

ИССЛЕДОВАНИЯ СЕМЕЙНОГО БИЗНЕСА В РОССИИ: ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ И КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ

КОРЧАГИНА ЕЛЕНА ВИКТОРОВНА,

доктор экономических наук,
профессор департамента менеджмента НИУ ВШЭ, г. Санкт-Петербург,
e-mail: ekorchagina@hse.ru

Представлен обзор российских исследований, посвященных проблематике семейного бизнеса. Определены основные тренды и направления исследований. Описан эволюционный процесс развития категории «семейный бизнес» в российской научной среде: от первоначальной трактовки семейного предприятия как бизнеса главы семьи, в который вовлечены его родственники, до передаваемого по наследству семейного актива. Выявлена специфика концептуальных подходов к исследованию феномена семейного бизнеса, разработанных российскими авторами. Определены сходства и отличия исследовательских тематик, используемых методологических подходов и методического инструментария в российских и западных исследованиях семейного бизнеса. Сделаны выводы о повышении научного и практического интереса российских исследователей к проблеме институционализации механизмов преемственности семейного бизнеса и построения эффективной организационной культуры в семейных компаниях.

Ключевые слова: семейный бизнес; ценности семейных фирм; организационная культура семейных фирм; наследование бизнеса.

THE FAMILY BUSINESS RESEARCH IN RUSSIA: THE DEFINITION APPROACHES AND CONCEPTUAL FEATURES

KORCHAGINA ELENA, V.,

Doctor of Economics (DSc),
Professor of the Department of Management,
NRU HSE, St. Petersburg,
e-mail: ekorchagina@hse.ru

The paper provides an overview of the Russian studies of the family business. It defines the main trends and directions of research and describes the evolutionary process of the "family business" category in the Russian scientific community from the initial interpretation of the family business as the business of the family's head with involving his or her relatives in the business process to the family's assets transferred by succession. Also the paper focuses on the specificity of the conceptual approaches to the family business phenomenon studies developed by Russian authors. The similarities and differences of research topics, used methodological approaches and tools in the Russian and Western studies of family business have been identified. The paper concludes improving scientific and practical interest of Russian researchers to the problem of institutionalizing of the family business succession and building an effective organizational culture in the family companies.

Keywords: *family business; family firm's values; family firm's organizational culture; business succession.*

JEL: *A13, D23, Z13.*

Семейный бизнес играет ключевую роль в экономиках многих развитых стран и, в силу данного обстоятельства, является популярной темой в зарубежных экономических и управленческих исследованиях. Часть зарубежных работ посвящена разработке подходов к определению семейного бизнеса и выявлению его отличий от несемейного (Anderson and Reeb, 2003; Tanewski, Prajogo and Sohal, 2003; Beehr, Drexler and Faulkner, 1997; Daily and Dollinger, 1992). Ряд авторов рассматривают особенности рыночных стратегий семейных фирм (Kelly, Athanassiou and Crittenden, 2000; Miller et al, 1999; Kets de Vries, 1993). Многие фокусируются на изучении специфики организационной культуры и этических ценностей семейного бизнеса (Duh, Belak and Milfelner, 2010; Vallejo, 2008; Dyer, 2003). В качестве отдельного направления также можно выделить обзоры проводимых исследований в области семейного бизнеса (Mandl, 2008; Poutziouris, Smyrniotis and Klein, 2006).

Состоявшийся уже почти четверть века назад переход России к рыночной экономике стал импульсом к развитию частного бизнеса и созданию семейных предприятий. Однако интерес российской науки к проблеме развития семейного бизнеса находится в настоящий момент в стадии формирования. Это приводит к серьезным различиям в подходах к определению семейного бизнеса, методологии, используемой для его изучения, оценке перспектив его развития. Рассмотрим результаты ключевых исследований в области семейного бизнеса, проведенных российскими исследователями за последние 25 лет.

Подходы к определению семейного бизнеса

Для конца 1990-х – начала 2000-х годов типичным является подход, представленный в работе «Семейный бизнес и семьи в бизнесе» (Бархатова, 1999). В ней семейный бизнес по сути не определен, автор руководствуется его «бытовым пониманием» как бизнеса, основанного главой семьи, в котором работают на различных должностях члены семьи. Так, при обсуждении семейных альянсов в статье выделены модели, описывающие участие членов семьи в бизнесе ее главы (например, муж – руководитель – жена – бухгалтер или начальник подразделения; жена – руководитель – муж – исполнительный директор; жена – руководитель – муж – рабочий; мать – руководитель – дочь или сын – бухгалтер и т.д.). Проблема преемственности бизнеса, передачи его по наследству даже не ставится, хотя при обсуждении моделей семейного бизнеса, в которые вовлечены представители разных поколений, выявлена значимость бизнеса для обеспечения занятости и достойного уровня дохода детей, что, очевидно, соответствует жизненно важным интересам семьи и может являться одной из важнейших семейных ценностей.

Рассматривая различные подходы к определению семейного бизнеса, Черницкий (Черницкий, 2008) приходит к выводу о том, что, в связи с трудностью формулирования объективных критериев разделения бизнеса на семейный и несемейный, следует использовать субъективный критерий. Он предлагает относить к семейным те компании, собственник (или собственники) которых считают свой бизнес семейным, не вдаваясь в изучение причин, обусловивших формирование данного мнения.

Во второй половине 2010-х годов начинают публиковаться работы, использующие более точные и объективные формулировки семейного бизнеса. Так, рассуждая о его определении, Королев (Королев, 2007) во главу угла ставит вопрос собственности. Семейную компанию он определяет как частный случай частной или партнерской компании, во владении которой участвуют члены нуклеарной или расширенной семьи (Королев, 2007. С. 157). Выделяя семейный, клановый и родовой

типы компаний, он высказывает предположение о том, что истинным собственником семейного бизнеса является не основатель и не его наследники, а весь род, к которому они принадлежат. Он утверждает, что данный род должен обладать способностью формировать миссию, цели и волю, обеспечивающую реализацию родовых миссии и целей и подчиняющую цели и желания отдельных его представителей (*Королев, 2007. С. 154*).

Волков (*Волков, 2011*) определяет семейный бизнес как одну из возможных стадий развития компании, предполагающую «единоличное правление» со стороны семьи. При этом он указывает, что критерием успешности такого «правления» могут являться не прибыль, а нефинансовые показатели компании. Еще более четкую формализацию данного определения можно увидеть в одной из последних и наиболее полных публикаций по проблеме семейного бизнеса - «Исследованиях владельцев капиталов в России» (*Исследованиях владельцев капиталов ..., 2015*), проведенном Центром управления благосостоянием и филантропии Сколково. В данной работе используется определение Чуа, Крисмана и Шарма, относящее к семейному бизнесу бизнес, «руководство и (или) управление которым осуществляются с намерением сформулировать и реализовать концепцию развития бизнеса, находящегося во владении доминирующей коалиции, управляемой членами одной семьи или небольшим количеством семей, таким образом, чтобы обеспечивать потенциальную устойчивость на протяжении нескольких поколений данной семьи или семей» (*Chua, Chrisman and Sharma, 1999*).

Тренды и направления исследований

Среди трендов в данной области исследований можно выделить как преимущественно теоретические работы, направленные на уточнение терминологии семейного бизнеса и связанных с ним определений, классификацию семейных компаний, а также постулирование принципов корпоративного управления семейным бизнесом (*Королев, 2007; Черницкий, 2007; 2008; Волков, 2011*), так и преимущественно эмпирические, направленные на исследование тенденций развития российского семейного бизнеса, определение его ключевых отличий от несемейного, выявление внешних и внутренних проблем и ограничений, с которыми он сталкивается (*Бархатова, 1999; Календжян и Волков, 2011; Исследование владельцев капиталов..., 2015*).

Первые исследования российского семейного бизнеса концентрировали свое внимание на анализе процессов его зарождения, вовлечения главой семьи родственников в свою предпринимательскую деятельность, а также изучении вопросов взаимодействия между учредителем, членами семьи и другими сотрудниками при ведении семейного бизнеса. Так, исследование (*Бархатова, 1999*) фокусируется на изучении начальных этапов семейного бизнеса, его преимуществ и недостатков по сравнению с несемейным, сложностей, возникающих в отношениях близких людей при ведении совместной бизнес-деятельности, а также вопросов управления персоналом семейной компании.

Опрошенные в данном исследовании респонденты подчеркивают, что семейные связи являются одним из важнейших ресурсов компании, который «расходуется» в процессе ее работы физически и морально, и обеспечивает надежную поддержку владельцу бизнеса. Большинство респондентов утверждает, что совместный бизнес укрепил внутрисемейные связи. В то же время некоторые респонденты говорят о сложности взаимодействия семейных и бизнес-интересов. Некоторые собственники видят в работающих родственниках не помощников, а нахлебников, содержание которых отвлекает ресурсы семейного бизнеса. Среди основных издержек «семейственности» собственники называли пониженную ответственность и недостаток профессионализма и квалификации. С другой стороны, члены семьи собственника, работающие в компании, часто говорят о том, что он может злоупотреблять доверительными отношениями, родственными связями и обязательствами. В этом случае под покровительственным отношением

скрывается грубый экономический расчет, позволяющий собственнику использовать членов семьи в качестве дешевой рабочей силы, заставляя работать сверхурочно и экономя на заработной плате. В ряде случаев конфликт между интересами отдельных членов семьи и бизнеса достиг «точки невозврата», после которой произошло разрушение семейных отношений.

Работа Черницкого (*Черницкий, 2007*) подтверждает вывод о том, что «семейственность» не всегда положительно влияет на рабочую атмосферу и производительность компании. Он указывает, что зачастую члены семьи не дорожат своим рабочим местом, не заинтересованы «вкальывать» на работе и «выматываться на всю катушку», поскольку уверены в том, что собственник не посмеет их уволить. В то же время они могут пытаться «вымогать» у собственника ресурсы на приобретение недвижимости, автомобилей, оплаты образования и т.д. Такое поведение родственников может оказать демотивирующее влияние на других сотрудников компании, не являющихся членами семьи, и снизить эффективность производительности труда в компании в целом. Кроме того, в таких компаниях из-за некомфортной внутренней атмосферы наблюдается высокая текучесть кадров, приводящая к дефициту квалифицированного и мотивированного персонала.

Ряд респондентов исследования (*Бархатова, 1999*) поднимают проблему преемственности, рассуждая о своем желании передать наследникам не только имущественные накопления, но и производственные и творческие «планы и стремления», что говорит о выходе семейного бизнеса из категории «деятельности по обеспечению благосостояния семьи» в глобальный бизнес-проект, охватывающий несколько поколений, и несущий в себе важную ценностную компоненту. Однако в рамках данного исследования задача обеспечения преемственности еще не определяется как ключевая для сохранения семейного бизнеса, и вопрос о механизмах обеспечения ее решения даже не ставится.

В то же время необходимо отметить, что основные выводы, сделанные в результате исследований (*Бархатова, 1999; Черницкий, 2007; 2008*), в целом совпадают с зарубежными результатами. В частности, они устанавливают, что влияние семьи на бизнес часто приводит к тому, что семейному бизнесу легче выжить, но сложнее развиваться, чем несемейному. Текучесть персонала в семейных компаниях значительно ниже, чем в несемейных. Также отмечается склонность семейных компаний к авторитарному стилю управления.

Постепенно изучение российского семейного бизнеса становится более научным, в нем предпринимаются попытки не только строгого определения понятий, но и ввода новых оригинальных классификаций как самого семейного бизнеса, так и стратегий включения представителей семьи в бизнес. Среди первых попыток типологизации российского семейного бизнеса следует отметить работу Королева (*Королев, 2007. С. 157*), который, относя семейный бизнес к компаниям с концентрированной собственностью, предлагает их оригинальную классификацию, выделяя три основных типа: семейные компании (находящиеся во владении супругов), клановые (во владении которых участвуют родственники, принадлежащие к разным нуклеарным семьям, имеющим общий корень) и родовые (в которых владельцами принято решение о передаче компании следующему поколению в рамках одной семьи).

Большой научный интерес представляет классификация стратегий взаимодействия семьи и бизнеса (*Исследование владельцев капиталов ..., 2015. С. 47, 66*). В данной работе выделены пять типов стратегий: изоляции, кооперативной автономии, бизнес-университета, формирования клана и семейного бизнеса. В случае изоляции семья по каким-либо причинам «изолирована» от обсуждения бизнес-вопросов, а в крайних случаях – и вопросов благосостояния, оставаясь, тем не менее, бенефициаром бизнес-активности главы семьи. Стратегия кооперативной автономии предполагает, что глава семьи выступает инвестором бизнес-проектов детей и других родственников. Получив первоначальные инвестиции, члены семьи предпринимателя затем развивают свой проект автономно. В дальнейшем они могут

либо «размежеваться», выкупив долю в данном бизнесе, либо сохранить долю инвестора. При этом вопросы благосостояния семьи, как правило, решаются на принципах партнерства. Третья стратегия фокусируется на создании своеобразного бизнес-университета для обучения и воспитания наследников. Их включение в реальный бизнес главы семьи позволяет им попробовать свои силы и определиться, хотят ли они продолжать семейное дело. Четвертая стратегия – формирование клана – основана на использовании ресурсов семейных и бизнес-связей и предполагает формирование среды взаимной поддержки, состоящей из нескольких связанных родственными узами семейных групп. Наконец, последняя стратегия «семейного бизнеса» формирует организацию, в которой бизнес-активность тесно переплетается с семейными отношениями, поскольку в ней активно работали, работают и планируют работать члены одной семьи.

Также в «Исследовании владельцев капиталов России» (*Исследования владельцев капиталов ...*, 2015. С. 17) представлена оценка различий ценностных ориентаций владельцев российских семейных компаний по сравнению жителями России в целом, жителями европейских стран и европейскими предпринимателями. Установлено, что российские предприниматели имеют значительно более сильную индивидуалистическую ориентацию, чем представители других анализируемых категорий. Кроме того, российские предприниматели являются менее социально ориентированными, чем население России и европейских стран в целом, однако этот показатель является более низким и в категории европейских предпринимателей. В целом у российских предпринимателей по сравнению с другими категориями более четко выражены ценности самоутверждения и открытости изменениям, что является вполне закономерным для группы людей, ежедневно принимающих ответственные решения в условиях крайне нестабильной и рискованной российской бизнес-среды.

Большинство эмпирических работ в области изучения российского семейного бизнеса фокусируются на проблеме недостаточной проработанности механизмов передачи бизнеса наследникам, а также низкого уровня осознанности необходимости разработки таких механизмов среди владельцев бизнеса (*Календжян и Волков, 2011; Исследование владельцев капиталов ...*, 2015). Так, Календжян и Волков (*Календжян и Волков, 2011*) отмечают, что 78% опрошенных ими владельцев бизнеса не имеют четких представлений относительно политики преемственности. Исследование владельцев капиталов России (*Исследование владельцев капиталов ...*, 2015) показало, что детально проработанный план передачи бизнеса имеют 30% опрошенных респондентов, такой же процент опрошенных никогда не задумывался над этим вопросом; в то же время планы преемственности благосостояния семьи в целом детально проработаны у 39% респондентов, не задумывались над ним только 16%. Таким образом, можно сделать вывод о том, что актуальность темы преемственности бизнеса и необходимости обучения и подготовки наследников большинством владельцев еще не осознается.

Основные выводы

Анализируя российские исследования, посвященные проблематике семейного бизнеса, можно увидеть, что постепенно происходит понимание необходимости разработки единой терминологической базы, переход от «бытового понимания» семейного бизнеса как компании, в которой работают члены одной семьи, к бизнесу, наследуемому семьей на протяжении нескольких поколений. Смещаются исследовательские акценты – от описания проблем взаимодействия между родственниками при реализации бизнес-задач к изучению факторов, обеспечивающих как эффективность самого бизнеса, так и успешность его передачи по наследству и сохранения им статуса важного актива семьи. Результаты анализа ключевых российских исследований в области семейного бизнеса представлены в табл. 1. Таким образом, можно ожидать повышения научного и практического интереса к проблеме институционализации механизмов преемственности семейного бизнеса и построения эффективной организационной культуры.

При изучении данной проблематики во всех отечественных работах применяются в основном качественные исследования, глубинные интервью с собственниками бизнеса и членами их семей. Инструменты количественного статистического анализа, используемые практически во всех зарубежных исследованиях, не применяются в связи с ограниченными размерами выборок респондентов. Сопоставляя российские и зарубежные исследования в области семейного бизнеса, следует отметить недостаточное внимание отечественных авторов к популярной на западе проблематике изучения особенностей организационной культуры и ее отличий от культуры несемейных компаний, а также жесткий фокус последних публикаций в данной области на вопросах наследования и передачи бизнеса, что, по всей видимости, обусловлено значительным пересечением исследовательских и консалтинговых интересов. Таким образом, приходится констатировать, что ряд важных исследовательских задач, решение которых является необходимым условием повышения эффективности семейного бизнеса, в настоящее время даже не сформулирован российскими исследователями, концентрирующими свое внимание на вопросах, обеспечивающих более быструю финансовую отдачу.

Таблица 1

Сравнительный анализ основных российских исследований в области семейного бизнеса

Автор	Определение семейного бизнеса	Ключевые идеи
Бархатова Н. М.	Бизнес, основанный главой семьи, в котором работают на различных должностях члены семьи	Проблемы создания и развития российского семейного бизнеса; вовлечение главой семьи родственников в свою предпринимательскую деятельность; роль семьи в бизнесе; взаимодействие между учредителем, членами семьи и другими сотрудниками при ведении семейного бизнеса; преимущества и недостатки семейного бизнеса по сравнению с несемейным
Черницкий А.	Бизнес, собственник которого считает его бизнес семейным	Определение семейного бизнеса; особенности российского семейного бизнеса; проблемы взаимодействия между учредителем, членами семьи и другими сотрудниками при ведении семейного бизнеса; преимущества и недостатки семейного бизнеса по сравнению с несемейным
Королев В. А.	Бизнес частной или партнерской компании, во владении которой участвуют члены нуклеарной или расширенной семьи	Разработка понятийного аппарата семейного бизнеса; классификация типов компаний; стратегическое управление семейным бизнесом; корпоративное управление; проблемы преемственности и наследования; стейкхолдерский подход; особенности российского семейного бизнеса
Волков Д. А.	Одна из возможных стадий развития компании, предполагающая «единоличное правление» со стороны семьи, критерием успешности которого могут являться нефинансовые показатели	Определение семейного бизнеса, выявление особенностей семейной компании по сравнению с корпорацией, анализ стадий и жизненного цикла развития семейного бизнеса

Окончание Табл. 1

Автор	Определение семейного бизнеса	Ключевые идеи
Календжян С. О., Волков Д. А.	Отсутствует	Проблемы и перспективы развития семейного предпринимательства в России; преемственность и наследование бизнеса; эмпирическое исследование специфики организации и управления семейным бизнесом в России; ценности семейного бизнеса; семейный офис
Исследование владельцев капиталов России	Бизнес, руководство и (или) управление которым осуществляются с намерением сформулировать и реализовать концепцию развития бизнеса, находящегося во владении доминирующей коалиции, управляемой членами одной семьи или небольшим количеством семей, таким образом, чтобы обеспечивать потенциальную устойчивость на протяжении нескольких поколений данной семьи или семей (<i>Chua, Chrisman and Sharma, 1999</i>).	Эмпирическое исследование владельца капитала в России; базовые ценности, семейные ценности, личные ценности, ценностный портрет владельцев капиталов, преемственность бизнеса и благосостояния, передача ценностей и мировоззрения, стратегии взаимодействия семьи и бизнеса, филантропия и социальная ответственность

Источник: составлено автором.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Бархатова Н. М. (1999). Семейный бизнес и семьи в бизнесе // ЭКО, № 2. (<http://ecotrends.ru/subscribe/1841-2014-03-06-10-13-03> - Дата обращения: 25.10.2015).
- Волков Д. А. (2011). Стадии и жизненные циклы развития семейного бизнеса // *Российское предпринимательство*, Вып. 2, с. 11-16.
- Исследование владельцев капиталов России (2015). М.: Центр управления благосостоянием и филантропии. Московская школа управления Сколково.
- Календжян С. О. и Волков Д. А. (2011). Развитие семейного предпринимательства в России // *Экономическая политика*, № 5, с. 148-154.
- Королев В. А. (2007). Российский собственник на 20 летнем горизонте: структура собственности, роль семьи и корпоративное управление // *Российский журнал менеджмента*, № 5 (3), с. 145–174.
- Черницкий А. (2007). Семейный бизнес, или как работает с родственниками // *Наша власть. Дела и лица*, Вып. 6. (http://nashavlast.ru/article_description/64/223.html - Дата обращения: 25.10.2015).
- Черницкий А. (2008). Семья и бизнес: у «них» и у «нас» // *Справочник по управлению персоналом*, № 1. (http://www.pro-personal.ru/journal/268/7535/?print=Y&phrase_id=871548 - Дата обращения: 25.10.2015).
- Anderson R. C. and Reeb D. M. (2003). Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500 // *Journal of Finance*, no. 58, pp. 1301–1328.
- Beehr T., Drexler J. A. and Faulkner S. (1997). Working in small family businesses: Empirical comparisons to non-family businesses // *Journal of Organizational Behavior*, no. 18(3), pp. 297–312.
- Chua J. H., Chrisman J. J. and Sharma P. (1999). Defining the family business by behavior // *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 23, no. 12, pp. 19-40.
- Daily C. M. and Dollinger M. J. (1992). An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms // *Family Business Review*, no. 5(2),

pp. 117–136.

Duh M., Belak J. and Milfelner B. (2010). Core Values, Culture and Ethical Climate as Constitutional Elements of Ethical Behaviour: Exploring Differences Between Family and Non-Family Enterprises // Journal of Business Ethics, no. 97, pp. 473–489.

Dyer W. G. Jr. (2003). The Family: The Missing Variable in Organizational Research // Entrepreneurship Theory and Practice, no. 27(4), pp. 401–416.

Kelly L. M., Athanassiou N. and Crittenden W. F. (2000). Founder Centrality and Strategic Behavior in the Family-Owned Firm // Entrepreneurship Theory and Practice, no. 25(2), pp. 27–42.

Kets de Vries M. (1993). The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News // Organizational Dynamics, no. 21(3), pp. 59–71.

Mandl I. (2008). Overview of Family Business Relevant Issues. Final Report, Austrian Institute for SME Research, Vienna. (http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/craft/family_business/family_business_en.htm - Дата обращения: 25.10.2015).

Miller N., Fitzgerald M., Winter M. and Paul J. (1999). Exploring the overlap of family and business demands: Household and family business managers' adjustment strategies // Family Business Review, no. 12, pp. 253–268.

Tanewski G. A., Prajogo D. and Sohal A. (2003). Strategic orientation and innovation performance between family and non-family firms. Presented at the World Conference of the International Council of Small Business. Monash University.

Vallejo M. C. (2008). Is the Culture of Family Firms Really Different? A Value-Based Model for Its Survival through Generations // Journal of Business Ethics, no. 81 (2), pp. 261–279.

Poutziouris P. Z., Smyrniotis K. X. and Klein S. B. (2006). Handbook of research on family business. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.

REFERENCES

Anderson R. C. and Reeb D. M. (2003). Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500. Journal of Finance, no. 58, pp. 1301–1328.

Barkhatova N. M. (1999). Family businesses and families in business. ECO, no. 2. (<http://ecotrends.ru/subscribe/1841-2014-03-06-10-13-03> - Access Date: 25.10.2015). (In Russian).

Behr T., Drexler J. A. and Faulkner S. (1997). Working in small family businesses: Empirical comparisons to non-family businesses. Journal of Organizational Behavior, no. 18(3), pp. 297–312.

Chernitskiy A. (2007). The family business or how to work with relatives. Our Power. Cases and People, no. 6. (http://nashavlast.ru/article_description/64/223.html - Access Date: 25.10.2015). (In Russian).

Chernitskiy A. (2008). Family and business: "they" and "us". Handbook of Personnel Management, no. 1. (http://www.pro-personal.ru/journal/268/7535/?print=Y&sphrase_id=871548 - Access Date: 25.10.2015). (In Russian).

Chua J. H., Chrisman J. J. and Sharma P. (1999). Defining the family business by behavior. Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 23, no. 12, pp. 19–40.

Daily C. M. and Dollinger M. J. (1992). An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms. Family Business Review, no. 5(2), pp. 117–136.

Duh M., Belak J. and Milfelner B. (2010). Core Values, Culture and Ethical Climate as Constitutional Elements of Ethical Behaviour: Exploring Differences Between Family and Non-Family Enterprises. Journal of Business Ethics, no. 97, pp. 473–489.

Dyer W. G. Jr. (2003). The Family: The Missing Variable in Organizational Research. Entrepreneurship Theory and Practice, no. 27(4), pp. 401–416.

Kalengyan S. O. and Volkov D. A. (2011). Development of family business in

Russia. *Economic Policy*, no. 5, pp. 148-154. (In Russian).

Kelly L. M., Athanassiou N. and Crittenden W. F. (2000). Founder Centrality and Strategic Behavior in the Family-Owned Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, no. 25(2), pp. 27-42.

Kets de Vries M. (1993). The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News. *Organizational Dynamics*, no. 21(3), pp. 59-71.

Korolev V. A. (2007). The Russian owner of a 20-year horizon: the ownership structure, family role and corporate governance. *Russian Journal of Management*, no. 5 (3), pp. 145-174. (In Russian).

Mandl I. (2008). Overview of Family Business Relevant Issues. Final Report, Austrian Institute for SME Research, Vienna. (http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/craft/family_business/family_business_en.htm - Access Date: 25.10.2015).

Miller N., Fitzgerald M., Winter M. and Paul J. (1999). Exploring the overlap of family and business demands: Household and family business managers' adjustment strategies. *Family Business Review*, no. 12, pp. 253-268.

Poutziouris P. Z., Smyrniotis K. X. and Klein S. B. (2006). Handbook of research on family business. Cheltenham, Edward Elgar Publishing Limited.

Russia Wealth Possessors Study (2015). Wealth Management and Philanthropy Centre. Moscow School of Management Skolkovo. (In Russian).

Tanewski G. A., Prajogo D. and Sohal A. (2003). Strategic orientation and innovation performance between family and non-family firms. Presented at the World Conference of the International Council of Small Business. Monash University.

Vallejo M. C. (2008). Is the Culture of Family Firms Really Different? A Value-Based Model for Its Survival Through Generations. *Journal of Business Ethics*, no. 81 (2), pp. 261-279.

Volkov D. A. (2011). Stages and the life cycles of family business. *Russian Entrepreneurship*, no. 2, pp. 11-16. (In Russian).