

# Факторы роста семейного бизнеса в России: обзор литературы и направления будущих исследований

УДК 334  
DOI: 10.17747/2618-947X-2019-1-88-97

М. И. Мокина<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

## АННОТАЦИЯ

Структурные изменения в российской экономике способствуют развитию предпринимательства, в том числе семейного. В данной статье предпринята попытка определить факторы и стратегии потенциального устойчивого развития семейного предпринимательства. Проведен анализ литературы по проблемам функционирования и развития семейного предпринимательства. Определены ключевые факторы роста семейного бизнеса: развитие культуры семейного бизнеса, вовлечение членов семьи в управление, обеспечение преемственности бизнеса, инновационное развитие, выход на международные рынки.

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

семейный бизнес, предпринимательство, фактор роста, барьеры развития, менеджмент, инновации, управление, рост семейного бизнеса.

## ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:

Мокина М. И. Факторы роста семейного бизнеса в России: обзор литературы и направления будущих исследований // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2019. Т. 10. № 1. С. 88–97. DOI: 10.17747/2618-947X-2019-1-88-97.

# Factors of family business growth in Russia: literature review and future research directions

Marina I. Mokina<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Financial University under the Government of the Russian Federation

## ABSTRACT

Structural changes in the Russian economy contribute to the development of entrepreneurship, i.e. family entrepreneurship. This article analyzes the work of domestic and foreign scientists on the functioning and development of family business. The key factors of family business growth include development of family business culture, involvement of family members in management, ensuring business continuity, innovative development, and internationalization of business.

## KEYWORDS:

family business, entrepreneurship, growth factors, development barriers, management, innovations, management, family business growth.

## FOR CITATION:

Mokina, M. I. Factors of family business growth in Russia: literature review and future research directions. *Strategic Decisions and Risk Management*. 2019;10(1):88–97. DOI: 10.17747/2618-947X-2019-1-88-97.

## 1. ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях российская экономика претерпевает структурные изменения, связанные с постепенным переходом от сырьевого типа к инновационному. В силу ограниченности материальных ресурсов важно уметь находить новые организационно-управленческие, социальные, информационные и институциональные ресурсы и уметь комбинировать их (Трачук, 2014; Трачук, Линдер, Убейко, 2017). Развитие предпринимательства способствует развитию его форм, одной из которых является семейное предпринимательство. Семейные предприятия являются устойчивой основой малого и среднего бизнеса.

В силу особенностей исторического развития экономики России опыт семейного предпринимательства имеет существенные разрывы. Развитию семейного бизнеса в России

препятствуют барьеры в институциональной, ментальной, демографической и экономической сферах. В связи с этим определение явлений и процессов, способствующих развитию семейного бизнеса, является одной из наиболее актуальных задач.

## 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ СУЩНОСТИ СЕМЕЙНОГО БИЗНЕСА

Семейные отношения развиваются и трансформируются под влиянием историко-политических, социальных и демографических факторов, семья как основа предпринимательских отношений остается наиболее закрытой и информационно непрозрачной хозяйственной системой. Именно

Таблица 1  
Систематизация научных трактовок понятия «семейный бизнес» в 1964–1999 годах

Автор	Определение
Donnelley	«Бизнес, тесно связанный по крайней мере с двумя поколениями семьи, и эта связь оказала взаимное влияние на политику компании, а также на интересы семьи»
Bernard	«Предприятие, которое на практике контролируется членами одной семьи»
Barnes, Hershon	«Бизнесом владеет один человек или члены одной семьи»
Alcorn	«Коммерческая группа, которая является либо собственностью, либо партнерством, либо корпорацией... Если часть акций находится в государственной собственности, семья не только владеет, но и обязана принимать участие в управлении бизнесом»
Davis, Tagiuri	«Бизнес, в котором два члена расширенной семьи или более влияют на направление бизнеса»
Rosenblatt, deMik, Anderson, Johnson	«Бизнес, который принадлежит одной семье и в которой два члена семьи или более являются или когда-то были непосредственно вовлечены в бизнес»
Stern	«Бизнес, принадлежащий и управляемый членами одной или двух семей»
Prati, Davis	«Бизнес, в котором два члена расширенной семьи или более влияют на направление бизнеса посредством родственных связей, управленческих ролей или прав собственности»
Babicky	«Вид малого бизнеса, начатый одним или несколькими людьми, которые имели идею, упорно работали над ее развитием и достигли роста при сохранении мажоритарной собственности»
Lansberg, Perrow, Rogolsky	«Бизнес, где члены семьи имеют законный контроль над собственностью»
Handler	«Организация, где основные операционные решения и планы преемственности лидерства зависят от членов семьи, работающих в управлении или в совете»
Dreux	«Экономические предприятия, которые контролируются одной или несколькими семьями, которые имеют существенное влияние на организационное управление»
Leach, Kenway-Smith, Hart, Morris, Ainsworth, Iraqi, Beterlsen	«Компания, в которой более 50% акций находятся под контролем одной семьи, и /или одна семейная группа эффективно контролирует компанию, и /или значительную часть высшего руководства фирмы составляют члены одной семьи»
Lyman	«Право собственности должно полностью принадлежать членам семьи, по крайней мере один владелец должен работать на предприятии, а еще один член семьи – либо работать на предприятии, либо помогать на регулярной основе, даже если он официально не работает»
Gallo and Sveen	«Бизнес, в котором одна семья владеет большинством акций и имеет полный контроль»
Dimckels, Frohlich	«Если члены семьи владеют не менее чем 60% капитала»
Holland, Oliver	«Бизнес, в котором решения относительно его собственности или управления зависят от отношений в семье или семьях»
Welsch	«Бизнес, где собственность сосредоточена, а владельцы или родственники владельцев вовлечены в процесс управления»
Davis	«Бизнес, в котором политика подвержена существенному влиянию одной или нескольких семей. Это влияние осуществляется посредством владения, а иногда и посредством участия членов семьи в управлении»
Churchill, Hatten	«Либо возникновение, либо ожидание того, что младший член семьи занимается управлением бизнесом или возьмет его на себя после старшего» (Chua, Chrisman, Sharma, 1999)

поэтому как в зарубежной, так и в российской статистике семейное предпринимательство в комплексе не исследовалось. Теоретическое изучение семейного бизнеса и семейного предпринимательства только начинается.

Проблемы однозначных формулировок понятия семейного бизнеса обусловлены сложностью самой природы семейного предпринимательства. Например, будет ли являться семейным предприятием бизнес, если он принадлежит семье, но управляют им наемные менеджеры, или бизнес, принадлежащий крупной транснациональной корпорации, но управляемый членами одной семьи, или бизнес, совместно принадлежащий двум партнерам, сыновья которых вовлечены в процесс управления?

В научной литературе множество дефиниций семейного бизнеса только затрудняет определение сущности понятия. В обзоре 250 статей о семейных предприятиях выделена 21 трактовка понятия «семейный бизнес» (Chua, Chrisman, Sharma, 1999). Данные определения касаются степени или характера участия и влияния семьи в семейном бизнесе (табл. 1).

Общая концепция подразумевает, что в семейном бизнесе основная часть собственности или контроля принадлежит семье и в управлении им непосредственно участвуют два члена семьи или более (Brockhaus, 2004). Бизнес, который принадлежит одной семье и находится под ее управлением, фактически является семейным бизнесом (Chua, Chrisman, Sharma, 1999). При наличии отклонений от комбинации формы собственности и участия и влияния семьи на руководство мнения ученых по поводу отнесения такого бизнеса к категории семейных расходятся. Например, бизнес классифицируется как семейный, если: не менее 50% акций принадлежит семье, семья отвечает за управление компанией, а владелец или менеджеры идентифицируют и воспринимают бизнес как семейный бизнес (Pimentel, 2016).

Семейный бизнес должен соответствовать следующим критериям:

- контроль собственности (15% или выше) двумя членами семьи или более;
- стратегическое влияние членов семьи на управление фирмой путем активного управления, создания семейной культуры, выступления в качестве советника или члена совета директоров либо активного акционера;
- наличие семьи, забота о семейных отношениях; возможность передать бизнес как собственность следующему поколению;
- уникальный источник конкурентного преимущества (например, долгосрочный инвестиционный горизонт), вытекающего из взаимодействия семьи, управления

Таблица 2  
Критерии идентификации семейного бизнеса

Критерий определения	Число приверженцев
Владение	99
Управление	66
Руководство	35
Самоидентификация	19
Преемственность поколений	11
Итого	229

и собственности, особенно когда единство семьи высоко (Poza, Daugherty, 2013).

Исследователи идентифицируют разные критерии отнесения бизнеса к категории семейных: владение, управление, руководство, самоидентификация, преемственность поколений, а также выделяют несколько комбинаций этих критериев (табл. 2) (DeMassis, Chua, Sharma et al., 2012).

### 3. ИССЛЕДОВАНИЯ СЕМЕЙНОГО БИЗНЕСА НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ

В конце 1990-х – начале 2000-х годов типичным являлось бытовое понимание: бизнес, который основан главой семьи и в котором на различных должностях работают члены семьи (Бархатова, 1999). Также предлагалось относить к семейным те компании, собственник (или собственники) которых считает свой бизнес семейным (Черницкий, 2008).

Со временем в литературе появляются более точные и объективные формулировки семейного бизнеса. Например, семейная компания определяется как частный случай частной или партнерской компании, во владении которой участвуют члены нуклеарной или расширенной семьи. Высказывается предположение о том, что истинным собственником семейного бизнеса является не основатель и не его наследники, а весь род, к которому они принадлежат. И тогда род должен обладать способностью формировать миссию, цели и волю, с тем чтобы не только сформировать миссию и цели, но и реализовать их, подчинить этому цели и желания отдельных представителей рода (Королев, 2007, с. 157, 154).

Семейный бизнес трактуется как одна из возможных стадий развития компании, предполагающая единоличное «правление» со стороны семьи. Критерием успешности такого «правления» могут являться не прибыль, а нефинансовые показатели (Волков, 2011). Итак, пока что отсутствует систематическая теория и классификация семейного бизнеса.

### 4. ЗАРУБЕЖНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ АСПЕКТОВ РАЗВИТИЯ СЕМЕЙНОГО БИЗНЕСА

В ряде зарубежных исследований конца 1990-х – начала 2000-х годов проблемное поле развития семейного бизнеса активно разрабатывается в следующих контекстах:

- вовлечение членов нового поколения в семейный бизнес (Stavrou, 1998);
- привлечение управленческой команды в семейный бизнес со стороны (Mitchell, Agle, Wood, 1997);
- процесс основания, формирования и развития семейного бизнеса учредителями (Kelly, Athanassiou, Crittenden, 2000);
- гендерный аспект – женщины в семейном бизнесе (Dumas, Blodgett, 1999; Fitzgerald, Winter, Miller et al., 2001).

Особое внимание уделяется таким ключевым проблемам семейного бизнеса, как преемственность и конфликты, планирование преемственности, влияние семьи на процесс преемственности, процесс изменений на уровне разных поко-

лений, феномен женского семейного предпринимательства и гендерные особенности владения семейным бизнесом.

Только около трети семейных предприятий удается успешно передать от первого поколения ко второму, и только треть из них впоследствии переходит к следующему поколению (Poutziouris, 2001; Wang, Castano, Fitzhugh et al., 2000; Ibrahim, Soufani, Lam, 2001). Можно предположить, что процесс правопреемства включает три отдельных этапа:

- предварительное вступление: назначенный или потенциальный преемник проходит подготовку для вступления во владение;

- вступление, включающее планомерное вовлечение преемника в деятельность компании;

- продвижение на руководящую должность (Stavrou, Swiercz, 1998).

В России лишь 11% респондентов – владельцев бизнеса планируют передачу права собственности следующему поколению, причем заинтересованы привлечь к этому процессу профессиональных управленцев. При этом просматривается динамика: еще недавно таких владельцев было всего 4%. Аналогичный показатель по миру составляет 34% (Частный и семейный бизнес, 2016).

Таблица 3  
Эффективность вовлечения членов семьи в семейный бизнес с позиций владения и управления им

Страна	Основные выводы
<i>Частные компании</i>	
Испания	Связь между концентрацией собственности и результатами деятельности семейных предприятий зависит от того, какое поколение находится во главе фирмы (семейного предприятия) (Arosa, Iturralde, Maseda, 2010)
Португалия	Команды, состоящие из членов семьи, показывают большую эффективность по сравнению с командами, в которых участники не имеют родственных связей (Herrego, 2011)
Италия	Компании, у которых отсутствуют наследники, имеют более высокую рентабельность активов по сравнению с компаниями, в которых преемники уже определены (Cucculelli, Micucci, 2008)
Великобритания	Эффективность вовлечения незначительна, однако влияние негативно для самих членов семьи, управляющих бизнесом (Westhead, Howorth, 2006)
<i>Смешанные компании</i>	
Германия	Эффективность вовлечения незначительна для членов семьи, владеющих и управляющих семейным бизнесом. За процессом принятия решения следит совет директоров (Audretsch, Hülsbeck, Lehmann, 2010)
Крупнейшие семейные предприятия	Вовлечение членов семьи в семейный бизнес имеет положительный эффект в целом. Однако эффект варьируется в зависимости от региона: наиболее позитивный для стран с низким кредитным рейтингом, незначительный для Северной Америки и Европы (Car, Bateman, 2010)
Испания	Незначительный эффект вовлечения членов семьи в семейный бизнес для тех, кто вовлечен в управление семейным бизнесом. Но позитивный эффект вовлечения для членов семьи, владеющих семейным бизнесом (Menéndez-Requejo, 2006)
Германия	Финансовый эффект от вовлеченности членов семьи в бизнес незначителен. Наблюдается позитивный эффект, если бизнес частный. Однако этот эффект снижается, если есть преемник (Ehrhardt, Nowak, Weber, 2005)
Дания	Негативно влияет на самих членов семьи, управляющих бизнесом; наследник, которому будет передан бизнес, определяется с учетом его пола (Bennedsen, Nielsen, Pérez-González et al., 2007)
<i>Публичные компании</i>	
Япония	Наблюдается положительный эффект от вовлеченности членов семьи в бизнес в некоторых случаях. Семейный бизнес, в котором члены семьи вовлечены и в управление, и во владение, опережает те компании, где они осуществляют только владение или только управление (Allouche, Amann, Jaussaud et al., 2008)
Гонконг	Положительный непосредственный эффект, но при этом негативное влияние в целом из-за злоупотребления частной информацией (Filatotchev, Zhang, Piesse, 2011)
США	Семейный бизнес растет медленнее, чем несемейный. Предприятия первого поколения показывают более высокие результаты, чем в последующих поколениях. Семейный бизнес с единственным основателем демонстрирует наивысшие показатели (Miller, Le Breton-Miller, Lester, 2011)
США	Положительный эффект от вовлечения членов семьи, владеющих бизнесом; негативный эффект для последующих наследников руководителя (Anderson, Mansi, Reeb, 2003)
Тайвань	Положительный эффект от вовлечения членов семьи для результатов финансовой отчетности у малого семейного бизнеса и фирм с активно работающими, глубоко вовлеченными в семейный бизнес членами семьи (Chu, 2011)
Канада	Негативное влияние вовлечения членов семьи в бизнес для крупных компаний, во главе которых стоят преемники второго и более поколений (Morck, Strangeland, Yeung, 2000)
Япония	Положительный эффект вовлечения членов семьи в бизнес для компаний, где основатель-владелец управляет бизнесом. Отрицательный эффект для членов семьи, которые владеют или управляют семейным предприятием с преемником (Saito, 2008)
США	Положительный эффект вовлечения членов семьи в бизнес для основателей-руководителей семейного бизнеса, негативный эффект для преемников, которые становятся руководителями (Villalonga, Amit, 2006)



Понятие преемственности является определяющим для обеспечения перспективы существования семейного бизнеса, теории преемственности в семейном предпринимательстве уделено недостаточное внимание. Проблема вовлечения членов семьи в семейный бизнес интересует многих ученых (см. табл. 3).

Если в семейный бизнес вовлечено три поколения и более, динамика предпринимательской деятельности снижается. В первую очередь это связано с нехваткой общего видения нескольких поколений, потенциально иной концепцией понимания принципов управления семейным бизнесом у нового поколения относительно предыдущего.

Выход на зарубежные рынки является одной из наиболее важных стратегий, используемой современным бизнесом. На международных рынках существуют возможности, которые могут быть использованы для достижения конкурентного преимущества бизнеса, в том числе международной экспансии. Исследователи уточняют, что в процессе интернационализации малые и средние семейные предприятия сталкиваются с проблемами, связанными, в первую очередь, с ограниченностью ресурсов в руках одной семьи (Fernández, Nieto, 2005). Когда семейные предприятия приступают к интернационализации, они, как правило, осуществляют единичные продажи, выполняя персональные заказы, с целью выйти на внешние рынки при отсутствии ресурсов и преимуществ. Такие фирмы, как правило, будут расширять свое присутствие на международном рынке посредством тщательно спланированных этапов (Cheng, Yu, 2008).

Для малого бизнеса типичны следующие этапы процесса интернационализации:

- Пассивный экспорт. Фирма выполняет международные заказы, не инициирует продажи самостоятельно, а только выполняет поступившие из-за границы заказы. На этом этапе многие владельцы малого бизнеса не осознают, что у них есть международный рынок.
- Управление экспортом. Владелец или менеджер специально ищет заказчиков, единичные экспортные продажи. Однако экспорт не является массовым. Фирма выполняет немногочисленные заказы за рубежом. В отличие от предыдущего этапа, часть заказов инициирована самой фирмой.
- Отдел экспорта. Фирма использует значительные ресурсы для увеличения продаж за счет экспорта. Большинство небольших фирм стремятся найти хорошего местного партнера для распространения.
- Филиалы продаж. Нарастающий в другой стране спрос на продукт начинает оправдывает создание местных офисов продаж. На этом этапе фирмы должны располагать ресурсами для обеспечения функционирования филиалов на зарубежном рынке.
- Производство за рубежом. Это часто очень сложный этап для небольших фирм, потому что стоимость неудачных прямых инвестиций может создать угрозу для существования фирмы.
- Развитие глобально интегрированной сети за рубежом (Cheng, Yu, 2008).

Поэтапный выход на международный рынок тесно связан с развитием институциональных знаний, что облегчает развитие отношений с клиентами. Если последние хорошо

развиты (достигли зрелой стадии), фирма становится более устойчивой, расширяется присутствие фирмы на международном рынке.

В России 63% частных, в том числе семейных, предприятий работают внутри страны и лишь 27% респондентов имеют цель в ближайшие пять лет выйти на экспортные рынки (Частный и семейный бизнес, 2016).

Культура семейного бизнеса является производной от культуры семьи, контролирующей бизнес. Культура семейного бизнеса может являться основой конкурентного преимущества. Так, исследована связь между аспектами организационной культуры в семейном и несемейном бизнесе по данным 536 американских компаний. В результате исследования было доказано, что организационная культура оказывает значительно большее положительное влияние на предпринимательство в семейных фирмах по сравнению с несемейными фирмами (Zahra, Hayton, Salvato, 2004).

В среднем семейные предприятия имеют меньший бюджет на НИОКР, чем другие организации аналогичного размера. Семейные фирмы вкладывают меньше средств в инновации, чем другие компании. Однако инновации у них более эффективные по сравнению с несемейными компаниями. На каждый доллар, вложенный в НИОКР, семейные предприятия получают большее количество инновационных продуктов, патентов и реализуют более высокий доход от них (Duran, Kammerlander, van Essen et al., 2015).

64% семейных фирм, опрошенных в 2016 году, считают, что быть более инновационным – это самая важная задача в ближайшие пять лет (Частный и семейный бизнес, 2016). Сегодня изменения происходят очень быстро, постоянно появляются новые технологии и более совершенные бизнес-модели, все компании должны уметь выходить за рамки насущных потребностей повседневного бизнеса и развивать собственное представление о том, как будет выглядеть картина через два, пять или десять лет.

Инновационности семейных фирм препятствуют:

- ограниченный доступ к инновационным идеям из других отраслей, особенно в семьях, где лидеры бизнеса больше нигде не работали;
- неготовность членов семьи принимать внешние идеи из-за консервативности в отношении инноваций;
- ограниченное желание или нежелание рисковать, потому что все средства семьи находятся в одном бизнесе (Innovation in Family Business, 2015).

Семейные предприятия развиваются в процессе формирования своих уникальных ресурсов и возможностей, финансовых, а в некоторых случаях нефинансовых, мотивов в рамках стратегической теории управления. Воспитание приверженности семейному бизнесу на протяжении поколений приводит к долгосрочным стратегическим результатам даже в семьях с ограниченным доступом к ресурсам (Salvato, Melin, 2008). Семейные ценности, такие, как приверженность, долгосрочная ориентация и гармония, обеспечивают культурную модель, основанную на ценностях, снижающих или даже устраняющих риск гибели фирмы при следующем поколении владельцев.

Культура семейного бизнеса лучше всего раскрывается в совокупности с лидерством. Успех преемственности между поколениями в семейном бизнесе включает совместное ру-

Таблица 4  
Ключевые элементы, присущие семейному бизнесу

Аспекты деятельности	Ключевые элементы
<i>Материальные элементы</i>	
Экономический капитал	Капитал, финансы, мониторинг рынка, развитие рынка, кадровый вопрос
Производительность	Финансовый результат, рост бизнеса
<i>Нематериальные элементы</i>	
Взаимосвязи	Семья – бизнес, члены семьи
Мотивация и движущие силы	Трансфер бизнеса, долгосрочная жизнеспособность и устойчивое развитие
<i>Материальные и нематериальные элементы</i>	
Управление	Менеджмент, состав предпринимательской команды, процесс принятия решений, профессионализм, экспертные знания, опыт

ководство и участие в деловой культуре (Stavrou, Kleanthous, Anastasiou, 2005), то есть стиль руководства характеризуется экстраверсией, логическим мышлением, осознанностью и решительностью.

Анализ существующих исследований семейного бизнеса научных школ Европейского Союза (например, Austrian Institute for SME Research) дает возможность выделить специфические аспекты семейного бизнеса, которые формируют систему, в которой отдельные элементы влияют друг на друга (Mandl, Voithofer, 2010) (табл.4).

В литературе сформированы теоретические принципы непрерывности развития семейного бизнеса. Разработаны модели жизнеспособного семейного бизнеса, который учитывает взаимные отношения между бизнес-системами и семьей. Такой подход способствует как одновременному развитию семьи, так и повышению доходов семейного бизнеса (Stafford, Duncan, Danes et al., 1999). Методология оценки состояния семейного бизнеса как непрерывной системы, предпринимательской организации семьи и предпринимательства транспоколений, то есть всех последующих поколений, были исследованы позже (Habbershon, Nordqvist, Zellweger, 2010). Предложенные теории семейного предпринимательства позволяют понять роль семьи в обеспечении непрерывного развития семейного бизнеса и его устойчивости: семейный социальный капитал, семейный эффект транспоколений (Pistrui, Murphy, Deprez-Sims, 2010), предпринимательская ориентация семьи, сохранение социально-эмоционального богатства семьи. Так, теория семейного бизнеса была рассмотрена с социально-эмоциональной точки зрения богатства. В данных исследованиях утверждается, что большинство стратегических решений в семейном бизнесе стимулирует потребность сохранить или увеличить социально-эмоциональное богатство, а именно эмоциональное благополучие в семье и отношения между членами семьи в процессе ведения бизнеса (Gomez-Mejia, Cruz, Bertone et al., 2011). Определение предпринимательства транспоколений структурировало главные идеи в этих теориях: «...процессы, посредством которых семья использует и развивает предпринимательское мышление и семью, влияют на возможности создать новые потоки предпринимательской, финансовой и социальной стоимости через поколения» (Habbershon, Nordqvist, Zellweger, 2010).

## 5. ВЫВОДЫ И НАПРАВЛЕНИЯ ДАЛЬНЕЙШЕГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Исследование работ отечественных и зарубежных ученых по проблемам функционирования и развития семейного предпринимательства позволяет предположить, что ключевыми факторами роста семейного бизнеса являются развитие культуры семейного бизнеса, вовлечение членов семьи в управление, обеспечение преемственности бизнеса, инновационное развитие, выход на международные рынки.

Для проверки данной гипотезы применительно к семейным предприятиям в России и составления рекомендаций для них необходимо провести исследование экономико-управленческих отношений, возникающих в процессе формирования, развития и управления семейным бизнесом, определить явления и процессы, стимулирующие развитие семейного бизнеса в России и препятствующие его росту. В качестве методологической и методической основы можно предложить комплексное полуструктурированное интервью с представителями семейных предприятий, анкетирование 50 представителей семейного бизнеса. В дальнейшем предполагается провести контент-анализ при помощи инструментов статистического и математического анализа с целью выявить ключевые факторы роста семейного бизнеса в России, определить барьеры его развития, сформировать конкретные предложения по развитию таких факторов и преодолению барьеров роста в процессе управления семейным бизнесом.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Бархатова Н. М. (1999). Семейный бизнес и семьи в бизнесе // ЭКО. № 2. URL: <http://ecotrends.ru/subscribe/1841-2014-03-06-10-13-03>.
2. Волков Д. А. (2011). Стадии и жизненные циклы развития семейного бизнеса // Российское предпринимательство. Вып. 2. С. 11–16.
3. 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.

4. Трачук А.В. (2014). Концепция динамических способностей: в поиске микрооснований // Экономическая наука современной России. 2014. № 4 (67). С. 39–48.
5. Трачук А.В., Линдер Н.В., Убейко Н.В. (2017). Формирование динамических бизнес-моделей компаниями электронной коммерции // Управленец. № 4 (68). С. 61–74
6. Частный и семейный бизнес в России: вчера, сегодня, завтра (2016) // Pwc.ru 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: 16.12.2018).
7. Черницкий А. (2008). Семья и бизнес: у «них» и у «нас» // Справочник по управлению персоналом. № 1. URL: [http://www.pro-personal.ru/journal/268/7535/?print=Y&phrase\\_id=871548](http://www.pro-personal.ru/journal/268/7535/?print=Y&phrase_id=871548).
8. Allouche J., Amann B., Jaussaud J. et al. (2008). The impact of family control on the performance and financial characteristics of family versus nonfamily businesses in Japan // Family Business Review. Vol. 21. P. 315–329. DOI: 10.1177/08944865080210040104.
9. Anderson R. C., Mansi S. A., Reeb D. M. (2003). Founding family ownership and the agency cost of debt // Journal of Financial Economics. Vol. 68. P. 263–285. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.303864>.
10. Arosa B., Iturralde T., Maseda A. (2010). Ownership structure and firm performance in non-listed firms: Evidence from Spain // Journal of Family Business Strategy. Vol. 1. P. 88–96. DOI: 10.1016/j.jfbs.2010.03.001
11. Audretsch D. B., Hülsbeck M., Lehmann E. E. (2010). The benefits of family ownership, control and management on financial performance of firms. Brooklyn, NY: Social Science Research Network. DOI: 10.2139/ssrn.1690963
12. Bennedsen M., Nielsen K. M., Pérez-González F. et al. (2007). Inside the family firm: The role of families in succession decisions and performance // Quarterly Journal of Economics. Vol. 122. P. 647–691. DOI: 10.2139/ssrn.925650.
13. Brockhaus R. H. (2004). Family Business Succession: Suggestions for Future Research // Family Business Review. Vol. 17, № 2. P. 165–177. DOI: 10.1111/j.1741-6248.2004.00011.x.
14. Carr C., Bateman S. (2010). Does culture count? Comparative performances of top family and non-family firms // International Journal of Cross-Cultural Management. Vol. 10. P. 241–262. DOI: 10.1177/1470595810370907.
15. Cheng H.-L., Yu C.-M. J. (2008). Institutional pressures and initiation of internationalization: Evidence from Taiwanese small- and medium-sized enterprises // International Business Review. Vol. 17. P. 331–348. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2008.01.006>.
16. Chu W. (2011). Family ownership and firm performance: Influence of family management, family control, and firm size // Asia Pacific Journal of Management. Vol. 28. P. 833–851. DOI: 10.1007/s10490-009-9180-1.
17. Chua J. H., Chrisman J. J., Sharma P. (1999). Defining the family business by behavior // Entrepreneurship, Theory and Practice. Vol. 23, № 4. P. 19–39. DOI: <https://doi.org/10.1177/104225879902300402>.
18. Cucculelli M., Micucci G. (2008). Family succession and firm performance: Evidence from Italian family firms // Journal of Corporate Finance. Vol. 14. P. 17–31. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1160220>.
19. DeMassis A., Sharma P., Chua J. H. et al. (2012). Family business studies: An annotated bibliography. Cheltenham: Edward Elgar. 359 p.
20. Dumas C., Blodgett M. (1999). Articulating Values to Inform Decision Making: Lessons from Family Firms around the World // International Journal of Value-Based Management. Vol. 12, № 3. P. 209–221. DOI: <https://doi.org/10.1023/A:1007764112498>.
21. Duran P., Kammerlander N., van Essen M. et al. (2015). Doing More with Less: Innovation Input and Output in Family Firms // Academy of Management Journal. Vol. 59, № 4. P. 1224–1264. DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0424>.
22. Ehrhardt O., Nowak E., Weber F.-M. (2005). «Running in the family»: The evolution of ownership, control, and performance in German family-owned firms 1903–2003 // Swiss Finance Institute Research Paper. 06–13. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.891255>.
23. Fernández Z., Nieto M. J. (2005). Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: Some influential factors // Family Business Review. Vol. 18, № 1. P. 77–89. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2005.00031.x>.
24. Filatotchev I., Zhang X., Piesse J. (2011). Multiple agency perspective, family control, and private information abuse in an emerging economy // Asia Pacific Journal of Management. Vol. 28. P. 69–93. DOI: 10.1007/s10490-010-9220-x.
25. Fitzgerald M. A., Winter M., Miller N. J. et al. (2001). Adjustment Strategies in the Family Business: Implications of Gender and Management Role // Journal of Family and Economic Issues. Vol. 22, № 3. P. 265–291. DOI: 10.1023/A:1016651906925.
26. Gomez-Mejia L. R., Cruz C., Berrone P. et al. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms // Academy of Management Annals. Vol. 5, № 1. P. 653–707. DOI: 10.1080/19416520.2011.593320.
27. Habbershon T. G., Nordqvist M., Zellweger T. (2010). Transgenerational entrepreneurship: Exploring growth and performance in family firms across generations. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing Limited. P. 1–38.
28. Herrero I. (2011). Agency costs, family ties, and firm efficiency // Journal of Management. Vol. 37. P. 887–904. DOI: 10.1177/0149206310394866.
29. Ibrahim A. B., Soufani K., Lam J. (2001). A study of succession in a family firm // Family Business Review. Vol. 14, № 3. P. 245–258. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00245.x>.
30. Innovation in Family Business (2015) // Family Business Consulting Group URL: <https://www.thefbcg.com/Innovation-in-Family-Business/>.
31. Kelly L. M., Athanassiou N., Crittenden W. F. (2000). Founder centrality and strategic behavior in family-owned firm // Entrepreneurship Theory and Practice. Vol. 25, № 2. P. 27–42. DOI: <https://doi.org/10.1177%2F104225870002500202>.
32. Mandl I., Voithofer P. (2010). Transfer and succession in Austrian family firms. An unpublished paper / Austrian Institute for SME Research. [S.a.]
33. Menéndez-Requejo S. (2006). Ownership structure and firm performance: Evidence from Spanish family firms // Handbook of research on family business. Northampton, MA: Edward Elgar. P. 575–592.
34. Miller D., Le Breton-Miller I., Lester R. H. (2011). Family and lone founder ownership and strategic behaviour: Social context, identity, and institutional logics // Journal of Management Studies. Vol. 8. P. 1–25. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2009.00896.x.
35. Mitchell R., Agle B., Wood D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts // Academy of Management Review. Vol. 22. P. 853–886. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/259247>.
36. Morck R. K., Strangeland D. A., Yeung B. (2000). Inherited wealth, corporate control, and economic growth: The Canadian disease? // Concentrated corporate ownership. Chicago, IL: University of Chicago Press. P. 319–369. URL: <https://ssrn.com/abstract=2275565>.
37. Naveed A. (2016). Family Business Portfolios: Enduring Entrepreneurship and Exit Strategies // JIBS Dissertation Series. No. 108. P. 1–86.
38. Pimentel D. N. G. (2016) A family matter? Business profile, decision and entrepreneurship in family businesses: the case of the Ponta Delgada. 159 p. DOI: <http://hdl.handle.net/10400.3/4568>.
39. Pistrui D., Murphy P. J., Deprez-Sims A. S. (2010) The transgenerational family effect on new venture growth strategy // International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management. Vol. 12. 1. P. 3–16. DOI: 10.1504/IJEIM.2010.033164.
40. Poutziouris P. Z. (2001). The Views of Family Companies on Venture Capital: Empirical Evidence from the UK Small to Medium-Size Enterprising Economy // Family Business Review. Vol. 14, № 3. P. 277–291. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00277.x>.
41. Poza E. J., Daugherty M. S. (2013). Family business. 4th ed. Mason, OH: Cengage. 56 p.
42. Saito T. (2008). Family firms and firm performance: Evidence from Japan // WIAS Discussion Paper. No. 2007–005. Tokyo, Japan: Waseda University. DOI: 10.1016/j.jjie.2008.06.001.
43. Salvato C., Melin L. (2008). Creating Value Across Generations in Family-Controlled Businesses: The Role of Family Social Capital // Family Business Review. Vol. 21, № 3. P. 259–276. DOI: <https://doi.org/10.1177/08944865080210030107>.
44. Stafford K., Duncan K., Danes S. et al. (1999). A research model of sustainable family businesses // Family Business Review. Vol. 12. P. 197–208. DOI: 10.1111/j.1741-6248.1999.00197.x.
45. Stavrou E., Swiercz P. (1998). Securing the future of the family enterprise: A model of offspring intentions to join the business // Entrepreneurship Theory and Practice. Vol. 23, № 2. P. 19–21. DOI: 10.1177/104225879802300202.
46. Stavrou E. (1998). A four factor model: A guide to planning next generation involvement in the family firm // Family Business Review. Vol. 11. P. 135–142. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1998.00135.x>.
47. Stavrou E. T., Kleanthous T., Anastasiou T. (2005). Leadership personality and firm culture during hereditary transitions in family firms: Model development and empirical investigation // Journal of Small Business Management. Vol. 43, № 2. P. 187–206. DOI: 10.1111/j.1540-627x.2005.00133.x.
48. Villalonga B., Amit R. (2006). Do family ownership, control and management affect firm value? // Journal of Financial Economics. Vol. 80. P. 385–417. URL: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jfineco.2004.12.005>.
49. Wang Z., Castano I. B., Fitzhugh D. J. et al. (2000). Pol Kappa: a DNA polymerase required for sister chromatid cohesion. Science. Vol. 289. P. 774–779. DOI: 10.1126/science.289.5480.774.
50. Westhead P., Howorth C. (2006). Ownership and management issues associated with family firm performance and company objectives // Family Business Review. Vol. 19. P. 301–316. DOI: 10.1111/j.1741-6248.2006.00077.x.
51. Zahra S. A., Hayton J. C., Salvato C. (2004). Entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture // Entrepreneurship Theory & Practice. Vol. 28. P. 363–380. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00051.x>.

## REFERENCES

1. Barhatova, N. M. (1999). Semejnyj biznes i sem'i v biznese // EHKO. 2. [Barkhatova, N. M. (1999) Family business and families in business. ECO. 2. (In Russ.)]. <http://ecotrends.ru/subscribe/1841-2014-03-06-10-13-03>.
2. Chastnyj i semejnyj biznes v Rossii: vchera, segodnya, zavtra (2016) // Pwc.ru. (In Russ.)]. [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). [Private and family business in Russia: yesterday, today, tomorrow (2016). Pwc.ru. (In Russ.)] [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).
3. Chernickij, A. (2008). Sem'ya i biznes: u «nikh» i u «nas» // Spravochnik po upravleniyu personalom. 1. [Chernitsky, A. (2008). Family and business: at «them» and at «us». In: Handbook on personnel manage-



6. Trachuk, A. V., Linder, N. V., Ubejko, N. V. (2017). Formirovanie dinamicheskikh biznes-modelej kompaniyami ehlektronnoj kommercii // Upravlenec. 4(68):61–74. [Trachuk, A. V., Linder, N. V., Ubejko, N. V. (2017). Formation of dynamic business models by e-commerce companies. *Manager*. 4(68):61–74. (In Russ.).]
7. Volkov, D. A. (2011). Stadii i zhiznennye cikly razvitiya semejnogo biznesa // Rossijskoe predprinimatel'stvo. 2:11–16. [Volkov, D. A. (2011). Stages and life cycles of family business development. *Russian Entrepreneurship*. 2:11–16. (In Russ.).]
8. Allouche, J., Amann, B., Jaussaud, J. et al. (2008). The impact of family control on the performance and financial characteristics of family versus nonfamily businesses in Japan. *Family Business Review*. 21:315–329. DOI: 10.1177/08944865080210040104.
9. Anderson, R. C., Mansi, S. A., Reeb, D. M. (2003). Founding family ownership and the agency cost of debt. *Journal of Financial Economics*. 68:263–285 <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.303864>.
10. Arosa, B., Iturralde, T., Maseda, A. (2010). Ownership structure and firm performance in non-listed firms: Evidence from Spain. *Journal of Family Business Strategy*. 1:88–96. DOI: 10.1016/j.jfbs.2010.03.001.
11. Audretsch, D. B., Hülsbeck, M., Lehmann, E. E. (2010). The benefits of family ownership, control and management on financial performance of firms. Brooklyn, NY: Social Science Research Network. DOI: 10.2139/ssrn.1690963.
12. Bennedsen, M., Nielsen, K. M., Pérez-González F. et al. (2007). Inside the family firm: The role of families in succession decisions and performance. *Quarterly Journal of Economics*. 122:647–691. DOI: 10.2139/ssrn.925650.
13. Brockhaus, R. H. (2004). Family Business Succession: Suggestions for Future Research. *Family Business Review*. 17(2):165–177. DOI: 10.1111/j.1741-6248.2004.00011.x.
14. Carr C., Bateman S. (2010). Does culture count? Comparative performances of top family and non-family firms. *International Journal of Cross-Cultural Management*. 10:241–262. DOI: 10.1177/1470595810370907.
15. Cheng, H.-L., Yu, C.-M. J. (2008). Institutional pressures and initiation of internationalization: Evidence from Taiwanese small- and medium-sized enterprises. *International Business Review*. 17:331–348. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2008.01.006>.
16. Chu, W. (2011). Family ownership and firm performance: Influence of family management, family control, and firm size. *Asia Pacific Journal of Management*. 28:833–851. DOI: 10.1007/s10490-009-9180-1
17. Chua, J. H., Chrisman, J. J., Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship, Theory and Practice*. 23(4):19–39. DOI: <https://doi.org/10.1177/104225879902300402>.
18. Cucculelli M., Micucci G. (2008). Family succession and firm performance: Evidence from Italian family firms. *Journal of Corporate Finance*. 14:17–31. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1160220>.
19. DeMassis, A., Sharma, P., Chua, J. H. et al. (2012). Family business studies: An annotated bibliography. Cheltenham: Edward Elgar. 359 p.
20. Dumas, C., Blodgett, M. (1999). Articulating Values to Inform Decision Making: Lessons from Family Firms around the World. *International Journal of Value-Based Management*. 12(3):209–221. DOI: <https://doi.org/10.1023/A:1007764112498>.
21. Duran, P., Kammerlander, N., van Essen, M. et al. (2015). Doing More with Less: Innovation Input and Output in Family Firms. *Academy of Management Journal*. 59(4):1224–1264. DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0424>.
22. Ehrhardt, O., Nowak, E., Weber, F.-M. (2005). «Running in the family»: The evolution of ownership, control, and performance in German family-owned firms 1903–2003. *Swiss Finance Institute Research Paper*. 06–13. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.891255>.
23. Fernández, Z., Nieto, M. J. (2005). Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: Some influential factors. *Family Business Review*. 18(1):77–89. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2005.00031.x>.
24. Filatotchev, I., Zhang, X., Piesse, J. (2011). Multiple agency perspective, family control, and private information abuse in an emerging economy. *Asia Pacific Journal of Management*. 28:69–93. DOI: 10.1007/s10490-010-9220-x.
25. Fitzgerald, M. A., Winter, M., Miller, N. J. et al. (2001). Adjustment Strategies in the Family Business: Implications of Gender and Management Role. *Journal of Family and Economic Issues*. 22. (3):265–291. DOI: 10.1023/A:1016651906925.
26. Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P. et al. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management Annals*. 5. (1):653–707. DOI: 10.1080/19416520.2011.593320.
27. Habbershon, T. G., Nordqvist, M., Zellweger, T. (2010). Transgenerational entrepreneurship: Exploring growth and performance in family firms across generations. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing Limited. 1–38.
28. Herrero, I. (2011). Agency costs, family ties, and firm efficiency. *Journal of Management*. 37:887–904. DOI: 10.1177/0149206310394866.
29. Ibrahim, A. B., Soufani, K., Lam, J. (2001). A study of succession in a family firm. *Family Business Review*. 14. (3):245–258. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00245.x>.
30. Innovation in Family Business (2015). Family Business Consulting Group. URL: <https://www.thefbcg.com/Innovation-in-Family-Business/>.
31. Kelly, L. M., Athanassiou, N., Crittenden, W. F. (2000). Founder centrality and strategic behavior in family-owned firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 25(2):27–42. DOI: <https://doi.org/10.1177%2F104225870002500202>.
32. Mandl I., Voithofer P. (2010). Transfer and succession in Austrian family firms. An unpublished paper / Austrian Institute for SME Research. [S.a.]
33. Menéndez-Requejo, S. (2006). Ownership structure and firm performance: Evidence from Spanish family firms. In: Handbook of research on family business. Northampton, MA: Edward Elgar. 575–592.
34. Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R. H. (2011). Family and lone founder ownership and strategic behaviour: Social context, identity, and institutional logics. *Journal of Management Studies*. 8:1–25. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2009.00896.x.
35. Mitchell, R., Agle, B., Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*. 22:853–886. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/259247>.
36. Morck, R. K., Strangeland, D. A., Yeung, B. (2000). Inherited wealth, corporate control, and economic growth: The Canadian disease? // Concentrated corporate ownership. Chicago, IL: University of Chicago Press. 319–369. <https://ssrn.com/abstract=2275565>.
37. Naveed, A. (2016). Family Business Portfolios: Enduring Entrepreneurship and Exit Strategies. *JIBS Dissertation Series*. 108:1–86.
38. Pimentel, D. N. G. (2016). A family matter? Business profile, decision and entrepreneurship in family businesses: the case of the Ponta Delgada. 159 p. <http://hdl.handle.net/10400.3/4568>.
39. Pistruì, D., Murphy, P. J., Deprez-Sims A.S. (2010). The transgenerational family effect on new venture growth strategy. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*. 12(1):3–16. DOI: 10.1504/IJEIM.2010.033164.
40. Poutziouris, P.Z. (2001). The Views of Family Companies on Venture Capital: Empirical Evidence from the UK Small to Medium-Size Enterprising Economy. *Family Business Review*. 14(3):277–291. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00277.x>.
41. Poza, E. J., Daugherty, M.S. (2013). Family business. 4th ed. Mason, OH: Cengage. 56 p.
42. Saito, T. (2008). Family firms and firm performance: Evidence from Japan. *WIAS Discussion Paper*. 2007–005. Tokyo, Japan: Waseda University. DOI: 10.1016/j.jjie.2008.06.001.
43. Salvato, C., Melin, L. (2008). Creating Value Across Generations in Family-Controlled Businesses: The Role of Family Social Capital. *Family Business Review*. 21(3):259–276. DOI: <https://doi.org/10.1177/08944865080210030107>.
44. Stafford, K., Duncan, K., Danes, S. et al. (1999). A research model of sustainable family businesses. *Family Business Review*. 12:197–208. DOI: 10.1111/j.1741-6248.1999.00197.x.
45. Stavrou, E., Swiercz, P. (1998). Securing the future of the family enterprise: A model of offspring intentions to join the business. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 23(2):19–21. DOI: 10.1177/104225879802300202.
46. Stavrou, E. (1998). A four factor model: A guide to planning next generation involvement in the family firm. *Family Business Review*. 11:135–142. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1998.00135.x>.
47. Stavrou, E. T., Kleanthous, T., Anastasiou, T. (2005). Leadership personality and firm culture during hereditary transitions in family firms: Model development and empirical investigation. *Journal of Small Business Management*. 43(2):187–206. DOI: 10.1111/j.1540-627x.2005.00133.x.
48. Villalonga, B., Amit, R. (2006). Do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of Financial Economics*. 80:385–417. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jfineco.2004.12.005>.
49. Wang, Z., Castano, I. B., Fitzhugh, D. J. et al. (2000). Pol Kappa: a DNA polymerase required for sister chromatid cohesion. *Science*. 289:774–779. DOI: 10.1126/science.289.5480.774.
50. Westhead, P., Howorth, C. (2006). Ownership and management issues associated with family firm performance and company objectives. *Family Business Review*. 19:301–316. DOI: 10.1111/j.1741-6248.2006.00077.x.
51. Zahra, S. A., Hayton, J. C., Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship Theory & Practice*. 28:363–380. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00051.x>.

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

**М.И. Мокина**

Магистрант, ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации».

Область научных интересов: семейное предпринимательство, сохранение управляемости и преемственности семейного бизнеса.

E-mail: [mvk49@mail.ru](mailto:mvk49@mail.ru)

## ABOUT THE AUTHOR

**Marina I. Mokina**

Master student, Department of Management, Financial University under the Government of the Russian Federation. Research interests:

family entrepreneurship, maintaining the manageability and continuity of the family business.

E-mail: [mvk49@mail.ru](mailto:mvk49@mail.ru)