

Семейное предпринимательство: анализ российской практики

Среди различных форм предпринимательства в последние годы расширяется использование семейного бизнеса. Существует множество различных критериев, по которым предприятие можно отнести к категории семейных. Так, например, в своем исследовании по семейному бизнесу, PricewaterhouseCoopers определяет его как «бизнес, в котором, по меньшей мере, 51% акций принадлежит семье, члены семьи составляют большую часть топ-менеджмента компании, а собственники постоянно вовлечены в управление бизнесом» [6]. В странах с высокоразвитым фондовым рынком, например в США и Германии, семейным считается бизнес, в котором семье принадлежит не менее 25% акций предприятия. Но основная идея заключается в том, что бизнес должен фактически контролироваться семьей, переходя из поколения в поколение.

Семейные предприятия могут быть как совсем небольшими (например, частные семейные гостиницы и рестораны в Европе), так и превращаться со временем в крупные корпорации, такие как всемирно известные Wall-Mart и Samsung. В мире насчитывается около 200 семейных компаний с годовым оборотом, превышающим 2 млрд долл. [4]. Однако, разрастаясь, компания очень часто теряет свою индивидуальность, традиции, заложенные основателями бизнеса, связи между семьей и бизнесом постепенно ослабевают, а контроль над компанией переходит к сторонним собственникам и организациям. Таких примеров в мире достаточно много. Возможно, именно по этой причине наибольшая часть семейных компаний – долгожителей принадлежат все-таки к малому и среднему бизнесу.

Надо отметить, что семейные компании являются основой экономики во многих европейских странах, а также в США и Латинской Америки. По данным Pricewaterhouse за 2008 год, доля семейных компаний составляет более 50% в странах Евросоюза, от 65% до 90% в Латинской Америке, и более 95% в

*С.О. Календжян
Д.А. Волков*

УДК 338.22
ББК 65.292
К - 171



Соединенных Штатах. При этом семейный бизнес производит около 40-50% ВВП Европы, около 70% ВВП Латинской Америки и от 65% до 82% ВВП стран Азии. Наибольший вес семейные компании традиционно занимают в таких секторах, как производство продовольственных продуктов, торговля, ресторанный и гостиничный бизнес, строительство, финансовые услуги.

Старейшими компаниями в мире являются «семейные», такие как, например, семья Хоши в Японии (гостиничный бизнес), семьи Маринелли в Италии (литье церковных колоколов) и семьи де Гулэн во Франции (виноделие). Эти семейные компании успешно работают на рынке уже более 1000 лет. Старейшая семейная компания в мире – японская строительная фирма Kong Gumi, существовавшая с 578 г. по 2007 г., и специализировавшаяся на строительстве буддийских религиозных сооружений. Компания существует и по сей день, став в 1999 г. одним из подразделений японского строительного гиганта – концерна Takamatsu. В Европе семейные компании составляют основу малого и среднего бизнеса, причем многие предприятия очень старые. В Германии, Франции и Англии много семейных гостиниц и ресторанов, которым по 100-200 лет [5].

В чем секрет успеха семейного бизнеса по всему миру?

Экономисты из University of Innsbruck провели исследование в области гостиничного и ресторанного семейного бизнеса. Результаты показали, что владельцы семейных компаний считают неоспоримыми преимуществами семейного бизнеса: 1) высокую личную заинтересованность сотрудников; 2) возможность создавать индивидуальный, персонализированный продукт, и удерживать, таким образом, постоянных клиентов; 3) гибкость и высокую приспособляемость бизнеса к изменяющимся условиям внешней среды; 4) удобный, «управляемый» размер компании; 5) независимость; 6) экономию на издержках труда. [7].

Эти преимущества вполне закономерны и имеют место далеко не только в сфере гостиничного и ресторанного бизнеса. Чаще всего семейные компании являются небольшими, и для них установление личных взаимоотношений с клиентами и сотрудниками является *конкурентным преимуществом* на рынке. Их бизнес основан не столько на контрактах, сколько на лояльности, традициях, понимании потребностей клиента, персонализации услуг и продуктов, что делает эти компании по-своему уникальными и неповторимыми. В отличие от корпораций-гигантов, которые предлагают потребителям массовые услуги, семейные предприятия могут занять свою собственную, узкую рыночную нишу, и успешно работать в ней, передавая традиции из поколения в поколение. Кроме того, в небольших семейных компаниях присутствует достаточно простая и строгая иерархия управления, что позволяет им быть более гибкими, быстро реагировать на изменения внешней среды, например, спроса и предпочтений потребителя.

Чаще всего сотрудники семейных предприятий (члены семьи) более гибко относятся к организации своего рабочего времени и даже к выплате заработной платы. Они готовы в большей степени подстраивать свое личное время под нужды бизнеса, перерабатывать дополнительные часы, чем сторонние сотрудники, что делает бизнес более гибким и экономичным. Кроме того, члены семьи не будут требовать стабильных ежемесячных выплат в ущерб дальнейшему развитию бизнеса или в период, когда компания испытывает финансовые трудности, поскольку лично заинтересованы в укреплении и росте компании. Статистика показывает, что нередкими являются случаи, когда члены семьи готовы бесплатно работать для того, чтобы поддержать бизнес семьи в особенно напряженные периоды, даже имея при этом другую специальность и постоянно оплачиваемую работу.

Если семейный бизнес обладает неоспоримыми преимуществами, и пользуется такой популярностью в Европе, почему он не получил массового развития в России? Если и существует ряд семейных компаний, которые успешно работают на российском рынке, то их достаточно немного, и практически все они – бизнес в первом поколении. Зачастую владельцы этих компаний не вовлекают детей в управление бизнесом, и не уверены, смогут ли передать его им по наследству. Существовавшие веками традиции семейного предпринимательства в России были полностью разрушены после Революции 1917 г., и начали возрождаться только недавно, в 90-е годы. За это время были потеряны семейные связи, сам институт семьи претерпел коренные изменения. Семьи стали меньше по численности, а отношения внутри семей стали менее сплоченными. Отсутствие культуры и опыта совместного ведения дела внутри семьи неизбежно приводит к возникновению конфликтов в борьбе за управление, неспособности создать и передать традиции ведения бизнеса детям, отсутствию мотивации у детей продолжать дело своих отцов и дедов [5]. В то время как до Революции существовали целые династии успешных российских предпринимателей, промышленников и купцов, которые являлись гордостью страны, а их продукция пользовалась спросом во многих странах Европы. Государство поддерживало и способствовало развитию семейного бизнеса: во времена Петра I и Екатерины II создавались специальные коллегии в поддержку предпринимателям, предоставлялись привилегии и льготы, выделялись беспроцентные ссуды, обеспечивались государственные заказы.

В настоящее время семейное предпринимательство в России постепенно формируется, однако по-прежнему испытывает множество трудностей, которые необходимо преодолевать. В 2010 г. британская организация Campden, занимающаяся проблемами семейного бизнеса, провела исследование в России, опросив 25 крупных предпринимателей из Москвы и регионов, личное богатство которых составляет более 50 млн долл. [8] Среди участников исследования были и слушатели Высшей Школы Корпоративного Управления РАНХ и Гс.



Исследование показало, что основная проблема развития семейного бизнеса в России связана с нестабильностью экономики и потрясениями, которые приходится переживать российским предпринимателям. Бизнесмены не чувствуют себя в безопасности и испытывают трудности при планировании своего дела более чем на два года вперед. Среди основных проблем, связанных с предпринимательской деятельностью, участники исследования отметили следующее:

- ▶ крайне высокий уровень бюрократии и коррупции, особенно на региональном уровне;
- ▶ в регионах практически отсутствует конкуренция, на рынке работают несколько крупных игроков, и для того, чтобы войти на этот рынок, необходимо добиться поддержки центральных и местных органов власти;
- ▶ достаточно сложно получить доступ к заемным средствам (кредитованию), что затрудняет долгосрочное развитие бизнеса. 60% опрошенных предпринимателей финансируют развитие компании из внутренних денежных потоков, а те, кто вынужден прибегать к долговому финансированию, обращаются за кредитом к знакомым. Банкам большинство респондентов не доверяют: помимо того, что получить кредит там достаточно непросто, они отмечают очень высокие проценты (20%-24% в год), а также низкое качество работы банков – зачастую служащие российских банков не обладают достаточным уровнем знаний и компетенций;
- ▶ государство, по мнению большинства предпринимателей (72% опрошенных), оказывает очень слабую поддержку малому и среднему бизнесу, или вообще не оказывает (28%). А ведь это та сфера бизнеса, где семейные компании имеют наибольший вес в Европе и США.

Таким образом, большинство предпринимателей отмечают наличие множества возможностей для построения успешного бизнеса в России, но в то же время подчеркивают ненадежность, нестабильность бизнес-среды. Многие из них предпочитают не создавать крупные бренды, не демонстрировать успешность и популярность своих компаний, для того чтобы не привлекать излишнее внимание: страх рейдерских атак, незаконной экспроприации активов и т.д. часто заставляет успешных предпринимателей «уходить в тень». Многие предприниматели предпочитают выводить часть капитала за рубеж, для обеспечения его сохранности. И многие, как справедливо заметил один из респондентов, не хотят «перекладывать на своих детей бремя управления крупной компанией в условиях такой нестабильности и неопределенности».

Помимо неблагоприятных внешних условий ведения бизнеса, многие предприниматели отмечают, что эмоционально не привязаны к своему бизнесу. В годы «перестройки» бизнесмены зачастую выбирали сферу деятельности практически случайно, в зависимости от того, где открывались новые возможности для заработка, а не в соответствии с внутренними ценностями, интересами, либо семейными традициями. Теперь они не рассматривают свою компанию, как дело всей

жизни, которое хотели бы продолжать и передать своим детям. По словам одного из респондентов (53-летнего бизнесмена), «бизнес- это всего лишь бизнес».

Так, 92% опрошенных предпринимателей были бы готовы продать свою компанию, при условии, что им сделали бы интересное финансовое предложение. При этом 48% из них хотели бы продать бизнес через 5 лет, а 40% - уже через 2 года. И только 8% рассматривают вопрос о передачи текущего бизнеса по наследству детям. (Рис. 1)

Рисунок 1

Планы по дальнейшему развитию бизнеса



Только 44% респондентов пытаются вовлекать членов семьи в свой бизнес. Во многом, это связано с тем, что дети собственников первого поколения еще достаточно молоды. По словам одного из предпринимателей, неизвестно, захотят ли дети продолжить бизнес родителей: у большинства представителей второго поколения собственные интересы, взгляды на жизнь и представления о будущей карьере. По этой причине он решил продать свой бизнес после 10 лет успешной работы, и заняться другим, новым делом. Не очень серьезное отношение к преемственности бизнеса продемонстрировали и другие опрошенные предприниматели. 68% респондентов не планируют оказывать давление на выбор детей, если те не захотят продолжить их бизнес, предоставляя им возможность самостоятельно выбирать карьерный путь. И только 32% хотели бы мотивировать своих детей, чтобы у них возник интерес к продолжению родительского дела.

Кроме того, более $\frac{3}{4}$ всех опрошенных не передают и не планируют в ближайшее время передавать долю в своем бизнесе никому из членов семьи, также очень немногие позволяют родственникам участвовать в управлении бизнесом. Связано это опять же с тем, что дети многих из них еще не выросли, а женам они опасаются



передавать управление по причине громких бракоразводных процессов, которые часто имеют место в бизнес-кругах, и не желают подвергать свой бизнес дополнительным рискам.

Естественно, при такой слабо развитой политике преемственности, возникает значительный риск того, что семья потеряет контроль над бизнесом, если основатель компании по каким-то причинам больше не сможет ей руководить (так как никто из родственников не имеет практических навыков управления).

Несмотря на слабую заинтересованность предпринимателей в передаче бизнеса младшему поколению, родители считают крайне важным дать ребенку достойное и качественное образование, подготовить его к будущей профессиональной жизни. Очень часто родители предпочитают давать своим детям западное образование, отправляя их учиться в Европу и США. 80% респондентов ответили, что их дети получают (или получат) образование как в России, так и за рубежом. Это решение является достаточно спорным с точки зрения преемственности и укрепления семейного бизнеса, так как, учась за рубежом, дети перенимают другую культуру и ценности, у них формируются другие навыки. Возвращаясь на Родину, дети предпринимателей не хотят продолжать традиции семейного бизнеса, считая ведение своего дела в России слишком рискованным и сложным.

Здесь мнения разделяются. Для большинства бизнесменов важно, чтобы их дети получили базовое образование в России, поняли и прочувствовали собственную культуру, прежде чем продолжат обучение за рубежом. Однако существует и другое мнение. Один из опрошенных высказал точку зрения, что обучаясь в Европе, помимо высокого качества образования, ребенок получает безопасную и здоровую среду, которую ему невозможно обеспечить в Москве. Другой предприниматель, который сам проходил обучение в Дрездене, отметил, что в Германии он научился прежде всего ценить дисциплину и получил высокие организационные навыки, и хотел бы, чтобы и его дети переняли за рубежом эти важные для работы и жизни ценности. Многие предприниматели отправляют детей за рубеж, в частности в Лондон, поскольку условия проживания там (в школах и колледжах) достаточно аскетичны, дети не чувствуют себя выделяющимися из общей среды, в отличие от России, где они часто вырастают испорченными и избалованными большими деньгами и комфортными условиями.

Проблема заключается в том, что, проучившись за рубежом в течение длительного времени, дети предпринимателей очень часто не хотят возвращаться обратно на родину и продолжать дело родителей. Так, сын одного из предпринимателей, проучившийся с 15 лет в Лондоне, в свои 22 года уже не чувствует себя русским, и не планирует возвращаться в Россию.

Итак, учитывая результаты проведенного Campden исследования, вопросы преемственности и передачи бизнеса по наследству кажутся намного более сложными.

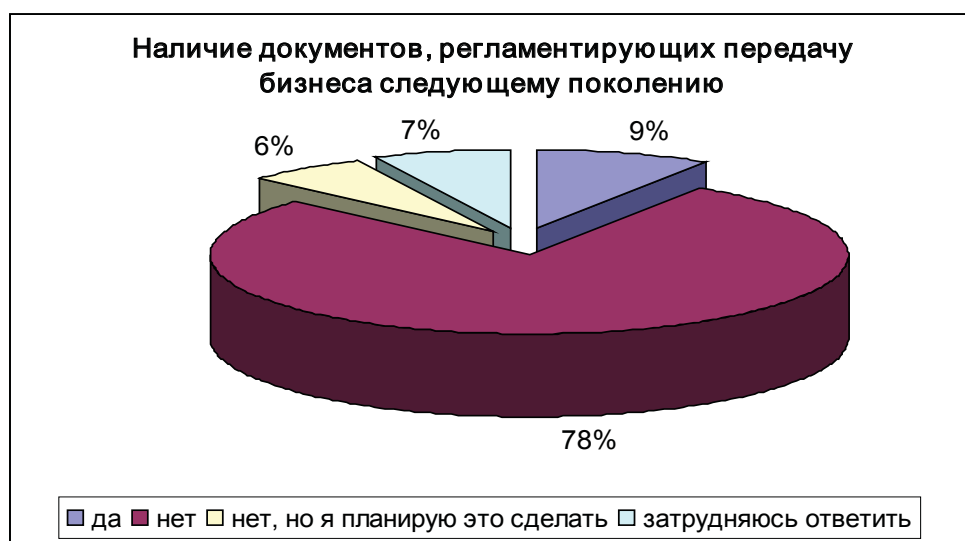
ми, чем в бизнес-семьях Европы и других стран. В Европе уже выработаны методы решения проблемы передачи бизнеса следующим поколениям, в частности, создаются специальные семейные офисы, часть функций которых заключается в сохранении и приумножении капитала и воспитании наследников. В России такие механизмы только еще предстоит разработать.

Рассматривая вопросы жизнеспособности и передачи семейного бизнеса в российских условиях, мы провели эмпирическое исследование специфики организации и управления семейным бизнесом в условиях РФ, в качестве респондентов рассматривались субъекты малого и среднего бизнеса. Основная выборка составила 54 бизнес-структуры, из которых мы отобрали 32 компании, реализующие концепцию семейного бизнеса. Отбор проводился посредством интервью, далее исследование развивалось методом анкетирования и анализа полученных результатов.

Исследованные нами примеры семейного бизнеса позволили сделать вывод о том, что только 9% владельцев бизнеса имеют документы, регламентирующие передачу бизнеса следующему поколению, и еще 6% планируют разработать такие документы. Следует отметить, что 78% владельцев бизнеса не обладают четким представлением относительно политики преемственности в компании (рис. 2.).

Рисунок 2

Наличие документов, регламентирующих передачу бизнеса



Кроме того, в рамках стратегии преемственности необходимо создать систему воспитания будущих владельцев бизнеса (рис. 3.). Наряду с традиционными методами родительского воспитания (91%), через образовательные учреждения (31%) и наставничество (50%), возрастает роль и значение религиозного воспитания (28%) и благотворительных инициатив, в которые вовлекаются дети по примеру родителей.

Рисунок 3

Методы воспитания ценностей



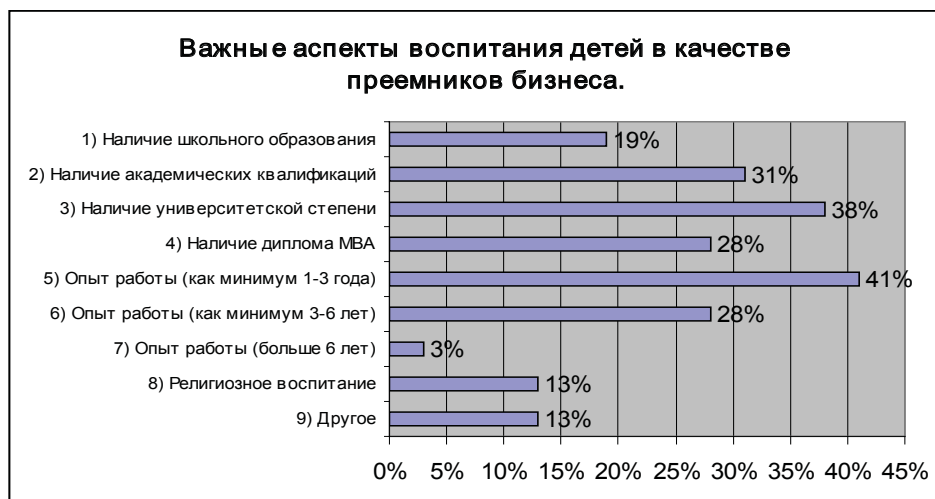
В рамках проведенного исследования было установлено, что дети владельцев бизнеса (63%) получают образование в России, за рубежом - 12%, в России и за рубежом - 25%. Эти данные отличаются от данных исследования Campden, которые мы привели выше, в связи с тем, что в исследовании принимали участия представители не крупного, а малого и среднего бизнеса, реализующие концепцию семейного предпринимательства. Как уже было отмечено, отправляя детей учиться за рубеж, родители рискуют потерять с ними связь, теряется возможность воспитания на собственном примере семьи и наставничества. При этом в ряде случаев дети получают классическое западное образование и воспитание, которое с трудом адаптируется к российским условиям. Поэтому при наличии возможностей важно сочетать российское и западное образование и воспитание.

Ниже на рисунке 4 приводятся важные аспекты воспитания детей в качестве преемников семейного бизнеса. Следует отметить роль образования: не только диплома высшего образования, но и диплома Мастер делового администрирования. Собственники бизнеса, почти каждый третий – направляют детей для получения

диплома MBA. Собственники вовлекают детей с молодости в свой бизнес или дают им возможность набраться опыта в других компаниях. Религиозное воспитание становится существенным фактором для формирования фундамента семейных традиций преемственности.

Рисунок 4

Аспекты формирования преемников семейного бизнеса



При этом рейтинг основных требований со стороны владельцев бизнеса к образовательному учреждению выглядит следующим образом: на первом месте - репутация института, далее - академические стандарты (наличие соответствующих специализаций), затем - международные связи образовательного института.

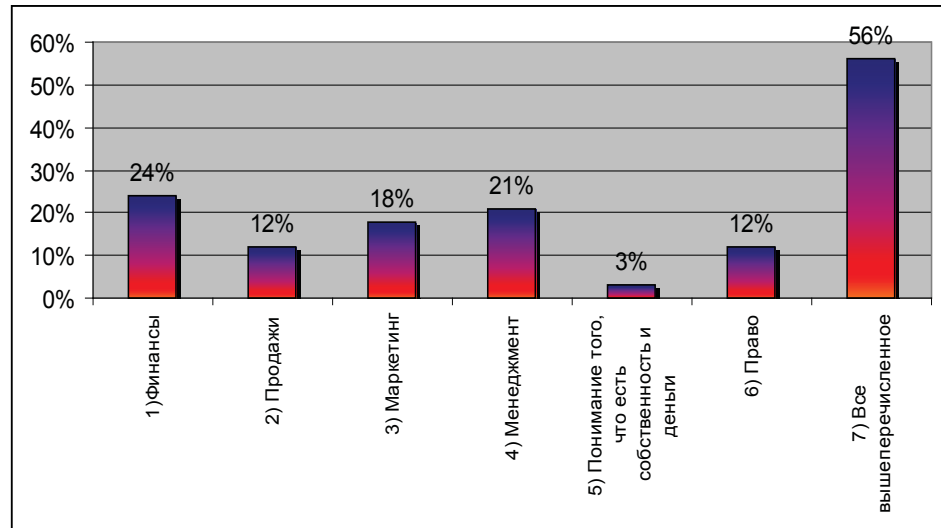
Исследуя вопросы развития знаний и навыков в области бизнеса и права для вовлечения наследников в управление семейным бизнесом, были получены результаты, которые представлены на рисунке 5. Родители весьма сбалансированно оценивают роль и значение ключевых компетенций в области финансов, менеджмента, права, маркетинга и продаж.

Рассматривая вопрос роли религиозного воспитания в формировании преемников семейного бизнеса, мы исследовали значимость фактора веры в бизнесе для респондентов (владельцев бизнеса). Для каждого третьего из наших респондентов фактор веры был важен для продолжения семейных традиций и ведения семейного предпринимательства.



Рисунок 5

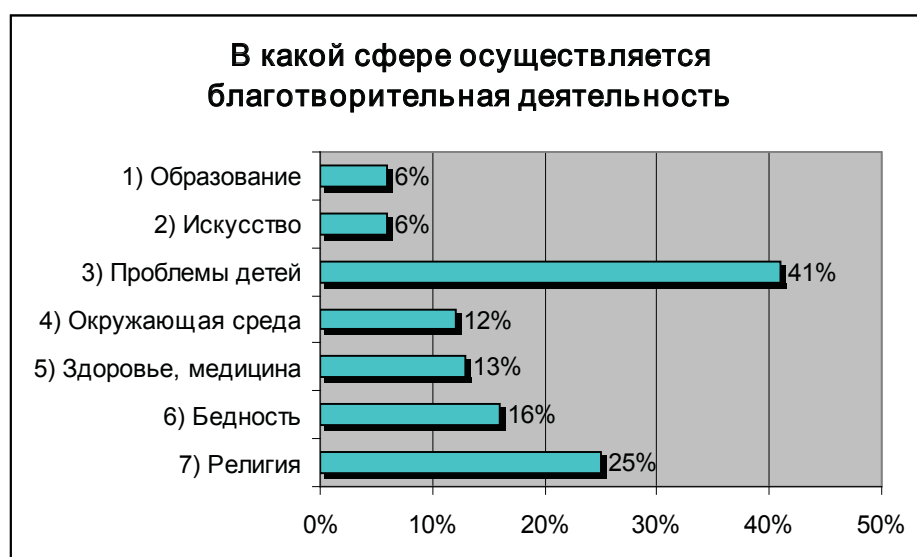
Развитие знаний и навыков в области бизнеса и права для вовлечения в управление семейным бизнесом



Кроме того, нами исследовались вопросы иерархии семьи и отношение семьи к религии. Так, у 63% респондентов существует принимаемая всеми членами семьи семейная иерархия, 19% такую иерархию отрицают, остальные 18% респондентов затруднились с ответом. Верующей свою семью считают 41% владельцев бизнеса, отчасти – 25%, отрицательный ответ дали 34% респондентов.

При этом благотворительной деятельностью занимаются 50% владельцев бизнеса, распределение направлений социальных проектов представлено на рисунке 6. Здесь приоритет отдается проблеме воспитания детей и поддержки детских домов, а также помощи церкви. Как показывают результаты обоих исследований - исследования Campden по крупному частному предпринимательству, и нашего эмпирического исследования, проведенного по малым и средним семейным компаниям – развитие семейного бизнеса в России возможно, но сопряжено со множеством трудностей и барьеров, которые необходимо преодолевать. Речь идет в первую очередь об отсутствии мотивации у успешных российских предпринимателей передавать управление бизнесом своим детям, развивать традиции преемственности.

Направления поддержки социальных проектов



Во-первых, это высокая неопределенность и нестабильность экономической среды, бюрократия и коррупция на всех уровнях управления, высокие риски, недоступность источников кредитования, отсутствие государственной поддержки малого и среднего бизнеса. Все эти факторы не только препятствуют успешному развитию бизнеса, но и вызывают у преемников российских бизнесменов нежелание продолжать дело родителей, а у родителей – отсутствие стремления перекладывать это тяжелое «бремя» на детей.

Кроме того, зачастую важную роль играет отсутствие эмоциональной привязанности предпринимателей к своему делу, готовность периодически менять сферу деятельности, и продавать свои компании при наличии выгодного финансового предложения. Это можно объяснить и тем фактом, что за долгие годы были нарушены традиции и ценности, связанные с семейным делом, с необходимостью воспитывать потомков и передавать им свои знания и опыт. Крупные предприниматели практически не задумываются о вопросах преемственности, и не осуществляют серьезных попыток привить детям интерес и навыки управления бизнесом, оставляя за ними самостоятельный выбор дальнейшего карьерного пути.

Однако семейный бизнес постепенно начинает возрождаться, в частности, в сфере малого и среднего бизнеса. Как показало эмпирическое исследование, проведенное по 32 компаниям, реализующим концепцию семейного бизнеса, часть



предпринимателей начинают задумываться о вопросах преемственности и воспитания наследников. И если официально процедуру передачи собственности разработала только совсем небольшая доля предпринимателей, то вопросам подготовки детей к будущему управлению компанией, их образованию и воспитанию, уделяют внимание уже многие собственники. И это достаточно хороший признак.

Ведь ответственность за инициирование и реализацию процесса передачи семейного бизнеса несет именно собственник. Анализ существующей практики показывает, что нередко возникают ситуации, когда представителям второго поколения приходилось брать процесс преемственности в свои руки потому, что родители с этим медлили, а порой даже оказывали активное противодействие.

Фундамент преемственности оптимально закладывать, когда дети еще совсем маленькие. Прививать им навыки общения, ведения переговоров, мирного разрешения споров, планирования, такие ценности, как: упорство в работе, правильное отношение к деньгам, щедрость, целостность, настойчивость, лидерские качества, стойкость к ударам судьбы, уважение, сочувствие и понимание, от которых зависит и здоровая атмосфера в семье, и успешный исход передачи дел. [2]

Если собственник бизнеса планирует передать свой бизнес детям, то необходимо как можно раньше сформировать у них объективное представление о предпринимательстве, акцентируя внимание на его преимуществах, обсуждая сопряженные с ним сложности и неприятности. Необходимо создать такие условия, когда преемники считают свое участие в семейном бизнесе личным профессиональным выбором, а не моральным долгом.

Анализ существующей практики ведения семейного бизнеса показывает: передача бизнеса по наследству реализуется через политику преемственности, на основе перехода бизнеса от одного поколения к другому в рамках одной семьи (рода) [3]. Если бизнес представляет ценность именно как грамотно выстроенную систему взаимоотношений, приносящую прибыль, а не просто как совокупность имущества, имеющего определенную стоимость, то возникает необходимость сохранения этой ценности в рамках семьи, для своих близких - и это естественное желание многих собственников.

В ходе исследования было установлено, что развитие предпринимательства в России носит в значительной степени преемственный характер, а анализ лучших традиций российского предпринимательства позволил проследить формирование технологий управления богатством семьи, адаптированных к российской специфике. Рассматривая основные элементы становления и развития семейного бизнеса в существующих правовых системах, мы выявили, что в основе семейного бизнеса лежат так называемые фидуциарные, лично-доверительные отношения.

Рассматривая семейный бизнес как объект наследования в современной правовой ситуации, мы определили необходимость разработки политики преемственно-

сти семейного бизнеса, позволяющей избежать конфликта интересов при переходе власти от одного поколения к другому и являющейся основой для выполнения двух основных условий долгосрочного успеха семейных компаний: профессионального менеджмента и непрерывного управления бизнесом членами семьи.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

Аронофф К., Маклюр С., Вард Д. Преемственность в семейном бизнесе. Испытание на величие - Издательство: Агентство «Стандарт», Пер. с англ. 2009- 98 с.

Волков Д.А. Развитие семейного бизнеса: анализ проблемного поля и существующей практики // Интеграл. №6 (56), 2010 – с. 76-77.

Волков Д.А. Стадии и жизненные циклы развития семейного бизнеса // Российское предпринимательство. Выпуск 2, март 2011. – с. 11-16.

Светин С. 200-летняя фирма, или какой бизнес является самым долговечным // Журнал «Компания». www.point.ru

Календжян С.О Семейный бизнес: сохранить и приумножить. // Прямые инвестиции, № 12, 2009. – с. 54-56.

Making a difference. The PricewaterhouseCoopers Family Business Survey 2007-2008. // <http://pwc.com>.

M. Peters, D. Buhalis. Family hotel businesses: Strategic planning and the need for education and training. // Education and training. Special Edition 2004. University of Innsbruck (Austria), University of Surrey (UK). – 20 p.

Russia's wealth creators. Campden Research Russian Entrepreneurs Report 2009. // Campden Media, 2009 – 61 p.

БИБЛИОГРАФИЯ:

Вахитова З.З., Калиева Э.Р. Психологические особенности семей, владеющих общим бизнесом. // Вестник Тюменского государственного университета, № 5, 2009. с.142-148.

Елкина О.С. Предпринимательство как форма обеспечения имущественных интересов членов семьи в современных условиях // Евразийский юридический журнал, 22, 2010, с. 83-85.

П. Лич. Семейный бизнес: Опыт успешного ведения бизнеса, управляемого семьей: пер. с англ. / П. Лич, Т. Богод. – Днепропетровск: Балан Бизнес Букс, 2005. – 256 с.

П. Розенблатт, Л. Де Мик, Р. Андерсон, П. Джонсон. Семейный бизнес в США. / Пер. с англ. – М.: NOTA VENE, 2001. – 296 с.

Теория предпринимательства в России. По материалам «Глобального мониторинга предпринимательства». Ред.: Алимова Т.А., Чепуренко А.Ю., Образцова О.И. Москва: Изд. Дом ГУ ВШЭ, 2010. – 267 с.

Чепуренко А.Ю., Образцова О.И. Развитие российского частного предпринимательства в межстрановом сопоставлении // Вопросы экономики, № 8, 2008. – с. 91-107.

Шнуровозова Т.В. Семейный бизнес по-русски / Т.В. Шнуровозова. – М.: Дашков и К°, 2010. – 204 с.

