

## Менеджмент

Научная статья

УДК 33

doi: 10.17223/19988648/69/11

### Парадоксы семейного бизнеса

Евгения Михайловна Каз<sup>1</sup>

<sup>1</sup> *Национальный исследовательский Томский государственный университет,  
Томск, , gk123a@mail.ru*

**Аннотация.** В зарубежных исследованиях, в отличие от российских, сложилась достаточно глубокая традиция изучения семейного бизнеса. Однако и там до сих пор нет единства мнений как по вопросу его результативности по сравнению с несемейными предприятиями, так и факторов, обуславливающих это. Открытым остается и вопрос о вкладе социально ответственного поведения в эффективность деятельности компаний. Цель нашего исследования – оценить, насколько эффективно управляются в России семейные компании по сравнению с несемейными социально ответственными предприятиями. Достигнутое в результате приращение знания позволит приблизиться к решению очерченного выше круга проблем. В работе проведен сравнительный количественный анализ результативности деятельности крупнейших российских семейных предприятий и наиболее социально ответственных несемейных компаний. Для этого, используя U-критерий Манна–Уитни, были проанализированы две выборки. Первая состоит из 12 случайно отобранных несемейных компаний, занимающих лидирующие позиции в «Рейтинге социальной ответственности российских компаний»; вторая – из 12 семейных компаний, входящих в тот же рейтинг. Изучение списка компаний, попавших в выборку, показало, что ни одна из семейных компаний не относится по критерию «социальная ответственность» к группе лидеров, в отличие от исследованных несемейных предприятий. Анализ экономических показателей результативности их деятельности свидетельствует, что российские семейные компании, хотя в целом и занимают в «Рейтинге социальной ответственности» более низкие позиции, по сравнению с несемейными являются, несмотря на это, более эффективными по показателю ROE и находятся на сопоставимом уровне по показателю «чистая прибыль». Все это позволило выдвинуть и аргументировать гипотезу, что параметр «доверие», являясь мало измеримым рейтингами «социальной ответственности», играет существенную роль в управлении семейными компаниями. Он с успехом выполняет часть функций, возлагаемых в несемейных компаниях на деятельность, обозначаемую термином «социальная ответственность».

**Ключевые слова:** социальная ответственность, семейные компании, доверие, эффективность, социальный капитал, ценности

**Для цитирования:** Каз Е.М. Парадоксы семейного бизнеса // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2025. № 69. С. 196–213. doi: 10.17223/19988648/69/11

## Management

Original article

### Family business paradoxes

Evgeniya M. Kaz<sup>1</sup>

<sup>1</sup> National Research Tomsk State University, Tomsk, Russian Federation, [gk123a@mail.ru](mailto:gk123a@mail.ru)

**Abstract.** In foreign studies, in contrast to Russian ones, a rather deep tradition of studying family business has developed. However, there is still no consensus of opinion both on the issue of the effectiveness of family companies in comparison with non-family ones, and on the factors that determine this. The issues of the contribution of socially responsible behavior to the efficiency of company activities also remain open, with researchers debating the degree to which such behavior impacts long-term sustainability and profitability across different economic systems. The aim of the study is to assess how effectively family companies are managed in Russia in comparison with non-family socially responsible ones. The resulting increase in knowledge will make it possible to approach the solution of the circle of problems outlined above, particularly regarding the interaction of social responsibility, economic performance, and trust. The comparative quantitative study of the performance of the largest Russian family companies and the most socially responsible non-family companies was conducted. For this purpose, two samples were analyzed by using the Mann–Whitney U test. The first one consists of 12 randomly selected non-family companies holding leading positions in the Social Responsibility Rating of Russian Companies; the second one consists of family companies included in the same rating. The study of the list of companies included in the sample showed that none of the family companies belong to the group of leaders according to the "social responsibility" criterion, in contrast to the studied non-family enterprises. The analysis of the economic performance indicators of their activities revealed that Russian family companies, although generally occupying lower positions in the Social Responsibility Rating, are nonetheless more effective in terms of ROE and are at a comparable level in terms of net profit indicator. This allowed putting forward and arguing a hypothesis that the parameter "trust", being poorly measured by the "social responsibility" rating, plays a significant role in the activities of family-owned companies. It performs part of the functions assigned in non-family companies to activities denoted by the term "social responsibility". The article also shows that trust performs several key functions in family businesses. High levels of trust between family members reduce transaction costs. High levels of trust in companies allow for quick consensus building and minimize internal conflicts. Family businesses are more likely to cooperate under conditions of uncertainty or stress. Trust also encourages decision-making that takes into account future generations rather than short-term gains, enhancing not only operational stability but also strategic resilience in competitive markets.

**Keywords:** social responsibility, family companies, trust, effectiveness, social capital, values

**For citation:** Kaz, E.M. (2025) Family business paradoxes. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika – Tomsk State University Journal of Economics*. 69. pp. 196–213. (In Russian). doi: 10.17223/19988648/69/11

## Семейный бизнес: дискуссия о терминах

Исследование семейного бизнеса уже в течение ряда лет находится в сфере научного интереса зарубежных авторов. Одни уделяют внимание сравнительному анализу инвестирования средств в капитал семейных и не-семейных компаний [1]. Другие исследуют влияние основателя семейного бизнеса на руководителей высшего звена и, как следствие, на стратегические цели, ценности и поведение компании [2]. Третьи проводят анализ вклада семейного бизнеса в ВВП страны и уровень занятости населения [3–5]. В ряде исследований обсуждается проблема эффективности бизнеса в контексте его передачи от основателей к следующему поколению собственников [6, р. 1351; 7, р. 232; 8, р. 547]. Практически каждый участник дискуссии обращается также к проблеме критериев семейного бизнеса и его отличительных особенностей.

Р. Розенблатт и др. в книге «Семья в бизнесе» [9, р. 154] относят к семейным те компании, в которых большинство прав собственности принадлежит членам одной семьи и не менее двух её членов участвуют в управлении бизнесом. По мнению П. Лич [10], компанию можно признать семейной, если членам семьи принадлежит не менее 50% прав собственности. М. Кетс де Врис, Р. Ла Порта и др., в отличие от вышеперечисленных авторов, утверждают, что к семейным следует относить компании, в которых семье принадлежит не менее 20% голосующих акций, причем каждому из остальных собственников компании должна принадлежать ещё меньшая доля в её капитале [11, р. 63; 12, р. 483].

Что касается РФ, то в 2020 г. Минэкономразвития России подготовило изменения в Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в РФ», согласно которым вводится понятие «семейное предприятие». Семейным предлагается признать предприятие, в уставном капитале которого члены одной семьи владеют долей более 50%.

Во многих исследованиях семейного бизнеса, проведенных зарубежными авторами, утверждается, что в таких компаниях выше экономическая результативность деятельности по сравнению с несемейными предприятиями [13, р. 128; 14, р. 13]. Д. МакКонафи, М. Уокер, Г. Хендерсон и К. Мишра [15, р. 18] одними из первых показали, что семейные фирмы превосходят несемейные с точки зрения эффективности и рыночной оценки. Р. Андерсон и Д. Риб [16, р. 1320] обнаружили, что компании с постоянным участием в их управлении основателей семьи демонстрируют значительно лучшие экономические показатели, чем компании, не относящиеся к семейным. М. Мартикайнен, Дж. Никкинен и С. Вахамаа [17, р. 302] полагают, что семейные фирмы более продуктивны, чем несемейные компании. Этим, по их мнению, частично объясняется более высокая рентабельность семейных фирм.

Вместе с тем, например, П. Уэстед и М. Коулинг [18, р. 48] в своем исследовании, проведенном в Великобритании, не обнаружили различий

между уровнями доходности семейных и несемейных предприятий. К аналогичным выводам пришли А. Джориссен, Е. Лаверен, Р. Мартенс и А. Рихзул [19], показавшие, что семейные фирмы в Бельгии имеют более низкую рентабельность чистых активов, чем фирмы, не относящиеся к семейным компаниям. М. Смит, профессор университета Флиндерс (Австралия), справедливо замечает: «Аналогичные компаративные исследования необходимы и в других странах, они помогут прояснить этот вопрос» [20, р. 40].

Самостоятельное место в компаративных исследованиях факторов результативности деятельности занимает изучение экономической эффективности социально ответственных предприятий. Некоторые критики социально ответственного инвестирования утверждают, что компании, придерживающиеся стандартов корпоративной социальной ответственности (КСО), на самом деле будут функционировать хуже тех организаций, которые им не следуют, потому что такая деятельность отвлекает руководство от следования ключевой цели – максимизации прибыли. У. Баумоль, резюмируя итоги исследований, обнаруживших слабую корреляцию между мерами корпоративной социальной ответственности и финансовыми показателями, замечает: «Когда конкуренция на товарном рынке высока, социально ответственные компании жертвуют прибылью, что невозможно в конкурентной экономике» [21, р. 108]. Однако Р. Эклс, проанализировав деятельность социально ответственных фирм за период с 1993 по 2009 г., показал, что они имеют более высокую доходность, чем иные компании [22, р. 2850]. А. Эдманс обнаружил, что портфель, состоящий из акций социально ответственных компаний «100 лучших компаний для работы в Америке» за период с 1994 по 2005 г., показал существенно более высокую доходность, чем средняя по рынку. На этом основании он приходит к выводу, что некоторые факторы социально ответственного поведения могут увеличить доходность компаний [23, р. 635].

Л. Бебчук отмечает положительную доходность для портфелей социально ответственных компаний с 1990 по 1999 г. [24, р. 341]. А. Боргергес и др., рассматривая данные, собранные агентством KLD по социально ответственным компаниям (индекс MSCI KLD 400 – один из первых индексов социально ответственного инвестирования (используется с 1990 г.)), также обнаружили, что они имеют более высокую доходность в период с 1992 по 2004 г. [25, р. 169]. Г. Бадиа показал, что за период с 2005 по 2014 г. портфели социально ответственных компаний статистически превосходят обычные инвестиции [26].

Возвращаясь к исследованиям семейного бизнеса, следует заметить, что в России работ по данной проблеме крайне мало. В основном они представляют собой обзорные статьи, в которых авторы обсуждают сходства и различия российских и зарубежных исследований семейного бизнеса с точки зрения тематических приоритетов, используемых методологических подходов и методического инструментария [27–30]. Ряд авторов анализируют критерии, по которым предприятия следует относить к семейному бизнесу [31], некоторые рассматривают семейные предприятия в системе трудовых

отношений. Однако большинство российских авторов соглашаются, что «...интерес российской науки к проблеме развития семейного бизнеса находится в настоящий момент в стадии формирования» [29, с. 38] и что «...при изучении вопросов семейного бизнеса 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 России» [29, с. 42].

Вместе с тем имеющиеся статистические данные по российским компаниям позволяют сформулировать гипотезу: экономическая эффективность крупных семейных компаний не ниже несемейных компаний, отличающихся высокой социальной ответственностью. Её следствие – влияние фактора «семейность бизнеса» на эффективность деятельности в таких компаниях выполняет роль, схожую с той, которую играет фактор «социальная ответственность» в несемейных организациях.

### **Управляются ли семейные компании так же эффективно, как социально ответственные несемейные организации?**

Методика исследования включала ряд этапов. На первом был определен круг российских семейных компаний, включенных в выборку. Известно, что аналитики Ernst & Young совместно с Центром семейного бизнеса при Университете Санкт-Галлена (Швейцария) выделили из числа крупнейших в мире компаний 500 фирм, в которых доля владения или количество голосов в совете директоров, принадлежащих одной семье, составляет более 32% для публичных компаний и не менее 50% для непубличных (Center for Family Business at the University of St.Gallen). Полученный ряд они определили как «Глобальный индекс семейного бизнеса» [32]. В данный список вошли и 12 российских компаний. Девять из них являются публичными: ПАО «Русал», ПАО АФК «Система», ПАО «Магнит», ПАО «Дикси Групп», ПАО «Северсталь», ПАО «Трубная металлургическая компания», ПАО «Новолипецкий металлургический комбинат», ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат»), ПАО «Мечел», а три – непубличными: ПАО «Т Плюс», ООО «Стройгазмонтаж», АО «СУЭК». Все они были включены в программу нашего исследования. Затем методом случайной выборки из числа крупных российских несемейных компаний было отобрано 12.

На втором этапе для каждой из компаний был определен уровень социальной ответственности на основе оценок, представленных Агентством политических и экономических коммуникаций, по состоянию на 2023 г. в процессе «опроса 40 признанных экспертов».

Итак, исследование проводилось на выборке из 24 компаний: 12 несемейных компаний и 12 вышеуказанных российских семейных компаний.

Изучение списка компаний, попавших в выборку, показало, что ни одна из семейных компании не относится по критерию «социальная ответственность» к группе лидеров, в отличие от исследованных несемейных предприятий.

На третьем этапе по указанным компаниям был сформирован массив экономических показателей результативности их деятельности (выручка, EBITDA, чистая прибыль, капитализация) [33, 34]. Экономические показатели анализировались как за 2023 г., так и за 2024 г., чтобы оценить возможное влияние факта публикации информации об уровне социальной ответственности компании на изменения результативности ее деятельности.

Что касается рентабельности собственного капитала (ROE) анализируемых предприятий, то расчеты проводились нами самостоятельно на основе информации, содержащейся в годовых отчетах компаний, представленных на сайте Центра раскрытия корпоративной информации «Интерфакс» [35].

Некоторые из полученных сравнительных данных по выручке, EBITDA, капитализации исследованных несемейных и семейных предприятий представлены на рис. 1–3.

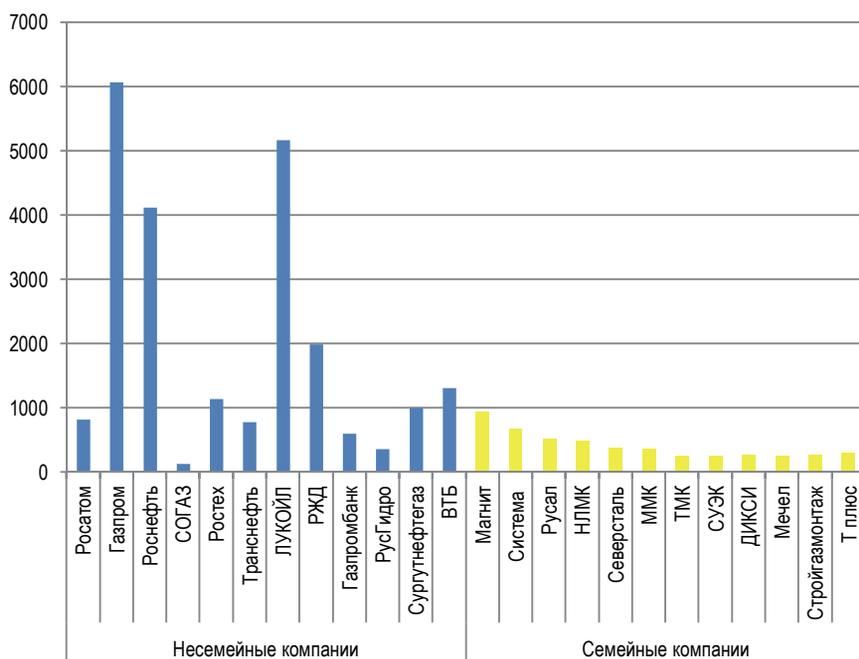


Рис. 1. Распределение исследованных несемейных и семейных компаний по уровню выручки, 2023 г., млрд руб.

На первый взгляд гипотеза о том, что экономические результаты деятельности семейных компаний сопоставимы с аналогичными показателями более социально ответственных несемейных компаний, не подтверждается. Почти по всем показателям: выручка, капитализация, EBITDA – несемейные предприятия превосходят аналогичные показатели семейных компаний.

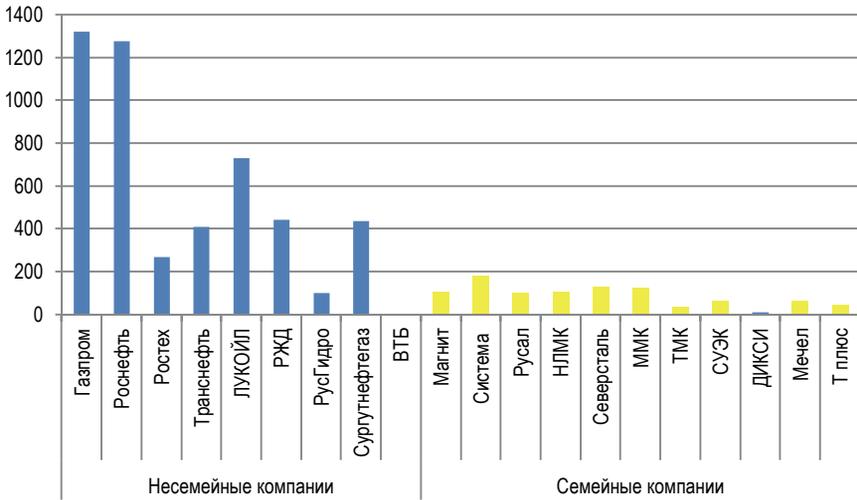


Рис. 2. Распределение исследованных несемейных и семейных компаний по уровню EBITDA, 2024 г., млрд руб.

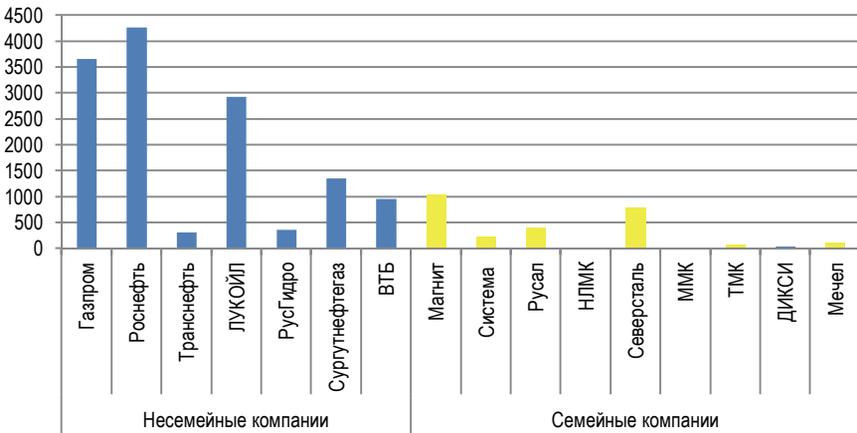


Рис. 3. Распределение исследованных несемейных и семейных компаний по уровню капитализации, 2024 г., млрд руб.

Значит ли это, что гипотеза о том, что семейные предприятия более результативны, не подтверждается в России? Данный вывод косвенно подкрепляют и результаты опроса PricewaterhouseCoopers, показавшего, что в мире из 3 тыс. собственников и руководителей семейных компаний передать бизнес своим детям планируют 39% опрошенных бизнесменов, а в России – только 9%, зато продать его планируют 39% российских участников исследования против 17% в мире [36, с. 21]. Поскольку в России одна из главных особенностей семейного бизнеса – стремление передать его следу-

ющим поколениям, проявляется в существенно меньшей степени, то отношение к развитию семейной компании в ней ничем не лучше, чем это принято в практике управления несемейным бизнесом, делают вывод аналитики PwC.

### И все-таки эффективны

Несмотря на первые разочаровывающие результаты, было решено провести углубленный количественный статистический анализ имеющейся совокупности данных, используя метод сравнения двух выборок. Поскольку окончательно сформированная выборка состоит из 23 компаний (11 семейных и 12 несемейных), то мы вынуждены были отказаться как от проверки исходных данных на соответствие закону нормального распределения, так и от использования t-критерия Стьюдента, а применить непараметрический U-критерий Манна–Уитни.

Как известно, критерий Манна–Уитни (англ. Mann–Whitney U-test) – это статистический критерий, используемый для оценки различий между двумя выборками по уровню какого-либо признака, измеренного количественно. Он позволяет выявлять различия в значении параметра между малыми выборками. Применение указанного критерия уже возможно, когда в одной выборке всего два значения, а в другой – пять и более [37, р. 271].

Рассчитывается значение данного критерия по следующей формуле:

$$U = n_1 \cdot n_2 + (n_x \cdot (n_x + 1))/2 - T_x, \quad (1)$$

где  $n_i$  – количество испытуемых в  $i$ -й выборке ( $i = 1,2$ );  $n_x$  – количество испытуемых в группе с большей суммой рангов;  $T_x$  – наибольшая сумма рангов.

Результаты оценки различий между сформированной нами выборкой несемейных предприятий и выборкой семейных предприятий по ряду экономических показателей их деятельности представлены в табл. 1.

Таблица 1. Сравнительный анализ экономических показателей семейных и несемейных предприятий (критерий Манна–Уитни)

	Вы- ручка 2023	ЕБИТДА 2023	ЧП 2023	Капита- лизация 2023	ROE 2023	Вы- ручка 2024	ЕБИТДА 2024	ЧП 2024	Капита- лизация 2024	ROE 2024
Mann- Whitney U	20,00	9,00	38,50	9,00	26,50	21,00	15,50	40,00	7,00	19,00
Z	-2,831	-2,939	-1,446	-2,382	-2,210	-2,770	-2,411	-1,347	-2,593	-2,703
Asymp. Sig. (2- tailed)	,005	,003	,148	,017	,027	,006	,016	,178	,010	,007
Exact Sig. [2*(1- tailed Sig.)]	,004	,002	,151	,016	,025	,004	,013	,193	,008	,006

Анализ показал (см. табл. 1), что существуют статистически достоверные различия между семейными и несемейными компаниями как в 2023 г., так и в 2024 г. по следующим показателям:

- уровень выручки (U Манна–Уитни = 20;  $p = 0,005$  (2023 г.); U Манна–Уитни = 21;  $p = 0,006$  (2024 г.));
- EBITDA (U Манна–Уитни = 9;  $p = 0,003$  (2023 г.); U Манна–Уитни = 15,5;  $p = 0,016$  (2024 г.));
- капитализация (U Манна–Уитни = 9;  $p = 0,017$  (2023 г.); U Манна–Уитни = 7;  $p = 0,010$  (2024 г.))<sup>1</sup>.

Значения средних рангов исследуемых экономических показателей представлены в табл. 2.

**Таблица 2. Тест Манна–Уитни: значения средних рангов по ряду экономических показателей семейных и несемейных компаний**

Показатель	Тип компании	Mean Rank	Sum of Ranks
Выручка 2023	Несемейные	15,83	190,00
	Семейные	7,82	86,00
ЕБИТДА 2023	Несемейные	14,00	126,00
	Семейные	6,40	64,00
Чистая прибыль 2023	Несемейные	13,50	148,50
	Семейные	9,50	104,50
Капитализация 2023	Несемейные	11,71	82,00
	Семейные	6,00	54,00
ROE 2023	Несемейные	8,71	104,50
	Семейные	14,85	148,50
Выручка 2024	Несемейные	15,75	189,00
	Семейные	7,91	87,00
ЕБИТДА 2024	Несемейные	13,28	119,50
	Семейные	7,05	70,50
Чистая прибыль 2024	Несемейные	13,36	147,00
	Семейные	9,64	106,00
Капитализация 2024	Несемейные	12,00	84,00
	Семейные	5,78	52,00
ROE 2024	Несемейные	8,08	97,00
	Семейные	15,60	156,00

Проанализировав полученные результаты, мы можем заключить, что изученные несемейные компании в разы превосходят семейные как с точки зрения фактических показателей выручки, капитализации, EBITDA (рис. 1–3), так и по их медианному значению (табл. 3). Расчеты критерия Манна–Уитни также подтверждают на значимом уровне, что гипотезу  $H_0$  о несущественном различии указанных показателей в двух выборках следует отвергнуть.

Однако что касается ROE, то результаты сравнения двух групп по данному показателю в 2023 и 2024 гг. свидетельствуют, что медианное значение ROE у семейных компаний было выше, чем у несемейных (см. табл. 3),

<sup>1</sup> Для уровня значимости  $p = 0,05$ .

причем различия были статистически значимы ( $U$  Манна–Уитни = 26,5;  $p = 0,027$  (2023 г.);  $U$  Манна–Уитни = 19;  $p = 0,007$  (2024 г.)).

**Таблица 3. Медианные значения выручки, EBITDA, чистой прибыли, капитализации, ROE семейных и несемейных компаний (2023 и 2024 гг.)**

Показатели	2023		2024	
	Несемейные компании	Семейные компании	Несемейные компании	Семейные компании
Выручка	1066,5000	354,0000	1136,0000	374,0000
EBITDA	384,00	94,00	438,00	103,50
Чистая прибыль	99,00	29,00	52,00	21,00
Капитализация	1554,00	211,00	1353,00	96,00
ROE	7,8400	16,9000	6,0500	22,5500

Что же касается чистой прибыли, то хотя медианное значение данного показателя у несемейных компаний выше, чем у семейных (табл. 3), но указанное различие по критерию Манна–Уитни не является значимым как для массива данных 2023 г., так и 2024 г. ( $U$  Манна–Уитни = 38,5;  $p = 0,148$  (2023 г.);  $U$  Манна–Уитни = 40;  $p = 0,178$  (2024 г.))<sup>1</sup> (табл. 4), что не позволяет нам отвергнуть гипотезу  $H_0$ .

Итак, проведенные расчеты критерия Манна–Уитни демонстрируют (см. табл. 4), что значение показателей рентабельность собственного капитала семейных предприятий, в целом занимающих далеко не лидирующие позиции по показателю «уровень социальной ответственности», значимо выше рентабельности собственного капитала высоко социально ответственных несемейных предприятий.

**Таблица 4. Парадоксы семейных компаний**

Показатель	Несемейные компании	Семейные компании
Уровень социальной ответственности	Значимо выше	Значимо ниже
Рентабельность собственного капитала	Значимо ниже	Значимо выше
Чистая прибыль	Различие незначимо	Различие незначимо

Что же касается чистой прибыли исследованных семейных предприятий, то она незначимо отличается, а следовательно, сопоставима с аналогичным показателем социально ответственных несемейных предприятий. Заметим, что среди проанализированных нами показателей результативности деятельности семейного и несемейного бизнеса (выручка, капитализация, EBITDA, чистая прибыль, ROE) ключевой признается рентабельность собственного капитала, поскольку он является определяющим для собственни-

<sup>1</sup> Достигнутый уровень значимости выше критического уровня 0,05.

ков и стратегических инвесторов в процессе принятия решений о целесообразности инвестиций. Указанный показатель также опосредованно отражает, насколько эффективно менеджмент управляет компанией. Безусловно, важную роль при оценке эффективности деятельности компании играет и показатель «чистая прибыль».

Таким образом, российские семейные компании, занимая более низкие позиции по сравнению с несемейными по критерию «социальная ответственность», несмотря на это, являются более эффективными по показателю ROE и находятся на сопоставимом уровне по показателю «чистая прибыль».

Итак, результаты проведенного исследования позволяют нам скорректировать выдвинутую рядом авторов гипотезу о более высокой эффективности деятельности семейных предприятий по сравнению с несемейными следующим образом: семейные предприятия, даже если они не попадают в число ведущих по уровню социальной ответственности, являются не менее экономически эффективными, чем несемейные компании, занимающие лидирующие позиции по шкалам социальной ответственности.

### **Семейный бизнес, социальная ответственность и эффективность деятельности. Что осталось за скобками?**

Если уровень социальной ответственности вносит значимый вклад в эффективность деятельности компании [38, 39], то как объяснить, что семейные компании, занимая в целом недостаточно высокие позиции по данному показателю, имеют экономическую эффективность, сопоставимую с наиболее социально ответственными организациями?

Поиск ответа на данный вопрос, без разрушения фундаментальных основ концепции социальной ответственности, приводит к выводу, что у несемейных компаний, по-видимому, есть иные «социальные рычаги», помимо измеряемых в рамках методики оценки социальной ответственности, позволяющие им добиваться сопоставимых с семейными предприятиями показателей эффективности деятельности.

Полагаем, что природу этих рычагов проясняет более широкая концепция «доверия» [40]. Неслучайно Ф. Фукуяма отмечает, что европейские и американские корпорации благодаря использованию символических ресурсов «обнаруживают, что способны производить тот же объем продукции с меньшими затратами рабочей силы, причем не в силу технологических нововведений, а в силу реорганизации трудовых отношений» [41, с. 88].

Многие авторы, изучающие специфику семейных предприятий, опираются на концепцию социального капитала [42–44]. В ядре данной концепции, как известно, лежит фактор «доверие» [45, 46], поэтому обращение ряда исследователей при изучении как семейных, так и социально ответственных несемейных компаний напрямую к категории «доверие» или к понятиям тесно связанным с ней («социальный капитал», «неэкономические показатели», «ценности»), свидетельствует о значимости фактора «доверие» в их деятельности.

Так, по мнению председателя правления СДМ-банка М.М. Солнцева, «...в основе семейного бизнеса лежит *доверие*... (здесь и далее выделено нами. – Е.К.). Именно благодаря этому семейный бизнес... более устойчив, чем партнерство без родственных связей» [47]. Аналогичной позиции придерживаются и аргентинские эксперты в области подбора кадров К. Фернандес-Араос, И. Сонни, Р. Йорг, отмечая: «От остальных компаний они отличаются тем, что мы называем “семейственностью”», и это, судя по нашему исследованию, – еще один фактор их долголетия. Компании, которые мы изучали, устроены наподобие солнечной системы. В центре, словно Солнце, – главный представитель семьи (бывает до трех). Он олицетворяет собой организацию, ее единство: сплачивает разнонаправленные силы вокруг четко определенных *ценностей* и общей концепции бизнеса. Он думает не о следующем квартале – о следующем поколении. Он отстаивает стратегии, учитывающие прежде всего интересы потребителей и сотрудников, и идеи ответственности бизнеса перед обществом... Для семейных предприятий, которые мы изучали, самое главное – *ценности*. Прослушивая записи интервью, мы заметили, что в каждой компании представители семьи и не принадлежащие к ней руководители говорят о ценностях почти одними и теми же словами (они совпадают на 95%): «уважение», «порядочность», «качество», «скромность», «энтузиазм», «объективность», «целеустремленность», «...у нас общие ценности, общие взгляды. Мы *доверяем* друг другу» [48].

По словам У.Г. Дайера [49], профессора в области менеджмента университета Бригама Янга (США): *ценности* являются одним из важнейших факторов в семейных фирмах. Кроме того, семейные фирмы характеризуются конкурентоспособной культурой, которая охватывает лояльность, репутацию, *доверие*, убеждения, долгосрочную стратегию, контроль и неповторимость. Семейные фирмы быстрее реагируют на изменение окружающей среды.

Эксперты в области семейного бизнеса А. Йю, Г. Лумпкин, Р. Соренсон и К. Бригхам [50, р. 33] соглашаются: «...преимущество делает семейные компании уникальными, поэтому *неэкономические показатели*, а также сами исследования семейного бизнеса заслуживают большего внимания».

Полагаем, что мало измеримый метриками социальной ответственности параметр «доверие» играет в семейных компаниях существенную роль, но остается за пределами указанных измерительных техник. Это дает аргументы в пользу тех, кто не только видит связь между принадлежностью компании к семейному бизнесу и ее экономической эффективностью [16, 51], но и говорит о решающей роли доверия в повышении результативности деятельности [52–54].

#### Список источников

1. Anderson R.C., Reeb D.M. Founding-family Ownership: Corporate Diversification, and Firm Leverage // Journal of Law and Economic. 2003. № 46 (2).P. 653–684.
2. Kelly L.M., Athanassiou N., Crittenden W.F. Founder Centrality and Strategic Behaviour in the Family-owned Firm // Entrepreneurship Theory and Practice. 2000. № 25 (2). P. 27–42.

3. *Shaker M.C., Astrachan J.H.* Myth and Realities: Family Business' Contribution to the US Economy – a Framework for Assessing Family Business Statistics // *Family Business Review*. 1995. № 9 (2). P. 107–119.
4. *Labbe P.* SMEs in the Global Economy // *Canadian Business Review*. 1994. № 21. P. 22–25.
5. *Morgan A.* Small Business: Canada's Strategic Sector for the 1990s // *Canadian Business Review*. 1994. № 21. P. 13–17.
6. *Bloom N., Van Reenen J.* Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Countries // *Quarterly Journal of Economics*. 2007. № 122 (4). P. 1351–1408.
7. *Block J., Miller D., Jaskiewicz P.* Ownership Versus Management Effects on Performance in Family and Founder Companies: A Bayesian Reconciliation // *Journal of Family Business Strategy*. 2011. № 2 (4). P. 232–245.
8. *Miller D., Minichilli A., Le Breton-Miller I., Corbetta G., Pittino D.* When do Non-family CEOs Outperform in Family Firms?: Agency and Behavioral Agency Perspectives // *Journal of Management Studies*. 2024. № 51 (4). P. 547–572.
9. *Rosenblatt P., Mik L., Anderson R., Johnson P.* The Family in Business. San Francisco : Jossey-Bass, 1985.
10. *Leach P.* Family Businesses: The essentials. London : Profile, 2007.
11. *Kets de Vries M.* The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News // *Organizational Dynamics*. 1993. № 21 (3). P. 59–71.
12. *La Porta R., Lopez-De-Silanes F., Shleifer A.* Corporate Ownership Around the World // *Journal of Finance*. 1999. № 54 (2). P. 471–517.
13. *Audretsch D.B., Hulsbeck M., Lehmann E.E.* Families as Active Monitors of Firm Performance // *Journal of Family Business Strategy*. 2013. № 4 (2). P. 118–130.
14. *Wagner D., Block J., Miller D., Schwens C., Xi G.* A Meta-analysis of the Financial Performance of Family Firms: Another Attempt // *Journal of Family Business Strategy*. 2015. № 6. P. 3–13.
15. *McConaughy D.L., Walker M.C., Henderson G.V., Mishra C.S.* Founding Family Controlled Firms: Efficiency and Value // *Review of Financial Economics*. 1998. № 7 (1). P. 1–19.
16. *Anderson R.C., Reeb D.M.* Founding Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500 // *Journal of Finance*. 2003. № 58 (3). P. 1301–1328.
17. *Martikainen M., Nikkinen J., Vähämaa S.* Production Functions and Productivity of Family Firms: Evidence from the S&P 500 // *The Quarterly Review of Economics and Finance*. 2009. № 49 (2). P. 295–307.
18. *Westhead P., Cowling M.* Performance Contrasts Between Family and Nonfamily Unquoted Companies in the UK // *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*. 1997. № 3 (1). P. 30–52.
19. *Jorissen A., Laveren E., Martens R., Reheul A.* Real Versus Sample-based Differences in Comparative Family Business Research // *Family Business Review*. 2022. № 18 (3). P. 229–246
20. *Smith M.* Real Differences Between Family and Nonfamily SMEs: a Comparative Study of Australia and Belgium // *Journal of Management and Organization*. 2022. № 14 (1). P. 40–58.
21. *Baumol W.* Perfect Markets and Easy Virtue: Business Ethics and the Invisible Hand. Oxford : Basil Blackwell, 1991.
22. *Eccles R.G., Ioannou I., Serafeim G.* The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance // *Management Science*. 2014. № 60 (11). P. 2835–2857.
23. *Edmans A.* Does the Stock Market Fully Value Intangibles? Employee Satisfaction and Equity Prices // *Journal of Financial Economics*. 2011. № 101 (3). P. 621–640.
24. *Bebchuk L.A., Cohen A., Wang C.C.* Learning and the Disappearing Association Between Governance and Returns // *Journal of Financial Economics*. 2023. № 108(2). P. 323–348.

25. *Borgers A., Derwall J., Koedijk K., Host J.* Stakeholder Relations and Stock Returns: On errors in Investors' Expectations and Learning // *Journal of Empirical. Finance.* 2023. № 22 (С). P. 159–175.
26. *Badia G.* Socially responsible investing worldwide: Do markets value corporate social responsibility? // *Journal of Business Ethics.* 2020. № 134 (2). P. 157–172.
27. *Волков Д.А.* Масштабы семейного бизнеса и эмоциональное восприятие // *Проблемы экономики и менеджмента.* 2012. № 12 (16). С. 47–51.
28. *Гергерт Д.В., Пономарева Т.В.* Семейный бизнес как объект междисциплинарного исследования: обзор методологических подходов // *Вестник Пермского университета. Экономика.* 2018. Т. 13, № 1. С. 90–105.
29. *Корчагина Е.В.* Исследования семейного бизнеса в России: подходы к определению и концептуальные особенности // *Вопросы регулирования экономики.* 2015. Т. 6, № 4. С. 37–45.
30. *Левушкин А.Н.* Семейное предпринимательство и семейный бизнес: понятие, правовая природа и перспективы развития // *Актуальные проблемы российского права.* 2018. № 11 (96). С. 19–25.
31. *Волков Д.А.* Семейный бизнес: вовлечение семьи в управление, владение и организацию процессов // *Проблемы экономики и менеджмента.* 2012. № 12 (16). С. 52–55.
32. Center for Family Business at the University of St. Gallen. Switzerland, EY's Global Family Business Center of Excellence. Version 3.0. URL: <https://2021.familybusiness-index.com/v2/index.html> (дата обращения: 10.02.2025).
33. РБК. РБК представляет крупнейшие компании России. URL: <https://www.rbc.ru/rbc500>
34. Forbes. 100 крупнейших компаний России по чистой прибыли – 2024. Рейтинг Forbes. URL: <https://www.forbes.ru/biznes/497814-100-krupnejsih-kompanij-rossii-po-cistoj-pribyli-2023-rejting-forbes>
35. Интерфакс – центр раскрытия корпоративной информации. URL: <https://www.e-disclosure.ru/>
36. PwC. Частный и семейный бизнес в России: вчера, сегодня, завтра. 2016. 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)
37. *Dinneen L.C., Blakesley B.C.* Algorithm AS 62: A generator for the sampling distribution of the Mann-Whitney U statistic // *Journal of the Royal Statistical Society. Series C (Applied Statistics).* 1973. № 22(2). P. 269–273.
38. *Lopez V., Garcia A., Rodriquez L.* Sustainable Development and Corporate Performance: A Study Based on the Dow Jones Sustainability Index // *Journal of Business Ethics.* 2024. № 75 (3). P. 285–300.
39. *Савина Т.Н.* Концептуальные основы методологии исследования социально ответственного инвестирования // *Экономический анализ: теория и практика.* 2015. № 9 (408). С.52–62.
40. *Сорокин Д.Е.* Фактор доверия // *Журнал экономической теории.* 2016. № 3. С. 133–138.
41. *Фукуяма Ф.* Доверие: социальные добродетели и путь к процветанию. М. : АСТ, 2013.
42. *Arregle J.L., Hitt M.A., Sirmon D.G., Very P.* The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms // *Journal of Management Studies.* 2023. № 44 (1). P. 73–95.
43. *Pearson A.W., Carr J.C., Shaw J.C.* Toward a Theory of Familiness: A Social Capital Perspective // *Entrepreneurship Theory and Practice.* 2008. № 32 (6). P. 949–969.
44. *Gedajlovic E., Carney M.* Markets, Hierarchies, and Families: Toward a Transaction Cost Theory of the Family Firm // *Entrepreneurship Theory and Practice.* 2022. № 34 (6). P. 1145–1171.
45. *Putnam R.D., Leonardi R., Nanetti R.Y.* Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy. Princeton : Princeton University Press, 1993.

46. Coleman J.S. Social Capital in the Creation of Human Capital // *American Journal of Sociology*. 1988. № 94. P. 95–120.
47. Солнцев М.М. Семейный бизнес более живуч, чем несемейные предприятия // *Ведомости*. 2012. 20 июня. URL: [https://www.vedomosti.ru/finance/articles/2012/06/20/semejnyj\\_bolee\\_zhivuch\\_chem\\_nesemejnye\\_predpriyatiya](https://www.vedomosti.ru/finance/articles/2012/06/20/semejnyj_bolee_zhivuch_chem_nesemejnye_predpriyatiya)
48. Фернандес-Араос К., Сонни И., Йорг Р. Бизнес одно – семья другое // *Harvard Business Review Россия*. 2015. Август 31. URL: <https://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/ekonomika/a16355>
49. Dyer W.G. Cultural change in family firms. San Francisco : Jossey-Bass, 1986.
50. Yu A., Lumpkin G.T., Sorenson R.L., Brigham K.H. The Landscape of Family Business Outcomes: A Summary and Numerical Taxonomy of Dependent Variables // *Family Business Review*. 2024. № 25 (1). P. 33–57.
51. Martinez J., Stohr B. Family Ownership and Firm Performance: Evidence from Public Companies in Chile // *Family Business Review*. 2010. № 20 (2). P. 83–94.
52. Arrow K. Gifts and Exchanges // *Philosophy & Public Affairs*. 1972. № 1 (4). P. 343–362.
53. Алесина А., Джулиано П. Культура и институты. Часть I // *Вопросы экономики*. 2016. № 10. С. 82–111.
54. Рубинштейн А.Я., Городецкий А.Е. Государственный патернализм и патерналистский провал в теории опекаемых благ // *Journal of Institutional Studies*. 2018. Т. 10, № 4. С. 38–57.

## References

1. Anderson, R.C. & Reeb, D.M. (2003) Founding-family ownership: Corporate diversification, and firm leverage. *Journal of Law and Economics*. 46 (2). pp. 653–684.
2. Kelly, L.M., Athanassiou, N. & Crittenden, W.F. (2000) Founder centrality and strategic behaviour in the family-owned firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 25 (2). pp. 27–42.
3. Shaker, M.C. & Astrachan, J.H. (1995) Myth and realities: Family business' contribution to the US Economy – a framework for assessing family business statistics. *Family Business Review*. 9 (2). pp. 107–119.
4. Labbe, P. (1994) SMEs in the global economy. *Canadian Business Review*. 21. pp. 22–25.
5. Morgan, A. (1994) Small business: Canada's strategic sector for the 1990s. *Canadian Business Review*. 21. pp. 13–17.
6. Bloom, N. & Van Reenen, J. (2007) Measuring and explaining management practices across firms and countries. *Quarterly Journal of Economics*. 122 (4). pp. 1351–1408.
7. Block, J., Miller, D. & Jaskiewicz, P. (2011). Ownership Versus Management Effects on Performance in Family and Founder Companies: A Bayesian Reconciliation. *Journal of Family Business Strategy*. 2 (4). pp. 232–245.
8. Miller, D., Minichilli, A., Le Breton-Miller, I., Corbetta, G. & Pittino, D. (2024) When do Non-family CEOs Outperform in Family Firms?: Agency and Behavioral Agency Perspectives. *Journal of Management Studies*. 51 (4). pp. 547–572.
9. Rosenblatt, P., Mik, L., Anderson, R. & Johnson, P. (1985) *The family in business*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
10. Leach, P. (2007) *Family businesses: The essentials*. London, England: Profile.
11. Kets de Vries, M. (1993) The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News. *Organizational Dynamics*. 21 (3). pp. 59–71.
12. La Porta, R., Lopez-De-Silanes, F. & Shleifer, A. (1999) Corporate Ownership Around the World. *Journal of Finance*. 54 (2). pp. 471–517.
13. Audretsch, D.B., Hulsbeck, M. & Lehmann, E.E. (2013) Families as Active Monitors of Firm Performance. *Journal of Family Business Strategy*. 4 (2). pp. 118–130.

14. Wagner, D., Block, J., Miller, D., Schwens, C. & Xi, G. (2015) A Meta-analysis of the Financial Performance of Family Firms: Another Attempt. *Journal of Family Business Strategy*. 6. pp. 3–13.
15. McConaughy, D.L., Walker, M.C., Henderson, G.V. & Mishra, C.S. (1998) Founding Family Controlled Firms: Efficiency and Value. *Review of Financial Economics*. 7 (1). pp. 1–19.
16. Anderson, R.C. & Reeb, D.M. (2003) Founding Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500. *Journal of Finance*. 58 (3). pp. 1301–1328.
17. Martikainen, M., Nikkinen, J. & Vähämaa, S. (2009) Production Functions and Productivity of Family Firms: Evidence from the S&P 500. *The Quarterly Review of Economics and Finance*. 49 (2). pp. 295–307.
18. Westhead, P. & Cowling, M. (1997). Performance Contrasts Between Family and Nonfamily Unquoted Companies in the UK. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*. 3 (1). pp. 30–52.
19. Jorissen, A., Laveren, E., Martens, R. & Reheul, A. (2022) Real Versus Sample-based Differences in Comparative Family Business Research. *Family Business Review*. 18 (3). pp. 229–246.
20. Smith, M. (2022) Real Differences Between Family and Nonfamily SMEs: a Comparative Study of Australia and Belgium. *Journal of Management and Organization*. 14 (1). pp. 40–58.
21. Baumol, W. (1991) *Perfect markets and easy virtue: Business ethics and the invisible hand*. Oxford, England: Basil Blackwell.
22. Eccles, R.G., Ioannou, I. & Serafeim, G. (2014). The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Management Science*. 60 (11). pp. 2835–2857.
23. Edmans, A. (2011) Does the Stock Market Fully Value Intangibles? Employee Satisfaction and Equity Prices. *Journal of Financial Economics*. 101 (3). pp. 621–640.
24. Bebhuk, L.A., Cohen, A. & Wang, C.C. (2023) Learning and the Disappearing Association Between Governance and Returns. *Journal of Financial Economics*. 108 (2). pp. 323–348
25. Borgers, A., Derwall, J., Koedijk, K. & Host, J. (2023) Stakeholder relations and stock returns: On errors in investors' expectations and learning. *Journal of Empirical Finance*. 22 (C). pp. 159–175.
26. Badia, G. (2020) Socially responsible investing worldwide: Do markets value corporate social responsibility? *Journal of Business Ethics*. 134 (2). pp. 157–172.
27. Volkov, D.A. (2012) Masshtaby semeinogo biznesa i emotsional'noe vospriyatiye [Scale of family business and emotional perception]. *Problemy Ekonomiki i Menedzhmenta*. 12 (16). pp. 47–51.
28. GerGert, D.V. & Ponomareva, T.V. (2018) Semeinyi biznes kak ob"ekt mezhdistsiplinarnogo issledovaniya: obzor metodologicheskikh podkhodov [Family business as an object of interdisciplinary research: A review of methodological approaches]. *Vestnik Permskogo Universiteta. Ekonomika*. 13 (1). pp. 90–105.
29. Korchagina, E.V. (2015) Issledovaniya semeinogo biznesa v Rossii: podkhody k opredeleniyu i kontseptual'nye osobennosti [Research on family business in Russia: Approaches to definition and conceptual features]. *Voprosy Regulirovaniya Ekonomiki*. 6 (4). pp. 37–45.
30. Levushkin, A.N. (2018) Semeinoe predprinimatel'stvo i semeinnyi biznes: ponyatie, pravovaya priroda i perspektivy razvitiya [Family entrepreneurship and family business: Concept, legal nature and development prospects]. *Aktual'nye Problemy Rossiiskogo Prava*. 11 (96). pp. 19–25.
31. Volkov, D.A. (2012) Semeinyi biznes: vovlecheniye sem'i v upravleniye, vladeniye i organizatsiyu protsessov [Family business: Family involvement in management, ownership and organization of processes]. *Problemy Ekonomiki i Menedzhmenta*. 12 (16). pp. 52–55.

32. Center for Family Business at the University of St. Gallen. (n.d.) *Switzerland, EY's Global Family Business Center of Excellence. Version 3.0*. [Online] Available from: <https://2021.familybusinessindex.com/v2/index.html> (Accessed: 10.02.2025).
33. RBC. (n.d.) RBC predtsavlyayet krupneishiye kompanii Rossii [RBC presents the largest companies in Russia]. [Online] Available from: <https://www.rbc.ru/rbc500>
34. Forbes. (n.d.) *100 krupneishikh kompanii Rossii po chistoi pribyli – 2024. Reiting Forbes* [Forbes' 100 largest companies in Russia by net profit - 2024. Forbes ranking]. [Online] Available from: <https://www.forbes.ru/biznes/497814-100-krupnejsih-kompanij-rossii-pocistoj-pribyli-2023-rejting-forbes>
35. Interfax – tsentr raskrytiya korporativnoi informatsii [Interfax – center for disclosure of corporate information]. (n.d.) [Online] Available from: <https://www.e-disclosure.ru/>
36. PwC. (2016) *Chastnyi i semeinyi biznes v Rossii: vchera, segodnya, zavtra* [Private and family business in Russia: Yesterday, today, tomorrow]. [Online] Available from: [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)
37. Dinneen, L.C. & Blakesley, B.C. (1973) Algorithm AS 62: A generator for the sampling distribution of the Mann-Whitney U statistic. *Journal of the Royal Statistical Society. Series C (Applied Statistics)*. 22 (2). pp. 269–273.
38. Lopez, V., Garcia, A. & Rodriquez, L. (2024) Sustainable development and corporate performance: A study based on the Dow Jones Sustainability Index. *Journal of Business Ethics*. 75 (3). pp. 285–300.
39. Savina, T.N. (2015) Kontseptual'nye osnovy metodologii issledovaniya sotsial'no otvetstvennogo investirovaniya [Conceptual foundations of the methodology of research on socially responsible investment]. *Ekonomicheskii Analiz: Teoriya i Praktika*. 9 (408). pp. 52–62.
40. Sorokin, D.E. (2016) Faktor doveriya [Trust factor]. *Zhurnal Ekonomicheskoi Teorii*. 3. pp. 133–138.
41. Fukuyama, F. (2013) *Doveriye: sotsial'nye dobrodeteli i put' k protsvetaniyu* [Trust: The social virtues and the path to prosperity]. Moscow: AST.
42. Arregle, J.L., Hitt, M.A., Sirmon, D.G. & Very, P. (2023) The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of Management Studies*. 44 (1). pp. 73–95.
43. Pearson, A.W., Carr, J.C. & Shaw, J.C. (2008) Toward a theory of familiness: A social capital perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 32 (6). pp. 949–969.
44. Gedajlovic, E. & Carney, M. (2022) Markets, hierarchies, and families: Toward a transaction cost theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 34 (6). pp. 1145–1171.
45. Putnam, R.D., Leonardi, R. & Nanetti, R.Y. (1993) *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.
46. Coleman, J.S. (1988) Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*. 94. pp. 95–120.
47. Solntsev, M.M. (2012) *Semeinyi biznes bolee zhivuch, chem nesemeinye predpriyatiya* [Family business is more resilient than non-family businesses]. Vedomosti. [Online] Available from: [https://www.vedomosti.ru/finance/articles/2012/06/20/semejnyj\\_bolee\\_zhivuch\\_chem\\_nesemeinye\\_predpriyatiya](https://www.vedomosti.ru/finance/articles/2012/06/20/semejnyj_bolee_zhivuch_chem_nesemeinye_predpriyatiya)
48. Fernández-Aráoz, K., Sonny, I. & Joerg, R. (2015) Biznes odno – sem'ya drugoye [Business is one thing – family is another]. *Harvard Business Review Rossiya*. [Online] Available from: <https://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/ekonomika/a16355>
49. Dyer, W.G. (1986) *Cultural change in family firms*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
50. Yu, A., Lumpkin, G.T., Sorenson, R.L. & Brigham, K.H. (2024) The landscape of family business outcomes: A summary and numerical taxonomy of dependent variables. *Family Business Review*. 25 (1). pp. 33–57.
51. Martinez, J. & Stohr, B. (2010) Family ownership and firm performance: Evidence from public companies in Chile. *Family Business Review*. 20 (2). pp. 83–94.
52. Arrow, K. (1972) Gifts and exchanges. *Philosophy & Public Affairs*. 1 (4). pp. 343–362.

53. Alesina, A. & Dzhuliano, P. (2016) Kul'tura i instituty. Chast' I [Culture and institutions. Part I]. *Voprosy Ekonomiki*. 10. pp. 82–111.

54. Rubinshtein, A.Ya. & Gorodetskii, A.E. (2018) Gosudarstvennyi paternalizm i paternalistskii proval v teorii opekaemykh blag [State paternalism and paternalistic failure in the theory of protected goods]. *Journal of Institutional Studies*. 10 (4). pp. 38–57.

***Информация об авторе:***

**Каз Е.М.** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры стратегического менеджмента и маркетинга, Институт экономики и менеджмента, Национальный исследовательский Томский государственный университет (Томск, Россия). E-mail: gk123a@mail.ru

***Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.***

***Information about the author:***

**E.M. Kaz**, Cand. Sci. (Economics), docent, associate professor, National Research Tomsk State University (Tomsk, Russian Federation). E-mail: gk123a@mail.ru

***The author declares no conflicts of interests.***

*Статья поступила в редакцию 06.01.2025;  
одобрена после рецензирования 12.02.2025; принята к публикации 12.02.2025.*

*The article was submitted 06.01.2025;  
approved after reviewing 12.02.2025; accepted for publication 12.02.2025.*