



УДК 159.9.07
<https://doi.org/10.26516/2304-1226.2026.56.74>

Конфликты в семейном бизнесе: роль коллективного субъекта в сохранении семьи

Ю. С. Мурзина*

Тюменский государственный университет, г. Тюмень, Россия

Аннотация. Определяется специфика супружеских конфликтов в семьях, совмещающих семейные и деловые отношения, когда создается угроза как стабильности брака, так и успешности бизнеса. Изучаются способы сохранения семьи в условиях семейного предпринимательства с позиций теории коллективного субъекта. Проведено эмпирическое исследование среди владельцев малого семейного бизнеса ($N = 92$), показан низкий уровень конфликтности в таких семьях: большинство респондентов никогда не задумывались о разводе. Установлено, что для разрешения конфликтов бизнес-семьи в первую очередь опираются на внутренние психологические ресурсы (эмоциональную связь, общие ценности и личностные установки), что характеризует их как зрелый коллективный субъект, способный к самоорганизации и преодолению противоречий. Предложены направления в работе с бизнес-семьей по гармонизации семейных отношений.

Ключевые слова: семейный бизнес, супружеские конфликты, теория коллективного субъекта, психологические ресурсы, сохранение семьи, предприниматели.

Для цитирования: Мурзина Ю. С. Конфликты в семейном бизнесе: роль коллективного субъекта в сохранении семьи // Известия Иркутского государственного университета. Серия Психология. 2026. Т. 56. С. 74–88. <https://doi.org/10.26516/2304-1226.2026.56.74>

Original article

Conflicts in Family Business: Role of a Collective Subject in Preserving the Family

J. S. Murzina*

Tyumen State University, Tyumen, Russian Federation

Abstract. The essence of the study is specificity of marital conflicts in families combining family and business relationships, which poses threat to both stability of marriage and success of business. The article is aimed at examining ways to preserve family amid family entrepreneurship in the perspective of the theory of a collective subject. The empirical study conducted among small business owners ($N = 92$) has shown a low level of conflict in such families: most respondents never considered the possibility of divorce. It has been found that to resolve conflicts business families first of all rely on inner psychological resources (emotional bonds, shared values, and personal attitudes), which characterizes them as a mature collective subject capable of self-organization and overcoming tensions. Directions in the work to help business families harmonize family relationship have been proposed.

Keywords: family business, marital conflicts, theory of a collective subject, psychological resources, preservation of the family, entrepreneurs.

For citation: Murzina J.S. Conflicts in Family Business: Role of a Collective Subject in Preserving the Family. *The Bulletin of Irkutsk State University. Series Psychology*, 2026, vol. 56, pp. 74-88. <https://doi.org/10.26516/2304-1226.2026.56.74> (in Russian)

Введение

Семейный бизнес является одним из ведущих видов предпринимательской деятельности во всем мире. Семейные предприятия создают рабочие места, поддерживают местные сообщества и способствуют устойчивому развитию экономики [Левушкин, 2018]. По статистике Торгово-промышленной палаты РФ¹, малый бизнес в нашей стране на 2/3 представлен семейными компаниями². Для нашей страны повышение эффективности малого бизнеса является одним из стратегических направлений, закрепленных в Национальном проекте «Эффективная и конкурентная экономика»³.

Развитие предпринимательства происходит под влиянием многих факторов: финансовых, технических, инфраструктурных и социально-психологических. Как отмечают А. Л. Журавлев, В. П. Позняков, рост и повышение эффективности бизнеса связаны с особыми поведенческими, мотивационными и ценностно-смысловыми характеристиками субъектов предпринимательской деятельности [Журавлев, Позняков, 2012]. Изучение отношений внутри семей предпринимателей способно стать еще одним направлением для развития малого бизнеса в нашей стране.

Уникальная структура семейного бизнеса (далее – СБ) создает предпосылки для возникновения специфических конфликтов, в том числе супружеских. Конфликты между супругами, совмещающими личные и профессиональные отношения, могут оказывать значительное влияние на бизнес, снижая его эффективность и ухудшая психологический климат [Rosecká, Machek, 2023]. В условиях сложной экономической ситуации, когда внешняя устойчивость предприятий слабеет, семейные конфликты могут приобретать угрожающий характер, подрывающий внутреннюю стабильность, что может приводить к ликвидации организаций. В связи с этим изучение способов сохранения отношений в семейных фирмах приобретает особую актуальность. *Цель настоящего исследования:* изучение способов сохранения семейных отношений в компаниях, занимающихся СБ.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

1) теоретически изучить особенности семейных конфликтов в бизнес-семьях;

¹ Торгово-промышленная палата РФ. URL: <https://www.tppchr.ru/projects-tpp/russia/razvitie-semeynogo-predprinimatelstva-v-rossii/> (дата обращения 05.11.2025).

² Вопрос по определению семейного бизнеса до сих пор не решен на федеральном уровне, но есть законодательные инициативы отдельных субъектов, например, Закон Саратовской области № 53-ЗСО «О развитии семейных предприятий в Саратовской области». Однако во всех определениях есть требование, что в бизнесе должны принимать участие члены одной семьи (мужья и жены, родители или усыновители, дети, братья и сестры, внуки, дедушки и бабушки, а также дяди и тети каждого из супругов).

³ Национальный проект «Эффективная и конкурентная экономика». URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/np_effektivnaya_i_konkurentnaya_ekonomika/ (дата обращения 10.11.2025).

- 2) обосновать возможность использования субъектно-деятельностного подхода к изучению бизнес-семьи как коллективного субъекта;
- 3) организовать и провести эмпирическое исследование на фактологической базе владельцев малого СБ;
- 4) выявить степень конфликтности в семьях владельцев СБ, а также используемые ими способы сохранения семейных отношений;
- 5) интерпретировать полученные результаты с опорой на теорию коллективного субъекта, предложить идеи по гармонизации семейных отношений.

В теоретическом плане представленное исследование обогащает имеющийся задел в области изучения семейных конфликтов, делая акцент на специфической социальной группе – семьях предпринимателей. В методологическом плане работа расширяет использование теории коллективного субъекта: предлагает теоретическое осмысление основных тезисов применительно к фактологической базе предпринимателей сферы СБ. Практической значимостью данного исследования являются предложения, направленные на гармонизацию отношений в бизнес-семьях, сформулированные в рамках теории коллективного субъекта.

Специфика конфликтов в семейном бизнесе

Изучение отношений в СБ, в том числе супружеских конфликтов, является достаточно новым направлением в отечественной социальной психологии [Мурзина, Русяева, 2022; Мурзина, Русяева, Зарубко, 2025]. Однако зарубежные исследования предлагают широкое тематическое разнообразие в этой области, поэтому теоретический анализ будет проведен с опорой на иностранные источники.

Организационные конфликты являются повседневной реальностью предприятий всех размеров и форм собственности. Однако малые семейные фирмы сталкиваются с уникальными особенностями таких конфликтов из-за сложного переплетения семейных и деловых взаимоотношений. Ученые сходятся во мнении, что понимание нюансов межличностных и семейных отношений имеет решающее значение для разрешения конфликтов в контексте СБ [Eddleston, 2022]. Сложность конфликтов в семейных фирмах обусловлена рядом факторов:

- 1) включение членов семьи в конфликт [Family ... , 2012];
- 2) неэкономические мотивы, такие как семейная власть [Kellermanns, Eddleston, 2004];
- 3) приоритетность семейных целей в осуществлении коммерческой деятельности [Chrisman, Madison, Kim, 2021];
- 4) взаимосвязанная эволюция жизненных циклов семьи, бизнеса и собственности [Generation ... , 1997];
- 5) возможная дискриминация работников, не принадлежащих к членам семьи [Bifurcated ... , 2018].

С. М. Дэйнс и Е. А. Морган, проводя лонгитюдное исследование, обнаружили, что самой частой причиной супружеских конфликтов является отсутствие баланса между работой и семейной жизнью, а также несправедливое распределение ресурсов (денег, времени, энергии) между семейными и

деловыми системами. Для женщин оказалась специфична неудовлетворенность ролью жены, а также тем, что муж выводит ресурсы из семьи в бизнес и передает ей ответственность при принятии решений; мужья были недовольны тем, что жены работали сверхнормативное время в бизнесе [Danes, Morgan, 2004]. В целом устоявшейся является типология трех причин конфликтов в СБ: конфликт отношений (эмоциональные разногласия), конфликт задач (различия в стратегии и управленческих решениях) и процессуальный конфликт (разногласия по поводу методов работы) [Understanding ... , 2024].

Кроме этого, исследования направлены на изучение влияния этапов жизненного цикла бизнеса и семейных структур на динамику супружеских конфликтов (например, при вводе новых членов семьи). Так, Л. Ван с коллегами, изучая причины конфликтов в молодых семьях преемников, выяснили, что неравные браки (где есть различия в происхождении, ценностях и социальных ресурсах) гораздо чаще становятся причиной конфликтов и ведут к разрушению бизнеса [Does ... , 2024].

Представленные особенности семейных конфликтов М. Мисметти с коллегами [The anatomy ... , 2025] теоретически обобщили в концептуальной схеме, направленной на систематизацию всех аспектов изучения. Авторы предлагают подход, основанный на вопросах по модели 5W⁴ (рис. 1).



Рис. 1. Концептуальная схема конфликтов в СБ

Представленная схема позволяет рассматривать конфликты системно через описание и фиксацию субъектов конфликта (кто участвует?), содержания противоречий (что является предметом конфликта?), локации (где происходит?), мотивации участников (почему возникает?), временных характеристик (когда и как развивается?). Все эти особенности становятся важными составляющими при выборе форм и методов решения конфликтов.

Таким образом, эффективное управление конфликтами в СБ требует глубокого понимания специфики семейных отношений, их взаимосвязи с деловыми процессами и применения комплексного подхода к разрешению.

⁴ Модель 5W используются для сбора информации в журналистике, маркетинге, в нее включены такие вопросы: Who (кто?), What (что?), Where (где?), When (когда?) и Why (почему?).

Бизнес-семья как коллективный субъект

Объяснительный потенциал субъектно-деятельностного подхода, представленный в отечественной психологии работами С. Л. Рубинштейна, А. В. Брушлинского, К. Абульхановой-Славской, В. Д. Шадрикова, Е. А. Климова и др., может стать комплексным основанием для теоретического и эмпирического изучения проблем СБ. Методология субъектно-деятельностного подхода предполагает рассмотрение супружеских конфликтов не изолированно, а как части более широкого процесса деятельности (ведения СБ). Подход помогает выявить скрытые цели, желания членов семьи, которые могут быть источником конфликта, понять, как личные ценности, убеждения и ожидания влияют на поведение и восприятие ситуации.

Теория коллективного субъекта, созданная в рамках субъектно-деятельностного подхода, разрабатывается в трудах А. В. Брушлинского, К. А. Абульхановой-Славской, А. И. Донцова, Б. Ф. Ломова, А. Л. Журавлева, К. М. Гайдар. Теория переводит идеи субъектного подхода применительно к групповому уровню. Основными характеристиками коллективного (группового) субъекта выступают: целостность и системность; совместная жизнедеятельность; способность к самоорганизации и саморазвитию; сознание и самосознание группы; субъектность как способность к проявлению активности; наличие групповых норм и ценностей; разрешение противоречий [Гайдар, 2013].

Развитие группового субъекта происходит через разрешение внутренних и внешних противоречий: «Противоречия как источники развития одновременно выступают в роли ведущих детерминант этого процесса, задающих его логику, характер, траекторию и пр.» [Там же, с. 76]. Занимаясь совместной предпринимательской деятельностью, супруги решают каждый день большое количество текущих операционных задач, что способствует развитию их группового субъекта. Можно предположить, что в семейной жизни это положительно будет влиять на повышение сплоченности семьи как малой группы. Внешние трудности, связанные с совместной профессиональной деятельностью, могут служить стимулом для укрепления семейных связей и повышения уровня взаимопонимания между членами семьи. Бизнес-задачи требуют совместного поиска решений, развития навыков коммуникации – все это способствует укреплению доверия и гармонии в семейных отношениях. Важно рассматривать внешние сложности не только как препятствия, но и как возможности для совместного роста и развития, что в конечном итоге способствует укреплению семейных ценностей и устойчивости семейной системы. На этом основана *первая гипотеза* нашего исследования: наличие совместной деятельности (семейного бизнеса) способствует низкой конфликтности в бизнес-семьях.

Рефлексия группового субъекта является ключевым аспектом, характеризующим его зрелость и способность к саморегуляции. Согласно А. Л. Журавлеву, «групповая саморефлексия настраивает членов группы на разные формы совместной активности, т. е. способствует формированию их психологической готовности к совместной активности» [Журавлев, 2009, с. 75].

Поэтому групповая рефлексия особенно в условиях конфликта способна противодействовать распаду группы и сохранить совместную активность. Члены семьи, участвующие в управлении бизнесом, могут демонстрировать следующие виды рефлексивных действий: самоанализ и самопознание, включающие анализ собственного поведения и его влияния на развитие конфликта; поиск альтернативных решений, рассматривающих конфликт как возможность для личностного и профессионального роста, а не только как противостояние.

Вторая гипотеза нашего исследования основана на предположении, что для разрешения конфликтов и сохранения СБ владельцы используют свои личные психологические ресурсы, связанные с рефлексией своих отношений, чувств, ценностей. Так, оценка и осознание ценности собственных отношений позволяет снижать значимость противоречий, не провоцировать разжигание конфликтов, оперативно решать спорные вопросы и договариваться. Проведенный теоретический обзор с опорой на теорию коллективного субъекта позволяет нам выдвинуть гипотезы:

H 1: наличие совместной деятельности (семейного бизнеса) способствует низкой конфликтности в бизнес-семьях;

H 2: владельцы СБ конструктивно решают супружеские конфликты благодаря рефлексии (внутреннему психологическому ресурсу).

Организация и методы исследования

Согласно задачам данного исследования, необходимо было осуществить оценку конфликтности в семьях предпринимателей, а также изучить доминирующие способы решения семейных конфликтов. Сбор данных происходил онлайн в 2021 г. в форме опроса анкетного типа, включавшего в себя пять тематических блоков. Результаты некоторых частей исследования уже представлены в публикациях [Мурзина, Русяева, Зарубко, 2025; Мурзина, Русяева, 2022; Мурзина, Позняков, 2022 и др.]. В данной статье будут использованы две части опроса. Охарактеризуем инструмент подробнее:

1. Блок «Социально-экономический портрет респондента и бизнеса» представлял собою перечень закрытых поливариативных вопросов, собирающих информацию по следующему набору учитываемых переменных: пол; возраст; образование; вероисповедание и глубина веры; количество детей, возраст семьи (лет); количество лет бизнесу; регион проживания и ведения бизнеса; сфера бизнеса; размер и прибыльность бизнеса.

2. Блок «Авторский опросник “Ценности семьи и бизнеса”» (используется фрагментарно), анализируются ответы на два вопроса: 1. Были ли у вас ситуации развода в семье? (ответ по шкале от 1 до 5, где 1 – никогда, 5 – часто). 2. Что позволило сохранить семью? (если ответили положительно выше). Ответ на этот вопрос был в свободной текстовой форме.

Выборку исследования составили 92 предпринимателя – все владельцы малого семейного бизнеса, из которых 58 % женщины и 42 % мужчины, средний возраст которых составил 38,2 года (*Std.Dev.* = 6,95). На рис. 2 представлено распределение предпринимателей по возрасту в зависимости от их пола. Надо отметить высокий уровень образования предпринимателей: выс-

шее образование имеют 46,7 %, несколько высших образований – 30,4 %, закончили аспирантуру и имеют ученую степень – 10,8 %; закончили МВА в России / Президентскую программу – 3,2 %; 8,7 % – имеют среднеспециальное образование.

Выборка набиралась методом рандомизации. Большая часть владельцев СБ состоит в зарегистрированном браке – 84,7 %; в разводе – 8,6 %; не состоят в отношениях – 6,5 %. Продолжительность семейной жизни испытуемых составляет около 12 лет ($Mean = 11,8$, $Std.Dev. = 6,5$), в семьях имеется более одного ребенка ($Mean = 1,6$, $Std.Dev. = 1$). Предприниматели в численном большинстве исповедуют православное христианство – 71,7 %.

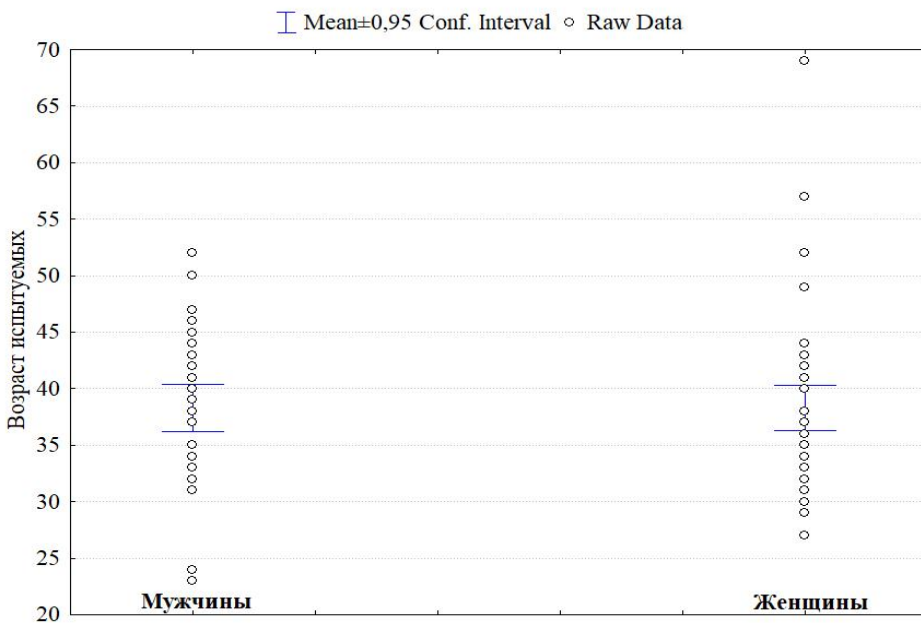


Рис. 2. Распределение возраста испытуемых по полу, чел.

Владельцы СБ проживают и ведут свое дело на территории Тюменской области – 77 %, на Урале (Омск, Челябинск, Екатеринбург) – 5,4 %, Центральном ФО (Москва, Санкт-Петербург, Орел) – 12 %. В среднем предпринимательская деятельность осуществляется ими около 9 лет ($Mean = 8,95$, $Std.Dev. = 6,1$) в следующих областях: услуги населению – 24 %; услуги организациям – 12 %; образование – 11 %; строительство – 10 %; по 4,3 % в сферах информационные технологии, недвижимость, промышленность.

Обработка данных производилась в Microsoft Office Excel, Statistica 10.0, значимость различий по группам оценивалась Z-критерием. Обработка ответов на открытый вопрос проводилась методом контент-анализа с привлечением пяти экспертов: два психолога, лингвист-филолог и два предпринимателя (стаж работы более 10 лет). Надежность кодировочной процедуры из-

мерялась коэффициентом Каппа Флейсса и составила 0,78, что свидетельствует о существенном согласии между экспертами.

Результаты исследования и их обсуждение

Оценка конфликтности в семьях предпринимателей осуществлялась посредством анализа ответов на вопрос «Были ли у вас ситуации развода в семье?». Представим результаты анализа в разрезе сравнения двух групп испытуемых, образованных по полу (табл. 1).

Таблица 1

Оценка частоты возникновения ситуаций развода в бизнес-семье

Возникновение ситуации развода	Группы сравнения, %		Z-критерий	p-value
	Женщины, N = 54	Мужчины, N = 38		
Никогда	58,3	64,7	-0,60	0,549
Редко	13,3	17,6	-0,59	0,555
Иногда	13,3	14,7	-0,20	0,842
Часто	8,3	2,9	1,13	0,258
Очень часто	6,7	0,0	1,71	0,087

Таблица 1 показывает, что конфликтность в бизнес-семьях невысока, так как более 50 % испытуемых никогда не задумывались о разводе. При этом ситуация в семьях мужчин-предпринимателей выглядит более благополучной. Наибольшие различия наблюдаются в категориях «никогда» (64,7 % у мужчин против 58,3 % у женщин) и «очень часто» (6,7 % у женщин против 0 % у мужчин). Полученный результат подтверждается нашими предыдущими исследованиями, где семьи мужчин-предпринимателей характеризуются как более сбалансированные по методике «Шкала семейной адаптации и сплоченности» Д. Олсона [Мурзина, Русяева, Зарубко, 2025].

Однако статистическое сравнение данных (Z-критерий в табл. 1) не обнаружило значимых различий в выделенных категориях. Поэтому, несмотря на видимые различия в процентах, статистический анализ показывает, что эти различия могут быть случайными. В связи с тем, что большая часть испытуемых (61,5 %) никогда не задумывались о разводе в своей семье, можем сделать вывод о низкой степени конфликтности в бизнес-семьях.

Кроме этого, интересным представляется анализ численности разведенных предпринимателей, вошедших в выборку исследования. Уточним, что испытуемые набирались методом рандомизации, т. е. случайного приглашения через знакомых, опроса студентов вуза и членов бизнес-организации («Опора России», ТПП РФ). Согласно данным нашей выборки (N = 92), в разводе находятся 8,6 % предпринимателей. Это относительно невысокий показатель, учитывая, что в 2021 г. процент разводов в Российской Федерации составил 69,75 % [Садыков, Большакова, 2024]. Этот факт косвенно подтверждает, что семьи предпринимателей имеют менее конфликтные отношения, так как в 8 раз чаще сохраняют брачно-семейные узы. Представленные аргументы позволяют подтвердить первую гипотезу исследования.

Для проверки второй гипотезы о способах решения конфликтов мы подвергли процедуре контента-анализа ответы на открытый вопрос «Что позволило сохранить семью?». С помощью экспертов качественная информация была переведена в количественную: ответы предпринимателей (43 единицы счета) были объединены вначале в девять подкатегорий (табл. 2), а далее сжаты в четыре категории (рис. 3). Для каждой группы рассчитывался процент представленности, исходя из общего количества данных ответов ($N = 43$).

Таблица 2

Способы сохранения семьи в конфликте: выделение подкатегорий

№	Подкатегория	Единица счета: ответы, вошедшие в подкатегорию	Кол-во ед. счета	Выражен- ность, %
1	Эмоциональная связь и чувства	Любовь (6)*; Вера и Любовь; Большой и крепкий фундамент любви; Сначала любовь, сейчас что-то более глубокое и уважение; Муж	10	23,26
2	Личностные качества и установки	Терпение; Мудрость (2); Мудрость мужа; Честность; Умение принимать друг друга со всеми тараканами; Желание жить в семье; Ответственность	8	18,60
3	Дети	Дети (5)	5	11,63
4	Коммуникация и диалог	Взаимопонимание; Разговор (2); Общение; Работа над ошибками; Мужское слово	6	13,95
5	Компромисс и взаимные уступки	Находили компромисс; Уметь уступать; Умение находить компромисс	3	6,98
6	Уважение и забота	Уважение друг к другу...; Всегда заботимся друг о друге; Забочусь о развитии супруги	3	6,98
7	Профессиональная помощь	Поход к семейному психологу; НЛП и системная терапия	2	4,65
8	Внешние обстоятельства и быт	Быт; Вот эта анкета, например, всегда что-нибудь подворачивается	2	4,65
9	Негативный результат	Не сохранено, Развелись (2); Моя семья – я и дети...	4	9,30
ИТОГО			43	100

Примечание: * – в скобках указано количество ответов, имевших точное совпадение в формулировках. Формулировки ответов приводятся без изменений.

Для удобства последующей интерпретации девять подкатегорий были объединены теми же экспертами в четыре категории (рис. 3).

Детализация объединения, %:

1. *Внутренний фундамент отношений* (48,84): Эмоциональная связь и чувства (23,26), Личностные качества и установки (18,60), Уважение и забота (6,98).
2. *Практические навыки взаимодействия* (20,93): Коммуникация и диалог (13,95), Компромисс и взаимные уступки (6,98).
3. *Внешние факторы и обстоятельства* (20,93): Дети (11,63), Профессиональная помощь (4,65), Внешние обстоятельства и быт (4,65)
4. *Негативный результат* (9,3 %).



Рис. 3. Способы сохранения семьи в конфликте: обобщение категорий

На рис. 3 можно оценить соотношение выделенных категорий. Объясним полученные результаты с опорой на теорию коллективного субъекта. Для удобства понимания структурируем интерпретацию по номерам выделенных категорий:

1. Самая значимая категория «*Внутренний фундамент отношений*» является проявлением психосоциальной структуры группового субъекта. «*Эмоциональная связь и чувства*» – это отражение эмоционального единства, которое К. М. Гайдар выделяет как одну из ключевых подструктур группового субъекта. Это тот базовый «психологический клей», который обеспечивает целостность системы (семьи) и переживание себя как Мы. «*Личностные качества и установки*» (доверие, терпение, верность) соответствуют направленности группового субъекта – системе его ценностей. Именно общая направленность, по Гайдар, позволяет группе занимать определенную позицию и выступать источником своей активности. «*Уважение и забота*» являются поведенческим воплощением ценностно-нормативной регуляции в группе. Таким образом, семья, обладающая прочным внутренним фундаментом, демонстрирует высокий уровень развития своей психосоциальной структуры. Это позволяет ей функционировать как целостный, саморегулируемый субъект, способный сохранять устойчивость перед лицом трудностей. Эти результаты подтверждают идею А. Л. Журавлева о том, что важнейшим свойством группы как коллективного субъекта является взаимосвязанность и взаимозависимость: «Критериальность данного качества состоит в том, что только при его наличии группа становится коллективным субъектом» [Журавлев 2009, с. 73]. Преобладание внутренних способов сохранения семьи над внешними позволяют нам подтвердить вторую гипотезу:

владельцы СБ конструктивно решают супружеские конфликты благодаря рефлексии – обращению к внутреннему психологическому ресурсу.

2. Категория «*Практические навыки взаимодействия*» описывает конкретные виды совместной активности, которые помогают в кризисных ситуациях и сохраняют целостность группового субъекта. «*Коммуникация и диалог*» – это суть внутригруппового общения, которое является самостоятельным и решающим видом активности в конфликте. Без него, как подчеркивает теория, невозможно осуществление других видов активности и поддержание целостности системы. «*Компромисс и взаимные уступки*» – это проявление способности группы к самоорганизации и самоуправлению для разрешения внутренних противоречий. К. М. Гайдар указывает, что именно в разрешении противоречий и проявляется субъектность группы. Таким образом, «Практические навыки взаимодействия» – это не просто коммуникативные техники, а реальные проявления групповой субъектности в процессе совместной жизнедеятельности. Их наличие указывает на то, что семья как группа способна активно организовывать и регулировать свои внутренние процессы.

3. Категория «*Внешние факторы и обстоятельства*» хорошо вписывается в ключевое для теории группового субъекта понятие «социальной ситуации жизнедеятельности». «*Дети*» как мощный внешний стимул и общая ценность становятся системообразующим фактором, меняющим направленность и активность семейной группы. Они создают новое «поле ответственности» и мобилизуют группу на сохранение целостности. «*Профессиональная помощь*» и «*Внешние обстоятельства, быт*» выступают элементами внешней среды, с которыми групповой субъект выборочно (по желанию) может взаимодействовать. То, как группа использует внешние факторы (игнорирует или принимает), показывает уровень ее развития и зрелости. Таким образом, внешние факторы не могут стать определяющими сами по себе (согласно принципу «внешнее через внутреннее»), но их сознательное включение в жизнедеятельность согласуется с теоретическим положением о том, что активность группового субъекта всегда опосредована социальной ситуацией его жизнедеятельности.

4. Категория «*Негативный результат*», хотя и наименьшая, также находит свое объяснение в теории. Она отражает случаи, когда в развитии группового субъекта (семьи) возобладали дезинтегративные процессы. Согласно К. М. Гайдар, развитие группы определяется триадой процессов: интеграция, дифференциация, дезинтеграция. Если группа не может разрешить внутренние противоречия через интеграцию или конструктивную дифференциацию, в действие вступают механизмы дезинтеграции – нарушение взаимосвязей, рост психологической дистанции, что в пределе ведет к распаду группы. Упоминания о негативном опыте или ситуациях, когда сохранение отношений невозможно, являются эмпирическим свидетельством действия этих механизмов: группа не смогла актуализировать свой субъектный потенциал для преодоления кризиса. Стоит заметить, что частота таких случаев в бизнес-семьях существенно меньше, по сравнению со среднестатистическими показателями. И причиной тому, с нашей точки зрения, является наличие совместной трудовой деятельности (ведение СБ).

Выводы

Уникальность конфликтов в семейных фирмах обусловлена переплетением деловых и семейных отношений. В зарубежной социальной психологии накоплен большой опыт исследования бизнес-семей, для нашей страны эта тема достаточно нова. В качестве методологического основания мы выбрали субъектно-деятельностный подход, который дает возможность глубже понять причины конфликтов и предложить эффективные стратегии их разрешения.

Проведенное эмпирическое исследование позволяет подтвердить первую гипотезу о положительном влиянии совместной деятельности (ведения СБ) на отношения в семье. Во-первых, измерение конфликтности через частоту помыслов о разводе показало, что большинство респондентов (61,5 %) никогда не задумывались об этом. Во-вторых, косвенным подтверждением гипотезы является низкий показатель разводов среди предпринимателей (8,6 %), что в 8 раз ниже общероссийского уровня (69,75 %). Таким образом, оба представленных критерия – субъективный (мысли о разводе) и косвенный объективный (% разводов) – свидетельствуют о низкой конфликтности в бизнес-семьях в целом.

Результаты контент-анализа позволяют констатировать, что владельцы СБ склонны решать супружеские конфликты, конструктивно обращаясь к внутренним психологическим ресурсам через рефлексию личных ценностей и чувств (любовь, вера, уважение, мудрость, терпение, честность). Это подтверждает вторую гипотезу. Таким образом, семья, работающая в бизнесе, представляется нам вполне зрелым коллективным субъектом, который имеет внутреннюю сплоченность, общую направленность и развитые навыки совместной активности. Вероятно, все эти слагаемые становятся залогом успешного преодоления конфликтов в семейных отношениях.

Взяв за основу групповые процессы интеграции и дифференциации, предложим несколько идей для профилактики конфликтов в СБ: 1) разделение пространства, времени, финансов: на бизнес-встрече – разговоры о делах, на семейном ужине – о семье; в кабинете обращение по имени-отчеству, дома – папа/мама, сын/дочь; не смешивать личные и организационные финансы; 2) регулярные семейные ретриты: выезд на природу и отдых с целью обсудить совместные планы; 3) совместные социальные/благотворительные проекты: поддержка общего значимого дела (например, восстановление памятника в родном городе); 4) публичное празднование важных дат для укрепления гордости и идентичности семьи; 5) совместное обучение членов семьи (психологические и бизнес-тренинги, семинары).

Вместе с тем важно принимать во внимание ограничения данного исследования: выборка представлена испытуемыми преимущественно из Тюменской области; схема эмпирического исследования не содержит сравнения с контрольной группой; сбор данных производился опросным методом с помощью авторской методики. Учитывая обозначенные ограничения, статья имеет характер начального этапа исследования. Это позволяет наметить перспективы дальнейшего улучшения и развития темы: расширить методическую базу с помощью валидных стандартизированных методик изучения се-

мейных конфликтов, сбор данных производить в разных регионах РФ, включать в исследование контрольную группу (например, семьи работающих в найме сотрудников или семьи предпринимателей, не ведущих СБ).

Список литературы

Гайдар К. М. Социально-психологическая концепция группового субъекта. Воронеж : Изд-во Воронеж. гос. ун-та, 2013. 396 с.

Журавлев А. Л. Коллективный субъект: основные признаки, уровни и психологические типы // Психологический журнал. 2009. Т. 30. № 5. С. 72–80.

Журавлев А. Л., Позняков В. П. Социальная психология российского предпринимательства: Концепция психологических отношений. М. : Ин-т психологии РАН, 2012. 479 с.

Левушкин А. Н. Семейное предпринимательство и семейный бизнес: понятие, правовая природа и перспективы развития // Вестник Университета имени О. Е. Кутафина. 2018. № 3 (43). С. 206–217.

Мурзина Ю. С., Позняков В. П. Психология предпринимательства: исследование ценностных ориентаций владельцев малого семейного бизнеса : монография. Тюмень : ТюмГУ-Press, 2022. 188 с.

Мурзина Ю. С., Русяева И. А. Тип семейных отношений у предпринимателей сферы малого семейного бизнеса // Национальный психологический журнал. 2022. № 1 (45). С. 30–42.

Мурзина Ю. С., Русяева И. А., Зарубко Е. Ю. Особенности семейных отношений женщин-предпринимателей сферы малого семейного бизнеса // Социальная психология и общество. 2025. Т. 16, № 3. С. 79–98.

Садыхов Р. М., Большакова Н. Л. Социальное положение неполных семей в России: вызовы и меры их поддержки // Уфимский гуманитарный научный форум. 2024. Т. 19, № 3. С. 198–208.

Bifurcated HR practices in family firms: insights from the normative-adaptive approach to stepfamilies / J. E. Jennings [et al.] // Human Resource Management Review. 2018. Vol. 28, N 1. P. 68–82.

Chrisman J. J., Madison K., Kim T. A dynamic framework of noneconomic goals and inter-family agency complexities in multi-family firms // Entrepreneurship Theory and Practice. 2021. Vol. 45, N 4. P. 906–930.

Danes S. M., Morgan E. A. Family business-owning couples: an EFT view into their unique conflict culture // Contemporary Family Therapy. 2004. Vol. 26. P. 241–260. <https://doi.org/10.1023/B:COFT.0000037913.20921.0e>

Does the well-matched marriage of successor affect the intergenerational inheritance of family business? / L. Wang [et al.] // Humanities and Social Sciences Communications. 2024. Vol. 11. P. 81. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02544-7>

Eddleston K. Advice for untangling conflict in a family business. FamilyBusiness.org, 2022. Available at: <https://familybusiness.org/content/advice-for-untangling-conflict-in-a-family-business> (date of access: 02.11.2025).

Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms / J. J. Chrisman [et al.] // Entrepreneurship Theory and Practice. 2012. Vol. 36. N. 2. P. 267–293.

Generation to generation: Life cycles of the family business / K. E. Gersick [et al.]. Boston, MA : Harvard Business School Press, 1997. 302 p.

Kellermanns F. W., Eddleston K. A. Feuding families: when conflict does a family firm good // Entrepreneurship Theory and Practice. 2004. Vol. 28, Is. 3. P. 209–228.

Rosecká N., Machek O. How relational conflict harms family firm performance: the mediating role of family social capital and the moderating role of family ownership // Journal of Family and Economic Issues. 2023. Vol. 44, N. 4. P. 854–869. <https://doi.org/10.1007/s10834-022-09877-6>

The anatomy of family business conflict / M. Mismetti [et al.] // Journal of Family Business Strategy. 2025. Vol. 16, N. 2. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2025.100660>

Understanding the multiple facets of risk in family firms: a review of the literature and a framework for future research / M. Mismetti [et al.] // Journal of Business Research. 2024. Vol. 183. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114844>

References

- Gaydar K.M. *Sotsialno-psikhologicheskaya kontsepsiya gruppovogo sub"ekta* [Socio-psychological concept of a group subject]. Voronezh, Voronezh State University Publ., 2013, 396 p. (in Russian)
- Zhuravlev A.L. Kollektivnyy sub"ekt: osnovnyye priznaki, urovni i psikhologicheskiye tipy [Collective subject: main features, levels and psychological types]. *Psikhologicheskii zhurnal* [Psychological Journal], 2009, vol. 30, no. 5, pp. 72-80. (in Russian)
- Zhuravlev A.L., Poznyakov V.P. *Sotsialnaya psikhologiya rossiyanskogo predprinimatel'stva: Kontsepsiya psikhologicheskikh otnosheniy* [Social psychology of Russian entrepreneurship: The concept of psychological relations]. Moscow, Institute of Psychology RAS Publ., 2012, 479 p. (in Russian)
- Levushkin A.N. Semeynoye predprinimatel'stvo i semeynyy biznes: ponyatiye, pravovaya priroda i perspektivy razvitiya [Family entrepreneurship and family business: concept, legal nature and development prospects]. *Vestnik Universiteta imeni O.E. Kutafina* [Bulletin of the O.E. Kutafin University], 2018, no. 3 (43), pp. 206-217.
- Murzina J.S., Poznyakov V.P. *Psikhologiya predprinimatel'stva: issledovaniye tsennostnykh orientatsiy vladeltsev malogo semeynogo biznesa: monografiya* [Psychology of Entrepreneurship: A Study of Value Orientations of Small Family Business Owners: monograph]. Tyumen, Tyumen State University Press Publ., 2022, 188 p. (in Russian)
- Murzina J.S., Rusaeva I.A. Tip semeynykh otnosheniy u predprinimateley sfery malogo semeynogo biznesa [Types of family relationships among small family business entrepreneurs]. *Natsionalnyy psikhologicheskii zhurnal* [National Psychological Journal], 2022, no. 1 (45), pp. 30-42. (in Russian)
- Murzina J.S., Rusaeva I.A., Zarubko E.Yu. Osobennosti semeynykh otnosheniy zhenshchin-predprinimateley sfery malogo semeynogo biznesa [Features of family relationships of women entrepreneurs in the small family business sector]. *Sotsialnaya psikhologiya i obshchestvo* [Social Psychology and Society], 2025, vol. 16, no. 3, pp. 79-98. (in Russian)
- Sadykov R.M., Bolshakova N.L. Sotsialnoye polozheniye nepolnykh semey v Rossii: vyzovy i mery ikh podderzhki [The social situation of single-parent families in Russia: challenges and support measures]. *Ufimskiy gumanitarnyy nauchnyy forum* [Ufa Humanitarian Scientific Forum], 2024, vol. 19, no. 3, pp. 198-208. <https://doi.org/10.24412/2713-2358-2024-3-198-208> (in Russian)
- Jennings J.E. et al. Bifurcated HR practices in family firms: insights from the normative-adaptive approach to stepfamilies. *Human Resource Management Review*, 2018, vol. 28, no. 1, pp. 68-82.
- Chrisman J.J., Madison K., Kim T. A dynamic framework of noneconomic goals and inter-family agency complexities in multi-family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2021, vol. 45, no. 4, pp. 906-930.
- Danes S.M., Morgan E.A. Family business-owning couples: an EFT view into their unique conflict culture. *Contemporary Family Therapy*, 2004, vol. 26, pp. 241-260. <https://doi.org/10.1023/B:COFT.0000037913.20921.0e>
- Wang L. [et al.] Does the well-matched marriage of successor affect the intergenerational inheritance of family business? *Humanities and Social Sciences Communications*, 2024, vol. 11, p. 81. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02544-7>
- Eddleston K. Advice for untangling conflict in a family business. *FamilyBusiness.org*, 2022. Available at: <https://familybusiness.org/content/advice-for-untangling-conflict-in-a-family-business> (date of access: 02.11.2025).
- Chrisman J.J. et al. Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2012, vol. 36, no. 2, pp. 267-293.
- Gersick K.E. et al. *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1997, 302 p.
- Kellermanns F.W., Eddleston K.A. Feuding families: When conflict does a family firm good. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2004, vol. 28, is. 3, pp. 209-228.
- Rosecká N., Machek O. How relational conflict harms family firm performance: the mediating role of family social capital and the moderating role of family ownership. *Journal of Family and Economic Issues*, 2023, vol. 44, no. 4, pp. 854-869. <https://doi.org/10.1007/s10834-022-09877-6>

Mismetti M. et al. The anatomy of family business conflict. *Journal of Family Business Strategy*, 2025, vol. 16, no. 2. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2025.100660>

Mismetti M. et al. Understanding the multiple facets of risk in family firms: A review of the literature and a framework for future research. *Journal of Business Research*, 2024, vol. 183. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114844>

Сведения об авторе

Мурзина Юлия Сергеевна

кандидат психологических наук, доцент,
департамент психологии и дефектологии,
Школа образования
Тюменский государственный университет
Россия, 625001, г. Тюмень, ул. Семакова, 10
e-mail: y.s.murzina@utmn.ru

Information about author

Murzina Julia Sergeevna

Candidate of Sciences (Psychology),
Associate Professor, Department of
Psychology and Defectology,
School of Education of the
University of Tyumen
10, Semakov st., Tyumen, 625001,
Russian Federation
e-mail: y.s.murzina@utmn.ru

Статья поступила в редакцию **08.11.2025**; одобрена после рецензирования **24.03.2026**; принята к публикации **12.05.2026**
The article was submitted **November, 08, 2025**; approved after reviewing **March, 24, 2026**; accepted for publication **May, 21, 2026**

Известия Иркутского государственного университета. Серия Психология. 2026. Т. 56. С. 74–88
The Bulletin of Irkutsk State University. Series Psychology, 2026, vol. 56, pp. 74–88