунок 7.** Диверсификация семейного бизнеса за рубежом

Источник: [10]

## 7. Вопрос диверсификации СБ в России и за рубежом

Данные по диверсификации предприятий СБ в различных отраслях как в России, так и за рубежом представлены в диаграммах ниже (рис. 6 и 7).

Анализируя диаграмму, представленную на рисунке 6, можно говорить о том, что на сегодняшний день лишь 21% семейных компаний представлен как многоотраслевая деятельность на рынке России, а на зарубежный рынок выходят только 6% компаний российского семейного бизнеса.

В то же время, анализируя зарубежный опыт диверсификации семейного бизнеса, отметим, что многоотраслевую направленность на рынках многих стран представляют 25% компаний СБ, что, прежде всего, говорит о высоких темпах роста компаний и конкуренции на мировом рынке (рис. 7).

## Заключение

Анализ статистической информации по семейному бизнесу и изучение различных сторон деятельности таких предприятий позволяют представить сводную классификацию видов семейного бизнеса. Это целесообразно сделать еще и потому, что теоретические исследования особенностей и перспектив развития СБ следует начинать именно с разработки классификации его видов, что будет способствовать формированию представлений о нем как об особом объекте оценки.

Отметим, что на сегодняшний день существует несколько подходов к классификации семейного бизнеса, но ни один из них не отражает полностью все многообразие видов семейного бизнеса. Анализ этих классификаций показал, что их авторы [7] (*Senchagov, 2007*) главными факторами при изучении семейного бизнеса выделяли признаки, относящиеся к основополагающим, которые закрепляются в определении понятия СБ. Однако классификация должна отражать вариативность семейного бизнеса как типа во всем разнообразии его видов по ряду вторичных признаков, не отраженных в определении СБ [2] (*Kasyanenko, Vorotilkina, 2017*), которые и поста-

Таблица 2  
Авторская классификация семейного бизнеса

№ п/п	Признаки	Виды СБ	Примеры
1	Численность <sup>1</sup>	Малый (до 100 человек)	
		Средний (от 100 до 500 человек)	Дымов и К°
		Крупный (свыше 500 человек)	Metro AG, Haniel, Zara
2	Правовой статус	С образованием юридического лица	«Северсталь»
		Без образования юридического лица	Всякое ИП
3	Финансирование	Собственное финансовое обеспечение	Дикси Групп, Магнит
		Финансирование извне (гос. поддержка, иностранный партнер, кредиты)	«Русал», «Система», «Стройгазмонтаж» СУЭК
4	Вид управления	Коллективный (семейный) орган управления	Новолипецкий металлургический комбинат (НЛМК)
		Глава компании (собственник) единолично принимает управленческие решения в бизнесе и, соответственно, в отношении имущества компании	Oracle (информационные технологии в США)
5	Количество вовлеченных в управление поколений СБ	Одно поколение (отец, мать, жена, муж); Два поколения (сыновья, дочери, племянники, сестры, братья); Три поколения (внуки, внучки, другие родственники-партнеры)	Ассоциация Касперского, Facebook Fazer, Walmart Ford, Cinder
6	Авторитет и легитимность в отношениях со штатом	Родственные связи	Carrefour Group (сеть супермаркетов во Франции)
		Отношения согласно уставу предприятия	Магнитогорский металлургический комбинат (ММК), «Мечел»
7	Организационно-правовые формы (ОПФ) СБ <sup>2</sup>	Публичные и непубличные корпорации Общество с ограниченной ответственностью (ООО) Общества с дополнительной ответственностью Фермерские хозяйства Индивидуальные предприниматели	Samsung Electronics, Volkswagen, Ikea

<sup>1</sup> Статья 4. «Категории субъектов малого и среднего предпринимательства». Федеральный закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ (ред. от 27.11.2017) «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации».

<sup>2</sup> Статья 50. Коммерческие и некоммерческие организации. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 51-ФЗ (ред. от 29.12.2017).

Окончание табл.

№ п/п	Признаки	Виды СБ	Примеры
8	Отраслевая принадлежность	Сельское хозяйство Торговля (оптовая и розничная) Сфера услуг Медиа-бизнеса Промышленное производство Другое	Nike, LG Group, Auchan, Bosch, Otto Group, Mars, L'Oréal и др.

*Источник:* составлено автором.

рался выделить автор в таблице 2 по итогам проведенного исследования. В ней автор предлагает собственный подход к систематизации видов семейного бизнеса на основе ряда выделенных признаков (второй столбец таблицы 2).

По нашему мнению, таблица 2 с введением указанных классификационных признаков [2] (Kasyanenko, Vorotilkina, 2017) наиболее полно отражает специфику и разнообразие семейных бизнесов. Конечно, исследования по совершенствованию представленной классификации предприятий семейного бизнеса следует продолжить.

## ИСТОЧНИКИ:

1. Васильев М.В. Критерии и определения семейной фирмы: эволюция взглядов европейских и российских исследователей // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – № 7-8. – с. 155-162.
2. Касьяненко Т.Г., Воротилкина А.М. Эволюция понятия «семейный бизнес» по исследованиям российских и зарубежных ученых // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2017. – № 2. – с. 36-44.
3. Немиленцев М.К. Ценообразование в семейном бизнесе. / дисс. канд. экон. наук: 08.00.05: защищена 12.06.2012. – СПб, 2012. – 30-40 с.
4. Смирнов В.В. Развитие семейного бизнеса как фактор оздоровления экономики России в условиях кризиса. – Владимир: ВГУ, 2008. – 20-23 с.
5. Чепуренко А.Ю. Предпринимательский потенциал российского общества: анализ и рекомендации по содействию вовлечения населения в малый бизнес (Заключение) // Экономическая социология. – 2003. – № 4. – с. 26-51.
6. Шнуровозова Т.В. Семейный бизнес по-русски. – Москва: Дашков и К°, 2010. – 33-58 с.
7. Сенчагов В.К. Консолидация финансовых ресурсов государства и бизнеса: возможности и перспективы. Cyberleninka. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/konsolidatsiya-finansovyh-resursov-gosudarstva-i-biznesa-vozmozhnosti-i-perspektivy-1> (дата обращения: 15.02.2018 ).
8. Частный и семейный бизнес России: вчера, сегодня завтра. PwC. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.pwc.ru/ru/new-site-content/fbs/family-business-survey\\_rus.pdf](https://www.pwc.ru/ru/new-site-content/fbs/family-business-survey_rus.pdf) (дата обращения: 10.02.2018 ).
9. 15 крупнейших семейных предприятий в мире. Эксперт Онлайн. [Электронный ресурс]. URL: <http://expert.ru/2015/07/16/15-bogatejshih-semej-mira> (дата обращения: 10.12.2017 ).

10. Всемирное исследование частного и семейного бизнеса. PwC. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.pwc.ru/ru/private-companies/family-business/assets/fambiz\\_survey\\_rus\\_final\\_comp.pdf](https://www.pwc.ru/ru/private-companies/family-business/assets/fambiz_survey_rus_final_comp.pdf) (дата обращения: 10.02.2018 ).
11. Всемирное исследование частного и семейного бизнеса. PwC. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.pwc.ru/ru/new-site-content/fbs/global-family-business-survey-2016.pdf> (дата обращения: 10.02.2018 ).
12. Гуцериев М. В России на семейный бизнес смотрят как на мафиозный клан. Forbes. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.forbes.ru/milliardery/349611-mihail-guceriev-v-rossii-na-semeynyy-biznes-smotryat-kak-na-mafioznyy-klan> (дата обращения: 10.02.2018 ).
13. Семейные ценности. Насколько доходны «династические» компании. Рбк. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/newspaper/2017/10/10/59d66f599a7947412209ff5d> (дата обращения: 10.02.2018 ).
14. Семейный бизнес в России и мире: в чем разница?. Вести Экономика. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.vestifinance.ru/articles/49546> (дата обращения: 02.02.2018 ).
15. Частный и семейный бизнес России: вызовы и факторы роста сегодня и завтра. PwC. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.pwc.ru/ru/private-companies/family-business/assets/pfbs\\_report\\_rus\\_final.pdf](https://www.pwc.ru/ru/private-companies/family-business/assets/pfbs_report_rus_final.pdf) (дата обращения: 09.02.2018 ).

## REFERENCES:

- Chepurenko A.Yu. (2003). Predprinimatelskiy potentsial rossiyskogo obschestva: analiz i rekomendatsii po sodeystviyu vovlecheniya naseleniya v malyy biznes (Zaklyuchenie) [Entrepreneurial potential of Russian society: analysis and recommendations for encouraging the involvement of the population into small business (Conclusion)]. Economic sociology. 4 (4). 26-51. (in Russian).
- Kasyanenko T.G., Vorotilkina A.M. (2017). Evolyutsiya ponyatiya «semeynyy biznes» po issledovaniyam rossiyskikh i zarubezhnyh uchenyh [Evolution of the “family business” concept on research of russian and foreign scientists]. Economics and management: problems, solutions (Ekonomika i upravleniye: problemy, resheniya nauchno-prakticheskiy zhurnal). 2 (2). 36-44. (in Russian).
- Nemilentsev M.K. (2012). Tsenoobrazovanie v semeynom biznese [Pricing in family business] SPb.. (in Russian).
- Shnurovozova T.V. (2010). Semeynyy biznes po-russki [Family business in Russian] Moscow: Dashkov i K0. (in Russian).
- Smirnov V.V. (2008). Razvitie semeynogo biznesa kak faktor ozdorovleniya ekonomiki Rossii v usloviyakh krizisa [The development of family business as a factor in the recovery of Russian economy in crisis] Vladimir: VGU. (in Russian).
- Vasilev M.V. (2012). Kriterii i opredeleniya semeynoy firmy: evolyutsiya vzglyadov evropeyskikh i rossiyskikh issledovateley [Criteria and definitions of the family firm: the evolution of the views of European and Russian researchers]. Theoretical and Practical Aspects of Management. (7-8). 155-162. (in Russian).