

## СОЦИАЛЬНАЯ ПСИХОЛОГИЯ ТРУДА И ОРГАНИЗАЦИЙ

---

### ПОДГОТОВКА ПРЕЕМНИКОВ ДЛЯ РАБОТЫ В СЕМЕЙНЫХ КОМПАНИЯХ\*

©2025 г. Ю.С. Мурзина\*, В.Б. Утегенова\*\*

\*Кандидат психологических наук, доцент, кафедра общей и социальной психологии, школы образования, ФГАОУ ВО «Тюменский государственный университет»; 625003, г. Тюмень, ул. Володарского, д. 6; e-mail: y.s.murzina@utmn.ru

\*\*Лаборант-исследователь, там же; e-mail: utegenovav@list.ru

DOI: 10.38098/ipran.sep\_2025\_38\_2\_08

Поступила в редакцию 12 марта 2025 г.

*Аннотация.* Целью данной работы было описание российского и зарубежного опыта в обучении семейному предпринимательству и разработка рекомендаций для развития программ обучения в сфере семейного бизнеса. Благодаря Нацпроекту «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» численность предпринимателей сферы семейного бизнеса увеличивается. Однако программы и курсы по подготовке к ведению семейного бизнеса малочисленны. Описан положительный опыт обучения преемников для семейного бизнеса от ПАО «Сбербанк», Юго-Западного университета, Экономического факультета МГУ и Университета «Синергия». Знакомство с зарубежным опытом позволило выделить особые формы обучения семейному бизнесу: с привлечением общественных организаций; через анализ критических событий СБ; через формирование идентичности предпринимателя, обучение организационной рутине. Наибольшую популярность в зарубежных работах получил подход, названный «созвездие взаимосвязанных практик». Описан опыт создания репозитория учебных ресурсов для преподавания дисциплин в области семейного бизнеса, состоящего из книг, журналов, фильмов и кейсов. Обобщение типичных социально-психологических проблем, возникающих в семейных компаниях, позволило выделить семь основных причин конфликтов: распределение ролей, различия в ценностях, нарушение коммуникаций, излишняя эмоциональная вовлеченность, нарушение баланса между работой и личной жизнью, недостаточное планирование преемственности и недоверие в решении финансовых вопросов. Итогом теоретического рассмотрения стало предложение ряда практических рекомендации для разработки программ обучения семейному предпринимательству: 1. предлагать на рынок образовательных услуг разные форматы образовательных программ; 2. включать в содержание образования вопросы, связанные с социально-психологическими аспектами семейного бизнеса; 3. обучение должно включать разные виды социальных практик; 4. внедрить во все юридические, психологические и экономические программы бакалавриата и магистратуры дисциплины по выбору, посвященные семейному предпринимательству; 5. создать на базе одного из вузов РФ репозиторий материалов для обучения семейному бизнесу.

*Ключевые слова:* семейный бизнес, преемник семейного бизнеса, обучение преемников, формы обучения семейному бизнесу, причины конфликтов в семейном бизнесе, идентичность предпринимателя, социальные практики, репозиторий учебных ресурсов, развитие семейного бизнеса, меры поддержки семейного бизнеса.

---

\* Исследование выполнено при финансовой поддержке Российского научного фонда в рамках проекта № 24-28-01571 «Социально-психологические характеристики преемников семейного бизнеса» [https://rscf.ru/prjcard\\_int?24-28-01571](https://rscf.ru/prjcard_int?24-28-01571).

*Ю.С. Мурзина, В.Б. Утегенова*

Подготовка преемников для работы в семейных компаниях

---

Семейный бизнес играет важную роль в экономическом развитии России. По данным исследования Торгово-промышленной палатой РФ и компании «Deloitte» 74% малого и среднего бизнеса – это семейные компании<sup>16</sup> (Комитет по семейному бизнесу, 2025). С экономической точки зрения, семейный бизнес (далее – СБ) способствует развитию конкуренции, снижению зависимости частных компаний от крупных корпораций и повышению уровня инноваций. Однако есть и социально-психологические преимущества такой формы предпринимательства. Во-первых, СБ способствует передаче знаний и опыта, объединению несколько поколений одной семьи в совместной деятельности. Во-вторых, СБ имеет долгосрочные цели и горизонты планирования, в сравнении с несемейным бизнесом. Это способствует большему периоду работы компаний на рынке, формирует социальное доверие и позитивную предпринимательскую культуру.

В 2019 г. начал работу Национальный проект «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы», благодаря чему число предпринимателей существенно выросло. Как отмечает руководитель Нацпроекта Т.А. Илюшникова: теперь «две пятых экономически активного населения страны работают либо на себя, либо в небольшой семейной компании» (Продолжение следует..., 2023). Достичь таких результатов получилось за счет системного подхода в реализации государственной поддержки в секторе МСП, включающей в себя пять направлений: создание инвестиционного климата, налоговое регулирование, доступность финансирования, формирование спроса на продукцию, создание инфраструктуры в регионах (Национальный проект..., 2025).

---

<sup>16</sup> Согласно представленному исследованию, по состоянию на 2021 г. из всех представленных семейных компаний 55 % – это бизнес в первом поколении, 37 % – во втором поколении и 8 % – в третьем поколении родственников (там же).

*Ю.С. Мурзина, В.Б. Утегенова*

Подготовка преемников для работы в семейных компаниях

---

Рост числа семейных предприятий ставит необходимость рассмотрения СБ как объекта научных исследований. Тем не менее, проблематика СБ в нашей стране только начинает активно рассматриваться<sup>17</sup>. Это подтверждается тем фактом, что до сих пор не существует юридически закрепленного определения СБ на федеральном уровне. Однако некоторые регионы России проявляют инициативу в решении этого вопроса, формируя собственные подходы к определению СБ на уровне местной законодательной власти<sup>18</sup>. Как показывают многие научные работы, преемственность между поколениями СБ является серьезной проблемой для продолжения работы семейных компаний, поскольку определяет будущее как для семьи, так и для фирмы (Chua et al., 1999; и др.).

Таким образом, изучение СБ и подготовка преемников для СБ – достаточно новая область научных и прикладных исследований в нашей стране. В рамках данной работы был проанализирован имеющийся российский и зарубежный опыт в сфере обучения и подготовки преемников СБ.

*Целью* данной работы было описание российского и зарубежного опыта в обучении семейному предпринимательству и разработка рекомендаций для развития программ обучения в сфере семейного бизнеса.

*Задачи:*

1. Проанализировать опыт обучения семейному предпринимательству в России.

---

<sup>17</sup> Объясняется такая ситуация политическими и экономическими факторами – свободное занятие предпринимательством было разрешено только с 1986 г., когда вышел закон об «Индивидуальной трудовой деятельности граждан СССР».

<sup>18</sup> Например, Саратовская областная дума приняла закон «О развитии семейных предприятий», где бизнес признается «семейным», если выполняются следующие условия (приводим в сокращении): 1) субъект малого и среднего предпринимательства со среднесписочной численностью работников за предшествующий календарный год до 15 человек; 2) члены одной семьи владеют суммарно более чем половиной долей и один из них является руководителем; 3) не менее половины членов производственного или потребительского кооператива, или фермерского хозяйства – члены одной семьи; 4) не менее половины официально трудоустроенных работников индивидуального предпринимателя – его родственники (Закон Саратовской области № 53-ЗСО, 2025).

Ю.С. Мурзина, В.Б. Утегенова

Подготовка преемников для работы в семейных компаниях

---

2. Представить зарубежный опыт обучения семейному предпринимательству.

3. Изучить типичные социально-психологические проблемы семейных компаний, обозначить перспективные направления для социально-психологического обучения преемников.

4. Предложить рекомендации для развития рынка бизнес-образования в области обучения семейному бизнесу.

### **Российский опыт обучения преемников семейного бизнеса**

Как показывает анализ, в настоящее время на рынке образовательных услуг в России недостаточно широко представлены программы обучения для преемников СБ.

Согласно Нацпроекту, реализуется Государственная поддержка МСП в форме обучения предпринимательству. Меры этой поддержки представлены на портале «Мой бизнес» (Меры поддержки, 2025). Для слушателей предлагаются 3 федеральные образовательные программы: 1) бесплатное переобучение по востребованным в регионе профессиям, 2) «Мама – предприниматель»<sup>19</sup>, 3) «Азбука предпринимателя»<sup>20</sup>. К сожалению, в этом перечне учебных программ обучение по СБ не представлено.

Федеральное агентство по делам молодежи «Росмолодежь» также ведет работу по обучению предпринимательству, для чего был создан отдельный трек работы – «Росмолодежь.Бизнес», ключевым проектом в котором является всероссийская программа по развитию молодежного предпринимательства. Программа в 2024 г. охватила 89 регионов РФ, а за 2022-2024 гг. в ней приняло

---

<sup>19</sup>Обучение проходит 4 дня по 4 часа. Слушателей учат считать затраты и составлять бизнес-план, продумывать стратегию развития, строить маркетинговый план, вести переговоры и выступать перед инвесторами.

<sup>20</sup> Обучение проходит 4 дня по 4 часа. Слушателей учат считать затраты и составлять бизнес-план, продумывать стратегию развития, строить маркетинговый план, вести переговоры и выступать перед инвесторами.

*Ю.С. Мурзина, В.Б. Утегенова*

Подготовка преемников для работы в семейных компаниях

---

участие более 120 тыс. человек (Всероссийская программа..., 2025). Трек «Росмолодежь.Бизнес» имеет линейку проектов по 6-ти направлениям: популяризация бизнеса, вовлечение в бизнес, обучение, инфраструктура бизнеса, масштабирование бизнеса и тиражирование бизнеса. Однако среди проектов отсутствуют программы для обучения преемников СБ.

В 2017 г. Факультет социальных наук Высшей школы экономики предложил на рынке образовательных услуг программу «Семейный бизнес в России и зарубежом: проблемы передачи бизнеса», рассчитанную на 1 месяц. Программа предназначалась для потенциальных преемников СБ, владельцев бизнеса, членов деловых семей первых лиц компаний, которым важно знать успешные пути передачи бизнеса. Перечень обсуждаемых тем включал большое количество социально-психологических вопросов: преемственность как возобновляемый паттерн от поколения к поколению; связь личной и семейной истории успеха в бизнесе; личностные качества успешного и неудачного преемника/цы; гендерный характер преемственности. Программа реализовывалась до 2020 г. и далее не продолжается (Программа «Семейный бизнес в России...», 2017).

На сегодняшний день лидером развития и популяризации СБ в РФ является Торгово-промышленная палата (далее – ТПП). Программа ТПП РФ «Развитие семейного бизнеса» направлена на бизнес-семьи, которым предлагаются знания по предпринимательской деятельности (Проект «Развитие семейного бизнеса», 2025). Основными проектами ТПП, которые реализуются для поддержки СБ являются: законодательные инициативы, «100 семейных компаний под патронатом президента ТПП РФ», «100 надежд бизнеса», Всероссийский семейный совет, Центры семейного бизнеса, Всероссийский форум семейного предпринимательства «Успешная семья – успешная Россия».

*Ю.С. Мурзина, В.Б. Утегенова*

Подготовка преемников для работы в семейных компаниях

---

К сожалению, на 2025 г. перечисленные Проекты реализуются лишь в 13 регионах РФ<sup>21</sup>.

Интересен опыт ПАО «Сбербанк», который предлагает авторский курс для преемников СБ. В проекте «СберПоколение» наследники бизнеса и их родители рассказывают честно о своем опыте и сложностях. Также в данном проекте создан специальный учебный модуль «Преемники: онлайн-курс для наследников бизнеса». Большая часть содержания онлайн курса направлена на психологические аспекты адаптации преемника и погружение в особенности СБ. Каждый урок содержит тесты, практические задания, чек-листы и ссылки на дополнительную литературу. Вместе с тем, курс содержит всего 5 уроков длительностью до 10 минут (Преемники: онлайн-курс для наследников, 2025). В Приложении 1 представлено краткое описание тем данного курса.

С 2021 г. на базе экономического факультета МГУ совместно ПАО Банк «ВТБ» была запущена программа профессиональной переподготовки «Управление семейным капиталом». Программа рассчитана на пять месяцев, стоимость обучения 1,350 млн. руб. Как поясняет декан экономического факультета МГУ А. Аузан: «Мы поставили себе амбициозную задачу – построить ведущий центр компетенций по обеспечению преемственности бизнеса, обучению особенностям и специфике управления семейным капиталом в России». Программа включает в себя модули по стратегическому управлению СБ, инвестициям, управлению финансами, профессиональными коммуникациями и повышению личной эффективности (Программа профессиональной переподготовки..., 2025). Партнером программы выступает

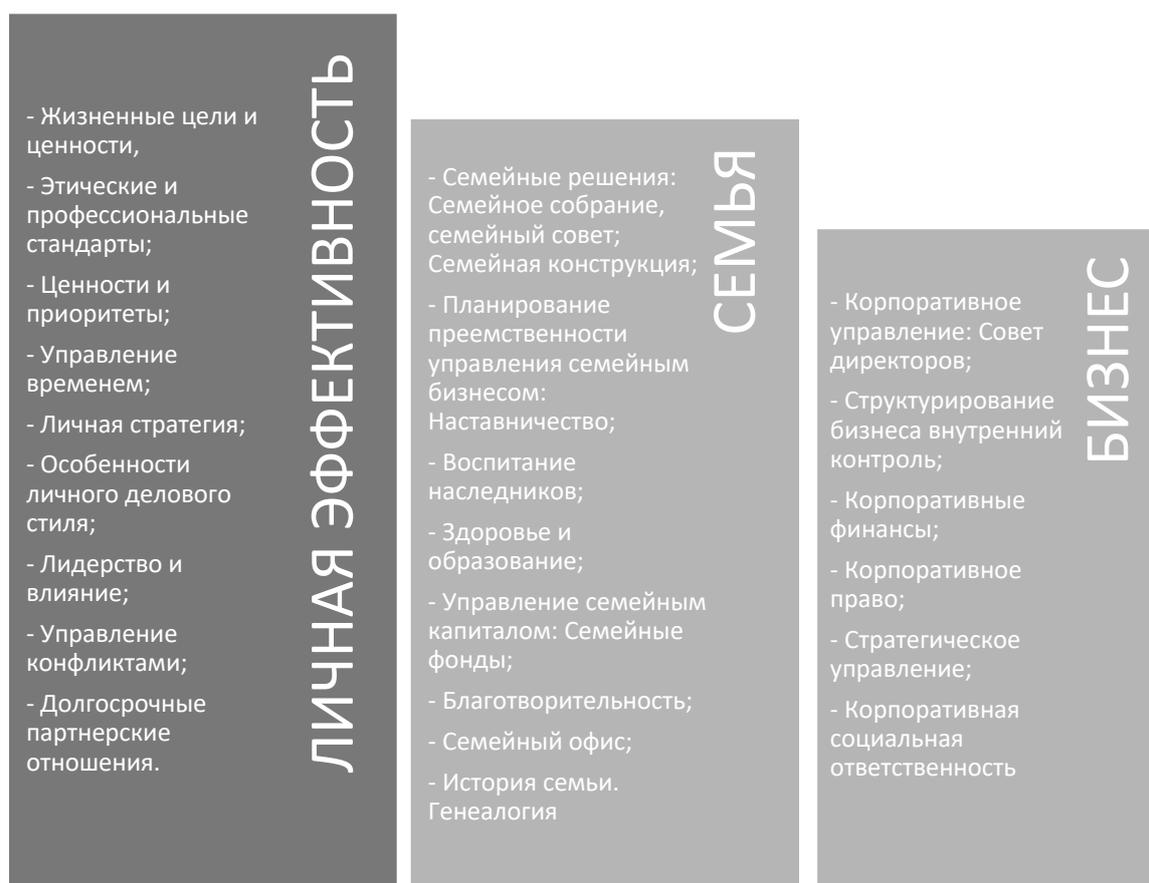
---

<sup>21</sup> ТПП Нижегородской области; ТПП Рязанской области; ТПП Республики Башкортостан; ТПП Республики Саха (Якутия); Вятской ТПП; ТПП Приморского края; ТПП Самарской области; ТПП Кемеровской области. ТПП Ставропольского края; Тульской ТПП; ТПП Орловской области; Пермской ТПП; Тамбовской областной ТПП по состоянию на 06.03.2025г.

Ю.С. Мурзина, В.Б. Утегенова

Подготовка преемников для работы в семейных компаниях

Национальный университет Сингапура. На рисунке 1 представлена Карта компетенций выпускника программы:



**Рис. 1.** Карта компетенций выпускника программы «Управление семейным капиталом» (МГУ)

Как видно на рисунке, большая часть программы посвящена психологическим вопросам личной эффективности и выстраиванию семейных отношений. Вопросы бизнеса, безусловно, важны, но они выносятся в 3-ий блок, тогда как смысловым основанием программы является личность руководителя бизнеса и его отношения внутри семьи.

В Юго-Западном государственном университете (г. Курск) в 2021 г. в рамках подготовки магистрантов по направлению 40.04.01 «Юриспруденция» была разработана программа дисциплины «Семейное предпринимательство»

*Ю.С. Мурзина, В.Б. Утегенова*

Подготовка преемников для работы в семейных компаниях

---

(Магистерская программа..., 2025). Цель программы – подготовка специалиста, обладающего глубокими теоретическими знаниями в сфере семейного предпринимательства, реализации норм семейного права, а также выработка практических навыков для правотворческой, правоприменительной, экспертно-консультационной, научно-исследовательской, педагогической деятельности. Краткое содержание тем дисциплины представлено в Приложении 2.

Другим университетом, который реализовал программу обучения СБ, является ЧОУ ВО «Университет “Синергия”». Примечательно, что программа учебной дисциплины адаптирована под стадии развития СБ: 1) вхождение в семейное дело; 2) ведение и развитие СБ; 3) прекращение СБ. Краткое описание содержания программы представлено в Приложении 3. Согласно комментариям авторов: «После прохождения учебного курса «Семейное предпринимательство» у 50% уже обучающихся, задействованных в бизнесе, в т.ч. и в СБ, появились новые идеи и способности для их воплощения. Среди 30% только рассматривающих возможность начать предпринимательскую деятельность 5% приняли решение заняться бизнесом с партнером из семьи, продолжив его в дальнейшем как «семейное предпринимательство» (Рубин и др., 2020, с. 123).

Представленный анализ позволяет сделать вывод о том, что пока подготовка к работе в семейных компаниях не являются широкомасштабной. Хотя с развитием МСП и увеличением числа семейных предприятий, система высшего и среднеспециального образования обязательно подойдет к вопросу о необходимости разработки программ для обучения СБ. В связи с этим, считаем целесообразным познакомиться с опытом зарубежных коллег.

## **Зарубежный опыт обучения преемников семейного бизнеса**

Анализ литературы позволил выделить 4 основные формы обучения семейному бизнесу:

1) с помощью общественных организаций, объединений (Wasim et al., 2024; Satar et al., 2024; Fkun et al., 2023);

2) через критические события, эпизоды (Core, 2003; Core, Watts, 2000; Alvarado Valenzuela et al., 2023);

3) формирование идентичности предпринимателя, т.е. определенных предпринимательских компетенций, способностей, личностных черт (Mitchelmore, Rowley, 2010);

4) научение организационным рутинам (процессам, процедурам): подход делает акцент на приобретении знаний и опыта непосредственно в осуществлении процессов и действий (Costa Júnior et al., 2022).

Интересный подход к обучению СБ предлагает Е. Гамильтон. Она делает критическую переоценку системы бизнес-обучения. Автор пишет, что нельзя научить работе предпринимателя в «школьном понимании» через систему теоретических знаний, так как модель ввода, хранения и извлечения данных неадекватна предпринимательству, которое является частью сложной социальной практики (Hamilton, 2006). Поэтому обучение СБ должно быть связано с социальными преобразованиями, взаимоотношениями между людьми, происходить через участие в социальной практике в определенном историческом и социальном контексте. Для этих целей Е. Гамильтон приводит нарративы пяти компаний СБ, в которых показывает «обучение на месте» (там же). Представленный анализ позволил выявить этапы жизненного цикла людей, семей и бизнеса: ранние годы, ранний опыт работы, другой опыт работы, формальное обучение и/или образование, вход в бизнес, выход основателей из

Ю.С. Мурзина, В.Б. Утегенова

Подготовка преемников для работы в семейных компаниях

---

бизнеса. Создание бизнес-практик по этим 6-ти этапам позволит выстроить логику эффективного обучения.

Аналогичные идеи предлагали С. Герарди, Д. Николини, которые подчеркивали важность разнообразных бизнес-практик. Для этих целей авторы предложили термин «созвездие взаимосвязанных практик» (англ. «constellations of interconnected practices»). Авторы предлагают так называть подход в бизнес-обучении, ориентированный на 3 сферы жизни: личность – семья – бизнес (Gherardi, Nicolini, 2002).

Как отмечают А.В. Де Массис, Дж. Котлар (De Massis, Kotlar, 2014), активизация в сфере обучения СБ стала происходить во многих европейских странах в 2010-х гг. Авторы пишут, что многие бизнес-школы стали значимо расширять предложения курсов и программ по СБ, однако преподаватели испытывали сложности с поиском учебных материалов. Поэтому авторы создали репозиторий учебных ресурсов для преподавания дисциплин в области СБ (там же). Для этих целей были изучены программы 35 курсов из 58 университетов. Так, были выделены 4 типа учебных ресурсов в обучении СБ:

- 1) *Книги*. Наиболее распространенными типами книг по СБ стали: руководства, учебники, сборники статей и кейсов, справочники, биографии и библиографии, графические романы и исследовательские книги. Наиболее актуальными темами книг, используемых в обучении, стали: Постановка целей, Стратегическое планирование, Корпоративное управление, Поведение и конфликты, Культура и ценности, Эволюция и изменения, Лидерство и собственность, Профессионализация, Наследование и др.
- 2) *Журналы* вносят значительный вклад в обучение СБ, так как предлагают актуальную информацию, обсуждают «горячие» вопросы СБ. Журналы раскрывают международные аспекты бизнеса, описывают реальные

Ю.С. Мурзина, В.Б. Утегенова

Подготовка преемников для работы в семейных компаниях

---

случаи, содержат мнения лидеров отрасли и экспертов, с которыми студенты могут связаться. Де Массис и Котлар рекомендуют обратиться к следующим журналам, специализирующимся в сфере СБ: Campden FB, Family Business Agenda, Family Business Magazine, Tharawat magazine и The Practitioner. Кроме этого, деловые журналы часто публикуют статьи о СБ (Entrepreneur, Business Insider, Business Week, Forbes, The Economist, Wall Street Journal, Washington Post).

- 3) *Фильмы*: растущая важность визуальной культуры в современном обществе предполагает, что фильмы могут быть эффективными для запечатления истории СБ, передачи культуры, идентичности и ценностей. Особая сложность изучения касается того, что рассмотрению подлежат деликатные и личные вопросы членов СБ. В силу этого, образование получает удобный формат при использовании документальных или художественных фильмов. Де Массис и Котлар рекомендуют ресурсы Business Families Foundation, Canadian Association of Family Enterprise. Family Firm Institute предлагает репозитории вебинаров, веб-трансляций и коротких видеороликов по таким темам, как планирование преемственности, управление и коммуникация. Сериал BBC Hidden Histories: Britain's Oldest Family Businesses включает три документальных фильма об истории старейших семейных предприятий Великобритании.
- 4) *Обучающие кейсы* могут быть использованы для улучшения способностей студентов к сопоставлению теории с реальными ситуациями в жизни. Глобальный конкурс кейсов семейного бизнеса (Global Family Enterprise Case Competition, 2025) является хорошим примером. Case Research Journal и Asian Case Research Journal известны как источники учебных кейсов. Большую популярность среди кейсов

*Ю.С. Мурзина, В.Б. Утегенова*

Подготовка преемников для работы в семейных компаниях

---

получили такие темы: преемственность и управление, лидерство в СБ, выход и оценка бизнеса, рост СБ и управление конфликтами.

Представленные идеи могут быть использованы для создания российских репозиторий – национальных аутентичных материалов для обучения СБ. Вместе с тем, как показывает наш опыт, тема СБ стала достаточно актуальна в кинопроизводстве. Однако имеет, чаще всего, отрицательные формы представления – в сюжетах представлены «черные стороны» СБ: ложь, предательство, борьба за деньги и власть наследников (Мурзина, 2024). Вероятно, с ростом численности семейных предприятий потребуется переосмыслить видеоконтент и выпускать в эфир и прокат больше количество положительных примеров – документальных и художественных фильмов о работе семейных компаний в России.

### **Источники социально-психологических противоречий в семейных компаниях как актуальное содержание программ обучения**

СБ предполагает соединение двух генетически разных систем (организации и семьи). В силу этого, такая форма предпринимательства имеет особые отличительные характеристики, по сравнению с несемейными компаниями, и типичные трудности функционирования. Отличительные особенности СБ нами были описаны ранее (см., например: Мурзина и др., 2020). Сейчас представим типичные социально-психологические трудности, которые характерны именно для семейных компаний.

Национальная ассоциация семейных медиаторов России, много лет работающая с представителями СБ, называет следующие типичные причины конфронтаций в бизнес-семьях: распределение ролей; передача дел из рук основателя к преемнику; «разрыв» ценностей и представлений между разными поколениями владельцев СБ; столкновение интересов (несогласованность

позиций собственников или наследников); отсутствие правовой базы; различия в подходах к управлению персоналом (Вахнина, 2025).

Подобные причины указываются в иностранных исследованиях. Как отмечают авторы, конфликты между родителями и детьми в совместном бизнесе являются особенно сложными из-за соединения личных и профессиональных отношений. Краткая систематизация основных социально-психологических причин конфликтов позволяет выделить следующие типичные противоречия:

1. *Ролевая путаница.* Дети часто испытывают неуверенность в своей роли и обязанностях в бизнесе, что может привести к разочарованиям и обидам. Родители, с другой стороны, пытаются найти баланс между желанием вовлечь своих детей и необходимостью поддерживать профессионализм работы и справедливость в вознаграждении сотрудников (Jaskiewicz, Dyer, 2017; Sharma, Irving, 2005).

2. *Различия в ценностях и целях.* У родителей и детей зачастую формируется разное видение будущего бизнеса и методов управления. Это приводит к разногласиям и напряженности, особенно, если одна из сторон чувствует, что ее взгляды игнорируются или отвергаются (Dyer Jr., Handler, 1994; Picone et al., 2021).

3. *Нарушение коммуникации.* Недосказанность и уход от открытого обсуждения проблем часто перерастает в полномасштабные конфликты. Эффективные коммуникационные стратегии, такие как регулярные встречи и открытые форумы для обсуждения идей и проблем, могут помочь улучшить коммуникацию (Gavrić, Braje, 2024; Kandade et al., 2021).

4. *Излишняя эмоциональная вовлеченность.* Включенность семейных отношений в совместную трудовую деятельность может как обогащать, так и усложнять управление бизнесом. Эмоции могут привести к импульсивным

Ю.С. Мурзина, В.Б. Утегенова

Подготовка преемников для работы в семейных компаниях

---

решениям, обидам, противостояниям (Мурзина, Русяева, 2021; Humphrey et al., 2021; Gilani, 2024; Saleem et al., 2024).

5. *Недостаточное планирование преемственности.* Возможно, самым острым вопросом в СБ является планирование преемственности. Решение о том, кто и когда возьмет на себя руководящие роли, может стать главным предметом спора. Отсутствие ясности или согласия по этому вопросу может создать долгосрочное недовольство и нестабильность внутри компании (Danararamita, Sutanto, 2024; Mismetti et al., 2023; Steier et al., 2015).

6. *Нарушение баланса между работой и личной жизнью.* Членам СБ трудно отделить личную жизнь от профессиональных обязанностей, что приводит к стрессу и выгоранию. Установление границ и уважение к пространству друг друга имеет решающее значение для поддержания баланса как в личной жизни, так и работе (Kwan et al., 2012; Smyrniotis et al., 2003).

7. *Недоверие в решении финансовых вопросов.* Разногласия по финансовым вопросам, таким как зарплаты, дивиденды и инвестиции, также являются распространенными причинами конфликтов. Прозрачность и честность в отношении финансовых решений и их последствий помогут бизнес-семье сохранить доверие всех родственников – членов СБ (Chifan, Ipsalat, 2023; Deferne et al., 2023).

Представленные типичные затруднения в СБ заслуживают более подробного рассмотрения. Однако для целей данной работы достаточно ограничиться кратким изложением их сути. В целом, описанные противоречия возможно преобразовать в кейсы и «критические ситуации», что станет практическим материалом для построения проблемно-ориентированного обучения. Понимание социально-психологических аспектов бизнеса будет способствовать снижению конфликтов, созданию более сбалансированной системы рабочих и личных отношений, что повысит производительность СБ и

*Ю.С. Мурзина, В.Б. Утегенова*

Подготовка преемников для работы в семейных компаниях

---

продлит время его жизни. Таким образом, помощь предпринимателям в решении этих проблем позволит наполнить образовательные программы актуальным контентом.

### **Рекомендации для развития рынка бизнес-образования в области обучения семейному бизнесу**

Представленный теоретический обзор позволяет предложить ряд практических рекомендаций для разработки программ обучения семейному предпринимательству:

1. В связи с увеличением числа семейных компаний необходимо разрабатывать и предлагать на рынок образовательных услуг разные форматы образовательных программ: очные/заочные; онлайн/оффлайн; с продолжительностью от 2 до 72 ак. часов; бесплатные и с оплатой (в т.ч. с возможностью частичного возмещения затрат); ориентированные на детей, подростков, молодежь, зрелых предпринимателей; ориентированные на разные группы родственников – родителей и детей, прародителей и внуков, супругов, сиблингов;

2. Важно, чтобы обучение строилось не только по классическим темам предпринимательства (экономика, бухгалтерия, право, маркетинг), но и включало специфические вопросы, связанные с социально-психологическими аспектами семейного бизнеса: грамотное распределение семейных и бизнес-ролей; поиск компромиссов при различиях в ценностях и целях; налаживание коммуникаций; формирование умений поддерживать конструктивную эмоциональную вовлеченность в бизнес; выстраивание баланса между работой и личной жизнью; формирование плана преемственности и разработка формальных процедур для обеспечения доверия в финансовых вопросах;

3. Обучение должно быть практикоориентированным, т.е. включать разные виды социальных практик. Возможно использовать подход «созвездия

*Ю.С. Мурзина, В.Б. Утегенова*

Подготовка преемников для работы в семейных компаниях

---

взаимосвязанных практик», предполагающий ориентацию на 3 сферы жизни: личность – семья – бизнес. Применима и методология проблемного обучения, в рамках которой возможно разработать практические ситуации с разной степенью структурированности по 3-м сферам жизни;

4. Целесообразно внедрить во все юридические, психологические и экономические программы бакалавриата и магистратуры системы ВО дисциплины по выбору, посвященные семейному предпринимательству;

5. Возможно создать на базе одного из вузов РФ репозиторий книг, журналов, кейсов и фильмов, посвященных тематике СБ. Данный репозиторий должен быть открыт для бесплатного использования как преподавателям, так и студентам.

## ВЫВОДЫ

Благодаря Нацпроекту «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» численность предпринимателей к 2024г. существенно выросла. Возросло и количество семейных фирм в сегменте малого и среднего бизнеса. По оценкам ТПП РФ уже в 2021 г. семейные предприятия составляли 74% к общему количеству субъектов МСП.

В начале работы был представлен анализ существующих в открытом доступе программ и курсов обучения для членов СБ. Проведенная работа показала малочисленность и недоступность таких программ: в проектах «Росмолодежь. Бизнес» и на портале «Мой бизнес» программы с тематикой СБ не представлены. ТПП РФ, организуя мероприятия по поддержке и популяризации СБ, работает только в 13 регионах РФ из 89.

Вместе с тем, в РФ появляется интересный опыт разноформатного обучения преемников СБ. Положительным примером по доступности и

*Ю.С. Мурзина, В.Б. Утегенова*

Подготовка преемников для работы в семейных компаниях

---

вовлечению аудитории может выступить онлайн курс Сбер ПРО «Преемник». Глубиной и тематической проработанностью отличается дисциплина «Семейное предпринимательство» магистерской программы «Юриспруденция» в Юго-Западном университете г. Курска. Системным подходом к обучению, ориентацией на саморазвитие преемников отличается программа Экономического факультета МГУ «Управление семейным капиталом». Представляется, что представленный положительный опыт построения учебных программ можно использовать и в других учебных заведениях системы высшего и среднеспециального образования.

Во второй части статьи были описаны 4 специфичные формы обучения СБ, представленные в иностранных публикациях. Итак, реализация программ обучения возможна с привлечением общественных организаций, объединений; с помощью анализа слушателями критических событий, эпизодов СБ; через целенаправленное формирование идентичности предпринимателя и научение организационным рутинам (процедурам). Резюмируя опыт иностранных коллег, можно выделить общность их методологического подхода, который С. Герарди и Д. Николини называют «созвездие взаимосвязанных практик». Суть подхода заключается в обучении СБ через социальные практики. Кроме этого, был описан интересный опыт создания репозитория учебных ресурсов для преподавания дисциплин в области СБ (De Massis, Kotlar, 2014), состоящий из книг, журналов, фильмов и кейсов.

В третьей части были обобщены типичные социально-психологические проблемы, возникающие в семейных компаниях как в России, так и зарубежом. В целом, причины конфликтов во всех странах идентичны и сводятся к 7 основным категориям: распределение ролей, различия в ценностях, нарушение коммуникаций, излишняя эмоциональная вовлеченность, нарушение баланса

Ю.С. Мурзина, В.Б. Утегенова

Подготовка преемников для работы в семейных компаниях

---

между работой и личной жизнью, недостаточное планирование преемственности и недоверие в решении финансовых вопросов.

В завершении работы нами были предложены рекомендации для популяризации обучения СБ. Сформулированные предложения касались форм и методов образовательных программ. Кроме этого, акцент был сделан на расширении содержания образования: помимо финансово-экономических вопросов рекомендовано обращаться к социально-психологической тематике с целью профилактики конфликтов и гармонизации отношений членов СБ. Таким образом, СБ имеет большое значение для экономического развития России – он создает условия для роста экономики, повышения благосостояния населения и формирования благоприятного предпринимательского климата. Задачей системы образования должна стать помощь владельцам семейных компаний в подготовке преемников. Популяризация специализированных программ и курсов поможет в развитии семейного бизнеса в нашей стране.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Вахнина А.* Семь трудностей, с которыми сталкиваются собственники семейного бизнеса // Сайт «Национальная ассоциация семейных медиаторов». URL: <https://mediacia.pro/seven-challenges-faced-by-family-business-owners> (дата обращения 05.03.2025).
- Всероссийская программа по развитию молодежного предпринимательства / Сайт «Росмолодежь.Бизнес». URL: <https://rosmolbusiness.ru/> (дата обращения 05.03.2025).
- Закон Саратовской области № 53-ЗСО от 17.05.2024 г. «О развитии семейных предприятий в Саратовской области» / Сайт «Саратовская областная Дума». URL: <https://srd.ru/index.php/component/docs/?view=zak&id=1091&menu=508&selmenu=510> (дата обращения 10.03.2025).
- Комитет по семейному бизнесу // Национальная ассоциация корпоративных директоров. URL: <https://corpdir.ru/family-governance.html> (дата обращения 29.04.2025).
- Магистерская программа «Гражданское право, семейное право, предпринимательское право» // Сайт Юго-Западный государственный университет. URL: <https://kstu.kursk.su/sveden/education/programs/graghdanskoe-pravo-semeynoe->

Ю.С. Мурзина, В.Б. Утегенова

Подготовка преемников для работы в семейных компаниях

---

pravo-predprinimatel'skoe-pravo-po-modeli-dual'nogo-obucheniya-40.04.01.html (дата обращения 05.03.2025).

Меры поддержки МСП // Сайт «Мой бизнес». URL: <https://xn--90aifddrld7a.xn--plai/anticrisis/> (дата обращения 03.05.2025).

Мурзина Ю.С. Привлекательность семейного бизнеса как модели будущей занятости для молодежи: проблемы и возможные решения // Личность: ресурсы и потенциал. 2024. № 3. С. 62-73.

Мурзина Ю.С., Позняков В.П., Дьячков С.М. Черная кошка в темной комнате: отличаются ли ценностные ориентации владельцев семейного и несемейного бизнеса? // Организационная психология. 2020. № 4. С. 88-108.

Мурзина Ю.С., Русяева И.А. Какие отношения в семейном бизнесе способствуют прибыльности предприятия? // Институт психологии Российской академии наук. Социальная и экономическая психология. 2021. Т. 6. № 4(24). С. 95-122. DOI: 10.38098/ipran.sep\_2021\_24\_4\_05.

Национальный проект «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» / Сайт «Министерство экономического развития РФ». URL: [https://www.economy.gov.ru/material/directions/nacionalnyy\\_proekt\\_maloe\\_i\\_srednee\\_predprinimatelstvo\\_i\\_podderzhka\\_individualnoy\\_predprinimatelskoy\\_iniciativy/](https://www.economy.gov.ru/material/directions/nacionalnyy_proekt_maloe_i_srednee_predprinimatelstvo_i_podderzhka_individualnoy_predprinimatelskoy_iniciativy/) (дата обращения 03.05.2025).

Преемники: онлайн-курс для наследников бизнеса. Спецпроект Сбер ПРО // Сайт «Сбербанк». URL: <https://sber.pro/special/preemniki/> (дата обращения 05.03.2025).

Программа «Семейный бизнес в России и за рубежом: проблема передачи бизнеса» // Сайт Высшей Школы Экономики. 2017. URL: <https://social.hse.ru/soc/announcements/204900953.html> (дата обращения 05.03.2025).

Программа профессиональной переподготовки «Управление семейным капиталом» // Сайт Экономического факультета МГУ им. Ломоносова. URL: <https://dpo.econ.msu.ru/courses/upravlenie-semeinym-kapitalom> (дата обращения 11.03.2025).

Продолжение следует: в правительстве обсудили поддержку МСП до 2030 года // Сайт «РБК». 2023. URL: <https://www.rbc.ru/business/28/11/2023/655e091a9a7947c252a22c21> (дата обращения 10.03.2025).

Проект «Развитие семейного бизнеса» // Сайт «Торгово-промышленной палаты РФ». URL: <https://www.tppchr.ru/projects-tpp/russia/razvitie-semeynogo-predprinimatelstva-v-rossii/> (дата обращения 05.03.2025).

Ю.С. Мурзина, В.Б. Утегенова

Подготовка преемников для работы в семейных компаниях

---

- Рубин Ю.Б., Погорелова А.Ю., Алексеева Е.В., Леднев М.В., Можжухин Д.П., Потапова О.Н., Пузыня Т.А.* Обучение семейному предпринимательству в бакалавриате // Современная конкуренция. 2020. Т. 14. №. 4(80). С. 113-127.
- Alvarado Valenzuela J.F., Wakkee I., Martens J., Grijsbach P.* Lessons from entrepreneurial failure through vicarious learning // Journal of Small Business & Entrepreneurship. 2023. V. 35. № 5. PP. 762-786.
- Chifan D.A., Ipsalat B.I.* Trust, Money And Business System: Unexplored Connections // Proceedings of the INTERNATIONAL MANAGEMENT CONFERENCE. Faculty of Management, Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania, 2023. V. 17. №. 1. P. 693-706.
- Chua J.H., Chrisman J.J., Sharma P.* Defining the family business by behavior // Entrepreneurship Theory and Practice. 1999. № 23. P. 19-39. DOI: 10.1177/104225879902300402.
- Cope J.* Entrepreneurial Learning and Critical Reflection: Discontinuous events as triggers for «higher-level» learning // Management Learning. 2003. № 34 (4). P. 429-450.
- Cope J., Watts G.* Learning by doing—an exploration of experience, critical incidents and reflection in entrepreneurial learning // International Journal of Entrepreneurial Behavior&Research. 2000. V. 6. № 3. P. 104-124.
- Costa Júnior J.C.d., Nascimento L.d.S., Jerônimo T.d.B., Granja B.C.A.* Managing routines and keeping on track: technology, human cognition and performativity in SMEs // Journal of Manufacturing Technology Management. 2022. V. 33 № 3. P. 575-597. DOI: 10.1108/JMTM-08-2021-0326.
- Danaparamita F.A., Sutanto J.E.* Conflict resolution and succession planning in the family business PT. Soka Abadi // International Journal of Economics, Business and Accounting Research. 2024. V. 8. № 3. DOI: 10.29040/ijebar.v8i3.15241.
- De Massis A.V., Kotlar J.* Learning Resources for Family Business Education: A Review and Directions for Future Developments // Academy of Management Learning and Education. 2014. № 14 (3). P. 415-422. DOI: 10.5465/AMLE.2014.0246.
- Deferne M., Bertschi-Michel A., de Groot J.* The role of trust in family business stakeholder relationships: A systematic literature review // Journal of Family Business Strategy. 2023. V. 14. №. 1. P. 100501.
- Dyer Jr W.G., Handler W.* Entrepreneurship and family business: Exploring the connections // Entrepreneurship theory and practice. 1994. V. 19. №. 1. P. 71-83.
- Fkun E., Yusuf M., Rukmana A.Y., Putri Z.F., Harahap M.A.K.* Entrepreneurial Ecosystem: Interaction between Government Policy, Funding and Networks (Study on Entrepreneurship in West Java) // Journal Ekonomi Dan Kewirausahaan West Science. 2023. V. 1. № 2. P. 77-88.

Ю.С. Мурзина, В.Б. Утегенова

Подготовка преемников для работы в семейных компаниях

---

- Gavrić T., Braje I.N.* Managing Cultural Diversity and Conflict in Family Businesses: An Organizational Perspective //Administrative science. 2024. Т. 14. №. 1. С. 13. DOI: 10.3390/admsci14010013.
- Gherardi S., Nicolini D.* Learning in a constellation of interconnected practices: canon or dissonance? // Journal of management studies. 2002. V. 39. №4. P. 419-436. *Gilani H., Torres Mena J., Aydin G.* Longevity through emotional intelligence: a relationship marketing approach in family businesses //Journal of Family Business Management. 2024. V. 14. № 1. P. 225-244.
- Global Family Enterprise Case Competition (FECC) // Rotterdam International Case Academy. URL:<https://case-academy.nl/case-competitions/international-competitions/fecc/> (дата обращения 05.05.2025).
- Hamilton E.* Entrepreneurial learning in family business. Lancaster: Lancaster University Management School, 2006.
- Humphrey R.H., Massis A.D., Picone P.M., Tang Y., Piccolo R.F.* The psychological foundations of management in family firms: Emotions, memories, and experiences // Family Business Review. 2021. V. 34. №. 2. P. 122-131.
- Jaskiewicz P., Dyer W.G.* Addressing the elephant in the room: Disentangling family heterogeneity to advance family business research // Family Business Review. 2017. V. 30. № 2. P. 111-118.
- Kandade K., Samara G., Parada M.J., Dawson A.* From family successors to successful business leaders: A qualitative study of how high-quality relationships develop in family businesses // Journal of Family Business Strategy. 2021. V. 12. № 2. P. 100334. DOI: 10.1016/j.jfbs.2019.100334
- Kwan H.K., Lau V.P., Au K.* Effects of family-to-work conflict on business owners: The role of family business // Family Business Review. 2012. V. 25. №. 2. P. 178-190.
- Mismetti M., Bettinelli C., De Massis A.* Conflict Origin and Management Mechanisms in Family Business Organizations // Academy of Management Proceedings. 2023. № 1. P. 12189.
- Mitchelmore S., Rowley J.* Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda // International Journal of Entrepreneurial Behavior&Research. 2010. V. 16. № 2. P. 92-111. DOI: 10.1108 /13552551011026995.
- Picone P.M., De Massis A., Tang Y., Piccolo R.F.* The psychological foundations of management in family firms: Values, biases, and heuristics // Family Business Review. 2021. V. 34. №. 1. P. 12-32. DOI: 10.1177/0894486520985630
- Saleem A., Barbera F., de Jong S.B., Hoffmann A.O.* The role of emotional labor and display latitude in preserving socioemotional wealth in family businesses // Journal of Family Business Strategy. 2024. V. 15. № 3. P. 100594 DOI: 10.1016/j.jfbs.2023.100594.

Ю.С. Мурзина, В.Б. Утегенова

Подготовка преемников для работы в семейных компаниях

---

- Satar M., Alharthi S., Asad M., Alenazy A., Asif M.U.* The moderating role of entrepreneurial networking between entrepreneurial alertness and the success of entrepreneurial firms // Sustainability. 2024. V. 16. №. 11. P. 4535.
- Sharma P., Irving P.G.* Four Bases of Family Business Successor Commitment: Antecedents and Consequences // Entrepreneurship Theory and Practice. 2005. V. 29. № 1. P. 13–33. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2005.00067.x.
- Smyrniotou K.X., Romano C.A., Tanewski G.A., Karofsky P.I., Millen R., Yilmaz M.R.* Work - family conflict: A study of American and Australian family businesses // Family business review. 2003. V. 16. № 1. P. 35-51.
- Steier L. P., Chrisman J. J., Chua J. H.* Governance challenges in family businesses and business families // Entrepreneurship theory and practice. 2015. V. 39. № 6. P. 1265-1280.
- Wasim J., Youssef M.H., Christodoulou I., Reinhardt R.* The path to entrepreneurship: The role of social networks in driving entrepreneurial learning and education // Journal of Management Education. 2024. V. 48. № 3. P. 459-493.

## BIBLIOGRAFICHESKIY SPISOK

- Vahnina A. Sem' trudnostej, s kotorymi stalkivayutsya sobstvenniki semejnogo biznesa // Sajt «Nacional'naya asociaciya semejnyh mediatorov». URL: <https://mediacia.pro/seven-challenges-faced-by-family-business-owners> (data obrashcheniya 05.03.2025).
- Vserossijskaya programma po razvitiyu molodezhnogo predprinimatel'stva / Sajt «Rosmolodezh'.Biznes». URL: <https://rosmolbusiness.ru/> (data obrashcheniya 05.03.2025).
- Zakon Saratovskoj oblasti № 53-ZSO ot 17.05.2024 g. «O razvitii semejnyh predpriyatij v Saratovskoj oblasti» / Sajt «Saratovskaya oblastnaya Duma». URL: <https://srd.ru/index.php/component/docs/?view=zak&id=1091&menu=508&selenium=510> (data obrashcheniya 10.03.2025).
- Komitet po semejnomu biznesu // Nacional'naya asociaciya korporativnyh direktorov. URL: <https://corpdir.ru/family-governance.html> (data obrashcheniya 29.04.2025).
- Magisterskaya programma «Grazhdanskoe pravo, semejnoe pravo, predprinimatel'skoe pravo» // Sajt YUgo-Zapadnyj gosudarstvennyj universitet. URL: <https://kstu.kursk.su/sveden/education/programs/graghdanskoe-pravo-semeynoe-pravo-predprinimatel'skoe-pravo-po-modeli-dualynogo-obucheniya-40.04.01.html> (data obrashcheniya 05.03.2025).
- Mery podderzhki MSP // Sajt «Moj biznes». URL: <https://xn--90aifddrld7a.xn--p1ai/anticrisis/> (data obrashcheniya 03.05.2025).
- Murzina YU.S. Privlekatel'nost' semejnogo biznesa kak modeli budushchej zanyatosti dlya molodezhi: problemy i vozmozhnye resheniya // Lichnost': resursy i potencial. 2024. №. 3. S. 62-73.

*Ю.С. Мурзина, В.Б. Утегенова*

Подготовка преемников для работы в семейных компаниях

---

- Murzina YU.S., Poznyakov V.P., D'yachkov S.M. Chernaya koshka v temnoj komnate: otlichayutsya li cennostnye orientacii vladel'cev semejnogo i nesemejnogo biznesa? // Organizacionnaya psihologiya. 2020. № 4. S. 88-108.
- Murzina YU.S., Rusaeva I.A. Kakie otnosheniya v semejnem biznese sposobstvuyut pribyl'nosti predpriyatiya? // Institut psihologii Rossijskoj akademii nauk. Social'naya i ekonomicheskaya psihologiya. 2021. T. 6. № 4(24). S. 95-122. DOI: 10.38098/ipran.sep\_2021\_24\_4\_05.
- Nacional'nyj proekt «Maloe i srednee predprinimatel'stvo i podderzhka individual'noj predprinimatel'skoj iniciativy» / Sajt «Ministerstvo ekonomicheskogo razvitiya RF». URL: [https://www.economy.gov.ru/material/directions/nacionalnyy\\_proekt\\_maloe\\_i\\_srednee\\_predprinimatel'stvo\\_i\\_podderzhka\\_individualnoy\\_predprinimatel'skoj\\_iniciativy/](https://www.economy.gov.ru/material/directions/nacionalnyy_proekt_maloe_i_srednee_predprinimatel'stvo_i_podderzhka_individualnoy_predprinimatel'skoj_iniciativy/) (data obrashcheniya 03.05.2025).
- Preemniki: onlajn-kurs dlya naslednikov biznesa. Specproekt Sber PRO // Sajt «Sberbank». URL: <https://sber.pro/special/preemniki/> (data obrashcheniya 05.03.2025).
- Programma «Semejnij biznes v Rossii i za rubezhom: problema peredachi biznesa» // Sajt Vysshej SHkoly Ekonomiki. 2017. URL: <https://social.hse.ru/soc/announcements/204900953.html> (data obrashcheniya 05.03.2025).
- Programma professional'noj perepodgotovki «Upravlenie semejnym kapitalom» // Sajt Ekonomicheskogo fakul'teta MGU im. Lomonosova. URL: <https://dpo.econ.msu.ru/courses/upravlenie-semejnym-kapitalom> (data obrashcheniya 11.03.2025).
- Prodolzhenie sleduet: v pravitel'stve obsudili podderzhku MSP do 2030 goda // Sajt «RBK». 2023. URL: <https://www.rbc.ru/business/28/11/2023/655e091a9a7947c252a22c21> (data obrashcheniya 10.03.2025).
- Proekt «Razvitie semejnogo biznesa» // Sajt «Torgovo-promyshlennoj palaty RF». URL: <https://www.tppchr.ru/projects-tpp/russia/razvitie-semejnogo-predprinimatel'stva-v-rossii/> (data obrashcheniya 05.03.2025).
- Rubin YU.B., Pogorelova A.YU., Alekseeva E.V., Lednev M.V., Mozhzhuhin D.P., Potapova O.N., Puzynya T.A. Obuchenie semejnemu predprinimatel'stvu v bakalavriate // Sovremennaya konkurenciya. 2020. T. 14. № 4(80). S. 113-127.
- Alvarado Valenzuela J.F., Wakkee I., Martens J., Grijsbach P. Lessons from entrepreneurial failure through vicarious learning // Journal of Small Business & Entrepreneurship. 2023. V. 35. № 5. RR. 762-786.
- Chifan D.A., Ipsalat B.I. Trust, Money And Business System: Unexplored Connections // Proceedings of the INTERNATIONAL MANAGEMENT CONFERENCE. Faculty of Management, Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania, 2023. V. 17. №. 1. P. 693-706.

*Ю.С. Мурзина, В.Б. Утегенова*

Подготовка преемников для работы в семейных компаниях

---

- Chua J.H., Chrisman J.J., Sharma P. Defining the family business by behavior // *Entrepreneurship Theory and Practice*. 1999. № 23. R. 19-39. DOI: 10.1177/104225879902300402.
- Cope J. Entrepreneurial Learning and Critical Reflection: Discontinuous events as triggers for «higher-level» learning // *Management Learning*. 2003. № 34 (4). R. 429-450.
- Cope J., Watts G. Learning by doing—an exploration of experience, critical incidents and reflection in entrepreneurial learning // *International Journal of Entrepreneurial Behavior&Research*. 2000. V. 6. № 3. R. 104-124.
- Costa Júnior J.C.d., Nascimento L.d.S., Jerônimo T.d.B., Granja B.C.A. Managing routines and keeping on track: technology, human cognition and performativity in SMEs // *Journal of Manufacturing Technology Management*. 2022. V. 33 № 3. R. 575-597. DOI: 10.1108/JMTM-08-2021-0326.
- Danaparamita F.A., Sutanto J.E. Conflict resolution and succession planning in the family business PT. Soka Abadi // *International Journal of Economics, Business and Accounting Research*. 2024. V. 8. № 3. DOI: 10.29040/ijebar.v8i3.15241.
- De Massis A.V., Kotlar J. Learning Resources for Family Business Education: A Review and Directions for Future Developments // *Academy of Management Learning and Education*. 2014. № 14 (3). R. 415-422. DOI: 10.5465/AMLE.2014.0246.
- Deferne M., Bertschi-Michel A., de Groot J. The role of trust in family business stakeholder relationships: A systematic literature review // *Journal of Family Business Strategy*. 2023. V. 14. № 1. P. 100501.
- Dyer Jr W.G., Handler W. Entrepreneurship and family business: Exploring the connections // *Entrepreneurship theory and practice*. 1994. V. 19. № 1. P. 71-83.
- Fkun E., Yusuf M., Rukmana A.Y., Putri Z.F., Harahap M.A.K. Entrepreneurial Ecosystem: Interaction between Government Policy, Funding and Networks (Study on Entrepreneurship in West Java) // *Journal Ekonomi Dan Kewirausahaan West Science*. 2023. V. 1. № 2. R. 77-88.
- Gavrić T., Braje I.N. Managing Cultural Diversity and Conflict in Family Businesses: An Organizational Perspective // *Administrative science*. 2024. T. 14. № 1. S. 13. DOI: 10.3390/admsci14010013.
- Gherardi S., Nicolini D. Learning in a constellation of interconnected practices: canon or dissonance? // *Journal of management studies*. 2002. V. 39. №4. P. 419-436. Gilani H., Torres Mena J., Aydin G. Longevity through emotional intelligence: a relationship marketing approach in family businesses // *Journal of Family Business Management*. 2024. V. 14. № 1. P. 225-244.
- Global Family Enterprise Case Competition (FECC) // *Rotterdam International Case Academy*. URL:<https://case-academy.nl/case-competitions/international-competitions/fecc/> (data obrashcheniya 05.05.2025).

*Ю.С. Мурзина, В.Б. Утегенова*

Подготовка преемников для работы в семейных компаниях

---

- Hamilton E. Entrepreneurial learning in family business. Lancaster: Lancaster University Management School, 2006.
- Humphrey R.H., Massis A.D., Picone P.M., Tang Y., Piccolo R.F. The psychological foundations of management in family firms: Emotions, memories, and experiences // *Family Business Review*. 2021. V. 34. №. 2. P. 122-131.
- Jaskiewicz P., Dyer W.G. Addressing the elephant in the room: Disentangling family heterogeneity to advance family business research // *Family Business Review*. 2017. V. 30. № 2. P. 111-118.
- Kandade K., Samara G., Parada M.J., Dawson A. From family successors to successful business leaders: A qualitative study of how high-quality relationships develop in family businesses // *Journal of Family Business Strategy*. 2021. V. 12. № 2. P. 100334. DOI: 10.1016/j.jfbs.2019.100334
- Kwan H.K., Lau V.P., Au K. Effects of family-to-work conflict on business owners: The role of family business // *Family Business Review*. 2012. V. 25. №. 2. P. 178-190.
- Mismetti M., Bettinelli C., De Massis A. Conflict Origin and Management Mechanisms in Family Business Organizations // *Academy of Management Proceedings*. 2023. № 1. P. 12189.
- Mitchelmore S., Rowley J. Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda // *International Journal of Entrepreneurial Behavior&Research*. 2010. V. 16. № 2. R. 92-111. DOI: 10.1108 /13552551011026995.
- Picone P.M., De Massis A., Tang Y., Piccolo R.F. The psychological foundations of management in family firms: Values, biases, and heuristics // *Family Business Review*. 2021. V. 34. №. 1. P. 12-32. DOI: 10.1177/0894486520985630
- Saleem A., Barbera F., de Jong S.B., Hoffmann A.O. The role of emotional labor and display latitude in preserving socioemotional wealth in family businesses // *Journal of Family Business Strategy*. 2024. V. 15. № 3. P. 100594 DOI: 10.1016/j.jfbs.2023.100594.
- Satar M., Alharthi S., Asad M., Alenazy A., Asif M.U. The moderating role of entrepreneurial networking between entrepreneurial alertness and the success of entrepreneurial firms // *Sustainability*. 2024. V. 16. №. 11. R. 4535.
- Sharma P., Irving P.G. Four Bases of Family Business Successor Commitment: Antecedents and Consequences // *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2005. V. 29. № 1. P. 13–33. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2005.00067.x.
- Smyrnios K.X., Romano C.A., Tanewski G.A., Karofsky P.I., Millen R., Yilmaz M.R. Work-family conflict: A study of American and Australian family businesses // *Family business review*. 2003. V. 16. № 1. P. 35-51.
- Steier L. P., Chrisman J. J., Chua J. H. Governance challenges in family businesses and business families // *Entrepreneurship theory and practice*. 2015. V. 39. № 6. P. 1265-1280.

Ю.С. Мурзина, В.Б. Утегенова

Подготовка преемников для работы в семейных компаниях

Wasim J., Youssef M.H., Christodoulou I., Reinhardt R. The path to entrepreneurship: The role of social networks in driving entrepreneurial learning and education // Journal of Management Education. 2024. V. 48. № 3. P. 459-493.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1.

### Содержание курса «Преемники: онлайн-курс для наследников бизнеса» (Сбербанк.ПРО)

Тема	Время прохождения	Содержание
Урок 1. Лидер по наследству. Самодиагностика управленческого потенциала	7 минут	Почему из наследников получаются хорошие лидеры. Как семейные традиции определяют будущую карьеру. Насколько развит ваш лидерский потенциал
Урок 2. Погружение в дело. Как наследнику войти в семейный бизнес	9 минут	В чем преимущества семейного бизнеса. Как выстроить профессиональный путь в компании родителей и предотвратить конфликт отцов и детей. Как подготовиться к самостоятельному управлению и какие юридические тонкости предусмотреть.
Урок 3. Бизнес-навыки. Что поможет добиться успеха	8 минут	Какие личные качества помогают лидерам. Как развивать лидерские способности. Что такое «навыки будущего» и как их получить.
Урок 4. Коммуникации в семейном бизнесе. Как мотивировать команду и строить личный бренд	9 минут	Как укрепить доверие в коллективе. В чем особенность деловых коммуникаций между членами семьи. Какую роль в вопросах преемственности играют внешние коммуникации.
Урок 5. Лидер и изменения. Управление бизнесом в динамичной среде	9 минут	С какими вызовами предстоит столкнуться новому поколению руководителей. Как развивать семейную компанию и преодолевать конфликт поколений. Какие ориентиры выбрать преемнику для долгосрочного развития бизнеса.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2.

### Содержание дисциплины «Семейное предпринимательство» (Юго-западный госуниверситет)

№	Раздел (тема) дисциплины	Содержание
1	Институт семейного предпринимательства в РФ	Становление института семейного предпринимательства в РФ. Основные этапы развития. Общетеоретические вопросы семейного бизнеса. Доктрина. Потенциал семейного предпринимательства
2	Законодательство о семейном предпринимательстве (бизнесе)	Законодательство о семейном предпринимательстве как комплексная отрасль российского законодательства. Система законодательства о семейном бизнесе. Законы РФ, указы Президента и постановления Правительства. Проблемы легализации семейного предпринимательства.

Ю.С. Мурзина, В.Б. Утегенова

Подготовка преемников для работы в семейных компаниях

№	Раздел (тема) дисциплины	Содержание
3	Семейных бизнес и семейные правоотношения	Понятие семьи, члена семьи. Правовой статус супругов, иных лиц. Занятых в семейном бизнесе. Последствия расторжения брака, прекращения родственно-семейных отношений. Соотношение норм гражданского и семейного законодательства при осуществлении семейного предпринимательства.
4	Семейный бизнес как вид предпринимательской деятельности	Малое и среднее предпринимательство. Организационно-правовые формы семейного предпринимательства. Самозанятые. Особенности формирования имущества. Договорные правоотношения.
5	Семейный бизнес и корпоративные отношения. Управление семейным бизнесом	Понятие корпоративных правоотношений. Управление бизнесом (правовые вопросы). Корпоративные права участников семейного бизнеса.
6	Ответственность участников семейного бизнеса. Банкротство.	Особенности ответственности супругов, иных участников семейного бизнеса. Права кредиторов. Банкротство одного из супругов, совместное банкротство.
7	Семейное предпринимательство и интеллектуальная собственность	Понятие интеллектуальной собственности. Права на результаты интеллектуальной собственности. Совместное создание результата интеллектуальной деятельности.
8	Семейное предпринимательство и наследственные правоотношения	Понятие наследования. Виды наследования. Особенности наследования активов предпринимательской деятельности. Наследственный фонд. Совместное завещание супругов.
9	Государственная поддержка семейного предпринимательства	Особенности государственной поддержки семейного предпринимательства. Федеральные и региональные программы.

### ПРИЛОЖЕНИЕ 3.

#### Содержание дисциплины «Основы семейного предпринимательства» (Университет «Синергия»)

Стадии семейного бизнеса	Тема	Дидактическая единица
Вхождение в семейное дело	Тема 1. Понятие семейного предпринимательства. Особенности его правового регулирования в России и других странах Тема 4. Вхождение в семейное дело	Модели управления семейным предпринимательством. Проблемы участия в управлении семейным предпринимательством: стейкхолдерский подход. Стратегии взаимодействия семьи и бизнеса. Вовлечение главой семьи родственников в свою предпринимательскую деятельность. Взаимодействие между учредителем, членами семьи и другими сотрудниками при ведении семейного дела. Процесс дистанцирования собственника от оперативного управления. Доверительное управление. Семейная репутация, семейный капитал.

Ю.С. Мурзина, В.Б. Утегенова

Подготовка преемников для работы в семейных компаниях

Стадии семейного бизнеса	Тема	Дидактическая единица
Ведение и развитие семейного бизнеса	Тема 2. Устойчивость семейного предприятия, его идентификация. Тема 3. Бизнес-коммуникации в семейном предпринимательстве	Организационная целостность и устойчивость семейного предприятия. Организационно-правовые формы ведения семейного предпринимательства. Отраслевая специализация. Основные признаки устойчивой модели семейного предпринимательства. Жизненный цикл и стадии развития семейного предпринимательства. Факторы функционирования и развития семейного предпринимательства в экономике страны. Основные признаки устойчивой модели семейного предпринимательства. Жизненный цикл и стадии развития семейного предпринимательства. Факторы функционирования и развития семейного предпринимательства в экономике страны.
Прекращение семейного бизнеса	Тема 5. Политика преемственности через передачу семейного предприятия по наследству	Регламентация передачи бизнеса следующему поколению. Методы воспитания ценностей второго/ третьего поколения. Ценности семейного дела для преемника. Подготовка наследника. План передачи семейного дела по наследству. Передача ценностей и мировоззрения. Гендерная картина преемственности. Формирование профессиональных предпринимательских компетенций. Факторы, обеспечивающие эффективность процесса преемственности в семейном предпринимательстве: стимулы и барьеры.

Ю.С. Мурзина, В.Б. Утегенова

Подготовка преемников для работы в семейных компаниях

---

## TRAINING OF HEIRS TO WORK IN FAMILY COMPANIES\*

**Yu.S. Murzina\*, V.B. Utegenova\*\***

\*Ph.D. (psychology), associate professor, department of general and social psychology, school of education, FSAEE HE «Tyumen State University»; 6, Volodarskogo str., Tyumen, 625003\* e-mail:

y.s.murzina@utmn.ru

\*\* Research assistant, the same plase; e-mail: utegenovav@list.ru

*Summary.* The purpose of this work was to describe the Russian and foreign experience in teaching family entrepreneurship and to develop recommendations for the development of training programs in the field of family business. Thanks to the National Project "Small and Medium-Sized Enterprises and Support for Individual Entrepreneurial Initiative", the number of entrepreneurs in the field of family business is increasing. However, there are few programs and courses to prepare for running a family business. We described the positive experience of training successors for family businesses from Sberbank, South-West University, the Faculty of Economics of Moscow State University and Synergy University. Acquaintance with foreign experience made it possible to identify special forms of training in family business: with the involvement of public organizations; through the analysis of critical security events; through the formation of an entrepreneur's identity, learning organizational routines. The most popular approach in foreign works is called the "constellations of interconnected practices". We described the experience of creating a repository of learning resources for teaching disciplines in the field of family business, consisting of books, magazines, films and cases. A generalization of typical socio-psychological problems that arise in family companies allowed us to identify seven main causes of conflicts: distribution of roles, differences in values, impaired communication, excessive emotional involvement, disruption of work-life balance, insufficient succession planning, and distrust in solving financial issues. The result of the theoretical consideration was the proposal of a number of practical recommendations for the development of training programs for family entrepreneurship: 1. to offer different formats of educational programs to the market of educational services; 2. to include in the content of education issues related to the socio-psychological aspects of family business; 3. learning should include different types of social practices; 4. to introduce elective disciplines dedicated to family entrepreneurship in all legal, psychological and economic bachelor's and master's programs; 5. to create a repository of materials for training in family business on the basis of one of the universities of the Russian Federation.

*Keywords:* family business, successor of the family business, training of successors, forms of training in family business, causes of conflicts in family business, identity of the entrepreneur, social practices, repository of educational resources, development of family business, measures to support family business.

---

\* The study was carried out with the financial support of the Russian Science Foundation within the framework of the project No 24-28-01571 «Socio-psychological characteristics of the successors of the family business» [https://rscf.ru/prjcard\\_int?24-28-01571](https://rscf.ru/prjcard_int?24-28-01571).