Организационная психология. 2025. Т. 15. № 2. С. 92–123.
DOI: 10.17323/2312-5942-2025-15-2-92-123

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ

www.orgpsyjournal.hse.ru

«Проклятие трёх поколений»: теоретический обзор исследований социально-психологических особенностей преемников семейного бизнеса[1]

МУРЗИНА Юлия Сергеевна
ORCID: 0000-0002-8616-4422
Тюменский государственный университет, Тюмень, Россия

ПОЗНЯКОВ Владимир Петрович
ORCID: 0000-0003-4524-4589
Институт психологии Российской академии наук, Москва, Россия

ШОХОВ Константин Олегович
ORCID: 0000-0003-2425-3734
Тюменский государственный университет, Тюмень, Россия

Аннотация. *Цель*. Целью данной работы является теоретический анализ научных направлений изучения социально-психологических особенностей преемников семейного бизнеса. *Дизайн*. В начале работы были определены понятия «семейный бизнес» и «преемственность». Последующий анализ позволил выделить три основных методологических подхода к изучению преемственности: структурный, процессный, психологический. Основой для последующего теоретического исследования выступила интегративная модель успешной передачи семейного бизнеса И. Ле Бретон-Миллер, Д. Миллера и Л.П. Штайера (Breton–Miller et al., 2004). *Результаты*. Согласно выбранной модели, успешность преемственности в бизнесе изучается по четырём направлениям. 1. Отношения в бизнес-семьях: гармоничные отношения улучшают организационный климат, повышают стоимость компании и способствуют эмоциональному вовлечению преемников. 2. Мотивация преемников: внутренняя мотивация составляет основу преемственного поведения, поэтому включение в бизнес должно начинаться с раннего возраста и сопровождаться доверием, привлечением преемника к принятию бизнес-решений. 3. Компетентность преемников: приоритет отдаётся эндогенной подготовке преемников с ранним вовлечением в работу согласно имеющимся навыкам с обязательным последующим бизнес-обучением. 4. Личностные характеристики: описаны конкретные черты личности преемников, которые помогают успешному наследованию (открытость, экстраверсия, добросовестность и уступчивость) и препятствуют (невротизм), показана значимость ценностного соответствия владельца и наследника в процессе преемственности, представлен механизм взаимной трансформации их идентичностей. *Ценность результатов*. Ценность представленного теоретического обзора состоит в том, что статья позволяет очертить актуальное поле зарубежных научных исследований в данной предметной области. Кроме того, мы предлагаем ряд идей для Торгово-промышленной палаты РФ по развитию семейного бизнеса: темы для мероприятий с целью продвижения через СМИ; темы семинаров и открытых лекций для молодёжи; темы тренингов

1 Статья опубликована при поддержке Программы НИУ ВШЭ «Университетское партнёрство».

Адрес: 625003, г. Тюмень, ул. Володарского, д. 6. **E-mail**: y.s.murzina@utmn.ru

и семинаров для представителей семейного бизнеса. Дополнительно предлагаем рассмотреть возможность научного взаимодействия региональных филиалов Торгово-промышленной палаты и вузов для организации научных исследований. Таким образом, научная и прикладная разработка темы преемственности позволит снизить риски при передаче фирмы наследникам, сохранит и укрепит семейные связи, позволит строить бизнес во многих поколениях.

Ключевые слова: семейный бизнес; преемственность семейного бизнеса, преемник семейного бизнеса, социально-психологические характеристики преемников семейного бизнеса .

Введение

Важность семейного бизнеса для экономического развития страны очевидна. В странах Евросоюза 70–90% ВВП производится семейными предприятиями, которые создают более 100 миллионов рабочих мест в частном секторе. Кроме того, 85 % стартапов финансируются из ресурсов семейного бизнеса (Ricotta, Basco, 2021). В РФ поддержкой и развитием данной формы предпринимательства занимается Торгово-промышленная палата РФ (далее — ТПП). Как указывает президент палаты С. Катырин, в 2024 г. компании, где задействованы несколько членов семьи, составляют 74% предприятий малого и среднего бизнеса (Катырин, 2024). По поручению Президента РФ В. В. Путина с 2019 г. ведётся работа по разработке мер поддержки семейного бизнеса (далее — СБ). Так, в восьми регионах РФ официально на уровне субъектов закрепили понятие «семейное предпринимательство». Это Нижегородская, Владимирская, Рязанская, Кировская, Тамбовская областях, Республика Башкортостан и Республика Саха, Камчатский край. В других регионах аналогичная работа ещё продолжается (Усенова, 2024). 2024 г. был объявлен годом семьи в РФ. СБ можно рассматривать как одну из форм укрепления и развития института семьи. С одной стороны, СБ сплачивает семью через совместную деятельность и способствует росту семейного благосостояния. С другой стороны, СБ помогает сохранять семейные традиции и ценности (как материальные, так и духовные). В результате выстраивается коммуникация между несколькими поколениями внутри семьи и транслируется национальная идентичность. Как исторический пример можно вспомнить крепкие купеческие и промышленные семьи дореволюционной России, которые, следуя религиозным традициям православия, отличались благотворительностью и меценатством — это семьи Строгановых, Морозовых, Рябушинских, Горбуновых, Скворцовых и многих других (Мурзина, 2014).

Вместе с тем семейные предприятия в сравнении с несемейными включены в более сложные психологические отношения, так как им приходится балансировать между семейной и бизнес-системами. Необходимость соединять одновременное исполнение семейных и организационные целей, функций, ролей зачастую становится причиной конфликтов. Проведённый нами анализ фактологического и научного поля показывает, что одной из наиболее важных проблем в семейном бизнесе является выбор компетентного руководителя из членов семьи на протяжении нескольких поколений. Решением данного вопроса мог бы стать план преемственности. Однако, как отмечает С. Е. Емельянова, управляющий партнёр компании «ШАГ Консалтинг»: «более 80% семейных предприятий не имеют такого плана, что является гарантированным рецептом конфликта и хаоса в будущем» (Белов, Емельянова 2021).

Во многих национальных культурах есть устоявшиеся высказывания о том, что семейное богатство заканчивается на третьем поколении родственников. В связи с чем в среде бизнес-

консультантов можно встретить такое высказывание, как «проклятие трёх поколений». Приведём примеры пословиц разных народов[2], раскрывающих смысл этого «проклятия»:

- китайская: «сандалии за сандалиями в трёх поколениях»,
- японская: «третье поколение разрушает дом»,
- итальянская: «от конюшни к звездам и к конюшням»,
- бразильская: «богатый отец, благородный сын, бедный внук»,
- английская: «от рукава до рукава в трёх поколениях»,
- ирландская: «каждое четвёртое поколение ходит в деревянных башмаках»,
- северо-американская: «каждое четвёртое поколение ходит в одной рубашке» (Baron, Lachenauer, 2021; Hughes, 2004).

Следовательно, мы можем заключить, что проблема передачи бизнеса и подготовки преемников — это сложная задача для представителей СБ всех стран, ставящая под угрозу продолжение бизнеса. Подтверждением представленному феномену служат и научные факты. Исследования показывают, что только 30% семейных предприятий переживают переход от первого поколения ко второму, 15% из них будут работать до третьего, и только 3% всех семейных предприятий продолжают существовать после четвёртого поколения (Gagné, Marwick, Brun de Pontet, Wrosch, 2021). В связи с этим важным с научной и практической точки зрения является реализация серии социально-психологических исследований, способных с учётом национальных и культурных особенностей нашей страны помочь ТПП РФ в планировании и организации грамотного процесса преемственности для сохранения и продления жизни компаний СБ.

Целью данной работы является теоретический анализ научных направлений в изучении социально-психологических особенностей преемников семейного бизнеса. Достижение поставленной цели позволит нам в планировании и организации последующего эмпирического исследования, реализуемого на российской выборке потенциальных преемников СБ. Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих *задач*.

1. Определить чёткое содержание понятий «семейный бизнес» и «преемственность».
2. Проанализировать теоретические модели преемственности СБ с целью выбрать адекватную модель, которая наиболее системно и целостно описывает процесс преемственности.
3. Выделить теоретические направления в изучении социально-психологических характеристик преемников СБ.
4. Детализировать выделенные направления посредством научного обзора наиболее значимых результатов эмпирических исследований.

Ключевые понятия теоретического исследования

Тема преемственности бизнеса достаточно полно освещается в научном поле отечественных исследований. Рассмотрению подлежат, прежде всего, юридические механизмы передачи прав собственности и аспекты управления этим процессом (Королев, 2021; Волков, 2013; Крикливец, 2023; Паскалова, 2021; Речкунов, 2021; Kowo, 2021; Сазонова, 2023; Вяткин, 2024), а также социологические особенности взаимодействия разных поколений семьи и формирование династий (Касьяненко, Воротилкина, 2020; Климов, 2024; Кузнецова, 2021;

2 Интересно отметить, что, изучив концепт «богатство» на материале русского фольклора, нам не удалась найти аналогий подобных пословиц: в русском народе богатство не было в почёте (Денисенкова, 2015; Мысенко, 2011). Наоборот, в морально-этических нормах «достаток и материальные ценности рассматриваются в качестве антиценности» (Скляр, 2020, с. 40). В данной статье мы не будет останавливаться на этой теме, вероятно, она станет основой для дальнейшей публикации.

Панфилова, 2020; Алябина, 2024; Кузнецова, 2022; Клименко, 2021). Появилась и череда работ молодых исследователей (студентов бакалавриата и магистратуры), которые рассматривают тему передачи СБ (Дуброва, 2020; Смирнова, 2021; Кривицкая, 2024; Неумоина, 2021; Маматюк, 2024).

Вместе с тем мы вынуждены констатировать, что психологическое изучение преемственности и психологических особенностей преемников, владельцев СБ фактически не представлено в российском поле научных работ[3]. Эксперт в области владельческого консалтинга для семейных компаний Е. Н. Емельянов считает, «самое важное для успеха передачи бизнеса наследникам нужно учесть три составляющие: желание самого наследника наследовать, «трезвая» голова самого отдающего и готовность компании к передаче» (Емельянов, Емельянова, 2017, с. 98). В представленном мнении первое и второе условие — это психологические феномены, которые необходимо изучать с учётом социальных, экономических, политических реалий нашей страны.

Семейный бизнес

Не до конца решённым как в научном, так и правовом поле остается и вопрос о содержании понятия «семейный бизнес» в нашей стране. Взгляды научного сообщества пока не сложились в самостоятельную школу, как считают Т. Г. Касьяненко и А. М. Воротилкина. Они проводят системный анализ определений и формулируют следующее определение: *семейный бизнес — «это социально-экономическая категория, означающая ведение деятельности, приносящей доход, собственником бизнеса совместно с родственниками на основании сложившихся традиций и управленческих идей, переходящих от поколения к поколению»* (Касьяненко, Воротилкина, 2020, с. 187). Авторы считают, что для определения нового понятия («семейный бизнес») следует выделять три независимых ключевых критерия в системном определении:

- контрольная доля собственности в бизнесе;
- участие в стратегическом управлении компанией;
- семейная преемственность в отношении собственности и управлении ею.

Пытаются решить вопрос по определению понятия «семейный бизнес» и законодатели на региональном уровне, так как «до сих пор на федеральном уровне идея Торгово-промышленной палаты о поддержке семейного бизнеса не получила развития» (Васенина, 2024). Так, например, Саратовская областная Дума приняла закон «О развитии семейных предприятий», где СБ признается таковым, 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[4] 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.

3 Вывод делается на основании поиска литературы в Библиографической системе Национальной электронной библиотеки E-library по ключевым словам «психология преемников СБ», «психологические характеристики преемников СБ» (по состоянию на 01.02.2025 г.).

4 Под «членами семьи» подразумеваются мужья и жёны, родители или усыновители, дети, братья и сёстры, внуки, дедушки и бабушки, а также дяди и тёти каждого из супругов.

Таким образом, изучение СБ и определение его ключевых особенностей, в том числе и психологических характеристик участников, — достаточно новая область для научных исследований в РФ. 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».

В связи с этим обратимся к мировому опыту, где проблемы изучения в области психологии СБ стала подниматься еще с середины 20 в. Как считает авторитетный исследователь в этой теме П. Шарма, семейные фирмы представляют собой отличительную организационную форму (Sharma, Chrisman, Gersick, 2012). Пытаясь объяснить отличительные черты семейных фирм, И. Ле Бретон-Миллер с коллегами выделили следующие ключевые моменты:

- управление бизнесом осуществляется со стороны закрытой группы лиц (членов семьи);
- особые семейные ценности и установки;
- длительный срок владения предприятием (Le Breton–Miller, Miller, 2006).

Последние исследования расширили перечень этих характеристик и дополнили их следующими:

- долгосрочная перспектива в организационном планировании при принятии решений;
- более длительный срок пребывания генерального директора в должности;
- трансгенерационные цели, связанные с желание передать бизнес последующим поколениям;
- интерес к созданию семейного наследия (нематериального актива);
- длительные инвестиционные горизонты (McAdam, Clinton, Gartner, Hamilton, 2024).

Таким образом, перечисленные характеристики СБ предоставляют уникальный ресурс, а несемейным фирмам трудно «имитировать» подобные особенности организационной культуры. Как было показано, желание и намерение поддерживать долговечность СБ из поколения в поколение является отличительной чертой и важнейшей миссией многих семейных предприятий (Sirmon, Hitt, 2003). Следовательно, преемственность выступает отличительной и основополагающей характеристикой СБ.

Преемственность

Преемственность — организационный процесс, на который влияет множество внешних (социально-экономических, юридических) и внутренних (социально-психологических) факторов. Этот процесс признан одним из самых важных, поскольку определяет дальнейшее выживание семейного бизнеса. Если СБ будет прерван, это приведёт к дроблению и возможной потере семейного капитала, члены семьи лишатся работы и внутрисемейные отношения будут разрушены (Lam, 2011). В связи с этим, преемственность между поколениями СБ является серьёзной проблемой для продолжения работы семейных компаний, поскольку определяет будущее как для семьи, так и для фирмы (Chua, Chrisman, Sharma, 1999).

Наиболее частыми проблемами, с которыми сталкиваются семейные предприятия, являются: отсутствие намерений о преемственности у подрастающего поколения (Gagné et al., 2021), недостаточная квалификация наследников (De Massis, Kotlar, 2014), а также нежелание самих владельцев делегировать власть преемникам (Lam, 2011; Alterman, Froidevaux, Fasbender, Xie, 2020). Вместе с тем при правильной организации преемственности, как считает К. Гу с коллегами, может быть сформирована уникальная и ценная комбинация ресурсов, которая будет передаваться в виде долгосрочных инвестиций и социального капитала (ценностей, отношений, мотиваций), что укрепит семью и позволит продлить жизнь СБ (Gu, Lu, Chung, 2019).

Теоретические основы наследования семейного бизнеса: модели преемственности

Чтобы изучать и управлять процессом преемственности в СБ, необходимо системно описать его реализацию. Концептуализация этого процесса возможна с позиции структурного, процессного или психологического подхода. На сегодняшний день в зарубежной науке существует несколько моделей, описывающих данный социально-экономический феномен. Рассмотрим наиболее цитируемые теоретические модели преемственности СБ.

Структурный подход

Одними из первых К. Э. Герсик и Дж. А. Дэвис выдвинули «модель трёх подсистем семейного бизнеса» (*the three-circle model of family business*). Модель рассматривает СБ как систему из трёх независимых, но пересекающихся подсистем: Бизнес — Собственность — Семья. Каждый член СБ может быть в одной из семи областей, образованных пересечением этих трёх подсистем (Gersick, Davis, 1997). Эта структурная модель по сей день остаётся классической для междисциплинарных исследований феноменов СБ. Изучая положение индивида в этих подсистемах, можно уточнить границы его прав, обязанностей, авторитета, что помогает разделить и зафиксировать внутренние взаимодействия. Недостатком этой модели является то, что фиксируется статичное состояние СБ в определённые моменты и не учитывается динамичное развитие всех трёх подсистем. Логичным развитием представленной модели стала «трёхуровневая модель развития СБ», которая стала учитывать позиционную динамку членов СБ с течением времени. Эта модель раскрывает жизненный цикл членов семьи, взаимосвязь между жизненным циклом бизнеса и сменой владельцев (Gersick et al., 1999).

Процессный подход

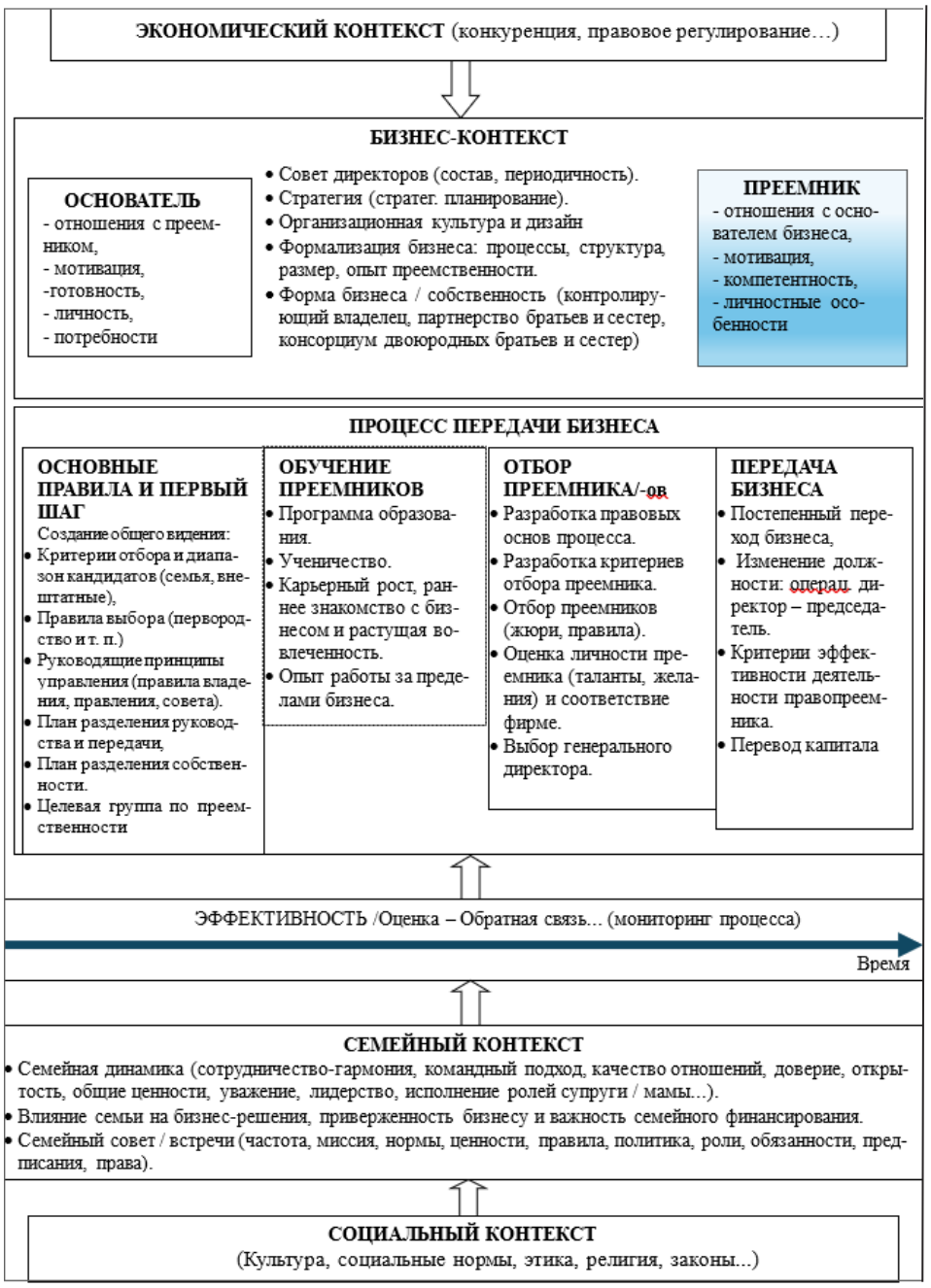
Большую популярность получили в начале 2000-х гг. модели наследования, основанные на процессном подходе. Так, У. К. Хандлер предложил трёхступенчатую модель, основанную на теории жизненных стадий: стадия личностного развития, стадия развития предприятия и стадия наследования лидерства (Handler, 1989). Девять лет спустя, Е. Т. Ставру с точки зрения развития поколений делит процесс преемственности на три этапа: до прихода детей в СБ; вступление детей в СБ и формальная преемственность (Stavrou, 1998). Чуть позже К. Е. Герсик с коллегами разделили процесс наследования на шесть стадий: накопление давления; инициирование; размежевание; изучение вариантов; выбор и внедрение новых структур на основе трёхуровневой модели развития (Gersick et al., 1999). Ещё через четыре года Б. Мюррей подсчитал, что весь процесс наследования должен продолжаться от трёх до восьми лет, и разработал семи-фазную модель наследования: подготовка старой структуры к изменениям; спусковой крючок; фаза покоя; исследование (мечта и осуществимость); триггерный выход; выбор; приверженность новой структуре (Murray, 2003).

Социально-психологический подход

В последние годы набирают популярность исследования, направленные на изучение внутренних факторов и условий преемственности (социально-психологических характеристик владельцев, преемников и самой бизнес-семьи). Так, Г. Бозер, Л. Левин и Дж. К. Сантора предлагают систематизацию личностных и профессиональных переменных, оказывающих значимое влияние на передачу бизнеса, для владельцев и для преемников. Для владельцев выделяются следующие переменные: 1) личностные характеристики (идентичность, лидерство, адаптируемость, образование, стиль общения, интересы, опыт, поддержка семьи) и 2) профессиональные (структура и размер бизнеса, протоколы бизнеса, бизнес-культура). Для преемников бизнеса выделяются: 1) личностные переменные (тип личности, мотивация,

социализация внутри СБ, последовательность рождения, ожидания семьи) и 2) профессиональные (формальное образование, внешний опыт работы, ранее вовлечение, воспитание, наставничество, знание СБ, принятие культуры СБ, формализованная структура СБ). Для отношений внутри семьи такими переменными являются: семейственность, сплочённость, соперничество между братьями и сёстрами, логика родства, адаптивная семейная культура, супружеская поддержка (Bozer et al., 2017).

Не умаляя достоинства представленных ранее моделей, наиболее целостной и системной представляется нам модель, предложенная профессором Монреальского университета Канады Изабель Ле Бретон-Миллер. Данная модель позволяет комплексно увидеть всю сложность и многоуровневость процесса передачи СБ, обозначить возможные экспериментальные переменные, а также спланировать перспективы наших дальнейших исследований (Le Breton-Miller, Miller, Steier, 2004).



Источник: Le Breton-Miller, Miller, Steier, 2004, p. 318.

Рисунок 1. Интегративная модель успешной передачи семейного бизнеса

Становится очевидным, что рассмотрение социально-экономического процесса передачи СБ невозможно в рамках узко-предметных областей. Для понимания и управления этим процессом требуется широкий спектр измеряемых внешних и внутренних условий. Только в рамках системного подхода возможно изучение и управление организационным и психологическим процессом преемственности. Благодаря рациональной системе управления будет возможно противостоять «проклятию трёх поколений» и продлить жизнь семейному предприятию.

Подводя итог изучению концептуальных моделей преемственности СБ, отметим, что данная научная работа является одним из первых шагов в направлении изучения внутренних условий успешной трансгенерационной передачи активов. Из представленных блоков модели И. Ле Бретон-Миллер (Рис. 1) далее нами будут рассмотрены только характеристики преемников СБ (элемент выделен цветом).

Отношения в бизнес-семьях

В начале нашего обзора мы обозначали проблему взаимодействия двух систем семьи и бизнеса. Эта проблема повышает конфликтность в семейных отношениях и препятствует вхождению преемников в совместное предприятие. Однако есть и противоположные точки зрения. Результаты исследований П. М. Коула указывают, что большинство членов бизнес-семей считают их двойственные отношения полезными, несмотря на периодически возникающие проблемы. Автор делает вывод, что братьям и сёстрам, а также супругам больше всего нравилось совмещать бизнес и семью. Самыми конфликтными представляются отношения между родителями и детьми (особенно, матерью и взрослым сыном), так как в них проявляется иерархия поколений, большая разница в возрасте и неравный социальный статус. «Дети всегда остаются детьми в глазах родителей, сколько бы им ни было лет» — заключает автор. Напротив, муж и жена, а также брат и сестра часто близки по статусу, поэтому в этих отношениях больше шансов действовать в контексте равенства (Cole, 2000).

Итак, сложная система отношений СБ функционирует благодаря связи двух подсистем. Д. О. Нойбаум представил в виде схемы взаимосвязь деловых и семейных отношений (Рис. 2). В этой модели автор сделал акцент на взаимозависимости и дублировании структур семьи и бизнеса (Neubaum, 2018).

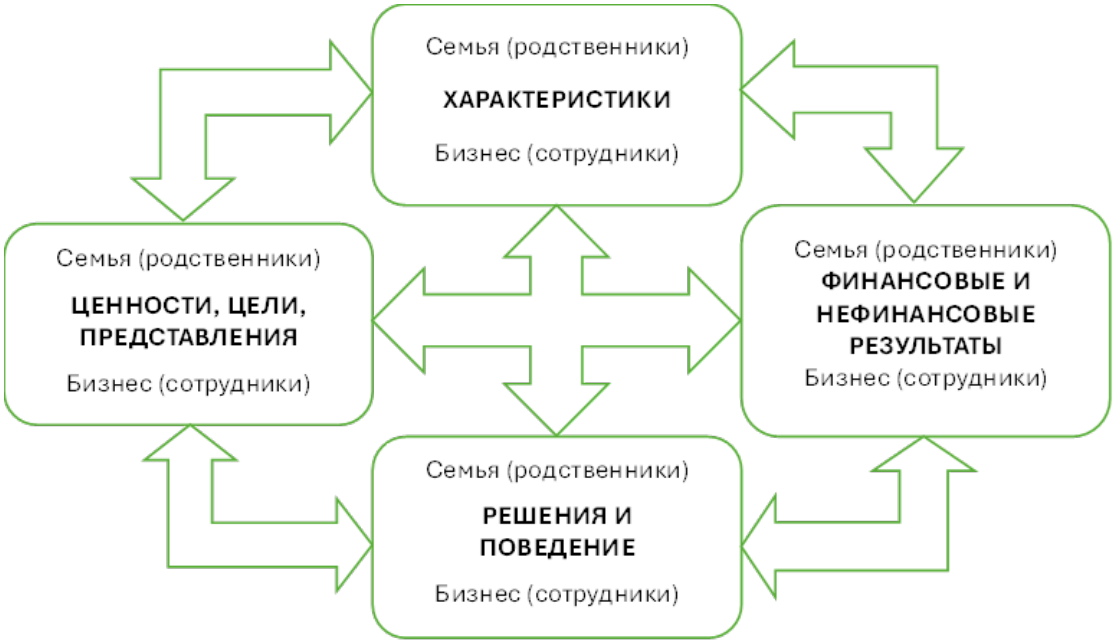


Рисунок 2. Модель взаимосвязи между семьей и бизнесом (источник: Neubaum, 2018)

Концепция Д. О. Нойбаума показывает, как члены семьи могут выстраивать отношения друг с другом, совмещая разные функциональные роли. Эта концепция признает важность прочных семейных связей, как внутри, так и за пределами организации. Внутренняя интеграция и внешняя социализация бизнеса влияют на успех семейного предприятия. Результатом внутренней интеграции членов СБ становится хорошая совместимость в выполнении трудовых задач и приверженность общему делу. Все перечисленные социально-психологические характеристики, в итоге, являются основой для формирования социального или реляционного капитала СБ — особого нематериального актива, недоступного компаниям несемейного бизнеса.

Таким образом, основой реляционного капитала для СБ служит его деловая репутация и связи, внешнее и внутреннее сотрудничество, коммуникация, имидж, а также доверие между членами СБ, обязательства и идентификация (Daspit, Long, 2014; Cucculelli, Peruzzi, Zazzaro, 2019). Реляционный капитал представляет собой ресурсы, приобретённые или созданные в результате личных отношений, что приводит к повышению стоимости компании, улучшает конкурентные преимущества, а также благоприятно сказывается на повышении производительности труда (Carr, Cole, Ring, Blettner, 2011; Daspit, Long, 2014; Niazi et al., 2024).

Групповая идентификация членов СБ положительно сказывается и на индивидуальном благополучии: членство в семейной компании создает чувство гордости у родственников. Разделяемые ими ценности и цели создают эмоциональную приверженность и семейную гармонию. Эти нефинансовые аспекты деятельности фирмы отвечают аффективным потребностям семьи, таким как сохранение семейной династии и честной семейной репутации (Block, Wagner, 2014; Lamb, Butler, Roundy, 2017; Soleimanof et al., 2018).

Безусловно, личные отношения членов СБ имеют большое влияние на преемственность. Г. Бозер с коллегами отмечают, что для эффективной преемственности необходимы сплочённость членов бизнес-семьи, адаптируемость семейной культуры и высокая семейственность (групповая идентификация). Авторы так же выделяют переменные, которые формируют приверженность наследника делу родителей — это социализация семьи и бизнеса, налаженный опыт внешних коммуникаций СБ (Bozer et al., 2017). Исследования, проведённые ранее, показали, что лучший возраст у родителей для передачи власти — после 50 лет, а для детей принятие управления — от 27 до 33 лет (Haberman, Danes, 2007).

С. Рахмани изучал влияние семейной гармонии на преемственность СБ. Автор установил критические факторы для успешной преемственности СБ: общение, разрешение конфликтов и участие членов семьи в семейной динамике (развитии отношений). Уровень семейной гармонии положительно влияет на плавный процесс преемственности и обеспечивает стабильную и поддерживающую основу для передачи лидерства от одного поколения к другому (Rahmani et al., 2023).

Следовательно, общение в семье представляет собой важный фактор поддержания позитивных отношений. С. П. Миллер выделяет две модели коммуникации в СБ: 1) с ориентацией на разговор и 2) с ориентацией на конформизм (Miller, 2023). Ориентация на разговор определяется как степень, в которой семьи создают климат, поощряющий участие в общении (Koerner, Fitzpatrick, 2002). Ориентация на конформизм определяется как степень, в которой семейное общение транслирует атмосферу однородности отношений, ценностей и убеждений (там же). Семья с ориентацией на разговор демонстрирует открытое общение; семьи с ориентацией на конформизм, скорее всего, управляются старшим поколением, имеющим высокий авторитет. Подростки из семей с ориентацией на разговор имеют более высокий уровень самооценки, из семей с ориентацией на конформизм — более низкий (Rangarajan, Kelly, 2006).

Как поддерживать положительные отношения в бизнес-семье, обеспечивая надлежащую гармонию и коммуникацию для преемственности? На сегодняшний день наиболее популярной и цитируемой в литературе по работе с бизнес-семьями является модель «FIRO-B». Данная модель основана на теории межличностных отношений В. Шутца и включает в себя проработку межличностных потребностей членов семьи: включённость — контроль — близость (Doherty, Colangelo, 1984; Gaur, Katuse, 2022; Kubíček, Machek, 2020).

Таким образом, психологические отношения в бизнес-семьях представляют важное направление в исследованиях как СБ, так и непосредственно процесса преемственности. Действительно, эмоциональная неприязнь членов семьи друг к другу может стать причиной потери семейного дела. С другой стороны, являясь реляционным капиталом бизнеса, гармоничные отношения улучшают организационный климат, повышают стоимость компании и способствуют эмоциональному вовлечению преемников второго, третьего и последующих поколений. Делаем вывод, что гармоничные семейные отношения — это важное условие для процветания СБ.

Мотивация преемников

Важным вопросом для осмысления мотивации преемственного поведения станет: «Что является основой приверженности к СБ у молодых людей?». Мотивация, согласно теории самоопределения определяется как источник энергии, определяющий интенсивность, направление и продолжительность поведения (Deci, Olafsen, Ryan, 2017). Однако не так много исследований изучали факторы, которые мотивируют преемника выбрать СБ в качестве карьерного пути (Harvey, Evans, 1995; Handler, 1992; Zellweger, Sieger, Halter, 2011). Один из ключевых исследователей психологии семейного бизнеса П. Шарма выделяет четыре вида мотивации, которые формируют приверженность семейной фирме:

- аффективная (преемник имеет сильную веру и глубоко принимает корпоративные цели СБ);
- долженствования (преемник чувствует себя обязанным присоединиться к СБ);
- расчёта (преемник осознает, сколько стоит его доля собственности в компании);
- неуверенности в себе (преемник испытывает страх быть неуспешным в других сферах деятельности) (Sharma, Irving, 2005).

Многие исследования преемственности СБ подчёркивают важность воспринимаемого доверия руководителей к способностям преемника, а также наличию внутренней мотивации к управлению бизнесом (Gagné, Wrosch, Brun de Pontet, 2011; Handler, 1992; McMullen, Warnick, 2015; Chua, Chrisman, Sharma, 2003; Merwe van der, 2010). Как указывает М. Ганье, доверие действующего президента и мотивация преемника влияют на результаты преемственности так же, как доверие руководителя и мотивация сотрудников влияют на производительность труда (Gagné et al., 2021). 12-летнее лонгитюдное исследование 89 канадских семейных предприятий показало, что психологическая поддержка и внутренняя мотивация опосредуют связи между доверием действующего президента к преемнику и успешной преемственностью бизнеса. Основываясь на большом объеме исследований, подтверждающих положительное влияние внутренней мотивации на все сферы жизни (Deci, Olafsen, Ryan, 2017), М. Ганье выяснил, что внутренняя мотивация преемника делает процесс завершения преемственности более вероятным (Gagné et al., 2021). Эмпирические данные подтверждают мотивационный фактор доверия: руководитель, отказываясь от тотального контроля, может делегировать полномочия и коллегиально принимать решения (Schoorman et al., 2016). Было показано, что внимание к потребностям подчинённых и преемников в высокой степени предсказывает развитие их внутренней мотивации (Broeck van den, Ferris, Chang, Rosen, 2016).

Исследование мотивации преемников СБ в Косово показало, что второе поколение в бизнес-семье мотивировано вступить в управление, если наследники с детства были ориентированы на формирование предпринимательского мышления, и после вхождения в СБ генерировали инновации (Toska et al., 2022). Этот вывод подтверждают Е. Н. Емельянов и С. Е. Емельянова, которые в качестве успешного примера по включению в СБ, приводят работу ассоциации «Hènokiens» — французской организации, которая более 100 лет помогает владельцам формировать преемственность[5]. Как указывают авторы, технологии работы Ассоциации очень просты: «сначала их <преемников> с детства воспитывают в рамках своего бизнеса, пропитывают ценностями семьи, потом посылают хорошо учиться куда-нибудь, потом посылают по другим предприятиям, а потом втягивают в систему управления своим предприятием. Вот такая лесенка, которая, оказывается, работает лучше других» (Емельянов, Емельянова, 2017, с. 104).

Таким образом, включение преемников в СБ должно начинаться с раннего возраста, сопровождаться доверием и вовлечением в принятие бизнес-решений. Это позволяет формировать внутреннюю мотивацию следующего поколения и повышать шансы плавного перехода бизнеса. Выполнение этих условий снижает вероятность исполнения «проклятия».

Компетентность преемников

Традиционные модели наследования в основном делятся на два вида: внутреннее и внешнее наследование. Внешнее наследование формируется благодаря рынку внешних профессиональных управляющих. Когда члены семьи не обладают необходимой квалификацией для преемственности, тогда внешние руководители (профессиональные менеджеры) могут возглавить компанию СБ (Jin, Wang, Zhou, 2020). Внутреннее наследование может быть реализовано следующими способами:

- наследование первородства,
- наследование на основе заслуг,
- наследование долей несколькими сыновьями (He, Zhao, Wang, 2013).

При недостаточном количестве внутренних преемников или недостаточной мотивации и компетентности наследование может быть осуществлено следующими вариантами: эндогенное обучение наследников или внешний поиск руководителей через агентства (Liao, Ruan, Huang, 2021). В то же время, эндогенно выращенные наследники отличаются от нанятых менеджеров тем, что они лучше понимают специфику предприятия и за их поиск не требуется платить агентских комиссий. Обучение преемников бизнеса непосредственно связано с формированием психологической готовности возглавить и продолжить СБ. В Китае из-за влияния традиционного конфуцианства отцы предприниматели руководствуются правилом «сыновья наследуют бизнес отца», даже если сыновья не подходят для наследования. Из-за различий в бизнес-концепциях и стратегиях мышления с первым поколением, второе поколение китайских предпринимателей не имеет выраженного стремления к наследованию. Однако незрелость современного китайского рынка профессиональных менеджеров стала объективным фактором, ограничивающим и внешнюю преемственность. В связи с этим, единственно возможным вариантом решения является эндогенная подготовка преемников (Li, 2022).

5 Это ассоциация семейных компаний, созданная в 1901 в г. Париж (Франция). Ассоциация работает над тиражированием лучших практик передачи семейного бизнеса, она включает в себя только финасово успешные компании, продолжительность жизни которых более 200 лет. Для вступления в Ассоциацию нужно соответствовать 51 критерию, представленному на сайте организации: https://www.henokiens.com/content.php?id=6&lg=en

Как указывают многие исследователи, самым продуктивным способом подготовки преемников является включение их в работу семейных компаний. Преемники, успешно принявшие управление СБ, спустя годы поддерживают идею о том, что именно их раннее знакомство с семейной компанией положительно повлияло на стремление взять на себя руководство (Klein et al., 2005). В целом, все преемники подчёркивали, что высшее образование потенциально полезно для преемственности, особенно если это образование имеет отношение к бизнесу (Morris et al., 1997). Как преемники, так и нанятые сотрудники признавали, что установленные протоколы и формализованные структуры способствовали успешной преемственности (Cabrera-Suárez et al., 2001). Важность регламентации и правовых основ в передаче бизнеса подтверждают Дж. Нигри и Р. Ди Стефано, которые резюмируют успешный опыт по передаче СБ в Италии — стране, где почти 90% всех предприятий являются семейными. В качестве правовой основы передачи дел в Италии выступают Договор доверительного управления (*Ttrust*) и Семейная конституция (*Family pact*). Авторы считают, что именно хорошо проработанная юридическая часть помогает сохранять доверие между членами семьи (Nigri, Di Stefano, 2021). Несмотря на то, что в РФ правоприменительная практика только формируется, В. Королёв подчёркивает, «бизнес в России еще не научился работать на консолидацию семьи <…>. Если для собственника семья важнее бизнеса, то он начинает все меньше времени тратить на бизнес и все больше — на семью и (или) заранее готовит преемника <…> для этого собственник создает правила и в бизнесе, и в семье <…> Примером такого документа в семье является семейная конституция» (Королев, 2021, с. 58). Как видно из представленного анализа, формализация бизнес-процедур и семейные соглашения имеют ключевую роль в сохранении семьи и продолжении жизни бизнеса.

Результаты исследования на 860 семейных предприятиях Канады показали, что наследники с профессиональными знаниями с большей вероятностью становятся правопреемниками бизнеса: специфические бизнес-знания в сочетании с благоприятной эмоциональной атмосферой внутри СБ делают члена семьи наиболее подходящим преемником (Royer, Simons, Boyd, Rafferty, 2008). С. Р. Сардешмукх и А. К. Корбетт считают, что уверенность в себе, образование и опыт работы, способность к инновациям и компетентность в сфере управления персоналом оказывают положительное влияние на успех преемника (Sardeshmukh, Corbett, 2011). Работая вместе с родителями, дети естественным образом перенимают поведение, нормы и ценности СБ. В этом случае родитель часто становится образцом, на которого дети хотят быть похожими в будущем (Carr, Sequeira, 2007). Поскольку не все предприниматели склонны вовлекать детей в СБ, исследователями изучалось влияние опыта работы родителей в бизнесе на выбор карьеры их детьми (Tabares, Cano, 2018). Оказалось, что наблюдение за работой родителей-предпринимателей не всегда положительно сказывается на решение о преемственности. В некоторых случаях реальность предпринимательской деятельности (проблемы с персоналом и проверяющими органами, финансовые трудности, вынужденные личные жертвы, риски) имеет противоположный эффект (Boyd, Royer, Pei, Zhang, 2015).

Одной из самых частых ошибок родителей при обучении детей внутри бизнеса является то, что молодым людям позволяют выбирать любую должность, даже пока у них нет необходимых знаний и квалификаций. «Знание в деле» будущего преемника имеет решающее значение для сотрудников всей организации — персонал компании должен сработаться с будущим руководителем, но для этого преемнику необходимо обладать соответствующим уровнем квалификации. В целом, активное участие потенциального преемника в СБ до его вступления в руководящую должность помогает создать необходимое признание к моменту перехода власти (Kallmuenzer, Mikhaylov, Chelaru, Czakon, 2024). Интересной с точки

зрения практической работы с преемником является процедура, предложенная консалтинговой компанией The Goleman — Boyatzis Emotional Competencies Inventory. Экспертами этой компании было разработано 52 поведенческих индикатора, которые по методике «360 градусов» определяют будущий успех бизнес-наследника. Вот некоторые требования к преемникам:

1. Они знают бизнес хорошо; в идеале, они любят сущность этого бизнеса.
2. Они знают себя, свои сильные и слабые стороны, имеют сильную внутреннюю мотивацию к получению внешнего опыта и образования.
3. Они хотят руководить и служить фирме.
4. Они с уважением относятся к опыту предыдущего поколения, руководствуются им, прислушиваются к рекомендациям совета директоров.
5. Они имеют хорошие отношения с семьёй и могут привлечь в бизнес других её членов, команду преемников (братья и сестры, племянники, двоюродные братья и сёстры).
6. Они могут рассчитывать на компетентность наёмных менеджеров в команде управления в дополнение к своим навыкам.
7. Они могут сами управлять собственностью семьи или с помощью привлечённых специалистов.
8. Они заслуживают уважение наёмных сотрудников, поставщиков, клиентов и других членов семьи.
9. Их навыки и умения соответствуют стратегическим потребностям бизнеса.
10. Они уважают прошлое и сосредотачивают свои усилия на будущее бизнеса и семьи (Мурзина, 2015, с. 151–152).

Оценку соответствия преемника этим требованиям, как правило, производит квалифицированный психолог. Иногда для оценки задействуются сверстники, наемные руководители СБ, подчинённые, клиенты, поставщики и даже родственники потенциального преемника. Для организации объективной обратной связи в компаниях создаются «консультативные доски» — информационное пространство для сбора мнений и предложений преемнику с целью их последующего обсуждения и дискуссий. Окончательную оценку осуществляет совет директоров. Так, на протяжении нескольких лет (в течение которых происходит передача бизнеса) члены правления участвуют в оценке и подготовке преемника. В России подобной практикой владельческого консультирования и корпоративного управления занимаются, например, Консалтинг-Центр «ШАГ»[6] и Школа корпоративного управления[7]. Пока спрос на подобные услуги только формируется, но эксперты прогнозируют рост в связи с развитием предпринимательства в нашей стране.

М. МакАдам, Э. Клинтон, У. Б. Гартнер, Э. Гамильтон реконструировали успешные бизнес-практики, передающиеся из поколения в поколение. Для этого авторы обратились к историческому исследованию 86-летнего СБ в трёх поколениях и провели 50 интервью. Такая аналитическая работа позволила им систематизировать работу с бизнес-практиками в три группы:

1) создание новых практик (поездки по сбору информации, в том числе за пределы своей страны; международный бенчмаркинг[8] и другое);

2) поддержание активности (межпоколенческая командная работа; эмоциональный рассказ владельцами СБ истории семьи; размещение семейных портретов по всей организации; рассказ о том, как СБ пережил опасные времена / бедствия и др.);

6 Консалтинг-Центр «ШАГ» (г. Москва). Официальный сайт: https://stepconsulting.ru/

7 Школа корпоративного управления Виталия Королёва (г. Москва). Официальный сайт: https://succession.ru/

8 **Бенчмаркинг** — это метод анализа конкурентов, помогающий найти лучшие бизнес-практики в отрасли.

3) трансформация практик (уроки, извлечённые из привлечения сотрудников, не являющихся членами семьи; обратная связь и практика между несколькими СБ) (McAdam et al., 2024).

Таким образом, предпочтение эндогенной подготовки преемников найму профессиональных менеджеров, раннее вовлечение в работу согласно имеющимся навыкам с последующим профессиональным обучением — это слагаемые успешной подготовки наследников. Не спорадическая преемственность, а систематическая работа по заранее подготовленному плану помогут решить вопрос передачи лидерства в СБ и не запускать исполнение «проклятия».

Личность преемников

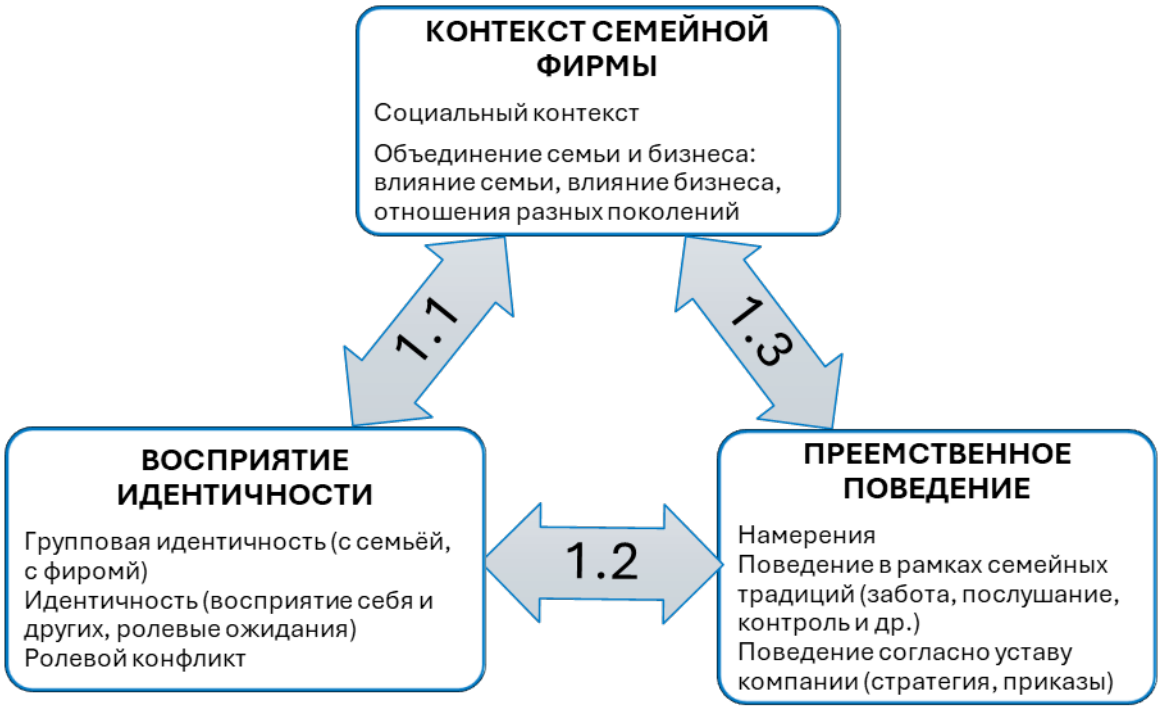
Успешность в предпринимательстве детерминируется личностными чертами, которые проявляются в отношениях, поведении и когнитивных способностях владельца бизнеса (Zicat, Bennett, Chekaluk, Batchelor, 2018). Аналогичным образом, все потенциальные преемники СБ обладают разными предпринимательскими и когнитивными способностями, которые помогают им с разной степенью успешности решать сложные задачи преемственности (Murad et al., 2022). Было обнаружено, что черты личности основателя бизнеса, изученные по методике «Большая пятёрка» (*Big-5*), значимо влияют на эффективность работы фирмы (Antoncic, Antoncic, Grum, Ruzzier, 2018). Черты личности оказались также значимы для того, как предприниматель решает вопросы открытия бизнеса и поддержания его устойчивости в трудные времена (Soto Maciel et al., 2015; Lu et al., 2022). З. Ахмад, В. М. Чан и Э. Ю. Н. Ун изучали, какие черты личности преемника (по методике «Большая пятёрка») способствуют успеху включения в малый СБ. Фактологическая база из 124 респондентов позволила установить, что открытость опыту, экстраверсия, добросовестность и эмоциональная теплота преемников способствуют успешному наследованию СБ, а вот черта «нейротизм» препятствует включению в семейное предприятие (Ahmad, Chan, Oon, 2023).

Установлено, мотивация преемников повышается, когда черты личности соответствуют ценностям фирмы (Arieli, Sagiv, Roccas, 2020). Следовательно, соответствие ценностей является важным механизмом, который сопровождает процесс передачи фирмы. Кроме того, прошлые исследования продемонстрировали соответствие между уникальным профилем личности топ-менеджера и ценностями фирмы: руководитель «взращивает» те организационные ценности, которые соответствуют его личностным особенностям. Более того, каждый руководитель стремится окружить себя такими сотрудниками, которые схожи с ним по ценностям — это помогает легче достигать поставленных целей и не тратить время на преодоление сопротивления, также было показано, что сотрудники будут усерднее работать на прибыльность и долговечность фирмы, если их ценности соответствуют организационным (Muñiz-Velázquez, Frade, 2021). Следовательно, потомки предпринимателей семейных фирм, чьи черты личности соответствуют ценностям их фирм, скорее всего, останутся в фирме и продолжат там работу (Motylska-Kuzma, Szymanska, Safin, 2022).

Ещё одним важным исследованием личностных особенностей преемников является проблема формирования идентичности. Психологическое понимание идентичности заключается в следующем: человек может «выделить себя» из окружающих его людей и ответить на вопрос «Кто я?», для групповой идентичности — на вопрос «Кто мы?» (Stets, Burke, 2000). В процессе формирования идентичности люди вначале воспринимают информацию о своей личности, «отсеивают» её, создавая собственную концепцию. А затем, как только идентичность будет создана, начинают намеренно действовать в соответствии с нормами тех групп, к

которым они себя причисляют (Ethier, Deaux, 1994). В последние годы идентичность исследовалась на разных уровнях в СБ: индивидуальном и групповом (Bettinelli, Lissana, Bergamaschi, Massis de, 2022). Передача СБ — это трансформация как отдельной личности, так и организации в целом. В процессе такой трансформации происходит изменение идентичностей всех участников на ролевом и организационном уровне. В случае согласованных изменений идентичностей участников процесса на индивидуальном уровне повышается удовлетворённость работой и новой ролью (для преемника — это «директор»; для владельца СБ — «пенсионер»). На групповом уровне — растёт производительность труда. Такие положительные эффекты возможны, когда владелец и преемник принимают новые идентичности друг друга и согласуют свои действия по организации процесса наследования (Sharma, Chrisman, Pablo, Chua, 2001; Huang et al., 2020).

Концепция идентичности обеспечивает объяснительный механизм для понимания преемственности СБ: на разных этапах процесса передачи бизнеса владелец и преемник ведут себя в соответствии с новыми фокусами восприятия друг друга. Новые фокусы восприятия приводят к смене и «переопределении» идентичности, что способствует формированию чувства принадлежности и реализации преемственного поведения (Li, Wang, Cao, 2023). В противном случае ригидное восприятие друг друга, основанное на фиксации старых ролевых моделей, приводит к конфликту между поколениями и преемственность не «запускается». Как показано на Рис. 3, владелец и преемник развивают восприятие идентичности в соответствии с их пониманием особенностей семейной системы, особенностей фирмы и роли лидера (L1). Это восприятие идентичности мотивирует преемственность, которая плавно меняет семью и организацию (L2). В результате реализации преемственности меняется и семейная система (L3). По мере того, как происходит преемственность, меняется восприятие идентичности действующего руководителя и преемника (L2) не только в оценке друг друга, но и в изменении ролевых моделей поведения. Таким образом, два поколения управляют преемственностью от начальной фазы до конечной.



Источник: Li W., Wang Y., Cao L., 2023.

Рисунок 3. Модель формирования идентичности в процессе преемственности СБ

Другим интересным для нас направлением, является изучение личностных характеристик молодежи, имеющей намерение развивать (создавать) СБ. Исследование отношений к СБ со стороны студенческой молодёжи шести стран (Болгария, Россия, Польша, Албания, Сербия, Румыния) было реализовано академическим консорциумом *InterGen* в 2019 г. Это позволило выявить некоторые социально-психологические особенности потенциальных преемников СБ (Bakracheva et al., 2020). Результаты статистической обработки данных 1424 респондентов шести стран показали, что желание продолжить СБ положительно взаимосвязано с низким уровнем счастья и любви, а также отсутствием личных целей у потенциальных преемников. Получается, те молодые люди, которые готовы продолжить СБ имеют «меньшую поддержку со стороны семьи, чаще испытывают одиночество, гнев, печаль и менее любимы» (там же, с. 98). Из этого можно сделать вывод, что желание включиться в СБ имеет мотивацию «неуверенности в себе», о которой мы упоминали выше (Sharma, Irving, 2005). Вероятно, европейская молодежь воспринимает карьеру в СБ как «традиционный путь», подразумевающий работу без личного желания и творчества. Отсутствие поддержки и любви в описании семейных отношений подтверждает этот вывод. Межнациональная команда авторов даёт рекомендации, чтобы СБ стал «личным» и важным, преемник должен быть в состоянии сам ставить цели в рамках общего предприятия и достигать их.

Подводя итог рассмотрению темы личностной детерминации процесса преемственности, отметим, что определённые черты личности преемника, а также симметричная трансформация идентичностей владельца и наследника, разделяемые ими ценности будут являться залогом успешного завершения передачи дел. В этом случае последующие поколения семьи могут быть спокойны за сохранение семейного благосостояния.

Заключение

Ценностная основа воспитания последующих поколений берёт начало в семье. С одной стороны, институт семьи зеркально отражает те социальные проблемы, которые существуют в конкретном регионе, с другой, — некоторые семьи, благодаря своим традициям и правилам, могут сохранить чистоту и искренность отношений, несмотря на внешние перипетии. Ясно одно, возрождение традиционных российских ценностей, инициированное на государственном уровне, должно начаться с семьи, поэтому 2024 г. стал годом семьи в РФ (Указ Президента РФ, 2022). Семейный бизнес по своему укладу отношений достаточно консервативен: в его руководстве всегда стоит сильный лидер, который руководит как системой бизнеса, так и семьи. Проблема в такой хорошо отлаженной системе возникает, когда появляется необходимость передать бизнес следующему поколению преемников, поэтому этап передачи — самый рискованный и «болезненный» для компании и семьи. Как считает Е. Н. Емельянов, основная причина конфликта между владельцем и преемником — это, прежде всего, разные менталитеты: родители строили бизнес основательно, с планами роста и масштабирования, а дети стремятся сделать бизнес технологичным, либо «хипстерским»[9] (Емельянов, Емельянова, 2017).

В связи с тем, что многие владельцы СБ не могут организовать его передачу через поколения и семейный капитал утрачивается, в бизнес-фольклоре появился термин «проклятие трёх поколений». Данное утверждение, хотя и является метафорой, но в своей основе имеет опирается на народную мудрость, зафиксированную в пословицах, и мониторинг статистических наблюдений за численностью МСП.

9 **Хипстеры** — представители молодёжной субкультуры, претендующей на элитарность, пропагандирующие свободу самовыражения. Как поясняют авторы, «хипстерство отличает нежелание работать лишнего, желание заработать столько, чтобы можно было сделать то, что хочется, и вообще не упариваться слишком сильно...» (Емельянов, Емельянова, 2017, с. 101).

Целью данной работы стал теоретический анализ научных направлений исследования социально-психологических особенностей преемников СБ. Изучение трёх методологических подходов позволило нам выделить тот, который предполагает включение социально-психологических факторов в процесс преемственности. Благодаря этому были выделены существующие направления изучения особенностей преемников СБ. Итак, успешность преемственности СБ детерминируются: 1) межличностными отношениями преемников с основателями СБ, 2) мотивацией преемников, 3) компетентностью преемников, 4) личностными характеристиками преемников.

Теоретический анализ более 100 публикаций, представленный в данной статье, а также личный опыт практической работы позволяет нам сформулировать возможные направления будущих исследований в рамках обозначенной темы.

1. Личностные особенности владельца и преемника СБ, помогающие успешному процессу перехода бизнеса; мотивация преемственного поведения; мотивация выхода (передачи) бизнеса; лидерские качества владельца и преемника СБ; этапы личностного и профессионального роста владельца и преемника бизнеса; смена идентичностей владельца и преемника СБ в процессе перехода; соединение семейных ролей и бизнес-обязанностей участников СБ.
2. Социально-психологические феномены бизнес-семьи: супружеские и родительско-детские отношения, отношения сиблингов, стимулирующие преемственность; ценности и ритуалы, правила и нормы бизнес-семей; доверие между основателем и преемников СБ; коммуникация в бизнес-семьях; типичные причины семейных и организационных конфликтов, в том числе их профилактика и пути решения.
3. Социально-психологические феномены организации СБ: выбор преемника; воспитание и подготовка преемника; включение детей младшего школьного возраста в работу; профессиональная подготовка преемников (обучение в вузах); обучение и адаптация преемника в СБ; оценка эффективности обучения, работы преемников; власть и лидерство в СБ; стиль руководства в СБ; организационная культура СБ; управление изменениями в СБ (планирование и реализация преемственности); разработка и внедрение нормативных актов, регламентирующих преемственность (семейный договор, семейная конституция); организация работы Семейных советов и так далее.
4. Социально-психологические феномены больших групп: особенности менталитета предпринимателей разных поколений (1990-х, 2000-х, 2010-х гг.); культурные, национальные и религиозные особенности владельцев СБ; ценности и маркетинговая политика СБ; внешняя интеграция СБ в работу бизнес-сообществ муниципальных образований, региона, федерального центра; коммуникация СБ с представителями законодательной и исполнительной власти.

Материалы представленной статьи позволяют нам сформулировать несколько практических рекомендаций для работы региональных представительств ТПП, которые помогут поддержке и развитию СБ:

- продвижение СБ бизнеса через СМИ. Тематически могут быть представлены темы позитивных отношений, сплоченности, доверия в СБ, конкурентного преимущества СБ — реляционного капитала;
- организация семинаров или серии лекций по семейному предпринимательству на общественных открытых площадках города, где возможными темами для выступлений будут «Обучение преемников СБ», «Как выбрать преемника?», «Мотивация преем-

ников СБ», «Какие должны быть отношения в СБ, чтобы вовлечь детей в семейное дело»;

- проведение научных исследований по семейному бизнесу в сотрудничестве с вузами — возможно сотрудничество ТПП с региональными вузами, а также создание научного центра — Института СБ, который станет держателем научной повестки по примеру «Института семейного бизнеса» (*Family Firm Institute, FFI*) в г. Лондон[10];
- проведение тренингов и обучающих семинаров для представителей СБ. Темой могут быть как семейные отношения (например, гармонизация отношений по модели FIRO-B), так и организационная культура СБ, обучение преемников СБ, формирование плана преемственности.

Подводя итог, обозначим нашу авторскую позицию: преодолеть «проклятие трёх поколений» становится возможным, если грамотно управлять процессом передачи семейных активов. Научная и прикладная разработка темы преемственности в семейном бизнесе позволит снизить риски при передаче фирмы наследникам, сохранит и укрепит семейные связи, позволит строить бизнес во многих поколениях.

Финансовая поддержка

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

Литература

Алябина, Е. В. (2024). Подходы к планированию преемственности управления в семейных предпринимательских фирмах. *Дискуссия, 6*(127), 152–160. DOI: 10.46320/2077-7639-2024-6-127-152-160.

Белов, Р., Емельянова, С. (2021). Семейный бизнес — 7 причин, которые могут ему помешать. *Сайт Консалтинговой компании «Шаг».* https://stepconsulting.ru/ru/expert/articles/effektivnyj-biznes/semejnyj-biznes-7-prichin-kotorye-mogut-emu-pomeshat

Васенина, Д. (2024). Начали с малого. *Коммерсант.* URL: https://www.kommersant.ru/doc/6693675 (дата обращения: 23.01.2025)

Волков, Д. А. (2013). Мотивационные аспекты преемственности в семейном бизнесе. *Российское предпринимательство, 16*(238), 89–96.

Вяткин, В. О. (2024). Наследственная стратегия и другие инструменты наследственного планирования. *Имущественные отношения в Российской Федерации, 2*(269), 64–77.

Денисенкова, Ю. С. (2015) Пословицы о деньгах в русской культуре. *Человеческий капитал*, (2), 35–37.

Дуброва, Л. И. (2020). Проблемы преемственности семейного бизнеса в мире. *Вектор экономики, 12*(54), 11.

Емельянов, Е. Н., Емельянова С. Е. (2017). Куда девать бизнес? *Организационная психология, 7*(1), 97–118.

Касьяненко, Т. Г., Воротилкина, А. М. (2020) Семейный бизнес: определение понятия и классификация. *Культура. Наука. Образование: современные тренды*, 176–188.

10 Официальный сайт: https://www.ffi.org/

Катырин, С. (2024). Очень личный бизнес. *Проект Семейное предпринимательство. Торгово-промышленная палата РФ*. https://family.tpprf.ru/about/

Клименко, Л. В., Посухова, О. Ю. (2021). Династийность в малом бизнесе в современной России: стратегии и перспективы воспроизводства. *Социологическая наука и социальная практика, 9*(1(33)), 43–60. DOI 10.19181/snsp.2021.9.1.7871

Климов, И. А. (2024). «От отца — к сыну»? Проблематика семейного бизнеса и преемственности в представлении российских. В сб.: *Семья и работа: материалы международной научно-практической конференции* (620–624). Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского.

Королев, В. (2021). *Время собственности. Владельческая преемственность и корпоративное управление*. Москва: Олимп-Бизнес.

Кривицкая, Ю. С. (2024). Преемственность семейного бизнеса. В сб.: *Сборник научных статей V Всероссийской национальной научной конференции студентов, магистрантов и аспирантов, посвященной 60-летию Юго-Западного государственного университета* (468–472). Курск: Юго-Западный государственный университет.

Крикливец, А. А. (2023) Роль поколений в интернационализации семейных фирм: систематический обзор литературы. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент, 22*(3), 391–421.

Кузнецова, И. В. (2021). Старшее поколение семейного бизнеса: проблемы преемственности. В сб.: *Старшее поколение современной России: материалы международной научно-практической конференции* (634–637). Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского.

Кузнецова, И. В. (2022). Институционализация наставничества в предпринимательских династиях. *Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология, 28*(2), 99–120. DOI 10.24290/1029-3736-2022-28-2-137-165.

Маматюк, П. В. (2024). Особенности корпоративного управления в семейном бизнесе. Научное сообщество студентов XXI столетия. В сб.: *Сборник статей по материалам CXXXV студенческой международной научно-практической конференции* (46–51). Новосибирск: ООО «Сибирская академическая книга».

Мурзина, Ю. С. (2014). Семейный бизнес в России и зарубежных странах. В сб.: *Проблемы формирования единого пространства экономического и социального развития стран СНГ: Материалы ежегодной Международной научно-практической конференции* (194–201). Тюмень, 25.04.2014. Тюмень: Тюменский государственный нефтегазовый университет.

Мурзина, Ю. С. (2015). Будущее семейного бизнеса в России: передача бизнеса преемникам. *Лидерство и менеджмент, 2*(2), 141–158.

Мысенко, О. М. (2011). Русские пословицы и поговорки о труде, бедности и богатстве как опровержение мифов о русской лени и неумении работать. *Вестник Оренбургского государственного университета, 17*(136), 157–162.

Неумоина, П. Е., Джураева, Г. М. (2021). Преемственность семейного бизнеса. *Молодой исследователь: вызовы и перспективы, 12*(207), 222–226.

Панфилова, Ю. С. (2020). Макросоциальные факторы воспроизводства бизнес-династий в современной России. *Власть, 28*(4), 115–122. DOI 10.31171/vlast.v28i4.7445.

Паскалова, Г. Г. (2021). Факторы роста семейного бизнеса в России. *Инновационное развитие экономики, 1*(61), 114–123. DOI 10.51832/2223-7984_2021_1_114.

Речкунов, А. А. (2021). Анализ технологии передачи права собственности в семейных компаниях. *Jurnalul Umanitar Modern, 4*(2(8)), 16–19. DOI 10.46591/MHJM.2021.0402.0004.

Сазонова, А. П. (2023). Изучение общественного отношения к «семейному бизнесу» как к феномену. *Теория и практика общественного развития, 9*(185), 78–82. DOI 10.24158/tipor.2023.9.9. – EDN QBGDBV.

Скляр, Е. С. (2020). Отражение морально-этических норм в русских пословицах о богатстве. *Региональный вестник, 14*, 40–40.

Смирнова, В. О. (2021). Преемственность в семейном бизнесе. В сб.: *Социально-политические проблемы современного общества: новые вызовы и тренды: Тезисы докладов III Межрегиональной молодёжной научно-практической конференции* (40–41). Ярославль: Ярославский государственный университет им. П. Г. Демидова.

Указ Президента Российской Федерации от 09.11.2022 г. № 809 *«Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей»* URL: http://www.kremlin.ru/acts/bank/48502

Усенова, Е. В. (2024). России растет число семейных компаний. Вдохновляющие истории успешных предпринимателей. *Ура. Новости, 27 апреля 2024*. https://ura.news/articles/1036288845

Ahmad, Z., Chan, W. M., Oon, E. Y. N. (2023). Does congruence between a descendant entrepreneur's personality traits and family business values matter for succession? *Frontiers in Psychology, 14*, 1043270.

Alterman, V., Froidevaux, A., Fasbender, U., Xie, J. (2020). A conceptual model of small business owners' unique retirement decisions: Multilevel antecedents and retirement adjustment consequences. *Work, Aging and Retirement, 6*(3), 146–152.

Antoncic, J. A., Antoncic, B., Grum, D. K., and Ruzzier, M. (2018). The big five personality of the SME manager and their company's performance. *J. Dev. Entrep. 23*, 1–23. doi: 10.1142/s1084946718500218

Arieli, S., Sagiv, L., and Roccas, S. (2020). Values at work: The impact of personal values in organisations. *Appl. Psychol. 69*, 230–275. doi: 10.1111/apps.12181

Bakracheva, M., Pavlov, D., Gudkov, A., Diaconescu, A., Kostov, A., Deneva, A., ... Blazheva, V. (2020). *The intergenerational family businesses as a stress management instrument for entrepreneurs (Vol. 1)*. Academic Publisher University of Ruse "Angel Kanchev".

Baron, J., Lachenauer, R. (2021). Do most family businesses really fail the third generation? *Harvard Business Review, July 19*, 2021. URL: https://hbr.org/2021/07/do-most-family-businesses-really-fail-by-the-third-generation (дата обращения: 10.06.2024).

Bettinelli, C., Lissana, E., Bergamaschi, M., de Massis, A. (2022). Identity in family firms: toward an integrative understanding. *Fam. Bus. Rev. 35*, 383–414. doi: 10.1177/08944865221113675

Block, J. H., Wagner, M. (2014). The effect of family ownership on different dimensions of corporate social responsibility: Evidence from large US firms. *Business Strategy and the Environment, 23*(7), 475–492.

Boyd, B., Royer, S., Pei, R., Zhang, X. (2015). Knowledge transfer in family business successions: Implications of knowledge types and transaction atmospheres. *Journal of Family Business Management, 5*(1), 17–37.

Bozer, G., Levin, L., Santora, J. C. (2017). Succession in family business: multi-source perspectives. *Journal of Small Business and Enterprise Development, 24*(4), 753–774.

Broeck van den, A., Ferris, D. L., Chang, C. H., Rosen, C. C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of management, 42*(5), 1195–1229.

Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P., García-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource-and knowledge-based view of the family firm. *Family business review, 14*(1), 37–46.

Carr, J. C., Sequeira, J. M. (2007). Prior family business exposure as intergenerational influence and entrepreneurial intent: A theory of planned behavior approach. *Journal of business research, 60*(10), 1090–1098.

Carr, J. C., Cole, M. S., Ring, J. K., Blettner, D. P. (2011). A measure of variations in internal social capital among family firms. *Entrepreneurship theory and practice, 35*(6), 1207–1227.

Chua, J. H., Chrisman, J. J., Sharma, P. (2003). Succession and nonsuccession concerns of family firms and agency relationships with nonfamily managers. *Family business review, 16*(2), 89–107.

Chua, J. H., Chrisman, J. J., Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrep. Theory Pract.* (23), 19–39. doi: 10.1177/104225879902300402

Cole, P. M. (2000). Understanding family business relationships: Preserving the family in business. *The Family Journal, 8*(4), 351–359. https://doi.org/10.1177/1066480700084004

Cucculelli, M., Peruzzi, V., Zazzaro, A. (2019). Relational capital in lending relationships: evidence from European family firms. *Small Business Economics, 52*, 277–301.

Danes, S. M. (2006). Tensions within family business-owning couples over time. *Stress, Trauma, and Crisis, 9*(3–4), 227–246.

Daspit, J. J., Long, R. G. (2014). Mitigating moral hazard in entrepreneurial networks: Examining structural and relational social capital in East Africa. *Entrepreneurship Theory and Practice, 38*(6), 1343–1350.

Davis, J. A., Hampton, M. M., Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business Press.

Deci, E. L., Olafsen, A. H., Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of science. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior, 4*(1), 19–43.

Doherty, W. J., Colangelo, N. (1984). The family FIRO model: A modest proposal for organizing family treatment. *Journal of Marital and Family Therapy, 10*(1), 19–29.

Ethier, K. A., Deaux, K. (1994). Negotiating social identity when contexts change: maintaining identification and responding to threat. *J. Pers. Soc. Psychol. 67*, 243–251. doi: 10.1037/0022-3514.67.2.243

Gagné, M., Marwick, C., Brun de Pontet, S., Wrosch, C. (2021). Family business succession: What's motivation got to do with it? *Family Business Review, 34*(2), 154–167. https://doi.org/10.1177/0894486519894759

Gagnè, M., Wrosch, C., Brun de Pontet, S. (2011). Retiring from the family business: The role of goal adjustment capacities. *Family Business Review, 24*(4), 292-304.

Gaur, D., Katuse, P. (2022). FIRO-B and situational leadership model: A correlational context of Middle Eastern business leadership. *Corporate Bus. Strategy Rev., 3*, 144–152.

Gersick, K. E., Davis, J. A. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the family Business.* Cambridge: Massachusetts, USA, Harvard Business School Press.

Gersick, K. E., Lansberg, I., Desjardins, M., Dumn, B. (1999). Stages and transitions: managing change in the family business. *Family Business Review, 12*, 287–297.

Gu, Q., Lu, J. W., Chung, C. N. (2019). Incentive or disincentive? A socioemotional wealth explanation of new industry entry in family business groups. *Journal of Management, 45*(2), 645–672.

Haberman, H., Danes, S. M. (2007). Father-daughter and father-son family business management transfer comparison: Family FIRO model application. *Family Business Review, 20*(2), 163–184.

Handler, W. C. (1989). Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family Business Review, 2*, 257–276. doi: 10.1111/j.1741-6248.1989.00257.x

Handler, W. C. (1992). The succession experience of the next generation. *Family Business Review, 5*(3), 283–307.

Harvey, M., Evans, R. (1995). Life after succession in the family business: Is it really the end of problems? *Family business review, 8*(1), 3–16.

He, Y., Zhao, S., Wang, D. (2013). Research on succession models of Chinese family businesses. *East China Econ. Manag. 27*, 105–109. doi: 10.3969/j.issn.1007-5097.2013.05.023

Hedberg, P. R., Danes, S. M. (2012). Explorations of dynamic power processes within copreneurial couples. *Journal of Family Business Strategy, 3*(4), 228–238.

Hughes, Jr, J. E. (2004). *Family Wealth: Keeping It in the Family*. Wiley & Sons.

Jin, Y., Wang, X., Zhou, H. (2020). The impact of cash holdings on the market competitiveness of family firms — A CEO-sourced perspective. *Southern Econ.,* (01), 112–128. doi: 10.19592/j.cnki.scje.360935

Kallmuenzer, A., Mikhaylov, A., Chelaru, M., Czakon, W. (2024). Adoption and performance outcome of digitalization in small and medium-sized enterprises. *Review of Managerial Science*, 1–28.

Klein, P., Shapiro, D., Young, J. (2005). Corporate governance, family ownership and firm value: the Canadian evidence. *Corporate Governance: An International Review, 13*(6), 769–784.

Koerner, A. F., Fitzpatrick, M. A. (2002). Toward a theory of family communication. *Communication theory, 12*(1), 70–91.

Kowo, S. A. (2021). Management succession and entrepreneurship business sustenance. *RUDN Journal of Public Administration, 8*(3), 256–276. DOI 10.22363/2312-8313-2021-8-3-256-276.

Kubíček, A., Machek, O. (2020). Intrafamily conflicts in family businesses: A systematic review of the literature and agenda for future research. *Family Business Review, 33*(2), 194–227.

Lam, W. (2011). Dancing to two tunes: multi-entity roles in the family business succession process. *Int. Small Bus.* (29), 508–533. doi: 10.1177/0266242610376357

Lamb, N. H., Butler, F., Roundy, P. (2017). Family firms and corporate social responsibility: exploring "concerns". *Journal of Strategy and Management, 10*(4), 469–487.

Le Breton–Miller, I., Miller, D. (2006). Why do some family businesses out–compete? Governance, long–term orientations, and sustainable capability. *Entrepreneurship theory and practice, 30*(6), 731–746.

Le Breton–Miller, I., Miller, D., Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship theory and practice, 28*(4), 305-328.

Li, Sh. (2022). Literature review on generational inheritance model and applications for Chinese family businesses. *Frontiers in Psychology*, (13), 885752. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.885752

Li, W., Wang, Y., Cao, L. (2023) Identities of the incumbent and the successor in the family business succession: Review and prospects. *Front. Psychol.*, (14), 1062829. doi: 10.3389/fpsyg.2023.1062829

Liao, T., Ruan, F., Huang, Y. (2021). Built to last: the success of family business inheritance. *Manag. Latitude Longitude,* (12), 82–85. doi: 10.19609/j.cnki.cn10-1299/f.2021.12.014

Longenecker, J. G., and Schoen, J. E. (1991). Management Succession in the Family Business. *Family Business Sourcebook.*

Lu, F., Kwan, H. K., Ma, B. (2022). Carry the past into the future: The effects of CEO temporal focus on succession planning in family firms. *Asia Pacific J. Manag.,* (39), 763–804. doi: 10.1007/s10490-020-09748-4

Massis de, A., Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of family business strategy, 5*(1), 15–29.

Matthews, C. H., Moore, T. W., Fialko, A. S. (1999). Succession in the family firm: a cognitive categorization perspective. *Family Bus. Rev.,* (12), 159–169. doi: 10.1111/j.1741-6248.1999.00159.x

McAdam, M., Clinton, E., Gartner, W. B., Hamilton, E. (2024). How family business practices are created, maintained, and transformed across generations from a community of practice lens. *Entrepreneurship & Regional Development,* 1–22.

McMullen, J. S., Warnick, B. J. (2015). To nurture or groom? The parent–founder succession dilemma. *Entrepreneurship Theory and Practice, 39*(6), 1379–1412.

Merwe van der, A. (2010). Does human capital theory account for individual higher education choice?. *International Business & Economics Research Journal (IBER), 9*(6).

Miller, S. P. (2023). Family climate influences next-generation family business leader effectiveness and work engagement. *Frontiers in Psychology*, (14), 1110282.

Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A., Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of business venturing, 12*(5), 385–401.

Motylska-Kuzma, A., Szymanska, I., Safin, K. (2023). Family influence and succession strategies in private businesses at the cusp of leadership change: comparison between family firms and lone founder enterprises. *Journal of Family Business Management, 13*(4), 955–989.

Muñiz-Velázquez, J. A., and Frade, A. J. T. (2021). "Positive communication and public relations in the nonprofit sector." In G. Gonçalves and E. Oliveira (Eds.), *The routledge handbook of nonprofit communication* (246–253). London: Routledge.

Murad, M., Ashraf, S. F., Syed, N., Munir, M., Butt, R. S. (2022). Entrepreneurial social identities and nascent entrepreneurial behaviour: Mediating role of entrepreneurial self-efficacy. *Entrep. Bus. Econ. Rev.*, (10), 129–143. doi: 10.15678/EBER.2022.100109

Murray, B. (2003). The succession transition process: a longitudinal perspective. *Family Bus. Rev.,* (16), 17–33. doi: 10.1111/j.1741-6248.2003.00017.x

Neubaum, D. O. (2018). Family Business Research: Roads Travelled and the Search for Unworn Paths. *Family Business Review, 31*(3), 259–270.

Niazi, A., Memon, M. A., Sarwar, N., Obaid, A., Mirza, M. Z., Amjad, K. (2024). Work intensification: A systematic review of studies from 1989 to 2022. *Work, 77*(3), 769–787.

Rahmani, S. S. A., Dewi, R., Pintanawati, S., Nurfitriya, M., Fauziyah, A. (2024). The Effect of Family Harmony on Family Business Succession. *Proceedings Series on Social Sciences & Humanities, 15,* 110–114. https://doi.org/10.30595/pssh.v15i.937

Rangarajan, S., Kelly, L. (2006). Family communication patterns, family environment, and the impact of parental alcoholism on offspring self-esteem. *Journal of Social and Personal Relationships, 23*(4), 655–671.

Ricotta, F., Basco, R. (2021). Family firms in European regions: the role of regional institutions. *Entrepreneurship & Regional Development, 33*(7–8), 532–554.

Royer, S., Simons, R., Boyd, B., and Rafferty, A. (2008). Promoting Family. A contingency model of family business succession. *Family Bus. Rev. 21*, 15–30.

Sardeshmukh, S. R., Corbett, A. C. (2011). The duality of internal and external development of succession: opportunity recognition in family firms. *Family Business Review,* (24), 111–125. doi: 10.1177/ 0894486510391783

Schoorman, F. D., Mayer, R. C., Davis, J. H. (2016). Perspective: Empowerment in veterinary clinics: the role of trust in delegation. *Journal of Trust Research, 6*(1), 91–95.

Sharma, P., Irving, P. G. (2005). Four bases of family business successor commitment: Antecedents and consequences. *Entrepreneurship theory and practice, 29*(1), 13–33.

Sharma, P., Chrisman, J. J., Gersick, K. E. (2012). 25 years of family business review: reflections on the past and perspectives for the future. *Family Business Review, 25*(1), 5–15.

Sharma, P., Chrisman, J. J., Pablo, A. L., Chua, J. H. (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: a conceptual model. *Entrep. Theory Pract.*, (25), 17–36. doi: 10.1177/104225870102500302

Sirmon, D. G., Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship theory and practice, 27*(4), 339–358.

Soleimanof, S., Rutherford, M. W., Webb, J. W. (2018). The intersection of family firms and institutional contexts: A review and agenda for future research. *Family Business Review, 31*(1), 32–53.

Soto Maciel, A., de la Garza Ramos, M. I., Esparza Aguilar, J. L., San Martín Reyna, J. M. (2015). The influence of family relationships in the succession. *J. Fam. Bus. Manag.,* (5), 238–256. doi: 10.1108/JFBM-11-2014-0036

Stavrou, E. T. (1998). A four factor model: a guide to planning next generation involvement in the family firm. *Fam. Bus. Rev.,* (11), 135–142. doi: 10.1111/j.1741-6248.1998.00135.x

Stets, J. E., Burke, P. J. (2000). Identity theory and social identity theory. *Soc. Psychol. Quart.,* (63), 224–237. doi: 10.2307/2695870

Tabares, A., Cano, J. A. (2018). University students' succession intention: GUESSS Colombia study evidence. *Revista ESPACIOS, 39*(35).

Toska, A., Ramadani, V., Dana, L.-P., Rexhepi, G., Zeqiri, J. (2022). Family business successors› motivation and innovation capabilities: the case of Kosovo. *Journal of Family Business Management, 12*(4), 1152–1166. https://doi.org/10.1108/JFBM-11-2021-0136

Zellweger, T., Sieger, P., Halter, F. (2011). Should I stay or should I go? Career choice intentions of students with family business background. *Journal of business venturing, 26*(5), 521–536.

Zicat, E., Bennett, J. M., Chekaluk, E., Batchelor, J. (2018). Cognitive function and young drivers: The relationship between driving, attitudes, personality and cognition. *Transp. Res. Part F Traffic Psychol. Behav.,* (55), 341–352. doi: 10.1016/j.trf.2018.03.013.

Поступила 25.11.2024

ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

"The curse of three generations": A theoretical review of research on the socio-psychological features of the successors of family businesses

Julia S. MURZINA
ORCID: 0000-0002-8616-4422
University of Tyumen, Tyumen, Russian Federation

Vladimir P. POZNIAKOV
ORCID: 0000-0003-4524-4589
INSTITUTE of Psychology RAS, Moscow, Russian Federation

Konstantin O. SHOKHOV
ORCID: 0000-0003-2425-3734
University of Tyumen, Tyumen, Russian Federation

Abstract. *Purpose*. The purpose of this work is a theoretical analysis of the scientific directions of studying the socio-psychological features of the successors of the family business. *Method*. At the beginning of the work, the concepts of "family business" and "continuity" were defined. The subsequent analysis made it possible to identify three main methodological approaches to the study of continuity: the structural, process approach, and the study of internal factors of continuity. *Findings*. The basis for the subsequent theoretical study was the Integrative Model for the Successful Transfer of a Family Business I. Le Breton–Miller with colleagues. According to the chosen model, the success of succession in business is studied in four areas: 1) relationships in business families: harmonious relationships improve the organizational climate, increase the value of the company and contribute to the emotional involvement of successors; 2) motivation of successors: intrinsic motivation is the basis of successive behavior, so inclusion in business should begin from an early age and be accompanied by trust, involvement of the successor in business decision-making; 3) competence of successors: priority is given to endogenous training of successors with early involvement in work according to existing skills with mandatory subsequent business training; 4) personal characteristics: the specific personality traits of successors that help successful inheritance (openness, extroversion, conscientiousness and compliance) and hinder (neuroticism) are described, the importance of value correspondence between the owner and the heir in the process of succession is shown, the mechanism of mutual transformation of their identities is presented. *Value of results*. The value of the presented theoretical review lies in the fact that the article allows you to outline the current field of foreign scientific research in this subject area. In addition, we offer events for the Chamber of Commerce and Industry of the Russian Federation on the development of family businesses: topics for family business events for promotion through the media; topics of seminars and open lectures for young people; topics of trainings and seminars for representatives of the family business. In addition, we suggest that the Chamber of Commerce and Industry consider the possibility of scientific cooperation between regional branches of the Chamber of Commerce and Industry and universities to organize research. Thus, the scientific and applied development of the topic of succession will reduce the risks of transferring the company to heirs, preserve and strengthen family ties, and allow building a business for many generations.

Address: Volodarskogo St., 6, Tyumen 625003, Russian Federation. **E-mail:** y.s.murzina@utmn.ru

Keywords: family business; continuity of the family business, successor of the family business, socio-psychological characteristics of the successors of the family business

Funding

The study was carried out with the financial support of the Russian Science Foundation within the framework of project No. 24-28-01571 "Socio-psychological characteristics of successors of family business" https://rscf.ru/prjcard_int?24-28-01571

References

Alyabina, Ye. V. (2024). Podkhody k planirovaniyu preyemstvennosti upravleniya v semeynykh predprinimatel'skikh firmakh [Approaches to management succession planning in family business firms]. *Diskussiya, 6*(127), 152–160. DOI 10.46320/2077-7639-2024-6-127-152-160. (in Russian)

Belov, R., Yemel'yanova, S. (2021). Semeynyy biznes — 7 prichin, kotoryye mogut yemu pomeshat' [Family business — 7 reasons that can hinder it. website of the consulting company "Step"]. *Sayt konsaltingovoy kompanii «Shag»*. https://stepconsulting.ru/ru/expert/articles/effektivnyj-biznes/semejnyj-biznes-7-prichin-kotorye-mogut-emu-pomeshat (in Russian)

Vasenina, D. (2024). Nachali s malogo [Started small]. *Kommersant*. URL: https://www.kommersant.ru/ doc/6693675 (data obrashcheniya: 23.01.2025) (in Russian)

Volkov, D. A. (2013). Motivatsionnyye aspekty preyemstvennosti v semeynom biznese [Motivational aspects of succession in family business]. *Rossiyskoye predprinimatel'stvo, 16*(238), 89–96. (in Russian)

Vyatkin, V. O. (2024). Nasledstvennaya strategiya i drugiye instrumenty nasledstvennogo planirovaniya [Inheritance strategy and other instruments of succession planning]. *Imushchestvennyye otnosheniya v Rossiyskoy Federatsii, 2*(269), 64–77. (in Russian)

Denisenkova, Yu. S. (2015). Poslovitsy o den'gakh v russkoy kul'ture [Proverbs about money in Russian culture]. *Chelovecheskiy kapital,* (2), 35–37. (in Russian)

Dubrova, L. I. (2020). Problemy preyemstvennosti semeynogo biznesa v mire [Problems of succession of family business in the world]. *Vektor ekonomiki, 12*(54), 11. (in Russian)

Yemel'yanov, Ye. N., Yemel'yanova S. Ye. (2017). Kuda devat' biznes? [Where to Put the Business?]. *Organizational Psychology, 7*(1), 97–118. (in Russian)

Kas'yanenko, T. G., Vorotilkina, A. M. (2020) Semeynyy biznes: opredeleniye ponyatiya i klassifikatsiya [Family business: Definition of the concept and classification]. *Kul'tura. Nauka. Obrazovaniye: sovremennyye trendy,* 176–188. (in Russian)

Katyrin, S. (2024). Ochen' lichnyy biznes [A Very Personal Business]. Proyekt Semeynoye predprinimatel'stvo. *Torgovo-promyshlennaya palata RF.* https://family.tpprf.ru/about/ (in Russian)

Klimenko, L. V., Posukhova, O. YU. (2021). Dinastiynost' v malom biznese v sovremennoy Rossii: strategii i perspektivy vosproizvodstva. *Sotsiologicheskaya nauka i sotsial'naya praktika, 9*(1(33)), 43–60. DOI 10.19181/snsp.2021.9.1.7871 (in Russian)

Klimov, I. A. (2024). «Ot ottsa — k synu»? Problematika semeynogo biznesa i preyemstvennosti v predstavlenii rossiyskikh ["From father to son"? The problems of family business and succession in the view of russians]. In: *Sem'ya i rabota: materialy mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* (620–624). Nizhniy Novgorod: Natsional'nyy issledovatel'skiy Nizhegorodskiy gosudarstvennyy universitet im. N. I. Lobachevskogo. (in Russian)

Korolev, V. (2021). *Vremya sobstvennosti. Vladel'cheskaya preyemstvennost' i korporativnoye upravleniye* [The time of ownership. Ownership succession and corporate management]. Moskva: Olimp-Biznes. (in Russian)

Krivitskaya, Yu. S. (2024). Preyemstvennost' semeynogo biznesa [Family business succession]. In: S*bornik nauchnykh statey V Vserossiyskoy natsional'noy nauchnoy konferentsii studentov, magistrantov i aspirantov, posvyashchennoy 60-letiyu Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta* (468–472). Kursk: Yugo-Zapadnyy gosudarstvennyy universitet. (in Russian)

Kriklivets, A. A. (2023) Rol' pokoleniy v internatsionalizatsii semeynykh firm: sistematicheskiy obzor literatury [The role of generations in the internationalization of family firms: a systematic literature review]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Menedzhment, 22*(3), 391–421. (in Russian)

Kuznetsova, I. V. (2021). Starsheye pokoleniye semeynogo biznesa: problemy preyemstvennosti [The older generation of family business: succession issues]. In: *Starsheye pokoleniye sovremennoy Rossii: materialy mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* (634–637). Nizhniy Novgorod: Natsional'nyy issledovatel'skiy Nizhegorodskiy gosudarstvennyy universitet im. N. I. Lobachevskogo. (in Russian)

Kuznetsova, I. V. (2022). Institutsionalizatsiya nastavnichestva v predprinimatel'skikh dinastiyakh [Institutionalization of mentoring in entrepreneurial dynasties]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 18. Sotsiologiya i politologiya, 28*(2), 99–120. DOI 10.24290/1029-3736-2022-28-2-137-165. (in Russian)

Mamatyuk, P. V. (2024). Osobennosti korporativnogo upravleniya v semeynom biznese. Nauchnoye soobshchestvo studentov XXI stoletiya [Features of Corporate Governance in Family Business. Scientific Community of Students of the 21st Century]. In: *Sbornik statey po materialam CXXXV studenche-skoy mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* (46–51). Novosibirsk: OOO «Sibirskaya akademicheskaya kniga». (in Russian)

Murzina, Yu. S. (2014). Semeynyy biznes v Rossii i zarubezhnykh stranakh [Family business in Russia and foreign countries]. In: *Problemy formirovaniya yedinogo prostranstva ekonomicheskogo i sotsial'nogo razvitiya stran SNG: Materialy yezhegodnoy Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* (194–201). Tyumen', 25.04.2014. Tyumen': Tyumenskiy gosudarstvennyy neftegazovyy universitet. (in Russian)

Murzina, Yu. S. (2015). Budushcheye semeynogo biznesa v Rossii: peredacha biznesa preyemnikam [The future of family business in Russia: Transferring business to successors]. *Liderstvo i menedzhment, 2*(2), 141–158. (in Russian)

Mysenko, O. M. (2011). Russkiye poslovitsy i pogovorki o trude, bednosti i bogatstve kak oproverzheniye mifov o russkoy leni i neumenii rabotat' [Russian proverbs and sayings about labor, poverty, and wealth as a refutation of myths about Russian laziness and inability to work]. *Vestnik Orenburgskogo gosudarstvennogo universiteta, 17*(136), 157–162. (in Russian)

Neumoina, P. Ye., Dzhurayeva, G. M. (2021). Preyemstvennost' semeynogo biznesa [Family Business Continuity]. *Molodoy issledovatel': vyzovy i perspektivy, 12*(207), 222–226.

Panfilova, Yu. S. (2020). Makrosotsial'nyye faktory vosproizvodstva biznes-dinastiy v sovremennoy Rossii [Macrosocial factors of reproduction of business dynasties in modern Russia]. *Vlast', 28*(4), 115–122. DOI 10.31171/vlast.v28i4.7445. (in Russian)

Paskalova, G. G. (2021). Faktory rosta semeynogo biznesa v Rossii [Factors of growth of family business in Russia]. *Innovatsionnoye razvitiye ekonomiki, 1*(61), 114–123. DOI 10.51832/2223-7984_2021_1_114. (in Russian)

Rechkunov, A. A. (2021). Analiz tekhnologii peredachi prava sobstvennosti v semeynykh kompaniyakh [Analysis of technology of transfer of ownership in family companies]. *Jurnalul Umanitar Modern, 4*(2(8)), 16–19. DOI 10.46591/MHJM.2021.0402.0004. (in Russian)

Sazonova, A. P. (2023). Izucheniye obshchestvennogo otnosheniya k «semeynomu biznesu» kak k fenomenu [Studying public attitudes towards “family business” as a phenomenon]. *Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya, 9*(185), 78–82. DOI 10.24158/tipor.2023.9.9. – EDN QBGDBV. (in Russian)

Sklyar, Ye. S. (2020). Otrazheniye moral’no-eticheskikh norm v russkikh poslovitsakh o bogatstve [Reflection of moral and ethical standards in Russian proverbs about wealth]. *Regional’nyy vestnik, 14*, 40–40. (in Russian)

Smirnova, V. O. (2021). Preyemstvennost’ v semeynom biznese [Continuity in family business]. In: *Sotsial’no-politicheskiye problemy sovremennogo obshchestva: novyye vyzovy i trendy: Tezisy dokladov III Mezhregional’noy molodozhnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* (40–41). Yaroslavl’: Yaroslavskiy gosudarstvennyy universitet im. P. G. Demidova. (in Russian)

Ukaz Prezidenta Rossiyskoy Federatsii ot 09.11.2022 g. № 809 *«Ob utverzhdenii Osnov gosudarstvennoy politiki po sokhraneniyu i ukrepleniyu traditsionnykh rossiyskikh dukhovno-nravstvennykh tsennostey»* [Decree of the President of the Russian Federation of 09.11.2022 No. 809 “On approval of the Fundamentals of state policy for the preservation and strengthening of traditional Russian spiritual and moral values”] URL: http://www.kremlin.ru/acts/bank/48502 (in Russian)

Usenova, Ye. V. (2024). Rossii rastet chislo semeynykh kompaniy. Vdokhnovlyayushchiye istorii uspeshnykh predprinimateley [Family businesses are growing in Russia. Inspiring stories of successful entrepreneurs]. *Ura. Novosti, 27 aprelya 2024*. https://ura.news/articles/1036288845 (in Russian)

Ahmad, Z., Chan, W. M., Oon, E. Y. N. (2023). Does congruence between a descendant entrepreneur’s personality traits and family business values matter for succession? *Frontiers in Psychology, 14*, 1043270.

Alterman, V., Froidevaux, A., Fasbender, U., Xie, J. (2020). A conceptual model of small business owners’ unique retirement decisions: Multilevel antecedents and retirement adjustment consequences. *Work, Aging and Retirement, 6*(3), 146–152.

Antoncic, J. A., Antoncic, B., Grum, D. K., and Ruzzier, M. (2018). The big five personality of the SME manager and their company’s performance. *J. Dev. Entrep. 23*, 1–23. doi: 10.1142/s1084946718500218

Arieli, S., Sagiv, L., and Roccas, S. (2020). Values at work: The impact of personal values in organisations. *Appl. Psychol. 69*, 230–275. doi: 10.1111/apps.12181

Bakracheva, M., Pavlov, D., Gudkov, A., Diaconescu, A., Kostov, A., Deneva, A., ... Blazheva, V. (2020). *The intergenerational family businesses as a stress management instrument for entrepreneurs (Vol. 1)*. Academic Publisher University of Ruse “Angel Kanchev”.

Baron, J., Lachenauer, R. (2021). Do most family businesses really fail the third generation? *Harvard Business Review, July 19*, 2021. URL: https://hbr.org/2021/07/do-most-family-businesses-really-fail-by-the-third-generation (дата обращения: 10.06.2024).

Bettinelli, C., Lissana, E., Bergamaschi, M., de Massis, A. (2022). Identity in family firms: toward an integrative understanding. *Fam. Bus. Rev. 35*, 383–414. doi: 10.1177/08944865221113675

Block, J. H., Wagner, M. (2014). The effect of family ownership on different dimensions of corporate social responsibility: Evidence from large US firms. *Business Strategy and the Environment, 23*(7), 475–492.

Boyd, B., Royer, S., Pei, R., Zhang, X. (2015). Knowledge transfer in family business successions: Implications of knowledge types and transaction atmospheres. *Journal of Family Business Management, 5*(1), 17–37.

Bozer, G., Levin, L., Santora, J. C. (2017). Succession in family business: multi-source perspectives. *Journal of Small Business and Enterprise Development, 24*(4), 753–774.

Broeck van den, A., Ferris, D. L., Chang, C. H., Rosen, C. C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of management, 42*(5), 1195–1229.

Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P., García-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource-and knowledge-based view of the family firm. *Family business review, 14*(1), 37–46.

Carr, J. C., Sequeira, J. M. (2007). Prior family business exposure as intergenerational influence and entrepreneurial intent: A theory of planned behavior approach. *Journal of business research, 60*(10), 1090–1098.

Carr, J. C., Cole, M. S., Ring, J. K., Blettner, D. P. (2011). A measure of variations in internal social capital among family firms. *Entrepreneurship theory and practice, 35*(6), 1207–1227.

Chua, J. H., Chrisman, J. J., Sharma, P. (2003). Succession and nonsuccession concerns of family firms and agency relationships with nonfamily managers. Family business review, 16(2), 89–107.

Chua, J. H., Chrisman, J. J., Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. Entrep. *Theory Pract.* (23), 19–39. doi: 10.1177/104225879902300402

Cole, P. M. (2000). Understanding family business relationships: Preserving the family in business. *The Family Journal, 8*(4), 351–359. https://doi.org/10.1177/1066480700084004

Cucculelli, M., Peruzzi, V., Zazzaro, A. (2019). Relational capital in lending relationships: evidence from European family firms. *Small Business Economics, 52*, 277–301.

Danes, S. M. (2006). Tensions within family business-owning couples over time. Stress, Trauma, and Crisis, 9(3–4), 227–246.

Daspit, J. J., Long, R. G. (2014). Mitigating moral hazard in entrepreneurial networks: Examining structural and relational social capital in East Africa. *Entrepreneurship Theory and Practice, 38*(6), 1343–1350.

Davis, J. A., Hampton, M. M., Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business Press.

Deci, E. L., Olafsen, A. H., Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of science. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior, 4*(1), 19–43.

Doherty, W. J., Colangelo, N. (1984). The family FIRO model: A modest proposal for organizing family treatment. *Journal of Marital and Family Therapy, 10*(1), 19–29.

Ethier, K. A., Deaux, K. (1994). Negotiating social identity when contexts change: maintaining identification and responding to threat. *J. Pers. Soc. Psychol. 67,* 243–251. doi: 10.1037/0022-3514.67.2.243

Gagné, M., Marwick, C., Brun de Pontet, S., Wrosch, C. (2021). Family business succession: What's motivation got to do with it? *Family Business Review, 34*(2), 154–167. https://doi.org/10.1177/0894486519894759

Gagnè, M., Wrosch, C., Brun de Pontet, S. (2011). Retiring from the family business: The role of goal adjustment capacities. *Family Business Review, 24*(4), 292–304.

Gaur, D., Katuse, P. (2022). FIRO-B and situational leadership model: A correlational context of Middle Eastern business leadership. *Corporate Bus. Strategy Rev., 3*, 144–152.

Gersick, K. E., Davis, J. A. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the family Business*. Cambridge: Massachusetts, USA, Harvard Business School Press.

Gersick, K. E., Lansberg, I., Desjardins, M., Dumn, B. (1999). Stages and transitions: managing change in the family business. *Family Business Review, 12*, 287–297.

Gu, Q., Lu, J. W., Chung, C. N. (2019). Incentive or disincentive? A socioemotional wealth explanation of new industry entry in family business groups. *Journal of Management, 45*(2), 645–672.

Haberman, H., Danes, S. M. (2007). Father-daughter and father-son family business management transfer comparison: Family FIRO model application. *Family Business Review, 20*(2), 163–184.

Handler, W. C. (1989). Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family Business Review, 2*, 257–276. doi: 10.1111/j.1741-6248.1989.00257.x

Handler, W. C. (1992). The succession experience of the next generation. *Family Business Review, 5*(3), 283–307.

Harvey, M., Evans, R. (1995). Life after succession in the family business: Is it really the end of problems? *Family business review, 8*(1), 3–16.

He, Y., Zhao, S., Wang, D. (2013). Research on succession models of Chinese family businesses. *East China Econ. Manag. 27*, 105–109. doi: 10.3969/j.issn.1007-5097.2013.05.023

Hedberg, P. R., Danes, S. M. (2012). Explorations of dynamic power processes within copreneurial couples. *Journal of Family Business Strategy, 3*(4), 228–238.

Hughes, Jr, J. E. (2004). *Family Wealth: Keeping It in the Family*. Wiley & Sons.

Jin, Y., Wang, X., Zhou, H. (2020). The impact of cash holdings on the market competitiveness of family firms — A CEO-sourced perspective. *Southern Econ.,* (01), 112–128. doi: 10.19592/j.cnki.scje.360935

Kallmuenzer, A., Mikhaylov, A., Chelaru, M., Czakon, W. (2024). Adoption and performance outcome of digitalization in small and medium-sized enterprises. *Review of Managerial Science,* 1–28.

Klein, P., Shapiro, D., Young, J. (2005). Corporate governance, family ownership and firm value: the Canadian evidence. *Corporate Governance: An International Review, 13*(6), 769–784.

Koerner, A. F., Fitzpatrick, M. A. (2002). Toward a theory of family communication. *Communication theory, 12*(1), 70–91.

Kowo, S. A. (2021). Management Succession and Entrepreneurship Business Sustenance. *RUDN Journal of Public Administration, 8*(3), 256–276. DOI 10.22363/2312-8313-2021-8-3-256-276.

Kubíček, A., Machek, O. (2020). Intrafamily conflicts in family businesses: A systematic review of the literature and agenda for future research. *Family Business Review, 33*(2), 194–227.

Lam, W. (2011). Dancing to two tunes: multi-entity roles in the family business succession process. *Int. Small Bus.* (29), 508–533. doi: 10.1177/0266242610376357

Lamb, N. H., Butler, F., Roundy, P. (2017). Family firms and corporate social responsibility: exploring "concerns". *Journal of Strategy and Management, 10*(4), 469–487.

Le Breton–Miller, I., Miller, D. (2006). Why do some family businesses out–compete? Governance, long–term orientations, and sustainable capability. *Entrepreneurship theory and practice, 30*(6), 731–746.

Le Breton–Miller, I., Miller, D., Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship theory and practice, 28*(4), 305–328.

Li, Sh. (2022). Literature review on generational inheritance model and applications for Chinese family businesses. *Frontiers in Psychology*, (13), 885752. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.885752

Li, W., Wang, Y., Cao, L. (2023) Identities of the incumbent and the successor in the family business succession: Review and prospects. *Front. Psychol.,* (14), 1062829. doi: 10.3389/fpsyg.2023.1062829

Liao, T., Ruan, F., Huang, Y. (2021). Built to last: the success of family business inheritance. *Manag. Latitude Longitude*, (12), 82–85. doi: 10.19609/j.cnki.cn10-1299/f.2021.12.014

Longenecker, J. G., Schoen, J. E. (1991). *Management Succession in the Family Business. Family Business Sourcebook.*

Lu, F., Kwan, H. K., Ma, B. (2022). Carry the past into the future: The effects of CEO temporal focus on succession planning in family firms. *Asia Pacific J. Manag.,* (39), 763–804. doi: 10.1007/s10490-020-09748-4

Massis de, A., Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of family business strategy, 5*(1), 15–29.

Matthews, C. H., Moore, T. W., Fialko, A. S. (1999). Succession in the family firm: a cognitive categorization perspective. *Family Bus. Rev.,* (12), 159–169. doi: 10.1111/j.1741-6248.1999.00159.x

McAdam, M., Clinton, E., Gartner, W. B., Hamilton, E. (2024). How family business practices are created, maintained, and transformed across generations from a community of practice lens. *Entrepreneurship & Regional Development*, 1–22.

McMullen, J. S., Warnick, B. J. (2015). To nurture or groom? The parent–founder succession dilemma. *Entrepreneurship Theory and Practice, 39*(6), 1379–1412.

Merwe van der, A. (2010). Does human capital theory account for individual higher education choice?. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 9(6).

Miller, S. P. (2023). Family climate influences next-generation family business leader effectiveness and work engagement. *Frontiers in Psychology,* (14), 1110282.

Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A., Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of business venturing, 12*(5), 385–401.

Motylska-Kuzma, A., Szymanska, I., Safin, K. (2023). Family influence and succession strategies in private businesses at the cusp of leadership change: comparison between family firms and lone founder enterprises. *Journal of Family Business Management, 13*(4), 955–989.

Muñiz-Velázquez, J. A., and Frade, A. J. T. (2021). "Positive communication and public relations in the nonprofit sector." In G. Gonçalves and E. Oliveira (Eds.), *The routledge handbook of nonprofit communication* (246–253). London: Routledge.

Murad, M., Ashraf, S. F., Syed, N., Munir, M., Butt, R. S. (2022). Entrepreneurial social identities and nascent entrepreneurial behaviour: Mediating role of entrepreneurial self-efficacy. *Entrep. Bus. Econ. Rev.,* (10), 129–143. doi: 10.15678/EBER.2022.100109

Murray, B. (2003). The succession transition process: a longitudinal perspective. *Family Bus. Rev.,* (16), 17–33. doi: 10.1111/j.1741-6248.2003.00017.x

Neubaum, D. O. (2018). Family Business Research: Roads Travelled and the Search for Unworn Paths. *Family Business Review, 31*(3), 259–270.

Niazi, A., Memon, M. A., Sarwar, N., Obaid, A., Mirza, M. Z., Amjad, K. (2024). Work intensification: A systematic review of studies from 1989 to 2022. *Work, 77*(3), 769–787.

Rahmani, S. S. A., Dewi, R., Pintanawati, S., Nurfitriya, M., Fauziyah, A. (2024). The Effect of Family Harmony on Family Business Succession. *Proceedings Series on Social Sciences & Humanities, 15,* 110–114. https://doi.org/10.30595/pssh.v15i.937

Rangarajan, S., Kelly, L. (2006). Family communication patterns, family environment, and the impact of parental alcoholism on offspring self-esteem. *Journal of Social and Personal Relationships, 23*(4), 655–671.

Ricotta, F., Basco, R. (2021). Family firms in European regions: the role of regional institutions. *Entrepreneurship & Regional Development, 33*(7–8), 532–554.

Royer, S., Simons, R., Boyd, B., and Rafferty, A. (2008). Promoting Family. A contingency model of family business succession. *Family Bus. Rev. 21*, 15–30.

Sardeshmukh, S. R., Corbett, A. C. (2011). The duality of internal and external development of succession: opportunity recognition in family firms. *Family Business Review,* (24), 111–125. doi: 10.1177/ 0894486510391783

Schoorman, F. D., Mayer, R. C., Davis, J. H. (2016). Perspective: Empowerment in veterinary clinics: the role of trust in delegation. *Journal of Trust Research, 6*(1), 91–95.

Sharma, P., Irving, P. G. (2005). Four bases of family business successor commitment: Antecedents and consequences. *Entrepreneurship theory and practice, 29*(1), 13–33.

Sharma, P., Chrisman, J. J., Gersick, K. E. (2012). 25 years of family business review: reflections on the past and perspectives for the future. *Family Business Review, 25*(1), 5–15.

Sharma, P., Chrisman, J. J., Pablo, A. L., Chua, J. H. (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: a conceptual model. Entrep. *Theory Pract.,* (25), 17–36. doi: 10.1177/104225870102500302

Sirmon, D. G., Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship theory and practice, 27*(4), 339–358.

Soleimanof, S., Rutherford, M. W., Webb, J. W. (2018). The intersection of family firms and institutional contexts: A review and agenda for future research. *Family Business Review, 31*(1), 32–53.

Soto Maciel, A., de la Garza Ramos, M. I., Esparza Aguilar, J. L., San Martín Reyna, J. M. (2015). The influence of family relationships in the succession. *J. Fam. Bus. Manag.,* (5), 238–256. doi: 10.1108/JFBM-11-2014-0036

Stavrou, E. T. (1998). A four factor model: a guide to planning next generation involvement in the family firm. *Fam. Bus. Rev.,* (11), 135–142. doi: 10.1111/j.1741-6248.1998.00135.x

Stets, J. E., Burke, P. J. (2000). Identity theory and social identity theory. *Soc. Psychol. Quart.,* (63), 224–237. doi: 10.2307/2695870

Tabares, A., Cano, J. A. (2018). University students' succession intention: GUESSS Colombia study evidence. *Revista ESPACIOS, 39*(35).

Toska, A., Ramadani, V., Dana, L.-P., Rexhepi, G., Zeqiri, J. (2022) Family business successors› motivation and innovation capabilities: the case of Kosovo. *Journal of Family Business Management, 12*(4), 1152–1166. https://doi.org/10.1108/JFBM-11-2021-0136

Zellweger, T., Sieger, P., Halter, F. (2011). Should I stay or should I go? Career choice intentions of students with family business background. *Journal of business venturing, 26*(5), 521–536.

Zicat, E., Bennett, J. M., Chekaluk, E., Batchelor, J. (2018). Cognitive function and young drivers: The relationship between driving, attitudes, personality and cognition. T*ransp. Res. Part F Traffic Psychol. Behav.,* (55), 341–352. doi: 10.1016/j.trf.2018.03.013.

Received 25.11.2024