МИНА КОСТОВА

ПРИЕМСТ ЛИДЕРСКА ВЕНОСТ

в микро- и малкия семеен бизнес в България

НОВ БЪЛГАРСКИ УНИВЕРСИТЕТ

ЛИДЕРСКА ПРИЕМСТВЕНОСТ
В МИКРО- И МАЛКИЯ СЕМЕЕН БИЗНЕС
В БЪЛГАРИЯ

МИНА КОСТОВА

ЛИДЕРСКА ПРИЕМСТВЕНОСТ В МИКРО- И МАЛКИЯ СЕМЕЕН БИЗНЕС В БЪЛГАРИЯ

Лидерска приемственост в микро- и малкия семеен бизнес в България

© д-р Мина Костова, автор

Рецензенти: проф. д.н. Цветан Давидков, проф. д.н. Десислава Йорданова

Редактор и коректор: д-р Веселина Василева

© Жанет Цанова, корица, дизайн и предпечат

© Издателство на Нов български университет, 2026
ул. „Монтевидео“ 21, 1618 София
www.nbu.bg
bookshop.nbu.bg

Всички права са запазени. Не е разрешено публикуването на части от книгата под каквато и да е форма – електронна, механична, фотокопирна, презапис или по друг начин – без писменото разрешение на носителя на авторските права.

ISBN 978-619-233-432-1

Съдържание

Увод 13

Глава I. Семеен бизнес – същност, роля и приемственост 21

1. Работни дефиниции и класификации 22

1.1 Дефиниция и класификация на малък и среден бизнес 22

1.2 Важността на МСП за икономиката 24

1.3 Семеен бизнес, дефиниции и подходи 28

1.4 Ресурсно-базираната перспектива за конкурентното предимство на семейните фирми 37

2. Приемственост в семейния бизнес 39

2.1 Подходи и типологии на лидерската приемственост 41

2.2 Участници и роли в процеса на лидерска приемственост 42

2.3 Планиране на приемствеността 44

2.4 Подходи при планиране на приемствеността 46

2.5 Възможни проблеми при приемствеността 49

3. Семейна динамика 54

3.1 Социално-емоционалното богатство като специфичен ресурс и мотив за вземане на решения в семейния бизнес 54

3.2 Междугенерационни различия и конфликти 57

3.3 Влияние на културните и социални фактори 59

3.4 Институционален контекст при семейните бизнеси 63

3.5 Обобщение 68

Глава II. Лидерство в контекста на семейния бизнес 71

1. Еволюция на лидерските теории 72

1.1 Теория за личните качества на лидера 72

1.2 Поведенчески теории за лидерството 74

1.3 Ситуационна теория за лидерството 77

1.4 Еволюция към новата парадигма на лидерството 80

1.5 „Тъмната страна“ на лидерството 92

1.6 Интегративен подход към лидерството 94

2. Лидерски качества в семейния бизнес в България 96

2.1 Разбиране на лидерството в България 96

2.2 Споделено лидерство и управленски екипи в семейния бизнес 101

3. Подходи за измерване на лидерски умения и компетентности 104

Глава III. Методология на изследването 109

1. Изследователска парадигма, подход и дизайн 109

2. Размер на извадката 112

3. Методи за събиране на данни 113

3.1 Анкета 114

3.2 Изследване чрез казуси 118

3.3 Анализ на документи 119

4. Методи за анализ на данни 121

5. Ограничения на изследването 128

6. Етични съображения 129

Глава IV. Семейният бизнес в България: резултати и анализ 131

1. Контекст на семейния бизнес в България и неговото състояние след COVID-19 131

2. Описателен анализ на извадката 138

2.1 Демографски профил на участниците 138

2.2 Характеристики на бизнесите 139

2.3 Субективна оценка за състоянието на бизнеса 139

2.4 Стратегическо планиране 139

2.5 Яснота на планирането на приемствеността 140

2.6 Причини за липса на избран наследник 141

2.7 Настояща фаза на приемственост 142

2.8 Бъдеще на бизнеса при липса на наследник 143

2.9 Отношение към приемствеността 144

3. Анализ на лидерските качества 146

3.1 Сравнителен анализ на данните за лидерски качества за приемственост и устойчивост 149

4. Анализ на подходите за подготовка на приемника 152

5. Качествен анализ на подходите за подготовка на наследници „Книга за фамилните бизнеси в България“ 2017–2024 (EY) 155

6. Корелационен анализ с коефициент на Пиърсън 165

7. Експлораторен факторен анализ 166

8. Клъстерен анализ на лидерски стилове 167

8.1 Перспективата за бъдещето и значението на приемствеността 170

8.2 Зависимост между възраст и наличие на стратегически план 171

9. Основни изводи от резултатите от проведеното изследване 173

Глава V. Практически модел за планиране на приемствеността в семейния бизнес 177

1. Концептуални основи на модела „Лидерска динамика на приемствеността“ 178

2. Структура на модела 181

3. Практическо приложение на модела 188

4. Предимства и ограничения 190

Заключение 193

Приложения 199

Приложение 1. Въпросник за проведеното анкетно проучване 199

Приложение 2. Честотни данни, получени от въпросника 204

Приложение 3. Корелационен анализ 215

Приложение 4. Факторен анализ 219

Приложение 5. Данни за клъстерен анализ 220

Библиография 225

Списък с фигури

Фигура 1. Трите кръга на семейния бизнес 34
Фигура 2. Адаптирана ресурсно-продуктова матрица 38
Фигура 3. Трансформационно лидерство 84
Фигура 4. Лидерство от 5-о ниво 87
Фигура 5. Пет практики за образцово лидерство 89
Фигура 6. Брой на всички и на семейни фирми 132
Фигура 7. Динамика на семейни фирми 133
Фигура 8. Динамика на активните предприятия 133
Фигура 9. Брой на всички заети и на тези в семейните фирми 134
Фигура 10. Динамика на заетите в семейните фирми 135
Фигура 11. Динамика на всички заети 135
Фигура 12. Компоненти на стратегическия план 140
Фигура 13. Наличност на ясен план за приемственост 141
Фигура 14. Причини за липса на наследник 141
Фигура 15. Бъдеще на бизнеса без приемник 144
Фигура 16. Лидерски качества за успешна приемственост 147
Фигура 17. Лидерски качества за устойчив бизнес 147
Фигура 18. Нормализирано сравнение на лидерските качества 150
Фигура 19. Подготовка на приемника 152
Фигура 20. Клъстерен анализ на лидерските стилове 168
Фигура 21. Връзка между стил на управление и приемственост 170
Фигура 22. Лидерска динамика на приемствеността 182

Списък с таблици

Таблица 1. Сравнителна таблица на дефинициите за семеен бизнес 36

Таблица 2. Сравнителен анализ на моделите за планиране на приемствеността 47

Таблица 3. Обзор на най-често прилаганите модели за развитие на лидерството 106

Таблица 4. Връзка между изследователските въпроси и използваните методи 114

Таблица 5. Обосновка на избора на методи за анализ на данните 121

Таблица 6. Обобщената методология на изследването 122

Таблица 7. Обосновка и приложение на използваните методи в изследването 127

Таблица 8. Сравнителен анализ на лидерските качества 150

Списък на съкращенията в текста

ЕСУ	Екологично, социално и корпоративно управление
МСП	Малки и средни предприятия
ИАНМСП	Изпълнителна агенция за насърчаване на МСП
НСИ	Национален статистически институт
ЕК	Европейска комисия
ЗМСП	Закон за МСП
IoT	Internet of things Интернет на нещата
EIU	Economist Intelligence Unit Изследователско звено на групата на The Economist
BIS	Bank for International Settlements Банка за международни разплащания
БВП	Брутен вътрешен продукт
КП	Конвергентна програма
НСМСП	Национална стратегия за МСП
РБП	Ресурсно-базирана перспектива
ТСЕБ	Теория на социално-емоционалното богатство
ООД	Дружество с ограничена отговорност
БТПП	Българска търговско-промишлена палата
АИКБ	Асоциация на индустриалния капитал в България
FBN	Family Business Network Сдружение на фамилния бизнес – България
F-PEC	Family – Power, Experience, Culture Семейство – Власт, Опит, Култура
OCAI (ИООР)	Organisational Culture Assessment Instrument Инструмент за оценка на организационната култура

Увод

Приемствеността в семейните предприятия в България е ключов процес за устойчивото развитие и конкурентоспособността на този тип организации. Приемствеността се разглежда не само като формално предаване на собствеността и управленските функции между поколенията, а като многоизмерен процес, в който се преплитат ценности, лидерски практики и семейна динамика. Въпреки че международната литература обстойно изследва стратегиите и моделите на приемственост, в българския контекст те остават слабо разработени и недостатъчно документирани. Това очертава необходимостта от по-задълбочено разбиране на влиянието на културните и семейните традиции върху подготовката на наследниците, управлението на човешките ресурси и факторите, определящи успешното предаване на лидерството. Именно в този контекст възниква необходимостта от модел за планиране и гарантиране на приемствеността в семейния бизнес.

През последните три десетилетия България преминава през дълбоки социално-икономически трансформации, които фундаментално променят бизнес средата в страната.

Първият период (1991–1999 г.) се характеризира с прехода от централизирана планова икономика към пазарна, което ускорява предприемаческите инициативи и води до формирането на над 90% от всички бизнес начинания от малки и средни предприятия. Именно в този период се формира първото поколение семейни предприемачи, чиито фирми днес са изправени пред предизвикателствата на приемствеността.

Следващият период (2000–2007 г.) се свързва с макроикономическа стабилизация и изпълнение на условията за присъединяване към Европейския съюз. Броят на малките и средните предприятия нараства значително заради реституцията на земята и недвижимата собственост, както и приватизацията и концесионирането. Това поколение основатели създава предпоставките за актуалния днес въпрос за подготовката на наследниците, които трябва да управляват в значително по-сложна и конкурентна среда.

Третият период (2007–2016 г.) е свързан с процесите на европейска интеграция, въвеждането на международни бизнес стандарти и стимулирането на иновациите. Особено динамично се развиват информационните технологии, а новите технологии и усъвършенстването на бизнес процесите се внедряват с нарастваща скорост. Усилията на компаниите са насочени към адаптиране към глобализиращия се пазар и справяне с нарастващата конкуренция. За семейните фирми този етап поставя нови изисквания към приемствеността: следващото поколение лидери трябва не само да съхрани семейните ценности, но и да придобие знания и умения, адекватни на динамичната глобална среда.

Тези три периода отразяват еволюцията на България от посткомунистическа държава към интегриран член на Европейския съюз с модернизирана икономика и разви-

ваща се бизнес среда. В този процес усилията са насочени основно към изграждане на икономическа рамка, стабилна инфраструктура и финансови механизми за ефективно функциониране на бизнеса, докато подготовката и управлението на човешките ресурси остават на заден план.

Бизнес стандартите, наложени от чуждестранните компании и техните вътрешнокорпоративни политики, до голяма степен следват практиките на Европейския съюз за управление и развитие на персонала. В същото време бавното актуализиране на управленските подходи в българския контекст запазва остарели практики, наследени от плановата икономика. Сред тях се открояват авторитарен управленски стил, ниски етични стандарти и зависимост от държавна подкрепа, които и днес се срещат в редица компании.

Семейните предприятия са в голяма степен зависими от управленските способности и личностните характеристики на основателя, тъй като първоначалните предприемачески инициативи обикновено отразяват неговите индивидуални ценности, стил на вземане на решения и лидерски подход. Това води до формиране на специфична фирмена култура, която в дългосрочен план задава нормите на поведение и стандартите на работа в организацията.

В условията на динамична икономическа среда и глобализиращи се пазари, способността на семейните фирми в България да се адаптират придобива особено значение. В този контекст успешната приемственост се превръща в един от факторите за тяхната дългосрочна жизнеспособност и устойчивост.

Връзката между теоретичните модели за лидерска приемственост и ключовите лидерски качества е основа за разработването на модел за успешна лидерска приемственост в семейния бизнес, адаптиран към българския социално-икономически контекст, характеризиращ се с

преходна икономика, късна предприемаческа традиция и ускорена интеграция в глобалните пазари. Получените данни в тази книга позволяват формулирането на насоки за професионално управленско обучение на бъдещите наследници на семейни компании и разработването на модел за приемственост, основан на ключовите качества на наследника. Особено внимание се отделя на предизвикателствата, пред които се изправят предприемачите в процеса на предаване на бизнеса – както по отношение на подготовката на новото поколение, така и по отношение на трудностите на основателите да се оттеглят и да дадат път на наследниците.

Разработването на модел за планиране на лидерската приемственост обаче се сблъсква с редица ограничения – теоретични, практически, времеви и концептуални, някои от които са необходими с цел постигане на аналитичен фокус и методологична последователност.

В теоретичен план е важно да се отчете фактът, че теорията за лидерството представлява изключително обемна, многопластова и интердисциплинарна концептуална област. Поради това фокусът е добре да бъде ограничен до онези теоретични подходи към лидерството, които са пряко приложими към семейния бизнес и процесите на лидерска приемственост. Подходи и концепции, които не допринасят директно за анализа на приемствеността като управленски процес, не са разглеждани в дълбочина.

Холистичният характер на изследването и акцентът върху лидерските качества и поведения, които стоят в основата на дългосрочно ефективното управление, предполагат използването и на допълнителни теоретични перспективи (например от организационната психология, поведенческите науки и управлението на промяната). Тези перспективи са включени индикативно, което повишава концептуалната комплексност на изследването, но съ-

щевременно налага ограничаване на дълбочината, в която всяка от тях е разгледана.

Приемствеността се разглежда и като целенасочен лидерски и управленски бизнес процес, който обхваща планирането и подготовката на наследника, поетапния трансфер на лидерската роля и управленските отговорности, както и изграждането на организационна легитимност на новото поколение лидери в рамките на семейния бизнес.

Съзнателно не се разглежда собствеността като правен елемент на приемствеността. Това ограничение е въведено поради две основни причини. От една страна, правните аспекти на собствеността са предмет на специфична нормативна регулация и изискват отделен правен и институционален анализ, който излиза извън обхвата на поставената изследователска цел. От друга страна, както теоретичните източници, така и емпиричните наблюдения показват, че неуспехът на лидерската приемственост в семейния бизнес по-често се дължи на управленски, лидерски и комуникационни дефицити, отколкото на формалното прехвърляне на собствеността.

Устойчивостта не е изследвана като самостоятелен абстрактен модел или цел, а се разглежда косвено, доколкото успешната лидерска приемственост допринася за дългосрочната жизнеспособност и развитие на семейния бизнес. Изключването ѝ като отделен обект на анализ цели да предотврати концептуалното разширяване на изследването в посока политиките за екологично, социално и корпоративно управление (ЕСУ), изискващи отделна теоретична и методологична рамка.

От времева гледна точка изследването обхваща периода до 2025 г., т.е. е проведено преди присъединяването на България към еврозоната и в условията на продължителна политическа нестабилност и институционална несигурност. Този контекст оказва съществено влияние върху

стратегическото планиране, управленските решения и процесите на приемственост в семейните предприятия. Ограничаването до този период позволява разработваният модел да отрази едновременно актуалните управленски реалности и предизвикателства пред българския семеен бизнес, както и исторически обусловените специфики на предприемаческата среда, формирани в резултат на социално-икономическите трансформации през последните три десетилетия.

В практически план емпиричното изследване в тази книга е проведено сред български семейни компании, което ограничава възможността за генерализиране на резултатите извън националния контекст. Акцентът е поставен върху задълбочения анализ и интерпретация на събраните данни, а не върху тяхното количествено обобщаване.

Този подход може да бъде надграден чрез разширени теренни проучвания и сравнителни анализи между различни държави, което би позволило по-ясно открояване на културните и институционалните специфики на процеса на лидерска приемственост в семейния бизнес.

В методологичен план книгата комбинира теоретичен и емпиричен подход. Теоретичната част включва критичен анализ на водещите концепции и модели, свързани със семейния бизнес, лидерството и приемствеността, докато емпиричната част е фокусирана върху изследването на български семейни компании. В емпиричния раздел е приложен количествен подход, базиран на структуриран въпросник и статистическа обработка на данните. Процесът на събиране и обработка на информацията е осъществен чрез стандартизирани процедури за надеждност и валидност на данните. Статистическата обработка е извършена с помощта на програмния пакет **SPSS и DataTab**, като са приложени описателен и корелационен анализ, както и факторен и клъстерен анализ за идентифициране на

модели и зависимости между променливите. Този подход осигурява както количествена прецизност, така и възможност за интерпретация на дълбочинни връзки в изследваните феномени.

Практическото значение на разработената концепция се изразява във формулирането на систематизирани насоки за ефективни лидерски стилове и управленски практики, които подкрепят успешното реализиране на приемствеността и гарантират устойчивостта на бизнеса. Това има пряко отражение върху развитието на националната икономика, тъй като семейните фирми са неин значим структурен компонент.

Особено важно значение в този процес имат адаптивността и иновациите като определящи фактори за дългосрочната устойчивост и конкурентоспособност на семейните предприятия.

Емпиричните данни и анализи разширяват разбирането за лидерството и приемствеността в контекста на семейния бизнес и могат да послужат като основа за бъдещи изследвания, които безспорно ще бъдат необходими и като практични насоки за подготовката и развитието на следващите поколения лидери в семейните компании – критично условие за тяхната жизнеспособност и дългосрочна стабилност.

Целта на тази книга е да се интегрират теоретичните постановки относно семейния бизнес и лидерството с практическите подходи за управление на приемствеността между поколенията. Трудът се стреми да съчетае научните концепции с реалните управленски практики, като предложи аналитична рамка и модел за планиране на лидерската приемственост, приложими към спецификата на семейните предприятия в България.

ГЛАВА I.

СЕМЕЕН БИЗНЕС – СЪЩНОСТ, РОЛЯ И ПРИЕМСТВЕНОСТ

Микро-, малките и средните предприятия (МСП) са гръбнакът на българската икономика. Според данни на НСИ за 2024 г., те представляват впечатляващите 99% (НСИ, 2024) от всички предприятия в страната, като осигуряват около 74 % от заетостта в частния сектор и създават 66,5% от добавената стойност в икономиката (ИАНМСП, 2023).

Парадоксално, въпреки значението на тези предприятия, семейният бизнес не е обект на изследване в България. НСИ все още не публикува национално обобщени данни за семейните фирми, а регионални проучвания, като например област Бургас (2023), показват, че семейните предприятия съставляват едва 6,4 % от всички активни фирми в региона. Тези случаи подчертават колко малко е известно за тях като цяло и колко необходим е един систематичен теоретичен и емпиричен подход.

Семейният бизнес е особено интересен и предизвикателен за изследване, тъй като в него предприемаческите,

капиталовите и мениджърските функции често се съчетават в едно лице или в малък кръг от роднини, особено при микро- и малки фирми. Това създава уникални организационни и поведенчески модели, които изискват специално внимание, особено когато става въпрос за междугенерационна приемственост.

Именно затова е необходимо да се очертае теоретичният контекст на семейния бизнес в България — чрез дефиниции, основни характеристики и практики. Особено е важно вниманието да се насочи към приемствеността като ключов фактор: предаването на собственост и управлението между поколенията, което осигурява дългосрочна жизнеспособност и устойчиво развитие на фирмите.

1. Работни дефиниции и класификации

1.1 Дефиниция и класификация на малък и среден бизнес

Определението за микро-, малки и средни предприятия (МСП) обикновено се формира чрез количествени критерии, като брой на заетите, годишен оборот и балансови суми (European Commission, 2003; Beck et al., 2005; Ayyagari et al., 2007). Този подход е утвърден в международен план, но редица автори подчертават, че само количествените измерители са недостатъчни за цялостното разбиране на характеристиките и динамиката на МСП. В същото време Спенс (1999) акцентира върху значението на качествените аспекти, особено при изследвания на етиката и социалните измерения на малкия бизнес. Подобна перспектива се потвърждава и от Аягари и съавтори (2007), които изтъкват, че глобалното значение на МСП може да бъде разбрано адекватно единствено чрез съчетаване на количествени и качествени критерии. Приложението на количествени методи е демонстрирано в изследването на Лопес-Перес и колеги (2018), които използват частична регресия на най-малките квадранти, за да анализират контекста на

МСП. В същото време Тантало и съавтори (2012) илюстрират необходимостта от комбиниран подход, показвайки как корпоративната социална отговорност влияе върху конкурентоспособността на този тип предприятия. В по-нов план Рофия и колеги (2021) предлагат оперативно определение на семейните МСП, което също стъпва върху интеграция на количествени и качествени аспекти.

Като страна членка на Европейския съюз България възприема и прилага дефинициите на Европейската комисия за микро-, малки и средни предприятия (МСП). Според препоръка на ЕК (2003) „предприятие е всяко образувание, което извършва стопанска дейност, независимо от неговата правна форма". Унифицираната дефиниция на Европейската комисия има за цел да улесни разработването и прилагането на политики в областта на финансирането, подкрепата, данъчното и общото законодателство за МСП. В българския контекст тези критерии са възприети чрез Закона за малките и средните предприятия (ЗМСП), който предлага адаптирана към националната икономическа среда дефиниция. Съгласно него:

- Микропредприятия са предприятия с под 10 заети и годишен оборот или баланс до 3,9 млн. лв.;
- Малки предприятия – с под 50 заети и оборот или баланс до 19,5 млн. лв.;
- Средни предприятия – с под 250 заети и оборот до 97,5 млн. лв. (или баланс до 84 млн. лв.).

Промените в цените и производителността налагат периодично актуализиране на финансовите прагове. Последното увеличение на тези прагове цели да позволи на повече предприятия да запазят статута си на МСП и да гарантира, че те ще продължат да имат достъп до механизми за подкрепа (ЕК, 2022).

Един от основните проблеми пред МСП остава достъпът до капитал, тъй като често те не могат да осигурят

необходимите гаранции за традиционните кредитори. С новата дефиниция се създават условия за улеснено капиталово финансиране чрез благоприятно третиране на определени инвеститори (регионални фондове, компании за рисков капитал и бизнес ангели), без предприятията да губят статута си на МСП (ЕК, 2022).

Европейската комисия последователно подчертава, че „*МСП са двигателят на европейската икономика*“ (Гюнтер Верхьоген). Те са ключови за иновациите, създаването на нови дейности и генерирането на доходи в региони с ограничени ресурси. Именно затова ясните и общоприети определения, предоставяни от ЕК, са важна предпоставка както за ефективни политики, така и за научни изследвания. Съчетаването на количествени и качествени критерии при дефинирането на МСП осигурява по-всеобхватно и нюансирано разбиране за тяхната сложност, динамика и социално-икономически измерения.

1.2. Важността на МСП за икономиката

Значението на малките и средните предприятия (МСП) за българската икономика е изключително и трайно нарастващо. Те съставляват преобладаващата част от всички предприятия в страната, осигуряват по-голямата част от заетостта и допринасят съществено за създаването на добавена стойност. Тези характеристики ясно подчертават, че състоянието и развитието на МСП до голяма степен определят общото икономическо представяне и темповете на растеж. Стимулирането на тяхната активност е ключов механизъм за повишаване на конкурентоспособността и устойчивостта не само на отделните предприятия, но и на националната икономика като цяло (ИАНМСП, 2023).

Бизнес средата, в която оперират МСП, зависи в значителна степен от политическата стабилност. Непредви-

димостта в политиката поражда несигурност в регулациите, фискалната и макроикономическата рамка, което затруднява стратегическото планиране и инвестициите. Стабилната и предсказуема среда – с ясни закони, надеждна съдебна система и устойчива фискална политика – е основен фактор за насърчаване на предприемачеството и иновациите (ИАНМСП, 2023). България обаче изпитва сериозни трудности в тази посока, като продължителната политическа криза и невъзможността за формиране на стабилно управление оказват пряко негативно влияние върху икономическата активност. Според национално представително проучване на ИАНМСП (2023), 63,5% от анкетираните МСП посочват, че политическите сътресения през 2022 г. са имали отрицателен ефект върху бизнеса им.

Към вътрешните предизвикателства за бизнеса се прибавят и редица външни фактори, които оформят динамична и несигурна среда. Високите технологии и дигиталните иновации вече променят бизнес конюнктурата, като въвеждат нови стандарти за ефективност и конкурентоспособност. Светкавичното развитие на изкуствения интелект, автоматизацията, интернет на нещата (IoT) и напредналата аналитика на данни трансформират управлението на процеси, взаимодействието с клиенти и изграждането на вериги за доставки. В същото време геополитическите конфликти – руската инвазия в Украйна, напрежението между САЩ и Китай и регионални кризи като тази между Израел и Хамас – добавят несигурност и водят до фрагментация на глобалната икономическа среда, оказвайки влияние върху цените на енергията и храните, върху международните инвестиции и устойчивостта на глобалните вериги (EIU, 2024).

Въпреки тези предизвикателства, прогнозите за световната икономика остават умерено оптимистични.

Според EIU (2024) растежът ще се забави леко до 2,4% през 2024 г., но няма да се стигне до рецесия, а в средносрочен план (2025–2028 г.) се очаква стабилизиране и ускоряване до средно 2,7% годишно, подкрепено от инвестиции в технологии и чиста енергия. Докладът на Банката за международни разплащания (BIS, юни 2025) обаче предупреждава, че глобалната икономика е на „повратна точка" – характеризираща се с повишена несигурност и нарастваща фрагментация. Търговските напрежения, геополитическите конфликти и промените във финансовите пазари създават среда, в която бизнесът е изправен пред по-високи разходи за капитал и по-трудно дългосрочно планиране. В същото време се очаква технологичната трансформация – включително дигитализирането на активи и навлизането на дигитални валути – да променя финансовите механизми и да поставя нови изисквания към управлението на рискове и интеграцията на иновации.

Наред с рисковете се откриват и възможности: инвестициите в зелена трансформация и устойчиви бизнес модели ще бъдат решаващ фактор за конкурентоспособността. Успешните предприятия ще бъдат тези, които умеят да диверсифицират пазарите си, да адаптират веригите си за доставки към регионалните особености и да внедряват устойчиви модели на растеж. В този контекст стратегическата гъвкавост и способността за иновации ще бъдат решаващи за запазването на лидерски позиции в бързо променящата се глобална икономика (BIS, юни 2025).

Тези глобални тенденции имат своето отражение и върху българската икономика, чиито перспективи са очертани в Конвергентната програма на правителството от 2024. Според нея заедно с ускоряването на растежа на българската икономика се очаква покачване на броя на заетите с 0.7%. През годината се очаква също броят на заетите да надхвърли тяхното равнище, регистрирано през 2019 г.,

последната пред-COVID-19 година. Според Министерство на финансите през 2025 г. българската икономика се очаква да отбележи растеж от около 3%, като през 2026 г. темпът леко ще се забави до приблизително 2,5%. Въпреки положителната динамика на БВП, ръстът на заетостта вероятно ще остане ограничен, главно поради демографските тенденции и структурните особености на пазара на труда (КП Министерски съвет, 2024). Подкрепата за МСП е предвидена в първия стълб за инвестиции "Укрепване на научноизследователския и иновационен потенциал и ускоряване на интернационализацията на националната иновационна екосистема." (КП, 2024)

Националната стратегия за МСП 2021-2027 г. включва шест области на въздействие, всяка от които съдържа конкретни стратегически цели в подкрепа на МСП. Годишната програма за 2023 г. обхваща всички шест приоритетни области, 27 мерки и 52 дейности, които ще се изпълняват през настоящата година от 15 институции (НСМСП, 2023).

На основата на извършения анализ на ключовите стратегически документи може да се заключи, че нито Конвергентната програма, нито Националната стратегия поставят изричен акцент върху семейните предприятия, което прави малко вероятно те да се възползват ефективно от предвидените механизми за подкрепа. Липсата на такъв фокус създава съществена неяснота относно бъдещото им целенасочено подпомагане и дългосрочно развитие.

Следователно политиките за подкрепа на малките и средните предприятия остават насочени предимно към хоризонтални приоритети – развитие на предприемаческата екосистема, интернационализация, достъп до финансиране, дигитализация и екологичен преход – без да отчитат спецификите на семейните предприятия като

самостоятелна и структуроопределяща част от българската икономика.

1.3 Семеен бизнес, дефиниции и подходи

Семейният бизнес представлява уникална форма на предприемачество, в която икономическите цели се преплитат със семейните ценности, традиции и дългосрочна визия за устойчивост. Тази двойствена природа го отличава от останалите бизнес модели и обуславя необходимостта от специфична дефиниция.

Според данни на Националния статистически институт (НСИ, 2024), фамилните предприятия представляват 23.12% от всички предприятия в България и осигуряват заетост на 17.63% от работната сила. Тези стойности са значително по-ниски от средните за ЕС, където семейните предприятия съставляват около 85% от компаниите и осигуряват 60% от заетостта в частния сектор. Разликите се дължат както на структурни особености на икономиката, така и на липсата на унифицирана методология за идентифициране и класифициране на семейните предприятия.

В България, според дефиницията на НСИ (2015), едно предприятие се счита за фамилно, когато е изпълнено едно от следните две условия:

А) Мнозинството от дяловете, които дават право на вземане на решение, са притежание на физическото лице, създало или придобило предприятието, и/или неговите съпруг(а), деца, родители и/или други преки наследници и поне един представител на семейството или рода участва официално в управлението на предприятието.

Б) Ако акции на предприятието се търгуват на борсата - физическото лице, създало или придобило предприятието, и/или неговите съпруг(а), деца, родители и/или други преки наследници, трябва да притежават (заедно)

най-малко 25% от акциите, даващи право на глас и поне един представител на семейството или рода да участва официално в управлението на предприятието (НСИ, 2015).

Сравнена с общата европейска дефиниция на фамилен бизнес:

А) По-голямата част от правата за вземане на решения са на физическото лице или физическите лица, които са основали фирмата, или на физическото лице или физическите лица, които са придобили акционерния капитал на фирмата, или на техните съпрузи, родители, деца или преки наследници.

Б) По-голямата част от правата за вземане на решения са преки или непреки.

В) Най-малко един представител на семейството или роднина официално участва в управлението на фирмата.

Г) Фирмите отговарят на определението за фамилно предприятие, ако лицето, което е основало или придобило фирмата (дружествения капитал) или техните семейства или наследници притежават 25% от правата на вземане на решения в съответствие с притежавания капитал (Европейска комисия, 2015).

Оттук следва, че българската дефиниция се отличава със своята конкретност и ограниченост. Това структурно разграничение улеснява идентифицирането на различните типове фамилни предприятия, но същевременно може да ограничи обхвата, в сравнение с по-широкото разбиране на фамилния бизнес, възприето в Европейската комисия (ЕК). Дефиницията на ЕК е по-обща, като не разделя условията на категории, което позволява по-гъвкаво тълкуване и прилагане в различни контексти.

По неофициални оценки, всеки три от четири фирми в България могат да се определят като фамилни (Керезиев, 2017), което показва, че реалният им обхват е по-голям от

официално регистрирания. Стриктната дефиниция затруднява събирането на надеждни данни и ограничава разработването на адекватни политики за подкрепа. Това е проблем, тъй като фамилните предприятия се сблъскват със специфични предизвикателства като приемственост на управлението, достъп до финансиране и адаптация към динамична икономическа среда.

Сравнителният анализ между българската и европейската дефиниция на семейния бизнес показва необходимостта НСИ да възприеме по-гъвкава и адаптирана към националния контекст дефиниция, която да позволи създаването на политики, отговарящи на реалните нужди на семейния бизнес и неговото устойчиво развитие.

Наред с официалните дефиниции на семейния бизнес, в научната литература се срещат редица работни определения, които предлагат различни перспективи върху същността и спецификата на този тип предприятия.

Семейният бизнес в България често функционира като основна производствена и управленска единица, в която предприемаческите, капиталовите и управленските функции са неразривно свързани. Участието на членовете на семейството като ключова оперативна сила подчертава силната социална обвързаност на предприемачеството (Чавдарова, 2015). В друго свое изследване Чавдарова (2005) допълва тази перспектива, като класифицира икономическото поведение на малките предприемачи, включително семейните, според мотивацията за предприемачество (възможност или принуда), стратегическата визия и склонността към риск. От своя страна Йорданова (2012) разглежда особеностите на българските семейни предприятия през призмата на тяхната предприемаческа ориентация, като подчертава, че тя се различава значително от тази на несемейните фирми, именно поради ролята на семейството в процесите на контрол и стратегическо

управление. В друго свое изследване авторката акцентира върху приемствеността, като посочва, че успехът на междугенерационния преход зависи както от личностните качества на наследника, така и от готовността на основателя да се оттегли, като ключов фактор за устойчивостта е наличието на предварително планиране и ясна визия за бъдещето на фирмата (Йорданова, 2012).

Велизар Петров (2020) предлага типология, според която съществуват три основни комбинации между собственост и управление, които определят една фирма като семейна: (а) собствеността е на фамилията и се управлява от членове на семейството; (б) собствеността е на фамилията, но управлението е външно; (в) управлението е в ръцете на семейството, без то да е собственик на предприятието.

Допълнително в литературата семейният бизнес се разглежда като търговска организация, контролирана от повече поколения, свързани по кръв, брак или осиновяване (De Massis et al., 2014). Семейната връзка позволява на фамилията не само да влияе върху стратегическата визия, но и да преследва цели, съобразени със семейните ценности и амбиции (Chrisman, Chua & Sharma, 2005). В този смисъл семейните предприятия често са тясно идентифицирани със своите фамилии чрез лидерски позиции или собственост (Astrachan & Shanker, 2003). Критериите за класификация варират: при частни компании бизнесът се счита за семеен, ако семейството контролира повече от 50% от правата на глас, докато при публични компании прагът е минимум 32% (ЕК, 2009). Това подчертава, че семейният контрол и влияние са ключова характеристика на дефиницията.

Чуа и колеги (1999) изтъкват уникалността на семейния бизнес, като подчертават, че семейните отношения и взаимодействия придават сложност на неговото дефини-

ране. Те предлагат широко възприемана дефиниция: *„бизнес, управляван и/или притежаван с намерението да формира и преследва визията на бизнеса, държан от доминираща коалиция, контролирана от членове на едно и също семейство или малък брой семейства, по начин, който е потенциално устойчив през поколенията“.* Бацко (2017) допълва, че това определение съчетава демографска перспектива (участието на семейството във фирмата) и поведенческа перспектива (влиянието на семейството върху управлението, визията и устойчивостта).

Винялс и Торт-Марторел (2018) предлагат триизмерен модел на дефиниране, който обръща внимание на степента на семейно участие в стратегическото ръководство, управлението и собствеността. Този многоизмерен подход признава, че семейният бизнес може да се проявява в различни форми и че е важно да се отчита семейното влияние във всички ключови аспекти на предприятието.

Според мащабно изследване на Австрийския институт за малки и средни предприятия и Университета в Турку, Финландия (2015), в дефинициите за семеен бизнес в страните от Европейския съюз се открояват два ключови елемента, които разграничават семейните от несемейните предприятия: собственост и управление/стратегически контрол.

В европейски контекст дефинициите акцентират върху разнообразието на критериите, но в повечето случаи се изисква семейството да има господстваща позиция в собствеността. Често това означава притежание на мнозинство от акциите с право на глас или над 50% от капитала. В зависимост от типа предприятие прагът може да варира: при частни дружества – минимум 50% семейна собственост, а при акционерни компании – по-нисък процент (10–25%). Вторият елемент е управленският контрол, който предполага активна роля на семейството в

управлението и стратегическите решения. В някои страни като Кипър, Финландия, Франция, Португалия, Испания, Обединеното кралство, изискванията се различават според формата на предприятието. В Дания и Франция не е необходимо семейството да има пряка собственост – достатъчно е да осигурява финансиране, за да бъде бизнесът класифициран като семеен.

Докладът допълва тези формални критерии с т.нар. *„меки“* и *„твърди“* критерии. Меките критерии се отнасят до нематериалните и трудно измерими аспекти на семейното влияние: участие на членовете на семейството в управлението, стратегическо доминиране чрез връзки и ценности, както и продължаване на контрола през поколенията. Често значителна част от висшето ръководство са членове на семейството, което подчертава ролята на фамилията в управленската структура.

Твърдите критерии са свързани с конкретно измерими показатели: изпълнителният директор е член на семейството; поне един семеен член участва активно в оперативното управление; в борда присъстват двама или повече представители на семейството. В някои случаи се изисква трима или повече членове на семейството да участват в управлението или персонала.

Тези структурни елементи (Davis, 2001) показват, че дефинирането на семейния бизнес изисква баланс между формалния статут (собственост и управленски позиции) и практическото участие на семейството в стратегическите решения. Тази необходимост от съчетаване на различни измерения намира своята концептуална визуализация в модела на трите кръга на семейната бизнес система (фиг. 1), разработен в Harvard Business School от Ренато Тагиури и Джон Дейвис (1978). Моделът представя взаимодействието между трите основни системи – семейство, собственост и бизнес – и очертава седем групи заинте-

ресовани страни, които се формират в тяхната пресечна точка.



Фигура 1. Трите кръга на семейния бизнес

- Членове на семейството, които не участват в бизнеса, но са потомци или съпрузи/партньори на собствениците
- Членове на семейството собственици, които не са заети в бизнеса
- Външни за семейството собственици, които не работят в бизнеса
- Външни за семейството собственици, които работят в бизнеса
- Външни за семейството служители
- Членове на семейството, които работят в бизнеса, но не са собственици
- Членове на семейството собственици, които работят в бизнеса

„*Моделът идентифицира къде се намират ключови хора в системата*“, обяснява Дейвис, „*и помислете за различните роли, които членовете на семейството имат: да бъдат собственици на семейството или служители на семейството. Тези области на припокриване в Модела показват припокриване на роли и потенциално объркване на ролите.*“

Всяка от седемте групи по интереси, идентифицирани от модела, има свои собствени гледни точки, цели, опасения и динамика. Моделът напомня, че възгледите на всеки сектор са легитимни и заслужават да бъдат уважавани. Никоя гледна точка не е по-легитимна от друга, но различните гледни точки трябва да бъдат интегрирани, за да се определи бъдещата посока за семейната бизнес система. Дългосрочният успех на семейните бизнес системи зависи от функционирането и взаимната подкрепа на всяка от тези групи.

Сравнителният преглед на дефинициите и моделите за семейния бизнес в таблица 1, показва, че въпреки различията в акцентите – формални, социални или поведенчески – всички те подчертават централната роля на семейството като носител на собственост, ценности и управленско влияние. Институционалните дефиниции (НСИ, ЕК) осигуряват яснота и статистическа приложимост, но често ограничават обхвата. Националните изследвания (Чавдарова, Йорданова, Петров) разкриват специфики на българския контекст, докато международните академични подходи (Chua, Chrisman, Basco, De Massis, Viñals & Tort-Martorell) предлагат по-гъвкави рамки, насочени към разбирането на междугенерационната устойчивост и ценностите. В този смисъл моделът на трите кръга на Дейвис и Тагиури (1978) действа като интегриращ инструмент, който съчетава различните измерения и позволява изграждането на работна дефиниция, съобразена както с глобалните теоретични тенденции, така и с националната специфика на семейния бизнес в България.

Таблица 1. Сравнителна таблица на дефинициите за семеен бизнес

Автор / Източник	**Година**	**Основни критерии**	**Акцент / Особености**
Дейвис и Тагиури (Davis & Tagiuri) – Модел на трите кръга	1978	Три системи: семейство, собственост, бизнес	Аналитичен инструмент; показва комплексността на взаимодействието
Чуа, Крисман и Шарма (Chua, Chrisman & Sharma)	1999	Бизнес с намерение за устойчивост през поколенията	Демографска + поведенческа перспектива
Астрахан и Шанкер (Astrachan & Shanker)	2003	Идентификация чрез собственост и лидерство	Силна връзка между фамилия и бизнес
Chrisman, Chua & Sharma	2005	Семейни цели, съобразени с ценности	Уникални цели, отвъд икономическите интереси
Европейска комисия	2009/ 2015	Господстващо влияние на семейството; ≥25% права при публични компании	По-гъвкава дефиниция, адаптивна към национални контексти
Д. Йорданова	2013	Предприемаческа ориентация; приемственост	Контрол, стратегия, личностни качества и готовност за преход
Де Масис и екип (De Massis et al.)	2014	Участие на множество поколения	Семейни ценности и визия отвъд икономиката
НСИ	2015	>50% дялове (частни фирми) или ≥25% акции (публични) + член в управлението	Конкретна, структурирана дефиниция; по-тясна рамка

Т. Чавдарова	2014; 2015	Семейството като производствена и управленска единица; мотивация, визия, риск	Социална вграденост и културни аспекти
Баско (Basco)	2017	Демографски + поведенчески критерии	Интегриран подход
Винялс и Торт-Мартерел (Viñals & Tort-Martorell)	2018	Собственост, управление, стратегическо ръководство	Многоизмерен модел; различни форми на участие
В. Петров	2020	Типология: собственост + управление; собственост без управление; управление без собственост	Връзка между собственост и контрол

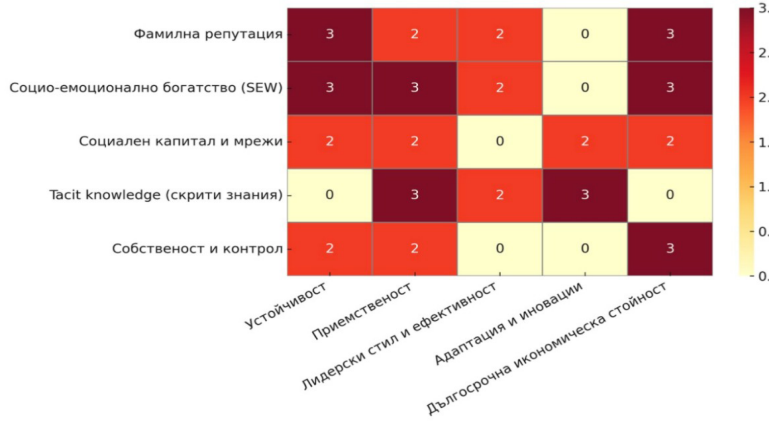
Въз основа на разгледаните характеристики семейният бизнес може да бъде определен като:

Семейният бизнес представлява стопанска организация, в която собствеността и управлението са свързани с едно или повече семейства, а стратегическите решения се влияят от стремежа за съхраняване на семейната идентичност, ценности и дългосрочна приемственост между поколенията.

1.4 Ресурсно-базираната перспектива за конкурентното предимство на семейните фирми

Ресурсно-базираната перспектива (РБП), развита от Вернерфелт (1984) и систематизирана от Барни (1991), разглежда устойчивото конкурентно предимство като функция от наличието на специфични ресурси и способности. За да осигурят предимство, тези ресурси трябва да бъдат *ценни, редки, трудни за имитация и незаменими*.

В контекста на семейния бизнес РБП придобива особено значение, тъй като тези предприятия съчетават икономически и семейни измерения. Сред основните им уникални ресурси са фамилната репутация и доверие – изграждани и поддържани през поколения; социалният капитал и мрежи – стабилни дългосрочни отношения с партньори и клиенти; нематериални знания и умения (tacit knowledge) – предавани вътре в семейството; социо-емоционално богатство - ценности, идентичност и емоционална ангажираност на семейството към бизнеса (Gómez-Mejía et al., 2007).



Фигура 2. Адаптирана ресурсно-продуктова матрица

На фиг. 2 е изобразена ресурсно-продуктовата матрица (Wernerfelt, 1984), адаптирана за дефинициите за семейния бизнес, която показва връзката между ключовите ресурси на семейните предприятия и стратегическите резултати, които определят тяхната устойчивост и конкурентоспособност.

Фамилната репутация и социо-емоционалното богатство са сред най-силните нематериални ресурси на семейния бизнес, които определят неговата устойчивост, приемственост и дългосрочна икономическа стойност. Те изискват лидери-наследници, способни да въплъщават

ценностите на фамилията и да поддържат високо ниво на доверие и социална легитимност чрез етично лидерство, автентичност и стратегическо мислене. Скритите знания (tacit knowledge), предавани между поколенията, имат критично значение за успешния преход и адаптация, като поставят акцент върху обучаемостта и умението на наследниците да усвояват и трансформират опита на предходното поколение. Социалният капитал и мрежите укрепват способността на фирмата да се адаптира и разширява влиянието си, изисквайки развитието на комуникативни умения и емоционална интелигентност. Формалните ресурси като собственост и контрол остават важни за устойчивостта, но тяхната ефективност зависи от визията и лидерските умения в корпоративното управление.

Матрицата показва, че семейният бизнес черпи силата си най-вече от нематериални ресурси, които трудно се имитират от конкурентите (репутация, ценности, знания). В същото време тя разкрива потенциални слабости – например ограничената роля на формалните ресурси за иновации. Това подсказва, че за да осигурят устойчивост, семейните компании трябва да съчетават традиционните си активи със стратегии за обновяване и развитие на нови способности.

2. Приемственост в семейния бизнес

Лидерската приемственост е един от най-важните и същевременно най-рискови етапи в развитието на семейните компании. В тълковния речник на Института за български език ясно се разграничават понятията *унаследяване* и *приемственост*, които често се използват като взаимозаменяеми, но означават различни процеси. *Унаследяването* се отнася предимно до формалното и правно предаване на собствеността между поколенията, докато

приемствеността обхваща по-широк управленски и лидерски процес, свързан с трансфера на власт, отговорности, лидерска роля и организационна легитимност.

Преходът в управлението между поколенията не е просто формален акт на предаване на властта, а сложен процес, който изисква съзнателен избор, целенасочена подготовка и съгласуване на лидерски профил, отговарящ на визията и нуждите на компанията в динамично променяща се среда. *Смяната на лидера винаги носи висока степен на организационен риск*, тъй като поставя на изпитание устойчивостта на ценностите, културата и стратегическата ориентация на бизнеса (Handler, 1994; Le Breton-Miller et al., 2004; Yordanova, 2012).

Емпирични изследвания подчертават, че именно преходът на лидерството често е решаващ фактор за провала или радикалната трансформация на семейните предприятия, ако процесът не бъде адекватно подготвен и управляван (Sharma & Irving, 2005). Успехът на този преход зависи от способността на наследника не само да поеме ръководството, но и да адаптира лидерството към бъдещите предизвикателства, осигурявайки стабилност и дългосрочен растеж.

В този смисъл лидерската приемственост следва да се разглежда едновременно като *процес, риск и стратегическа възможност*. Като процес тя включва последователни етапи на идентифициране, развитие и легитимиране на новия лидер. Като риск тя носи потенциал за организационна нестабилност, конфликти и стратегически колебания, особено при липса на ясно планиране. Като възможност обаче приемствеността създава условия за управленско обновление, въвеждане на нови практики и адаптация към променящата се бизнес среда, без да се прекъсва приемствеността на ценностите и идентичността на семейната компания.

2.1. Подходи и типологии на лидерската приемственост

Има различни подходи и типологии на лидерската приемственост, които отразяват начина, по който се планира, управлява и реализира преходът между поколенията в семейните компании. Едно от базовите разграничения е между планирана и непланирана приемственост, като редица автори подчертават, че липсата на предварително планиране значително увеличава риска от организационна нестабилност и стратегически прекъсвания (Handler, 1994; Sharma, Chrisman & Chua, 2003). Планираната приемственост се разглежда като целенасочен управленски процес, който позволява постепенно натрупване на лидерски опит, изграждане на легитимност и намаляване на напрежението между поколенията.

Друго често използвано разграничение е между поетапен и рязък трансфер на лидерството. Поетапният подход предполага постепенното въвличане на наследника в управлението чрез делегиране на отговорности и споделяне на властта, докато рязката смяна обикновено се свързва с внезапно оттегляне на основателя или с извънредни обстоятелства, като тежко заболяване или смърт. Изследванията показват, че поетапният трансфер създава по-благоприятни условия за организационно учене и стратегическа приемственост, особено в сложна и динамична среда (Le Breton-Miller, Miller & Steier, 2004).

От гледна точка на управленския подход литературата различава също интуитивно и формализирано управление на процеса на приемственост. При интуитивния подход решенията се вземат неформално и са силно зависими от личните нагласи на лидера-основател, докато формализираната приемственост включва ясно дефинирани критерии, планове за развитие, механизми за оценка и структурирани роли. Формализирането на процеса се свързва с по-висока предвидимост и по-голяма прозрачност, но в се-

мейния бизнес често се комбинира с неформални практики, произтичащи от семейните отношения и ценности.

В контекста на семейния бизнес особено значение има вътрешната лидерска приемственост, при която наследникът произхожда от семейството. В този случай ключовите предизвикателства не са свързани единствено с формалното назначаване, а със степента на подготовка, реалната автономност в управлението и изграждането на лидерска легитимност както вътре в организацията, така и спрямо външните заинтересовани страни (Chrisman, Chua & Sharma, 2005). Литературата подчертава, че принадлежността към семейството само по себе си не гарантира успешна приемственост, ако не е съпътствана от развитие на управленски и лидерски компетенции.

Тези типологични различия показват, че лидерската приемственост не следва универсален или линейно приложим модел, а представлява стратегически управленски избор, обусловен от характеристиките на лидера-основател, организационната зрелост на компанията и готовността на наследника да поеме лидерската роля. Именно тази контекстуална обусловеност обосновава необходимостта от интегративен подход към приемствеността, който да отчита едновременно индивидуалните, организационните и семейните измерения на процеса.

2.2. Участници и роли в процеса на лидерска приемственост

Процесът на лидерска приемственост в семейния бизнес включва няколко ключови участници, чието взаимодействие е определящо за начина, по който се осъществява преходът между поколенията, както и за неговия краен резултат. В научната литература процесът рядко се разглежда като едностранен или индивидуален акт, а по-скоро като система от взаимосвързани роли, очаква-

ния и управленски решения (Handler, 1994; Le Breton-Miller et al., 2004).

На първо място стои *лидерът-основател*, който обикновено концентрира значителна управленска власт, стратегическа визия и организационна легитимност. Неговото влияние върху процеса на приемственост надхвърля формалната управленска позиция и обхваща ценностната система, културата и неформалните механизми за вземане на решения в организацията. Изследванията показват, че готовността на основателя да се оттегли от оперативното управление и да трансформира ролята си – например - в менторска или стратегическа – е сред най-критичните фактори за успешна лидерска приемственост (Handler, 1994; Sharma et al., 2003).

Вторият основен участник е *наследникът*, чиято роля се развива постепенно – от потенциален приемник към легитимен лидер. Този преход включва не само формално поемане на управленска позиция, но и изграждане на лидерски компетенции, управленски опит и доверие от страна на ключовите заинтересовани лица в организацията. Успешната приемственост зависи в значителна степен от възможността наследникът да развие автономност в рамките на управленския процес, като същевременно съхрани приемствеността на стратегическата визия и ценностите на семейния бизнес (Sharma & Irving, 2005; Yordanova, 2012).

Третият ключов елемент в процеса е *самата организация*, която чрез своята структура, управленски системи и организационна култура може както да подпомогне, така и да възпрепятства лидерския преход. Организации с ясно разпределени роли, формализирани процеси и култура, подкрепяща ученето и делегирането, създават по-благоприятна среда за приемственост. Обратно, силно персонализираните управленски структури и зависимостта от

фигурата на основателя увеличават риска от напрежение и несигурност в процеса на преход (Le Breton-Miller et al., 2004; Chrisman et al., 2005).

Към тази динамика се добавя и семейството като специфичен социален контекст, в който се преплитат икономически интереси, емоционални връзки, ценности и очаквания. Семейните отношения често оказват непряко, но съществено влияние върху решенията, свързани с приемствеността, като могат едновременно да подкрепят процеса чрез споделени ценности или да го усложнят чрез конфликти, ролеви неясноти и асиметрични очаквания (Berrone et al., 2012).

Взаимодействието между лидера-основател, наследника, организацията и семейството подчертава системния характер на лидерската приемственост. Това обосновава необходимостта от интегративен управленски подход, който разглежда приемствеността не като индивидуален акт или линейна последователност от действия, а като съвкупност от взаимосвързани управленски решения, развиващи се във времето и в конкретен организационен и социален контекст.

2.3. Планиране на приемствеността

Планирането на приемствеността е критичен процес за организациите и особено за семейните фирми, тъй като включва систематично идентифициране и развитие на бъдещи лидери, гарантиращо устойчивостта и дългосрочния успех на бизнеса (Handler, 1994). Ефективното управление на този процес предполага съгласуване на интересите на различните заинтересовани страни и интегриране на техните перспективи (Handler, 1994; Davis & Harveston, 1998). Добре планираната приемственост не само повишава увереността на служителите, но и създава по-добро разбиране за организационните цели и личната

им роля в тяхното постигане, като едновременно подпомага развитието на умения, знания и лидерски капацитет (Huynh, 2016; Ghazali et al., 2022).

Успешното планиране на приемствеността изисква прилагането на интегрирани практики, които надхвърлят административното предаване на властта и се фокусират върху развитието на хората. Организациите с най-добри практики съчетават програми за лидерско развитие с изграждане на менторски мрежи, идентифициране и целенасочена подготовка на служители с висок потенциал, както и практически обучения, фасилитирани от опитни мениджъри (Groves, 2007). В този смисъл планирането на приемствеността може да се разглежда като процес, който обхваща едновременно личностното, междуличностното и организационното развитие на бъдещите лидери, като включва и механизми за контрол и оценка (Renuka & Bhasi, 2021). Така процесът минимизира организационните смущения и гарантира плавно изпълнение на стратегията, дори при неизбежни промени в управленския екип (Huang, 2001).

Въпреки широкото признание за значението на този процес, редица изследвания показват, че реалното му прилагане остава ограничено. Планирането на приемственост често се дефинира като систематичен процес за идентифициране на кандидати с подходящи лидерски качества, които могат да заемат ключови позиции и да гарантират стабилност, предотвратявайки проблеми, свързани с внезапно текучество (Abdellah, 2021). Семейната динамика обаче може едновременно да улесни и възпрепятства този процес (Davis & Harveston, 1998), а емпирични данни сочат, че само малка част от семейните предприятия разработват ясни и структурирани планове за приемственост, въпреки тяхната доказана полза (Alayo, 2016; Alayo et al., 2022). Това подчертава необходимостта от по-гъвкави и систе-

матични подходи, които да обединяват както организационните, така и специфичните за семейния бизнес фактори, за да се осигури дългосрочна устойчивост и плавен преход между поколенията.

2.4. Подходи при планиране на приемствеността

Дефинирани са различни подходи към планирането на приемствеността, но има общо съгласие, че процесът на наследяване представлява серия от събития и взаимодействия, които се разгръщат в дълъг период от време. Според Милър и колеги (2004) наследяването може да бъде систематизирано в четири ключови етапа: установяване на правила, подготовка на приемника, избор на нов лидер и действия след предаването на контрола. В своя интегративен модел Милър и съавтори подчертават, че успехът зависи не само от формалните стъпки, но и от динамиката на взаимоотношенията между семейството, организацията и наследника, като процесът трябва да се разглежда в неговата цялост.

Срещат се и други модели с три, четири или пет етапа (Davis & Harveston, 1998; Morris et al., 1997; Murray, 2003; Poza, Alfred & Maheshwari, 1997; Sharma, Chrisman, Pablo & Chua, 2001), които в различна степен обхващат фазите преди, по време и след предаването на лидерството. Особено значение придобива концепцията на Шарма за готовността на наследника, според която успешното наследяване зависи от съчетанието между мотивацията на приемника, неговите способности и ангажираността на семейството да го подкрепи в процеса на поемане на ръководството (Sharma et al., 2003). Тази перспектива акцентира върху факта, че формалните механизми са недостатъчни без изграждането на психологическа и организационна готовност за лидерска трансформация.

Независимо от разликите в моделите, общият извод е, че наследяването в семейния бизнес е сложен и продъл-

жителен процес, който рядко се свежда до еднократно събитие. То включва множество етапи и взаимодействия, в които са преплетени организационни, семейни и индивидуални фактори (Brun de Pontet, Wrosch & Gagné, 2007; Ibrahim, Soufani & Lam, 2001; Lansberg, 1988). Изследвания показват, че дългосрочната перспектива и ранното структуриране на процеса намаляват напрежението от спешността при избора на наследник и повишават вероятността за плавен преход (Basco & Pérez Rodríguez, 2009; Payne, 2018).

Таблица 2. Сравнителен анализ на моделите за планиране на приемствеността

Модел	**Основни етапи/ Фокус**	**Силни страни**	**Ограничения**
Морис и екип (Morris et al.), 1997	Многоетапен процес с организационен и личностен фокус (обучение, наставничество, формално предаване)	Детайлен и практически ориентиран.	Процесът може да бъде твърде дълъг и бюрократичен.
Поза, Алфред и Махешвари (Poza, Alfred & Maheshwari), 1997	Модел с пет стъпки Включва подготовка, избор, интеграция и пост-трансфер	По-подробен и гъвкав модел с повече етапи.	Може да се усложни при малки фирми.
Дейвис и Харвестън (Davis & Harveston), 1998	Фази преди, по време и след наследяването Акцент върху семейната динамика	Подчертава ролята на семейната динамика.	Липсва акцент върху стратегическите измерения.
Шарма, Крисман, Пабло и Чуа (Sharma, Chrisman, Pablo & Chua), 2001	Системен подход към приемствеността Съчетаване на организационни и психологически фактори	Системен и балансиран подход.	Труден за прилагане без външна експертиза.

Модел	Основни етапи/ Фокус	Силни страни	Ограничения
Шарма и екип (Sharma et al.), 2003	Оценка на готовността чрез: · Мотивация · Умения · Подкрепа от семейството	Поставя фокус върху качествата и мотивацията на наследника.	Пренебрегва организационните и структурните аспекти.
Мъри (Murray), 2003	Три етапа: подготовка, трансфер, интеграция. Акцент върху ролята на предшественика	Ясен и структуриран процес.	Твърде опростен; игнорира дългосрочните културни фактори.
Милър и екип (Miller et al.), 2004	Установяване на правила Подготовка на приемника Избор на нови лидери Последващи действия Интеграция на семейни, организационни и индивидуални фактори	Цялостен и интегративен подход; отчита всички ключови фактори.	По-труден за прилагане на практика поради комплексност.

Таблица 2 представя сравнителен преглед на основните модели за планиране на приемствеността. Въпреки разнообразието от предложени рамки, критичният анализ показва, че линейните и етапни модели (Morris et al., 1997; Murray, 2003; Poza et al., 1997) са по-практични, но често опростяват сложната реалност на процеса, докато интегративните подходи (Miller et al., 2004; Sharma et al., 2001) предлагат по-балансирана и цялостна перспектива, но са трудни за прилагане на практика. Концепцията за готовността на наследника (Sharma et al., 2003) въвежда важен психологически елемент, но може да пренебрегне структурните ме-

ханизми. Следователно, най-адекватният подход е комбиниран, съчетаващ силните страни на различните модели и адаптиран към контекста на конкретната организация.

2.5. Възможни проблеми при приемствеността

Приемствеността в семейния бизнес е сред най-критичните и същевременно най-рискови процеси в неговото развитие. Данните показват, че едва около 30% от семейните фирми успяват да преминат към второто поколение, между 10 и 15% – към третото, и едва 3–5% оцеляват до четвъртото поколение (Aronoff, 1998; Tio & Kleiner, 2005; Poza, 2010). В българския контекст липсват точни статистически данни, тъй като именно сега се наблюдава първата значима смяна на поколенията – от основателите към наследниците. Това прави темата особено актуална и значима за устойчивото развитие на българските семейни компании.

Изследванията показват, че неспособността на настоящия лидер да предаде управлението е сред основните фактори, които подкопават процеса (Sharma, Chrisman & Pablo, 2003). Често основателят изпитва противоречиви чувства – от една страна, насърчава детето да поеме управлението, а от друга, отказва да се оттегли от контрола (Girard, 1996). Подобни динамики водят до конфликти и съперничество, които могат да обезсилят дори най-подготвения наследник (Grote, 2003). Дюк и колеги (2002) метафорично сравняват процеса с щафетно състезание, при което малко семейни фирми успяват да пресекат финалната линия. Сред други често посочвани причини са неподготвените или некомпетентни наследници и липсата на ясни планове за предаване на лидерството (Sharma et al., 2003). Редица автори постигат консенсус, че провалът на приемствеността обикновено е резултат от съвкупност от фактори (Brockhaus, 2004; Le Breton-Miller, Miller & Steier,

2004; Venter et al., 2005; Sharma et al., 2003). Сред тях се открояват:

- липса на способности или неподходяща мотивация в наследниците (Prior, 2012; Venter et al., 2005);
- недоверие в готовността на приемника от страна на семейството и служителите;
- липса на открита комуникация и участие на всички заинтересовани страни;
- отсъствие на систематична подготовка, включително обучение и обратна връзка, което може да обезкуражи наследника (De Massis, Chua & Chrisman, 2008);
- икономическа несигурност и отрицателен растеж, които засилват напрежението и допълнително затрудняват прехода.

Планирането на приемствеността изисква балансиране на различни интереси и очаквания – както между поколенията, така и между семейството и бизнеса. Според Поза (2010) и МакКан (2005), интеграцията на семейната структура с ролите на собственост и управление е едно от най-големите предизвикателства, особено когато финансовите изисквания на поколенията са противоречиви. Липсата на ясно разграничаване на тези роли често води до напрежение и до затруднено стратегическо планиране. Освен това, както отбелязват Ибрахим и съавтори (2004), дефицитът на лидерски умения в наследниците може сериозно да застраши устойчивостта на компанията. Ето защо развитието на управленски способности и стратегическа визия в бъдещите лидери е критично условие за гладък и успешен преход.

В обобщение, проблемите при приемствеността в семейния бизнес не се свеждат само до организационни дефицити, а са резултат от сложното преплитане на ин-

дивидуални качества, семейна динамика и икономически фактори. Без стратегическо планиране, открита комуникация и системна подготовка на наследниците рискът от провал на процеса остава изключително висок.

За да се осмислят по-задълбочено тези предизвикателства, е важна и международната перспектива, която предлага по-широк хоризонт за сравнение и интерпретация на резултатите от българската действителност.

Особено ценна международна перспектива предлага проектът *Successful Transgenerational Entrepreneurship Practices (STEP)*, който дава уникална възможност за интердисциплинарно сравнение. Създаден през 2005 г., той представлява глобална академична мрежа, обединяваща над 50 университета, чиято цел е да изследва механизмите на междугенерационното предприемачество – как семейните фирми съхраняват своя предприемачески дух, културни ценности и лидерска идентичност през поколенията. Участието на над 1800 семейни компании от 33 държави прави STEP най-мащабното изследване на приемствеността в света, като съчетава културно разнообразие с концептуална дълбочина. Неговата сила е не в статистическата обобщеност, а в богатия качествен материал, който улавя човешкото измерение на процеса – емоции, конфликти, дилеми и несигурност, които трудно се регистрират чрез количествени инструменти.

От обобщените 21 разгледани международни казуса са подбрани шест, които най-ясно илюстрират универсалните предизвикателства на приемствеността – липсата на комуникация, отсъствието на формален план, поколенческите конфликти и недоверието към външна експертиза. Подборът е направен така, че да осигури културно и географско разнообразие, но и концептуална съпоставимост с българския контекст – всички казуси представят семейни фирми, в които смяната на лидерството поставя

на изпитание както устойчивостта на организацията, така и вътрешносемейната хармония.

Два от казусите – *Etoffe Group* (Франция) и *Florax* (Нидерландия) – представят сходен модел, при който отсъствието на ясно дефинирана стратегия за наследяване води до организационна несигурност, спад в мотивацията и разпад на вътрешното доверие. В първия случай отказът на основателя Густав Етоф да се оттегли и формализира наследствеността парализира управлението и демотивира по-младото поколение (Radu-Lefebvre & Bordas, 2020). Във втория – липсата на предварително взето решение за наследяване след смъртта на основателя поражда конфликти между братята-наследници (Steenbeek, van H., & Rosemarie, 2020). И в двете ситуации неяснотата около бъдещето на лидерството се превръща в стратегически риск, застрашаващ устойчивостта на компанията.

Казусите *Herbal Hair Ltd* (Индия) и *Sayla Company* (Турция) поставят във фокус деструктивния потенциал на семейните конфликти, възникващи от липсата на комуникация и от сблъсък между традиционни и съвременни управленски нагласи. В индийския пример противоположните стилове на лидерство между двама братя, комбинирани с неутралната позиция на основателя, водят до разделяне на бизнеса (Ramachandran & Pavan Bang, 2020). В турския случай йерархичните традиции на първородство се оказват по-силни от рационалните критерии за компетентност, което подкопава възможността за равноправен диалог и стратегическо единство (Yildirim-Öktem & Erdogan, 2020). И двата казуса подчертават, че емоционалната динамика и липсата на открита комуникация могат да се окажат по-опасни от всяко пазарно предизвикателство.

Случаят *Inversora Lockey C.A.* (Венецуела) демонстрира влиянието на половите стереотипи и социалните очаквания върху участието на жените в управлението на семей-

ните компании. Новото поколение, олицетворено от Клаудия Висани, е изправено пред трудната задача да балансира между личния живот, професионалните отговорности и традиционните разбирания за ролята на жената (Auletta & Monteferrante, 2020). В този контекст приемствеността не е само управленски процес, а битка за признание и легитимност в рамките на семейната система.

Казусът *Avendorp Group* (Нидерландия) показва различен тип проблем – не липсата на план, а едностранното му нарушаване. Решението на Клаас Авендорп да промени наследствените уговорки без консултация с брат си разрушава вътрешното доверие и създава трайно разделение между двата клона на семейството (Agterhuis, van den Akker & van Helvert, 2020). Този пример илюстрира как формализацията сама по себе си не е достатъчна, ако не е придружена от прозрачност, взаимно уважение и обща визия.

В почти всички разгледани случаи липсва ефективно участие на външни посредници, способни да управляват напрежението и да структурират процеса на приемственост. Дори когато такива експерти се въвеждат – както при *Herbal Hair* – тяхната роля често е обезсилена от нежеланието на основателя да делегира контрол или да се довери на външна гледна точка(Ramachandran & Pavan Bang, 2020). Това потвърждава наблюдението, че високата степен на въплъщаване на личността на основателя в културата на организацията и ниската организационна зрялост са пряко свързани с вероятността от конфликт и неуспешна трансформация.

Тези международни примери подчертават, че лидерската приемственост в семейния бизнес представлява многоизмерен социално-психологически процес, в който се преплитат рационални, емоционални и културни фактори. Тя не може да бъде сведена единствено до управленска процедура или формален акт на прехвърляне на властта. В осно-

вата ѝ стоят въпросите за идентичността, доверието и принадлежността – кой има право да води, на каква основа и с чие признание. Успешният преход изисква не само изработването на ясни структури и планове, но и създаването на култура на диалог, прозрачност и взаимно уважение между поколенията. Именно в това напрежение между рационалната логика на бизнеса и емоционалната логика на семейството се раждат както повечето конфликти, така и възможностите за устойчиво развитие.

Международният опит показва, че организационната зрялост и умението да се управлява комуникацията са решаващи фактори за успешната приемственост – далеч повече от мащаба, сектора или пазарната позиция на компанията. В този смисъл предизвикателствата на семейните предприятия не са въпрос само на икономическа среда, а на социална еволюция и лидерска култура, които определят начина, по който властта се предава, а ценностите се запазват.

В този контекст следващата секция разглежда семейната динамика като ключов фактор, който определя начина, по който се формира, проявява и предава лидерството в поколенията на семейния бизнес.

3. Семейна динамика

Семейната динамика обхваща сложните взаимоотношения и поведенчески модели в рамките на семейството. Тя е от решаващо значение, тъй като влияе върху емоционалното благополучие, социалното развитие и процесите на вземане на решения.

3.1. Социално-емоционалното богатство като специфичен ресурс и мотив за вземане на решения в семейния бизнес

Лидерството в семейните компании притежава редица характеристики, които го отличават от лидерството в

нефамилни организации. На първо място, то се формира на кръстопътя между две припокриващи се системи – семейството и бизнеса (Gersick et al., 1997). Това взаимодействие създава уникален контекст, в който емоционалните връзки, семейните ценности и дългосрочната ориентация оказват съществено влияние върху управленските решения. В рамките на теорията за социо-емоционалното богатство (ТСЕБ)(Gómez-Mejía et al., 2007), лидерството се разглежда не само като инструмент за икономическа ефективност, но и като механизъм за съхраняване на идентичността, наследството и контрола на семейството върху бизнеса. В този смисъл лидерът изпълнява едновременно стратегическа и символична роля – пазител на културата, ценностите и репутацията на фамилията.

Преходът на лидерството между поколенията е едно от най-критичните събития в жизнения цикъл на семейното предприятие (Handler, 1994; Le Breton-Miller, Miller, & Steier, 2004). Той изисква не просто формален трансфер на власт, а дългосрочна подготовка на наследника, включваща развитие на ключови лидерски умения и социално-емоционална зрялост. Според Шарма и Ървинг (2005), „готовността на наследника“ включва лидерски умения, увереност, комуникационна ефективност, емоционална устойчивост и способност за справяне със стреса. Тези характеристики очертават профила на лидер, способен да поеме не само оперативното управление, но и да гарантира продължителността на социо-емоционалното богатство чрез съхраняване на семейното влияние и наследство.

Лидерството за устойчиво развитие обаче предполага адаптивност към външни предизвикателства – икономически, технологични и социални. Устойчивият лидер трябва да притежава аналитично мислене, финансови умения и умения за ефективна междупоколенческа комуникация (Miller, Le Breton-Miller & Lester, 2010). От гледна точка на

ТСЕБ, това означава балансиране между рационалната необходимост за адаптация и емоционалната потребност за запазване на семейната идентичност. Така възниква напрежение между икономическата рационалност и стремежа към защита на нематериални активи като доверие, репутация и семейно влияние.

Крисман и съавтори (2008) разграничават различни типове лидерство според фазата на организационно развитие – стабилизиращо, предприемаческо и трансформационно. В контекста на семейните фирми това изисква динамичен преход от наследяващ лидер към трансформиращ лидер, който едновременно защитава социо-емоционалното богатство и отваря организацията към иновации и външни възможности.

В български условия културни и институционални особености допълнително усложняват процеса на лидерска приемственост. Силната идентификация на основателя с бизнеса, липсата на систематично делегиране и недоверието към външни експерти (Kostova & Roth, 2002) често водят до напрежение между стремежа за съхраняване на семейния контрол и необходимостта от професионализиране на управлението. От гледна точка на ТСЕБ, това представлява конфликт между желанието за запазване на фамилната доминация и стратегическата нужда от устойчивост в условията на глобална конкуренция.

Независимо от спецификата на ролите, изследванията подчертават, че определени умения – като емоционална интелигентност, решителност и ефективна комуникация – са универсално значими във всички фази на лидерската еволюция (Goleman, 1998; Le Breton-Miller et al., 2004). Те подпомагат не само управлението на прехода, но и укрепването на социо-емоционалното богатство като ключов нематериален ресурс, който определя уникалната идентичност и устойчивост на семейните предприятия.

3.2. Междугенерационни различия и конфликти

Изследванията показват, че при вътрешносемейните трансфери често се наблюдава забавяне в планирането на приемствеността, като процесът започва по-късно от оптималното, което създава значителни затруднения (De Massis, Chua & Chrisman, 2008; Payne, 2018). От ключово значение за успешното наследяване е *времевият прозорец за планиране*, който следва да бъде координиран с очакванията и интересите на различните заинтересовани страни. Липсата на ефективна комуникация относно плановете за наследяване често води до организационна неяснота и до незадоволителен процес на трансфер (Michael-Tsabari & Weiss, 2015). Допълнително, несъобщаването или скриването на плановете за наследяване може да предизвика напрежение и конфликти между настоящите и бъдещите лидери, които в противен случай биха могли да бъдат избегнати (Blumentritt, Mathews & Marchisio, 2013). Де Масис и съавтори (2008) изрично подчертават, че *комуникационните проблеми* са един от основните фактори за неуспех на процеса на приемственост. В този контекст семейната динамика и удовлетворението от процеса на наследяване са от съществено значение не само за постигането на стратегически резултат (Pyromalis & Vozikis, 2009), но и за създаването на усещане у заинтересованите страни, че участват в процеса на вземане на решения (Capozza & Brown, 2000; Fiegener, 2009; Schönpflug, 2001).

Съществено предизвикателство в семейния бизнес е свързано със *стереотипите относно ролята на различните поколения*. Основателите обичайно се възприемат като предприемчиви, трудолюбиви и отдадени на развитието на фирмата, докато наследниците от второ и по-късно поколение често са стереотипно разглеждани като *„разглезени наследници“,* склонни да консумират повече ресурси, отколкото бизнесът реално може да осигури (Lambrecht,

2005). Кетс Де Ври (Kets de Vries, 1993) допълва, че в много случаи членовете на семейството се включват в компанията независимо от своите способности и реална пригодност за съответната роля. Родителите често пренебрегват очевидни слабости у своите наследници, което може не само да изтощи финансово организацията, но и да ерозира доверието на останалите служители. Подобни практики водят до отслабване на фирмената култура, спад в удовлетвореността от работата и понижаване на мотивацията, което пряко застрашава устойчивостта на компанията.

Тези предизвикателства не могат да бъдат разглеждани изолирано, тъй като в основата им стои сложната семейна динамика. Забавеното планиране, липсата на комуникация и стереотипите за поколенията често се преплитат с по-дълбоки конфликти – както свързани със стратегическите цели на бизнеса, така и с емоционалните взаимоотношения в семейството.

Изследванията в областта на управлението на семейния бизнес подчертават, че конфликтите са неизбежен елемент от неговата динамика. Поза (2014) и Дейвис и Харвестон (2001) отбелязват, че тези конфликти често са слабо разбрани, както по отношение на тяхната природа, така и на ролите на участниците. Те могат да бъдат разделени на два основни типа: конфликти на задачи, свързани с различия в мненията относно бизнес целите и стратегиите, и емоционални конфликти, произтичащи от лични взаимоотношения и емоционални напрежения.

Келерманс и Еделстън (2006) подчертават, че умереното ниво на конфликти на задачи може да бъде дори полезно, тъй като стимулира дискусия, критично мислене и иновации. Прекалено ниските или прекалено високите нива на конфликт обаче оказват негативно влияние върху ефективността на бизнеса. За разлика от тях, емоционал-

ните конфликти обикновено имат разрушителен ефект, тъй като включват негативни емоции като раздразнение, ревност или нетърпение, което често води до разделение, напрежение и загуба на доверие в семейството и организацията.

Ефективното управление на конфликти е критично за устойчивостта и дългосрочния успех на семейните фирми. Келерманс и Еделстън (2006) изтъкват, че алтруизмът и взаимното уважение могат да улеснят разрешаването на междуличностни конфликти, като същевременно насърчат по-младото поколение да изразява идеи и да участва активно в промяната. В същото време, липсата на стратегическо планиране и нежеланието на лидерите да адаптират успешни в миналото, но вече остарели подходи, представляват сериозно препятствие за ефективното управление на конфликти и за развитието на семейния бизнес (Ward, 1987).

3.3. Влияние на културните и социални фактори

Родителският фаворитизъм и непотизмът са изследвани от Фридман (Friedman, 1991), който констатира, че подобни практики могат да породят съперничество между братя и сестри, което не само забавя, но и компрометира процеса на избор на наследник. Обратно, когато семейството функционира като сплотено звено, основано на доверие и взаимна подкрепа, вероятността за успешен трансфер на лидерството е значително по-висока. В тази връзка Сантяго (2000) подчертава важността на връзката между настоящия лидер и неговия наследник, като близките отношения между тях благоприятстват по-плавен преход. Допълнително, в изследване на Вентер и Бошоф (2006) се установява, че взаимното приемане на ролите, консенсусът относно бъдещето на фирмата като семеен бизнес и наличието на семейна хармония оказват

съществено положително влияние върху процеса на приемственост.

В бюрократичния модел на Макс Вебер организациите целят максимална продуктивност чрез формални правила и специализирани умения. В този контекст наемането на неквалифицирани служители – включително роднини – може да забави развитието на фирмата и да възпрепятства разгръщането на нейния потенциал. За семейния бизнес това поставя предизвикателството управленските решения за назначаване, повишение и възнаграждение да бъдат основани на професионални качества и продуктивност, а не единствено на семейни връзки (Sorenson, 2000).

Исторически наследникът често е избиран по фиксирани правила – например първородният син или най-добре образованото дете – практика, кореняща се в традицията на първородството (Barnes & Hershon, 1989; Ward, 1997). Герсик и колеги (1997) отбелязват, че подобен избор се обосновава с две основни съображения: първо, по-големите деца обикновено имат предимство в образованието и опита спрямо по-малките си братя и сестри; и второ, предварително установеното правило позволява на семейството да избегне трудния и емоционално натоварен процес на сравняване и предпочитане на едно дете пред друго. Макар тази логика да носи яснота и предвидимост, тя игнорира принципа, ориентиран към умения и създава риск от понижаване на ефективността. Следователно, за да се избегне напрежение между семейните ценности и организационната рационалност, е необходим механизъм за балансиране на интересите на двете системи, който да гарантира включването на членове на семейството само когато тяхното участие допринася за устойчивото развитие на компанията.

Друг ключов фактор е пристрастието към пола. Независимо че в по-малки компании все по-често се избират

дъщери като наследници, те често срещат по-големи предизвикателства от страна на скептични родители и братя, отколкото по-малките синове (Barnes & Hershon, 1989). В проучване на Дюмас (1998) се подчертава, че пътят на дъщерите към лидерство зависи от интереса им към бизнеса, нивото на образование, лидерските умения и наличието на предишен опит. Крисман и съавтори (1998) твърдят, че редът на раждане и полът са атрибути с нисък приоритет в сравнение с личностните качества на наследника. Обратно, изследвания на Кийтън и Литъл (1997) и Ставру (1999) показват, че полът продължава да играе значима роля, като в някои случаи дъщерите не се смятат за подходящи лидери дори когато са първородни. Вера и Дийн (2005) потвърждават тази тенденция, като заключават, че жените често не се подготвят систематично за лидерски роли в семейния бизнес. В България като посткомунистическа страна формално поддържаното равенство между половете не успява да елиминира патриархалните културни сценарии, в резултат на което управленските роли и приемствеността често се мислят през призмата на мъжкия авторитет. Приемствеността по женска линия нерядко е възприемана като „втори избор“, ако синовете нямат интерес или възможност да продължат бизнеса. Така жените наследници трябва да „доказват“ лидерството си двойно – чрез професионална компетентност и чрез способността си да пазят семейните ценности, без да предизвикват твърде рязка промяна (Verdery, 1994; Bakiewicz, Kasuma & Hermawan, 2022).

Наред с това, други фактори като нежеланието на собствениците да се занимават с планиране на приемственост поради страх от загуба на контрол и статус (Ibrahim, Soufani & Lam, 2001) усложняват процеса. Самото наличие на план за наследяване не гарантира успешен преход, ако липсва внимание към семейната хармония. Сан-

тяго (2000) подчертава, че запазването на единството и добрите отношения както вътре в семейството, така и във фирмата, е критично за гладък и устойчив трансфер между поколенията.

В по-широк културен план, посткомунистическото наследство оказва значимо влияние върху процеса на лидерска приемственост (Verdery, 1994). Социализмът оставя дълбоки следи върху семейните структури и модели на авторитет, а преминаването от „родителска държава" към „семейни патриарси" трансформира разбирането за власт и легитимност, което продължава да се проявява в динамиката на семейния бизнес. Основателите, изграждали бизнеса в условията на институционална несигурност през 90-те години, често го възприемат като личен триумф и символ на оцеляване, което затруднява навременното делегиране на лидерството.

Наред с казаното дотукрелигиозните вярвания и ценностни системи играят амбивалентна роля (Bąkiewicz, Kasuma & Hermawan, 2022). От една страна, споделената вяра и моралните ориентири укрепват доверието, семейната сплотеност и междупоколенческата солидарност. От друга страна, различията в религиозните убеждения или в степента на ангажираност с традиционните ценности могат да доведат до вътрешни конфликти, които да забавят или компрометират процеса на приемственост. В посткомунистическите общества този аспект е особено чувствителен, тъй като религиозните практики, потискани десетилетия наред, се възстановяват и придобиват ново значение като маркер за идентичност и морална легитимност. Не на последно място, ценностите на семейството са друг важен елемент (Kulkarni, 2024; Gómez-Mejía et al., 2007). Те не само определят правилата за участие на членовете в управлението, но и задават етичните стандарти на бизнеса. Когато ценностите са ясно

артикулирани и споделяни между поколенията, те укрепват чувството за мисия и дългосрочна ориентация. В противен случай различията между основатели и наследници могат да предизвикат напрежение – например между ориентираните към стабилност родители и по-иновативните им деца. В този смисъл ценностите действат едновременно като ресурс за устойчивост и като потенциална линия на разделение.

Докато културните и социални фактори – като посткомунистическото наследство, религията и ценностите – задават рамката на вътрешносемейните отношения и начина, по който се възприема лидерството, институционалният контекст определя формалните правила, икономическата среда и механизмите за подкрепа или възпрепятстване на процеса на приемственост. В посткомунистическите държави двете измерения често се преплитат, като институционалната несигурност засилва зависимостта от семейството и културните модели.

3.4. Институционален контекст при семейните бизнеси

Анализът на семейния бизнес в България и в посткомунистически контекст не може да бъде отделен от институционалната теория, която разглежда организациите като дълбоко вкоренени в своята институционална среда. Според Норт (1990) институциите се състоят както от формални правила (закони, регулации, договори), така и от неформални норми и социални практики, които структурират взаимодействията и определят стимулите за икономическо поведение. Скот (2001) подчертава три измерения на институциите – регулативно, нормативно и културно-когнитивно – които заедно формират условията за организационна легитимност. В този смисъл начинът, по който семейните предприятия планират и реализират лидерската приемственост, отразява не само вътрешно-

семейната динамика, но и по-широката институционална рамка, в която функционират. Нестабилността на институциите в посткомунистическия преход може да бъде разглеждана като „*институционална празнина*“ (Khanna & Palepu, 1997), която семейството компенсира чрез доверие, ценности и вътрешни мрежи. Същевременно процесите на глобализация и натискът за професионализация могат да се тълкуват през призмата на институционалния изоморфизъм (DiMaggio & Powell, 1983), който принуждава фирмите да адаптират управленските си практики, за да постигнат легитимност и устойчивост.

3.4.1. Историческо наследство на прехода

Преходът след 1990 г. в България оставя дълбоки следи върху бизнес средата чрез слаби институции и ерозия на доверието в правовата държава. Както подчертават Костова и Рот (2002), институционалната несигурност води до зависимост от неформални практики и лични мрежи, а недоверието към формалните механизми за регулиране и контрол оформя специфична бизнес култура. В условията на чести промени в законодателството и непредвидима икономическа политика, семейството се утвърждава като по-надежден източник на сигурност, отколкото държавните институции.

Масовата приватизация и „сивите практики“ на 90-те години оставят трайна следа върху начина, по който се възприема собствеността и легитимността на бизнеса. Редица изследвания на прехода в България показват, че икономическата трансформация е съпроводена от концентрация на богатство в ръцете на ограничен елит, често чрез корупционни практики, клиентелистки връзки и неформални мрежи, което води до завладяване на ключови държавни институции (ЦИД, 1999; ЦИД, 2004; Ганчев и съавт., 2023). Това поражда устойчива асоциация между

предприемачество и „приватизационен капитализъм“, при който икономическият успех зависи повече от достъп до ресурси и властови позиции, отколкото от иновации и пазарна конкурентоспособност. В този контекст семейството се явява „сигурно пристанище“ при институционална нестабилност. Както отбелязва Стефанов (2012), социалните и икономическите трансформации на прехода често се преживяват като заплаха за сигурността на индивидите, което засилва ролята на семейните връзки като източник на доверие, подкрепа и легитимност. В отсъствието на стабилни институции семейството се превръща в основен механизъм за ресурсна мобилизация и контрол, което обяснява защо именно семейните бизнеси успяват да се наложат като устойчиви структури в несигурната среда на посткомунистическия преход.

3.4.2. Правна рамка за семейния бизнес

Българското законодателство, както и европейското право, не съдържа ясна дефиниция на понятието „семеен бизнес“, което създава регулаторни пробойни и затруднява формулирането на целенасочени публични политики за улесняване на междугенерационната приемственост. Липсата на разграничение между семеен и несемеен бизнес възпрепятства прилагането на специфични стимули, каквито съществуват в други европейски държави.

Особено проблематична е уредбата на наследяването в дружества с ограничена отговорност (ООД). Според чл. 129, ал. 1 от Търговския закон дружественият дял на починал съдружник може да бъде наследен, но това не гарантира автоматично членство на наследниците. Те имат право единствено на ликвидационна квота, а за да станат съдружници, е необходимо решение на общото събрание или предварителна уговорка в дружествения договор (Ruskov & Coll. Law Firm, 2023; Legal Consult, 2023). Това по-

ражда правни неясноти и риск от дискриминация – често наследниците не могат да встъпят във владение на дяловете и се изключват от управлението, въпреки законно признатите им права.

В данъчно отношение в България не съществуват специални разпоредби, насочени към улесняване на трансфера на семейни предприятия. За разлика от редица европейски страни, у нас не се прилагат специфични данъчни преференции при наследяване или дарение на дялове, тъй като върху наследството не се дължат данъци. Това на практика осигурява един от най-свободните режими за прехвърляне на собственост между поколенията, макар и без целенасочени стимули, насърчаващи приемствеността в семейния бизнес.

3.4.3. Икономическа и пазарна среда

Българските семейни фирми оперират в среда на ограничен достъп до капитал и банково финансиране. Консервативната политика на банките, изискваща значителни обезпечения, принуждава компаниите да разчитат основно на вътрешносемейни ресурси, което ограничава възможностите за растеж и модернизация.

Към това се добавя силната конкуренция и глобализацията, които изискват по-висока степен на професионализация. В условия на отворени пазари и присъствие на чуждестранни компании традиционните модели на доверие и семейна солидарност се оказват недостатъчни, което води до необходимост от стратегическо планиране и интегриране на външни професионалисти.

Съществена особеност е и широкото разпространение на неформалната икономика и сивия сектор. Нерегламентираните практики създават конкурентни предимства за непрозрачни компании и поставят под натиск онези фирми, които се стремят да спазват законови и етични

стандарти. За семейния бизнес това често означава отказ от външни експерти и затваряне в рамките на доверени семейни мрежи.

3.4.4. Институции за подкрепа

В България институционалната подкрепа за семейния бизнес е слабо развита. Работодателските и браншовите организации (БТПП, АИКБ) не са фокусирани върху специфичните нужди на фамилните компании. Изключение прави Family Business Network Bulgaria (FBN Bulgaria) – част от международната *Family Business Network International*, която свързва собственици и наследници и предлага образователна и консултантска подкрепа. Въпреки това обхватът ѝ е ограничен и достига главно до по-големи и утвърдени фирми, докато малките и средните предприятия остават без системна институционална помощ.

За разлика от Германия, Австрия или Италия, където фамилните асоциации активно подкрепят междугенерационния трансфер чрез обучение, мрежи за взаимопомощ и данъчни стимули, в България липсва целенасочена политика. Това води до фрагментарност на усилията и налага семействата сами да поемат цялата тежест на процеса.

3.4.5. Институционална несигурност и нейното влияние

Едно от най-тежките наследства на прехода е институционалната несигурност. Честите законови промени и липсата на последователна правна практика създават непредвидимост, която блокира дългосрочното планиране на бизнеса.

Към това се прибавя корупцията и клиентелизмът, които подкопават легитимността на формалните институции и превръщат семейните и неформалните мрежи в основен компенсаторен механизъм (Стефанов, 2012).

За семейните предприятия това има три ключови последствия:

- увеличен риск при планиране на приемствеността;
- зависимост от неформални практики вместо от съдебна и регулаторна система;
- засилена роля на семейството като институция, носеща доверие и контрол.

Така семейният бизнес се оказва в двойна позиция: от една страна, компенсира слабостта на институциите чрез доверие и сплотеност, а от друга – зависимостта от неформални механизми забавя професионализацията и подкопава конкурентоспособността в дългосрочен план.

3.5. Обобщение

Анализът показва, че семейният бизнес в България функционира в многопластова среда, където икономически, културни и институционални фактори взаимно си влияят. Въпреки че малките и средните предприятия представляват значителен дял, делът на официално идентифицираните семейни компании остава нисък поради ограничителната дефиниция и липсата на целенасочена държавна политика. Това затруднява системното наблюдение и стратегическото насърчаване на приемствеността в този тип бизнеси.

Въз основа на разгледаните характеристики семейният бизнес може да бъде определен като:

Семейният бизнес представлява стопанска организация, в която собствеността и управлението са свързани с едно или повече семейства, а стратегическите решения се влияят от стремежа за съхраняване на семейната идентичност, ценности и дългосрочна приемственост между поколенията.

Тази дефиниция отразява разбирането, че същността на семейния бизнес не се свежда до юридическата форма или броя на участващите членове, а до устойчивата връз-

ка между икономическата рационалност и емоционалната обвързаност, която оформя уникалната му култура и лидерски модел.

Процесът на приемственост се очертава като критичен етап, концентриращ основните рискове за устойчивото развитие на компаниите. Успешният трансфер изисква целенасочено планиране, развитие на лидерски умения у наследниците и балансиране между бизнес логиката и семейната емоционалност.

В посткомунистическия контекст зависимостта от семейството като източник на доверие и контрол оформя специфичен стил на лидерство – едновременно консервативен и адаптивен – при който стабилността на бизнеса зависи от способността на новото поколение лидери да съхрани идентичността на фамилията, като същевременно модернизира управлението.

ГЛАВА II.

ЛИДЕРСТВО В КОНТЕКСТА НА СЕМЕЙНИЯ БИЗНЕС

Лидерството е съществен елемент в управлението и развитието на бизнес организациите и обществата. Интересът към предмета е с периодичен характер като в последните две десетилетия отново е в тенденция на нарастване. Изследванията върху теорията на лидерството се развиват от фокус върху личните качества, до нова парадигма за разбирането на лидерството.

В контекста на семейния бизнес лидерството се очертава като ключов фактор, който свързва институционалната среда, културните особености и вътрешносемейната динамика. Изследванията показват, че приемствеността е централна тема в литературата за семейния бизнес още от 80-те години насам (Cater, 2006), като тя се разбира не просто като трансфер на собственост, а преди всичко като трансфер на лидерство и управленска легитимност. Въпреки това областите „лидерство“ и „семеен бизнес“ дълго време се развиват паралелно, без достатъчно диалог между тях (Dana & Smyrnios, 2010). Днешните изследвания

все по-често подчертават необходимостта от интегриран подход, който да свързва бизнес стратегията, семейните ценности и стиловете на лидерство (Bozer et al., 2017; Sorenson, 2000). Именно разбирането на тази взаимовръзка е критично за устойчивостта на семейните компании.

1. Еволюция на лидерските теории

1.1. Теория за личните качества на лидера

Подходът, насочен към личните качества на лидера е обект на интерес и дебат сред изследователите на лидерството от създаването си в началото на 20 век. В исторически план този подход е първият опит за систематично изследване на лидерството, като се фокусира върху идентифицирането на лични черти на характера, които подчертават ефективното лидерство (Sowcik & Muscato, 2021; Cornelissen & Smith, 2022).

Теорията за „великия човек" е формулирана от Томас Карлайл (1993). Тя предполага, че лидерите са родени със специфични качества – харизма, смелост, авторитет – които ги отличават от останалите и неизбежно ги поставят в позиция на ръководители. В този смисъл лидерството се мисли като генетично предопределено и трудно податливо на развитие. Теорията е оказала значително влияние върху популярната култура и политическата мисъл, но е силно критикувана за липса на научна строгост, за половите си предразсъдъци (Grint, 2011; Spector, 2016) и за игнориране на социалния и организационния контекст (Kirkpatrick & Locke, 1991).

В опит да надгради и емпирично да обоснове тези идеи се появява теорията на личните качества. Той се стреми да идентифицира стабилни черти – физически, когнитивни и личностни – които корелират с лидерската ефективност (Stogdill, 1948; 1974; Mann, 1959). Макар ранните изследвания да дават непоследователни резултати (Gibb, 1947; Bird &

Jenkins), по-късни мета-анализи (Judge et al., 2002) показват надеждна връзка между определени личностни характеристики (съвестност, екстраверсия, емоционална стабилност) и лидерския успех. Съвременни интегративни модели комбинират черти и поведение и ги съпоставят с критерии като ефективност на лидера, продуктивност на групата и удовлетвореност на служителите (DeRue et al., 2011).

Въпреки че подходът е критикуван за пренебрегване на външните фактори и за липса на последователни резултати (Fleishman et al., 1991; Bolden et al., 2003), интересът към него се възражда чрез концепции като емоционална интелигентност, доверие и смелост като посредници на лидерската ефективност (Caza & Posner, 2019; Ullah, 2021). Той остава значима рамка, особено когато се разглежда потенциалът на бъдещи лидери в процеси като приемствеността в семейния бизнес.

Приложени към семейния бизнес, теорията за „великия човек“ и подходът на личните качества пораждат редица критики. В реалността на фамилните предприятия лидерството рядко е функция само на вродени черти, а е резултат от сложна динамика между поколенческите роли, семейните ценности и институционалната среда. Моделът за „роден лидер“ често легитимира автоматично първороднния син или „харизматичния“ наследник, което може да доведе до игнориране на по-подготвени или по-ангажирани членове на семейството. Така се засилват рисковете от неефективна приемственост, междуособни конфликти и дори разпад на бизнеса. Критичното ограничение на двата подхода е, че свеждат лидерството до индивидуални качества, без да отчитат контекстуални фактори като семейна хармония, доверие, процес на социализация на наследника или професионализация на управлението. Именно тези елементи обаче са решаващи за устойчивостта на

семейните фирми и не могат да бъдат обяснени единствено чрез концепции за вродени качества или „героично лидерство“.

Тези ограничения поставят под съмнение приложимостта на ранните модели към сложната реалност на фамилните предприятия и подчертават необходимостта от по-гъвкаво разбиране за лидерството. Именно тук става важно да се разграничат двете теории: докато теорията за „великия човек“ свежда лидерството до вроден дар, подходът на личните качества допуска, че тези характеристики могат да бъдат и придобивани, развивани и усъвършенствани. Това различие отваря път към по-късните поведенчески и ситуационни теории, които разглеждат лидерството не само като функция на личността, но и като резултат от научени поведения и взаимодействие с контекста.

1.2. Поведенчески теории за лидерството

Поведенческият подход възниква като реакция срещу ограниченията на теорията за личните качества. Той измества фокуса от вродените черти на лидера към неговото наблюдавано поведение, подчертавайки, че ефективността се определя от действията и взаимодействието с последователите (Saltik, 2023). Основното допускане е, че лидерските умения не са вродени, а могат да се наблюдават, придобиват и развиват чрез обучение и практика (Northouse, 2010; Amanchukwu et al., 2015). Това отваря възможност за разработване на програми за развитие на лидерски умения, които поставят акцент върху комуникация, делегиране, планиране и управление на отношенията (Goff, 2003).

Ранни изследвания – като експериментите на Кърт Левин и колеги в Университета в Айова – идентифицират три основни стила: авторитарен, демократичен и либе-

рален (Lewin et al., 1939). Резултатите показват, че демократичният стил е най-ефективен в дългосрочен план, тъй като увеличава ангажираността и продуктивността (Billig, 2015). Паралелно, проучванията на Университета в Охайо извеждат два независими поведенчески фактора: „инициираща структура“ (ориентираност към задачите) и „разглеждане“ (ориентираност към отношенията) (Robbins, 2001; Daft et al., 2010). Комбинирането на високи нива и в двете измерения се свързва с най-успешните лидери. Изследванията на Мичиганския университет, ръководени от Ликърт, от своя страна стигат до извода, че ориентираният към служителите стил е най-ефективен за постигане на удовлетвореност и високи резултати (Likert, 1979).

Разработеният по-късно управленски модел на Блейк и Мутън (Blake & Mouton) синтезира тези идеи, предлагайки „управленска решетка“, в която най-успешният стил е „управление на екип“ – висока загриженост едновременно за хората и за производството (Harrison, 2018).

Съвременните изследвания разширяват поведенческата перспектива. Проучванията изследват връзката между лидерското поведение и резултати като иновации, групова ефективност и ангажираност (Jong & Hartog, 2007; Itzkovich et al., 2020). Идентифицирани са специфични поведения – директивно и партисипативно лидерство – които влияят върху ефективността на екипа (Li et al., 2018; Bednall et al., 2018). В допълнение, поведенческата теория включва както *конструктивни*, така и *разрушителни* модели: етичното лидерство насърчава иновативно поведение и споделяне на знания (Haque & Yamoah, 2021), докато деструктивното лидерство води до конфликти и ерозия на доверието (Einarsen et al., 2007; Brandebo et al., 2016).

Въпреки своята значимост, поведенческият подход е подложен на критики. Най-същественото ограничение е,

че игнорира ситуационните фактори, които могат да променят ефективността на даден стил (House & Aditya, 1997; Harrison, 2018). Например, демократичният стил може да е оптимален в култури с индивидуалистични ценности, но по-малко успешен в колективистични среди. Несъответствията между различните изследвания (Охайо, Мичиган, Айова) също поставят под въпрос универсалността на заключенията.

В този смисъл поведенческата теория бележи важен етап в еволюцията на лидерските концепции: тя премества фокуса от вродените черти към изучаването на действията и взаимоотношенията, но нейното ограничение – пренебрегването на контекста – проправя път към ситуационните и контингентни теории, които разглеждат лидерството като резултат от взаимодействие между личност, поведение и среда.

Прилаган в семейния бизнес, поведенческият подход има особена значимост, тъй като лидерството в този тип организации често се изгражда не толкова на база формални роли, колкото чрез ежедневните действия и взаимоотношения в семейството и фирмата. Демократичният и колективният стил например улесняват включването на различни членове на семейството в процеса на вземане на решения, като така се намалява рискът от конфликти между поколенията. От друга страна, ориентираното към задачата поведение може да осигури яснота и дисциплина при управлението, особено когато бизнесът се намира в преход или криза. Етичното и конструктивно лидерско поведение е ключово за поддържане на доверието и хармонията в семейството, докато деструктивни модели – като авторитарност или фаворизиране на един наследник – могат да подкопаят както семейството, така и фирмата. Затова поведенческият подход показва, че в семейния бизнес не е достатъчно да се знае *кой* заема ли-

дерската позиция – решаващо е *как* този лидер действа, тъй като именно поведението му определя хармонията в семейството и устойчивостта на бизнеса.

1.3. Ситуационна теория за лидерството

В резултат на ограниченията на поведенческите теории, които разглеждат лидерството главно през призма на наблюдаваното поведение, от края на 60-те до началото на 80-те години се появява нова вълна от изследвания, известна като ситуационен подход. Той изхожда от предположението, че няма универсално ефективен лидерски стил – ефективността зависи от конкретната ситуация, характеристиките на последователите, структурата на задачата и контекста.

Петте ключови теории и техните основни принципи и принос към разбирането на лидерството са:

1.3.1. Ситуационна теория на Фидлер

Ситуационната теория на Фидлер подчертава, че ефективността на лидера зависи от съвпадението между неговия стил и конкретната ситуация. Три фактора определят „благоприятността": качеството на отношенията лидер–последователи, структурата на задачата и позиционната власт на лидера. Лидерите, ориентирани към задачата, са по-ефективни в крайно благоприятни или неблагоприятни ситуации, докато ориентираните към взаимоотношения – при умерени условия (O'Brien, 1969; Hill, 1969). Теорията е потвърдена в множество изследвания и остава една от най-цитираните рамки за прогнозиране на лидерска ефективност (Strube & Garcia, 1981; Miller et al., 2004).

1.3.2. Целевоориентирано лидерство

Разработена от Робърт Хаус, тази теория акцентира върху начина, по който лидерите мотивират последова-

целите си чрез ясно дефинирани цели и подкрепа при постигането им. Ефективният лидер адаптира поведението си според нуждите на подчинените и характеристиките на задачата, като повишава мотивацията и удовлетвореността (House, 1971; Cote, 2017). Теорията е в близка връзка с трансформационното лидерство и концепциите за съответствие между личните и организационните ценности (Ng et al., 2008).

1.3.3. Жизненият цикъл на Хърси и Бланчард

Моделът за „ситуационно лидерство" на Хърси и Бланчард (1969) предполага, че лидерите трябва да адаптират стила си спрямо готовността на последователите – т.е. тяхната способност и мотивация да изпълнят задачата. В зависимост от това лидерите могат да бъдат по-директивни или по-подкрепящи. Макар широко използван в образованието и управленските практики, моделът е обект на критики заради противоречиви емпирични резултати и методологични слабости (Blank et al., 1990; Meirovich & Gu, 2015).

1.3.4. Теория за когнитивните ресурси

Фидлър и Гарсия (1987) предлагат, че интелигентността и когнитивните способности на лидера влияят на ефективността, но само в условия на нисък стрес. При високо напрежение опитът и самоефективността стават по-важни (Barrett et al., 2011). Теорията е потвърдена в редица емпирични изследвания (Judge et al., 2004), въпреки критики относно методологията (Vecchio, 1992).

1.3.5. Теория за процеса на вземане на решения

Разработена от Вруум и Йетън (1973), по-късно усъвършенствана от Вруум и Яго, тази теория анализира стиловете на лидерско вземане на решения – от авторитарно до консултативно и групово. Подходящият стил зависи

от ситуационни фактори като сложността на задачата, необходимостта от ангажираност на подчинените и времевите ограничения. Теорията подчертава ролята на адаптивността и психологическата сигурност в процеса (Hofmann & Morgeson, 2004).

Ситуационните теории подчертават, че ефективното лидерство не може да се обясни единствено чрез лични качества или поведение, а зависи от съчетанието между лидерски стил и контекстуални фактори. Те поставят акцент върху адаптивността и съобразяването със специфичните условия, но страдат от методологични трудности и противоречиви резултати. Въпреки това те представляват важен етап в развитието на лидерските концепции и подготвят почвата за „новата парадигма" на лидерството след 80-те години.

1.3.6. Приложимост на ситуационните теории към семейния бизнес

В семейните предприятия теорията на Фидлер помага да се разбере защо лидерите, ориентирани към задачи, често са по-ефективни в кризисни или стартиращи ситуации, докато ориентираните към взаимоотношения лидери се справят по-добре в периоди на стабилизация и приемственост. Това подчертава нуждата от съобразяване на лидерския стил с поколенческата динамика и контекста на семейството.

Целево ориентираното лидерство е особено релевантно в контекста на наследяването. Наследниците, които получават ясни цели и път за развитие от предшествениците си, са по-мотивирани и уверени в поемането на управленска роля. По този начин моделът предлага рамка за създаване на „пътна карта" за приемственост в семейните фирми.

Моделът за жизнения цикъл е ценен инструмент за разбирането на готовността на наследниците. В ранни-

те етапи те изискват директивно лидерство и наставничество, докато с натрупване на опит и компетентност – по-подходящо е колективното и делегиращо лидерство. Така теорията обяснява как лидерството трябва да се адаптира спрямо зрелостта на следващото поколение.

Теорията на когнитивните ресурси подчертава значението на интелектуалните способности и опита, но и на устойчивостта на стрес. В семейните предприятия, където наследниците често действат под силен натиск да оправдаят очакванията, умението за управление на стреса става критично за успешната приемственост.

Моделът на Вруум и Йетън осветлява дилемата между авторитарното вземане на решения от основателите и нуждата от по-консултативен стил при въвеждане на наследниците. В семейните фирми, където хармонията и включването на различни членове са важни, адаптирането на стиловете на вземане на решения е ключ към устойчивостта и намаляването на междуличностни конфликти.

1.4. Еволюция към новата парадигма на лидерството

През последните четири десетилетия в теорията и практиката на лидерството се наблюдава значително развитие, белязано от прехода от традиционни към модерни и трансформиращи стилове. Тази промяна се изразява в изместването на фокуса от транзакционното лидерство – основано на взаимно изгодни договорености – към трансформационно лидерство, което поставя акцент върху вдъхновяването, мотивирането и ангажирането на последователите (Gubanova et al., 2021).

Т.нар. „нова парадигма“ възражда интереса към изследванията на лидерството и се превръща в доминираща рамка от 1980-те години насам (Lord et al., 2017). Съвременните подходи включват не само трансформационно, но и споделено и колективно лидерство, като признават ролята

на колективните действия и приобщаващите процеси за устойчиво организационно развитие (Tapia-Fuselier, 2023; Shields, 2010).

Съществено отклонение от традиционните авторитарни модели е акцентът върху сътрудничеството и споделената власт. Докато класическите форми на лидерство често са били базирани на политическа, икономическа или военна сила, новите подходи насърчават партньорство, социално равенство и справедливост (Eagly & Carli, 2003; Shields, 2010).

Паралелно с това, съвременните изследвания обръщат внимание и на по-ирационални или субективни измерения на лидерството – като личната мотивация на лидера и неговите личностни преживявания – в отклонение от предишните строго рационалистични интерпретации (Gubanova et al., 2021). В тази рамка нараства значението на етичното лидерство, лидерството на служенето и признанието на личностните качества при дефиниране на лидерските стилове (Alilyyani et al., 2021; Lee et al., 2018; Hassan et al., 2016).

Така еволюцията на лидерските концепции очертава по-широко и всеобхватно разбиране за лидерството – такова, което надхвърля традиционните йерархични структури и подчертава приобщаващия, етичен и социално осъзнат характер на съвременните лидери.

1.4.1. Транзакционно лидерство

Транзакционното лидерство е стил, при който взаимоотношенията между лидер и последователи се изграждат на основата на ясни очаквания, условни награди и коригиране на грешки (Erschens et al., 2022). Лидерът определя стандарти и правила, като се намесва основно при тяхното нарушаване – т.нар. *управление по изключение* (Judge & Piccolo, 2004).

Характерен за този стил е акцентът върху наградите – както осезаеми (заплата, бонуси), така и нематериални (признание, благодарност), които засилват организационната продуктивност и поддържат ангажираността към качеството (Bass et al., 2003; Erschens et al., 2022). Наред с това, конструктивната обратна връзка е ключов елемент, подпомагащ ясната връзка между постигнати резултати и признание (Mwakajila & Nyello, 2021).

Транзакционното лидерство често се противопоставя на трансформационното: първото акцентира върху рутинните операции и контрол, докато второто насочва вниманието към вдъхновение, визия и мотивиране на последователите (Meerits & Kivipõld, 2020). Въпреки тези различия, изследванията показват, че двата стила могат да се допълват. Докато трансформационното лидерство е свързано с повишена мотивация и иновации, транзакционното осигурява стабилност и яснота, без които трансформационните усилия трудно биха били ефективни (Johnsen et al., 2009; Lowe et al., 1996).

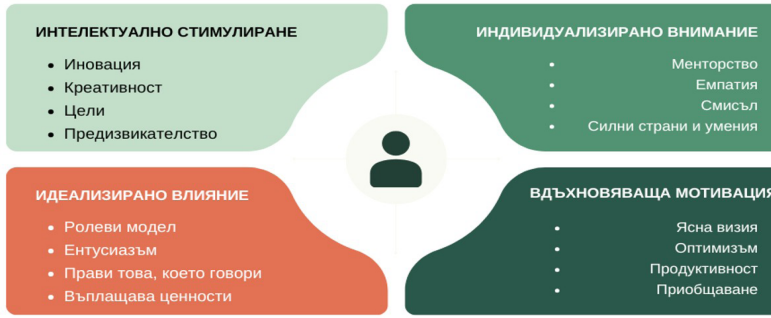
В контекста на семейните предприятия транзакционното лидерство има особено значение, тъй като осигурява рамка от ясни правила и очаквания, които могат да смекчат напрежението между поколенията и да предотвратят конфликти, произтичащи от роднински отношения. Условните награди и последователната обратна връзка подпомагат професионализацията на управлението, като изместват фокуса от фамилните привилегии към постиженията и резултатите. Въпреки това прекомерното разчитане на транзакционен стил крие риск да ограничи иновациите и стратегическото мислене, които често са необходими за адаптация в динамичната среда. Поради това в семейния бизнес транзакционното лидерство е най-ефективно, когато се комбинира с трансформационни практики, които създават визия и вдъхновяват наследниците да надграждат постигнатото.

1.4.2. Трансформационно лидерство

Трансформационното лидерство представлява стил, който надхвърля очакваното, вдъхновява чувство за мисия и стимулира професионалното израстване. За първи път концепцията е въведена от Джеймс Доутън (James V. Downton) и утвърдена от Бърнс (1978), като акцентира върху индивидуалната мотивация и противопоставя този стил на транзакционното лидерство (Dayl, 2004). По-късно Бас (1999) и Буш (2018) подчертават трансформиращия характер на подхода, който включва не само промяна в организационната култура, но и личностна трансформация на самия лидер. Трансформационните лидери формулират убедителни визии, проявяват страст и увереност, и успяват да съгласуват индивидуалните стремежи с целите на организацията.

Този стил е една от най-влиятелните и изследвани концепции за лидерство, с доказано дълбоко въздействие върху служителите (Shamir et al., 1993). Той се характеризира с лидерство чрез участие, което мотивира и движи организацията както вертикално, така и хоризонтално, и демонстрира висока адаптивност в различни обстоятелства (Juhro & Aulia, 2018). Личностният профил на трансформационния лидер включва прагматизъм, грижа, сътрудничество и самоувереност, съчетани с ниски нива на агресивност и критичност (Bass, 1999). Емпирични изследвания показват, че трансформационното лидерство повишава ангажираността чрез стимулиране на личната ефективност и оптимизма (Tims et al., 2011), както и че има съществено въздействие върху креативността и иновациите в организацията (Mansur & Jia, 2018).

Според Подсакоф, МакКинзи, Муулман и Фетър (1990) и Бас (1985), трансформационното лидерство се основава на следните принципи (фиг. 3):



Фигура 3. Трансформационно лидерство

Тези принципи оказват доказано положително въздействие върху бизнес резултатите и се откриват и в по-късни концепции като „Лидерство от пето ниво“ на Колинс (2001) и „Образцовото лидерство“ на Кузес и Познер (2012). Общото между тях е фокусът върху визията, личностното развитие и устойчивата организационна трансформация.

В семейните предприятия трансформационното лидерство има особено значение, тъй като обединява семейните ценности с организационната визия. Лидерите, които вдъхновяват и стимулират наследниците чрез ясна мисия и личен пример, улесняват процеса на приемственост и изграждат доверие между поколенията. Този стил допринася за изграждане на култура на учене, иновации и колективна ангажираност, което смекчава рисковете от вътрешносемейни конфликти и засилва устойчивостта на бизнеса. В този смисъл трансформационното лидерство не просто поддържа съществуващия бизнес, а го развива като дългосрочен проект, в който наследниците виждат личен смисъл и перспектива.

1.4.3. Лидерство на служенето

Лидерството на служенето поставя акцент върху приоритизирането на нуждите на другите и подпомагането

им да развият пълния си потенциал. Характеризира се с ключови атрибути като овластяване, отчетност, смирение, автентичност, смелост, междуличностно приемане и готовност лидерът да отстъпи на заден план, за да отдаде признание на другите (Kiersch & Peters, 2017).

Изследванията показват, че този стил има редица положителни ефекти в различни организационни контексти. Той насърчава психологическия капитал сред служителите (Bouzari & Karatepe, 2017), стимулира тяхното процъфтяване (Giolito et al., 2020) и повишава удовлетвореността от работата (Georgolopoulos et al., 2018). Освен това е свързан с по-високи нива на доверие (Sendjaya & Pekerti, 2010) и допринася за субективното благополучие на работниците (Ortiz-Gómez et al., 2022).

Приложенията му са изследвани в редица сектори: в здравеопазването – за насърчаване на сътрудничество и справяне със специфични лидерски предизвикателства (Aij & Rapsaniotis, 2017); в образованието – за формиране на ценностна основа у бъдещи здравни специалисти (Maglione & Neville, 2021) и в педагогическите практики по метода Монтесори (Lapierre et al., 2021). Лидерството на служенето често се сравнява с трансформационното и автентичното лидерство, като всички те поставят акцент върху ценностите, етиката и личната ангажираност на лидера (Andersen, 2018).

Наред с положителните ефекти, подходът предизвиква и критики. Основното възражение е, че прекомерната ориентация към служителите може да доведе до липса на решителност и бавни реакции в динамична бизнес среда. Това го прави по-подходящ за организации с нестопанска цел или колективни форми на управление, отколкото за силно конкурентни индустрии. За да бъде ефективно, лидерството на служенето изисква наличието на надеждни служители и способност на лидера да предприема коригиращи действия,

когато е необходимо. Така, въпреки ценностната си ориентация, този стил следва да бъде балансиран със стратегическа решителност и ясно лидерско влияние.

В семейните предприятия лидерството на служенето придобива специфична стойност, тъй като отразява културата на грижа, доверие и взаимна подкрепа, характерна за семейните отношения. Когато основателят или наследникът възприема този стил, той укрепва вътрешната кохезия и насърчава съвместното развитие на членовете на семейството в бизнеса. Служенето може да бъде ключов инструмент за изграждане на доверие между поколенията и за предаване на ценностите на семейството като част от организационната култура. В същото време, ако се прилага едностранчиво, стилът крие риск от прекомерно толериране на слабости или липса на професионализация. Ето защо в семейния бизнес лидерството на служенето е най-ефективно, когато се комбинира с ясни правила за управление и балансирано стратегическо лидерство.

1.4.4. Автентично лидерство

Автентичното лидерство се основава на идеята, че ефективните лидери действат в съответствие със своите ценности и убеждения, проявявайки почтеност, прозрачност и самосъзнание (Avolio & Gardner, 2005). Този стил подчертава изграждането на доверие чрез автентични взаимоотношения с последователите, като лидерът не разчита единствено на формална власт, а на лична легитимност и морална убедителност (Walumbwa et al., 2008). Изследванията показват, че автентичното лидерство насърчава организационна ангажираност, удовлетвореност от работата и повишена ефективност (Rego et al., 2012; Leroy et al., 2015). В контекста на семейния бизнес автентичността е от особено значение, тъй като наследникът трябва да спечели доверието както на семейството, така и на служителите, като демонстрира почтеност

и лоялност към семейните ценности, съчетани с визия за бъдещето.

1.4.5. Лидерство 5.0 на Колинс

В края на 90-те години Джим Колинс провежда обстойно изследване, целящо да идентифицира факторите, които превръщат добрите компании в изключителни. Той анализира единадесет компании, отговарящи на критериите за „изключителни", и ги сравнява с единадесет контролни компании. Основното откритие е наличието на специфичен лидерски стил, липсващ в контролната група, който Колинс определя като *„лидерство от ниво 5"* (Collins, 2001).

Лидерите от ниво 5 се отличават с парадоксална комбинация от лично смирение и професионална воля. Те поставят интересите на организацията над личните си амбиции, мотивирани от визия за устойчив и дългосрочен успех. Този стил на лидерство предполага скромност, автентичност и ориентация към служене, съчетани с дисциплина и решителност (Owens & Hekman, 2012; Reid et al., 2014).

Колинс (2001) описва логична последователност от пет нива в лидерското израстване (фиг. 4):



Фигура 4. Лидерство от 5-о ниво

Изследванията потвърждават, че смирението е основен компонент на този стил и е свързано с висока удо-

влетвореност на служителите, доверие и устойчиво организационно представяне (Morris et al., 2005; Bedoya, 2021; Sarfraz et al., 2022). Моделът на Колинс е оказал влияние не само в бизнеса, но и в здравеопазването и образованието (Hengy et al., 2022).

Критиците поставят под въпрос методологията на Колинс при избора на компаниите и неговите заключения за причинно-следствените връзки (Resnick & Smunt, 2008). Въпреки това идеята за лидерството от ниво 5 остава една от най-влиятелните концепции в съвременната теория и практика на управлението.

В семейния бизнес скромността и служенето се съчетават с дългосрочната ангажираност на семейството към компанията, а професионалната воля гарантира устойчиво развитие отвъд индивидуалните амбиции. За разлика от авторитарния модел, често срещан при първото поколение, лидерите от ниво 5 са склонни да изграждат силни екипи, да подготвят внимателно наследниците и да осигурят плавен преход. Тяхната ориентация към оставяне на „устойчиво наследство", а не към лична слава, съответства на логиката на междугенерационната приемственост. В този смисъл стилът на Колинс предлага ценен ориентир за семейните предприятия, които искат да съчетаят ценностите на семейството с изискванията на професионалното управление.

1.4.6. Теория на Кузес и Познър за образцовото лидерство

Кузес и Познър насочват своите изследвания към разкриване на основните качества, които служителите търсят и ценят най-много в лидер, когото са готови да следват (Kouzes & Posner, 2012). Техните резултати показват, че най-високо оценените качества са: емоционално удовлетворение, споделена визия за бъдещето, доверие и сътрудничество – всяко от които получава над 60% от гласовете на изследваните.

В „Предизвикателството на лидерството“ (фиг. 5) авторите систематизират тези прозрения в модела „Пет практики за образцово лидерство“ (Bass, 1997; Odom et al., 2021):



Фигура 5. Пет практики за образцово лидерство

Този модел поставя акцент върху лидерството като изкуство на мобилизацията – способността да вдъхновиш другите да се стремят към общи цели (Strack et al., 2008). Той намира приложение в различни сфери – от здравеопазване (Roth & Whitehead, 2019) и образование (McKinney & Waite, 2016), до бизнес организации (Brandt et al., 2016). Изследванията показват, че моделът е свързан с положително лидерско поведение и организационни резултати (Lee & Cummings, 2008), а освен това е *универсален и приложим*, тъй като лидерските практики могат да се усвоят чрез обучение и опит (Carless, 2001; Dianitasari, 2022).

Особено ценно в този модел е, че за разлика от неохаризматичните теории, които обикновено се фокусират върху изключителни лидери на големи корпорации, практиките на Кузес и Познър са постижими дори от лидери с по-ограничен ресурс. Това ги прави особено подходящи в контекста на семейния бизнес, където лидерството чес-

то се развива в по-малки структури, а устойчивостта зависи от умението да се изгражда доверие, да се споделя визия и да се насърчава сътрудничеството между членовете на семейството и служителите.

1.4.7. Фундаментално състояние на лидерство на Куин

Робърт Куин разработва концепцията за фундаментално състояние на лидерство (Fundamental State of Leadership), която разглежда лидерството като процес на вътрешна трансформация, а не като фиксиран набор от стилове или поведения (Quinn, 2004). Според него лидерите постигат най-голяма ефективност, когато преминат в състояние, което надхвърля обичайното им функциониране и ги насочва към по-високо ниво на лична и организационна ангажираност.

Куин определя четири ключови измерения на това състояние: Фокус върху резултатите – лидерът насочва усилията към смислени и значими цели, надхвърлящи обичайните задачи. Автентичност – поведение в съответствие с личните ценности и принципи, което изгражда доверие и интегритет. Ориентация към другите – лидерът поставя интересите на екипа и организацията над собствените, създавайки среда на взаимна подкрепа. Адаптивност – готовност за учене, промяна и реакция на нови предизвикателства.

В това „*фундаментално състояние*“ лидерите действат по начин, който вдъхновява, трансформира и генерира устойчиво развитие както на индивидуално, така и на организационно ниво. Те се освобождават от външния натиск и се ръководят от вътрешна мотивация и ценности.

Теорията на Куин намира приложение в разнообразни контексти, включително бизнес, образование и здравеопазване, като подчертава значението на вътрешната трансформация на лидера като основа за външна промяна (Quinn, 2004; Spreitzer et al., 2005).

Основната критика към концепцията е свързана с нейната абстрактност и трудност за методологично дефиниране. Противно на по-структурираните лидерски модели, подходът на Куин е по-скоро философски и трудно може да бъде приложен като универсален инструмент за измерване или обучение (Cooper, Scandura & Schriesheim, 2005). Освен това поставянето на акцент върху вътрешната трансформация може да се стори прекалено индивидуалистично в ситуации, изискващи колективни или институционални механизми за управление.

Фундаменталното състояние на лидерство предлага рамка, чрез която наследниците могат да изградят автентичен стил, базиран на семейните ценности, но адаптиран към динамичната бизнес среда. Автентичността и ориентацията към другите са критично важни в семейните фирми, където доверието, сплотеността и взаимната подкрепа са основа на устойчивостта. В този смисъл моделът на Куин може да бъде инструмент за създаване на лидерска култура, която балансира между запазване на семейното наследство и стратегическа адаптивност.

В обобщение, неохаризматичните подходи към лидерството придобиват съществено значение в съвременната теория и практика. Те подчертават влиянието на лидера както на индивидуално, така и на групово ниво чрез формиране на колективна идентичност, представяне на визия и стимулиране на личната ефективност (Moura et al., 2019; Fourie & Mystris, 2020). Изследванията показват положителна връзка между харизматичното лидерство и удовлетворението от работата, ангажираността и креативността (Lindblom et al., 2016; Hu et al., 2015; Tufan, 2022). В същото време се подчертава зависимостта от контекста – ефективността на тези стилове се определя от културни и организационни фактори (Choi, 2006).

Джим Колинс (2001) свързва лидерството с устойчиво високи бизнес резултати, докато други автори подчертават, че липсата на харизматични умения затруднява управлението на по-големи организации (Ready, 2004). Изследвания върху малки фирми показват, че визионерският, транзакционният и овластяващият стил са по-ефективни от авторитарния (Grinnell, 2003). Въпреки установената връзка между лидерството и икономическата ефективност, директни емпирични доказателства остават ограничени (Weaver, 2008).

1.5. „Тъмната страна" на лидерството

„Тъмната страна" на лидерството позволява по-задълбочено разбиране на предизвикателствата пред семейните фирми в България." Литературата върху деструктивното лидерство подчертава, че авторитарност, нарцисизъм и микромениджмънт са не просто индивидуални слабости, а системни феномени, които могат да възпрепятстват организационното развитие (Einarsen, Aasland & Skogstad, 2007; Schyns & Schilling, 2013). В контекста на постсоциалистическите държави културните и историческите особености често засилват тези тенденции – наследената йерархичност, недоверието в институциите и културата на личните мрежи създават условия за концентриране на власт и ограничено делегиране на отговорности (Kets de Vries, 2006; Puffer, McCarthy & Boisot, 2010).

Изследванията върху „тъмната страна" на лидерството не само очертават ключовите проявления на нарцисизъм, макиавелизъм и психопатия, но и ги правят измерими чрез утвърдени инструменти като *Narcissistic Personality Inventory (NPI), Mach-IV* и *Levenson Self-Report Psychopathy Scale*, което позволява систематичен анализ на тяхната интензивност и организационно влияние (Paulhus & Williams, 2002).

Прекомерната концентрация на власт в ръцете на един лидер и склонността към контрол на всички нива могат да блокират приемствеността между поколенията, да демотивират екипа и да ограничат иновациите. Нарцисизмът например често се проявява чрез отказ на лидерите да делегират отговорности и чрез стремеж към постоянно признание, което създава зависимост от личността на основателя (Rosenthal & Pittinsky, 2006; Brunell et al., 2008). Това е особено рисково за семейните фирми, където символичната роля на фамилното име допълнително подсилва нарцистичните модели. Микромениджмънтът, от друга страна, ограничава автономността на екипа, създава оперативни затруднения и затруднява приемствеността – често младото поколение възприема този стил като липса на доверие, което води до конфликти (Kets de Vries, 1993).

Авторитарността, подсилена от историческия опит в региона, често поражда култура на страх и пасивност, която пречи на дългосрочната устойчивост (Padilla, Hogan & Kaiser, 2007). В българския контекст, където семейството често се разглежда като „сигурно пристанище“ в условията на институционална нестабилност, авторитарният стил може да изглежда привлекателен, но в дългосрочен план води до задържане на развитието.

Възможните решения включват изграждане на прозрачни структури за вземане на решения, насърчаване на колективна отговорност и развитие на умения за делегиране чрез обучения и коучинг програми (Clarke, 2018). Програми за психологическа сигурност и отворена комуникация могат да смекчат ефектите на авторитарността и да подкрепят прехода към по-демократичен и кооперативен стил на лидерство (Edmondson & Lei, 2014). Отчитането на тези аспекти разкрива не само рисковете, но и възможностите за трансформация на семейните фирми в България към по-устойчиви и иновативни модели на управление.

1.6. Интегративен подход към лидерството

Интегративният подход към лидерството предлага цялостна рамка, която обединява класическите и съвременните теории и ги адаптира към уникалния контекст на семейния бизнес. Този подход подчертава, че нито една теория сама по себе си не е достатъчна, а устойчивото лидерство изисква съчетание от лични качества, поведенчески прояви и адаптация към динамичната среда на организацията и семейството.

Лидерът в семейния бизнес трябва да изпълнява множество роли – стратег, който формулира и насочва дългосрочната визия; фасилитатор, който създава условия за ефективно вземане на решения; и ментор, който подпомага развитието на следващото поколение. Тази гъвкавост е ключова за постигане на баланс между оперативните нужди на бизнеса и дългосрочните цели на семейството. В същото време различията между поколенията поставят предизвикателства пред стратегиите и приоритетите на фирмата. Интегративното лидерство предлага решение чрез сътрудничество, взаимно уважение и изграждане на култура на приемственост, базирана на доверие и прозрачност.

Разграничението между *лидер* и *лидерство* е особено важно в този контекст. Докато лидерът въплъщава ценностите и идентичността на фамилията, лидерството се проявява като процес на взаимодействие, споделени цели и колективни усилия. Концентрирането на лидерството в ръцете на един човек може да даде последователност и яснота, но също така прави организацията уязвима при смяна на ръководството. Ето защо успешният семеен бизнес изисква изграждане на система за споделено лидерство, делегиране и развитие на лидерския потенциал в различни членове на семейството и екипа. Това не само намалява риска при преход, но и създава устойчива основа за дългосрочна ефективност.

От класическите подходи *Ситуационната теория на Фидлер* показва, че ефективността на приемствеността зависи от съвпадението между личността на наследника и конкретния контекст на организацията – било то криза, растеж или стабилност. *Моделът на жизнения цикъл на Хърси и Бланчард* подчертава значението на зрелостта и готовността на наследника да поеме лидерските отговорности. *Теорията за процеса на вземане на решения на Вруум и Йетън* насочва вниманието към това дали лидерството в семейството се реализира в авторитарен стил, концентриран у основателя, или в по-консултативен и колективен формат, включващ наследници и други членове.

Сред съвременните концепции *трансформационното лидерство* е особено релевантно, тъй като наследникът трябва да съчетае семейните ценности с нови пазарни визии и стратегии. *Лидерството на служенето* допълнително откроява важността на културата на доверие, подкрепа и грижа, типична за семейните предприятия. *Автентичното лидерство* подчертава нуждата наследникът да утвърди своята легитимност чрез почтеност и прозрачност, а не единствено чрез формална власт. Накрая, концепцията за *лидерство от ниво 5 на Колинс* предлага ценна перспектива за съчетаване на смирение и професионална воля – качества, които се оказват особено значими в семейния контекст, където успехът се мисли не само в бизнес измерения, но и като принос към фамилната традиция.

В същото време не бива да се подценява и „тъмната страна“ на лидерството – авторитарност, нарцисизъм и микромениджмънт. Тези прояви могат да блокират процеса на приемственост, да задушат иновациите и да доведат до конфликти между поколенията. Затова, редом с позитивните модели, анализът трябва да отчита и рисковете, които произтичат от деструктивни лидерски стилове.

2. Лидерски качества в семейния бизнес в България

2.1. Разбиране на лидерството в България

Лидерството, за разлика от по-широко дискутираното ръководство, остава в известна степен неопределено в българската литература (Хаджиев, 2015). Често се наблюдава припокриване на понятието „лидер“ с „предприемач“, както и размиване на границите между лидер и мениджър, въпреки че редица автори подчертават различията (Радев, 2015; Панайотов, 2014; Хаджиев, 2015).

Лидерите се разглеждат като носители на процес на влияние за постигане на цели, чрез който те пробуждат и мотивират хората към действие. Това включва управлението на организационната култура и стимулирането на иновации (Алексиева, 2015; Стоянова, 2015; Панайотов, 2014). В този контекст лидерството се дефинира не само като функция на лични качества, но и като отговор на новите организационни предизвикателства. Панайотов (2015а) подчертава необходимостта от нов лидерски подход, адекватен на променящата се действителност, докато Радев (2015) и Тадаръков (2015) акцентират върху визията, вдъхновението и способността на лидера да разпознава възможности и да избягва кризи.

В българската литература особено значение се отдава на атрибутите на успешния лидер – иновативност, вдъхновение и умението за мобилизиране на хора, които го отличават от традиционния мениджър (Дуранкев, 2015; Тадаръков, 2015; Радев, 2015). Лидерът се разбира и като агент на промяната, отговорен за управлението на риска и адаптирането на стратегията на компанията към динамичната среда (Хаджиев, 2015; Костенаров, 2015).

Ефективността на лидерството се свързва с организационната култура, екипните ценности и спецификата на задачите. Хаджиев (2015) разглежда лидерството като

функция на обстоятелствата – лидерите не „управляват“ хората, а влияят върху тях, развивайки потенциала им. Това разбиране се споделя и от Банчева (2015), която акцентира върху ролята на лидера за стимулиране на учене и развитие чрез мотивация и подкрепа.

Развитието на таланти и идентифицирането на бъдещи лидери също са централна тема, като акцентът е върху коучинг и менторство (Алексиева, 2015; Банчева, 2015). В проектната среда лидерът се описва като ключова фигура за създаване на ефективни екипи, които споделят общи цели и ценности (Маринова, 2015; Банчева, 2015; Панайотов, 2014).

Специфичен акцент се поставя и върху лидерството в отделни отрасли. В туризма, например, лидерът се разглежда като носител на бранд и конкурентно предимство, чиято роля е свързана с позиционирането и създаването на стандарти за удовлетвореност на клиентите (Иванова, 2015; Тадаръков, 2015). В допълнение, ефективната комуникация се посочва като жизненоважна за изграждане и поддържане на успешни взаимоотношения (Алексиева, 2015; Лазарова, 2015).

В обобщение, академичната литература в България представя лидерството като сложен и многопластов феномен, често свързван с предприемачеството и мениджмънта. То се разбира като процес на влияние, чрез който се управлява културата, насърчават се иновации и се мобилизира енергия за постигане на организационни цели. Липсва обаче единна дефиниция за лидерството и универсален набор от качества, което отразява контекстуалния характер на лидерската роля в различните сектори и организации.

На тази основа може да се достигне до следното определение:

Лидерството е процес на социално влияние, чрез което лидерът мотивира и насочва другите към постигане на общи

цели, като съчетава лични качества, прояви на лидерско поведение и умение за адаптация към средата. В семейния бизнес лидерството има допълнително измерение – то обединява управлението на организацията с поддържането на фамилни ценности, изграждането на доверие и осигуряването на приемственост между поколенията.

2.1.1. Ролята на основателя в приемствеността на семейния бизнес

Изследванията показват, че именно основателят или действащият лидер е най-отговорен за непрекъснатостта на семейния бизнес. Качествата, които са допринесли за първоначалния успех, често се превръщат в пречка при прехвърлянето на собствеността и лидерството на следващото поколение. Решението на основателя да включи семейството и да предаде бизнеса е критичен етап, който определя дали организацията ще продължи като семеен бизнес или ще остане в рамките на предприемаческа инициатива (Poza, 2014; Astrachan & Shanker, 2003; Gersick et al., 1997).

Кабрера-Суарез и колеги (2001) подчертават, че строгият контрол и липсата на гъвкавост, които често са полезни в ранните фази на развитие, могат да възпрепятстват предаването на лидерски умения и знания. Успешното наследяване изисква от основателя да се откаже от абсолютния контрол и да стимулира процес на учене и поемане на отговорност от наследниците.

Садлър-Смит и съавтори (2003) разглеждат мотивацията за основаване на бизнес като резултат от индивидуални черти на личността и налични възможности. Желанието за независимост, контрол и самоуправление е основен двигател за предприемаческа активност. Въпреки това само мотивацията не е достатъчна за успех – необходима е комбинация от стратегическо планиране, упра-

вленски умения, пазарно познание и адаптация към конкурентна среда. Герсик и колеги (1997) допълват, че критичен фактор е способността да се идентифицират и използват възможности, което е в основата на предприемаческото поведение.

С развитието на бизнеса нараства значението на лидерските умения, които гарантират устойчивост и растеж. Успехът вече не зависи единствено от предприемаческа инициатива, а от способността на лидера да управлява хора, ресурси и процеси (Sadler-Smith et al., 2003). Васерман (Wasserman, 2003) описва поведенческите черти на предприемачите – новаторство, креативност и готовност за поемане на риск – като основа за развитие на бизнес, но подчертава, че за устойчивост са нужни и лидерски умения.

Фърнълд, Соломон и Тарабиши (Fernald, Solomon & Tarabishy, 2005) акцентират върху визията и дългосрочните цели, уменията за решаване на проблеми, своевременното вземане на решения и поемането на рискове. Тези качества отличават успешния лидер от предприемача. В контекста на наследяването, Колинс (Collins, 2001) изтъква, че силните лидерски умения са ключови за преодоляване на високия риск от неуспех при междугенерационния преход и за осигуряване на устойчиво развитие на семейния бизнес.

2.1.2. Ролята на наследника в приемствеността на семейния бизнес

Въпреки че темата за приемствеността е широко застъпена в литературата за семейния бизнес (Wortman, 1994; Dyer & Handler, 1994), по-малко внимание се обръща на въпроса кой се смята за най-подходящ наследник (Chrisman et al., 1998). За да оцелее семейният бизнес, някой трябва да поеме лидерската роля, но често се срещат трудности –

някои членове на семейството отказват да поемат стреса и напрежението, други имат интереси в различни професии (Poza, 2010).

Ключово предизвикателство е придобиването на знания за функционирането на бизнеса и тяхното предаване към наследника. Според Кабрера-Суарез и екип (2001) прехвърлянето на визията и стратегията от основателя е критичен фактор за успеха, като силните работни отношения между поколенията улесняват този процес. Гарсия-Алварез и екип (2002) подчертават значението на социализацията в две фази: *първична – предаване на семейните ценности и норми още от ранна възраст, и вторична – целенасочено обучение за специфични бизнес процеси.* Катър и Юстис (2009) допълват, че ранната подготовка, сътрудничеството между поколенията и трансферът на знания формират доверие и стабилна основа за лидерско развитие.

Характеристиките на наследника са централни за успешната приемственост. Карлок и Уорд (2001) посочват седем ключови умения – *съвест, доверие, компетентност, ангажираност, коучинг, способности и комуникация* – които влияят върху решението кой да поеме ръководството. Сред тях съвестта (личната почтеност и етичното поведение) е водеща. Ибрахим и съавтори (2004) открояват три критични фактора: *лидерски капацитет (влияние, мотивация, управление на конфликти), управленски умения (стратегическо планиране, финанси, специфични за индустрията знания) и ангажираност към семейството и бизнеса.* Подобни критерии се подкрепят и от Брокхаус (2004), който акцентира върху образованието и техническите умения.

Вентер и съавтори (2005) предлагат интегриран модел с три измерения – ентусиазъм и желание да се поеме бизнесът, професионален и образователен опит, както и качеството на връзката между основателя и наследника. Барак и Гантиски (1995) допълват, че процесът на наследя-

ване е критичен период, в който младите лидери трябва да развият компетентност, екипни умения и осъзнаване на рисковете от неуспешен преход.

Поведенческите характеристики също са решаващи. Васерман (2003) посочва новаторството, креативността и готовността за риск като основа на предприемаческото лидерство. Ферналд, Соломон и Тарабиши (2005) изтъкват визията, уменията за решаване на проблеми и способността за навременно вземане на решения като отличителни за успешните лидери. В този смисъл наследникът често се възприема не толкова като предприемач, а като „мениджър-строител" (Cater & Justis, 2009), който надгражда постиженията на основателя, адаптира визията към новите условия и развива устойчиви бизнес практики.

В заключение, ефективният наследник трябва да съчетава лични качества (почтеност, ангажираност), управленски умения (стратегия, финанси, индустриална компетентност), лидерски способности (влияние, мотивация, комуникация) и силна връзка със семейството и неговите ценности. Само тази комплексна подготовка може да гарантира плавен преход и устойчиво развитие на семейния бизнес през поколенията (Poza, 2010; Ibrahim et al., 2004; Carlock & Ward, 2001).

2.2. Споделено лидерство и управленски екипи в семейния бизнес

Концепцията за споделено лидерство се утвърждава в литературата като алтернатива на традиционните модели, които концентрират лидерските функции в един-единствен човек. Пиърс и Конгър (2003) определят споделеното лидерство като динамичен процес, при който лидерските роли се разпределят между членовете на екипа, в зависимост от техните компетентности и контекста на организацията. Карсън, Теслук и Марон (2007)

допълват, че този модел предполага взаимно влияние, колективна отговорност и съвместно вземане на решения. Подобен подход е особено релевантен в съвременните организации, където сложността и динамиката на средата изискват гъвкави и колективни решения.

В контекста на семейния бизнес споделеното лидерство придобива специфични измерения. На първо място, семейните фирми обединяват не само икономически, но и емоционални и социални измерения, което прави концентрацията на власт в един лидер често проблематична (Arregle et al., 2007). Разпределянето на лидерските функции сред различни членове на семейството може да намали напрежението при приемствеността и да създаде баланс между поколенията. Това позволява по-гладък преход, като се избягва зависимостта от „харизматичния наследник" и се насърчава колективна култура на отговорност (Ensley & Pearson, 2005).

Формирането на управленски екипи (family management teams) е едно от най-ефективните средства за институционализиране на споделеното лидерство. Такива екипи включват както членове на семейството, така и често външни професионалисти, които добавят управленска експертиза и независима перспектива. Изследванията показват, че управленските екипи в семейните фирми насърчават колективното вземане на решения, съчетават различни умения и опит, и създават по-висока организационна устойчивост (Nordqvist, 2012). В същото време, ако липсват ясно разписани роли и правила, тези екипи могат да породят вътрешно съперничество и конфликти (Ensley & Pearson, 2005).

Теоретичните рамки, които подкрепят приложимостта на споделеното лидерство в семейните фирми, включват теорията за социалния капитал, която подчертава значението на доверието и мрежите в семейството като ресурс за ефективно управление (Arregle et al., 2007). Освен

това системният подход разглежда семейството и бизнеса като взаимосвързани подсистеми, където интегрираното лидерство позволява балансиране между оперативните нужди на фирмата и дългосрочните цели на семейството (Tagiuri & Davis, 1996).

Практическите измерения на споделеното лидерство в семейния бизнес варират според мащаба на организацията. В малките семейни фирми често се наблюдава разпределение на лидерството между съпрузи или братя/сестри, докато в по-големите структури се създават управителни съвети или семейни конституции, които формализират разпределянето на властта (Bammens, Voordeckers & Van Gils, 2011). Успешните практики включват ясно дефиниране на роли – например визионер, оперативен ръководител и медиатор – както и въвеждане на прозрачни механизми за вземане на решения.

Изграждането на култура на споделено лидерство в семейния бизнес има няколко ключови предимства: повишава доверието между поколенията, улеснява прехода на властта, намалява риска от блокиране на процесите при отсъствие на един лидер и подпомага иновациите чрез колективно участие. Това е особено важно в контекста на приемствеността, където често основателят се сблъсква с предизвикателството да предаде не само контрол, но и визия, ценности и отговорност за бъдещето.

В заключение, споделеното лидерство и управленските екипи предлагат алтернативен модел на управление, който може да смекчи рисковете от лидерска централизация и да създаде устойчива рамка за развитие на семейните предприятия. Те осигуряват основа за хармонично съчетаване на традициите и новаторството, укрепват културата на доверие и сътрудничество и подпомагат плавния преход между поколенията – ключово условие за устойчивостта на семейния бизнес в дългосрочен план.

Като обобщен извод може да се заключи, че споделеното лидерство и интегративното лидерство предлагат различни, но взаимнодопълващи се перспективи за управлението на семейния бизнес. *Докато споделеното лидерство се концентрира върху архитектурата на властта и разпределението на лидерските роли в рамките на семейството и управленския екип, интегративното лидерство поставя акцент върху динамиката на поведението и способността на лидера да се адаптира към променящите се обстоятелства.* В този смисъл първото осигурява структура и колективна отговорност, а второто гарантира гъвкавост и баланс между различни стилове и изисквания. Комбинацията между двата подхода може да създаде устойчива рамка за приемственост и дългосрочно развитие на семейния бизнес, като съчетае стабилност в управленската архитектура с адаптивност в лидерското поведение.

3. Подходи за измерване на лидерски умения и компетентности

Измерването на лидерските умения и компетентности е една от централните теми в съвременните изследвания по лидерство, тъй като създава основа както за обективна оценка, така и за целенасочено развитие на лидерския потенциал (Northouse, 2022). Оценката на лидерите е сложен процес, който обхваща личностни характеристики, поведенчески прояви и способност за адаптация към контекста (Yukl, 2013). В семейния бизнес този въпрос придобива особено значение, защото лидерските умения на наследниците и управленските екипи са пряко свързани с устойчивостта на предприятието и с процеса на междугенерационна приемственост (Le Breton-Miller, Miller & Steier, 2004).

Класическите подходи за измерване, основани върху личностни черти и стилове на лидерство, днес се допълват от съвременни рамки, които включват емоционална

интелигентност (Goleman, Boyatzis & McKee, 2013), автентичност (Avolio & Gardner, 2005) и способността на лидера да реагира гъвкаво спрямо организационния и културния контекст (Hogan & Kaiser, 2005). Наред с това, инструментите за измерване все по-често се използват за изграждане на програми за развитие и обучение на бъдещи лидери, като включват индивидуален коучинг, групови обучения и симулации на управленски ситуации (Day, Fleenor, Atwater, Sturm & McKee, 2014).

Обзорът на най-често използваните HR модели за развитие на лидерството в таблица 3 показва, че практиките в организациите се опират основно на комбинация от система за способности и умения, обратна връзка и структурирани програми за развитие.

Макар тези модели да са широко приети и да демонстрират значителна практическа стойност, те споделят няколко общи слабости, които ограничават приложимостта им в контекста на семейните предприятия.

На първо място, значителна част от моделите – като 70–20–10, система за способности и умения и Leadership Pipeline – са разработени предимно за големи корпорации, където съществуват достатъчно ресурси за дългосрочни програми за развитие. В условията на семейния бизнес, особено при малки и средни фирми, подобни ресурси често липсват, а динамиката на междуличностните отношения е значително по-сложна.

На второ място, моделите са ориентирани основно към индивидуалното развитие на лидера, но по-рядко интегрират организационните и културните измерения на лидерството. Например 360-градусовата обратна връзка и програмите за емоционална интелигентност се фокусират върху самоосъзнаването и междуличностните умения, но не предоставят рамка за анализ на културните зависимости и ценностите, които в семейния бизнес играят ключова роля за устойчивостта.

Таблица 3. Обзор на най-често прилаганите модели за развитие на лидерството

Модел	Фокус	Силни страни	Ограничения
Модел 70–20–10	Баланс между учене чрез опит (70%), социални взаимодействия (20%) и формално обучение (10%).	Прост и широко приет; насърчава практическо учене; лесен за адаптиране към различни програми.	Процентите са ориентировъчни, не универсално валидирани; подценява формалното обучение в някои контексти.
Рамка на способностите (Competency Frameworks)	Дефиниране на лидерски способности за подбор, развитие и оценка.	Осигурява яснота и стандартизация; лесно се интегрира в HR системи.	Риск от прекомерна бюрократизация; статични, ако не се актуализират редовно.
360-градусова обратна връзка (360-Degree Feedback)	Събиране на обратна връзка от множество източници.	Повишава самоосъзнаването; подкрепя индивидуални планове за развитие.	Зависим от организационната култура; риск от субективни оценки и „политическо“ изкривяване.
Ситуационно лидерство (Situational Leadership)	Адаптиране на стила според зрелостта и опита на екипа.	Гъвкавост; лесно приложим в обучения и практиката.	Опростява сложността на лидерството; липсва емпирична универсална валидност.
Развитие на трансформационно лидерство (Transformational Leadership Development)	Вдъхновяване, визия и мотивация на последователи.	Подобрява ангажираността и иновациите; силно приложим в промяна.	Може да доведе до зависимост от харизмата на лидера; труден за измерване.

Модел	Фокус	Силни страни	Ограничения
Рамка за развитие на емоционална интелигентност (Emotional Intelligence Framework)	Развитие на лидерите чрез емоционална интелигентност.	Подобрява комуникацията, емпатията и екипната динамика.	Често критикуван за трудности при обективното измерване; концептуални спорове за дефиницията на ЕИ.
Лидерският път (Leadership Pipeline)	Етапи на развитие от индивидуален сътрудник до топ мениджър.	Систематичен и структуриран подход; особено полезен в големи корпорации.	Труден за адаптиране към малки и динамични фирми; предполага дългосрочни ресурси.
Развитие на автентично лидерство (Authentic Leadership Development)	Етика, ценности, автентичност.	Повишава доверието и ангажираността; релевантен при кризи.	Риск от прекалено идеализиране; труден за обективно измерване.
Лидерство, основано на силните страни (Strengths-Based Leadership (Gallup))	Развитие чрез индивидуални силни страни.	Повишава мотивацията и ефективността; насърчава позитивна култура.	Може да пренебрегне критични слабости; зависи от точността на самооценката.
Програми за развитие на кадри с висок потенциал (HiPo (High-Potential) Programs)	Идентифициране и развитие на бъдещи лидери.	Стратегически инструмент за приемственост; комбинира ротации, коучинг, менторство.	Риск от елитарност и демотивация на останалите; труден за прозрачна реализация.

Трето, повечето модели имат *линеен характер* – те предполагат ясно дефинирани етапи (напр. Leadership Pipeline) или предварително зададен баланс между формално и неформално учене (70–20–10). В реалността на семейните фирми процесите са нелинейни, често повтарящи се и силно зависими от житейския цикъл на лидера, от динамиката между поколенията и от неформалните мрежи в семейството.

Четвърто, малко от разгледаните модели разглеждат изрично въпроса за приемствеността и предаването на лидерството. Изключение правят програмите за развитие на кадри с висок потенциал (HiPo), които акцентират върху идентифицирането и развитието на бъдещи лидери, но дори и те често се прилагат в корпоративна среда, а не в контекста на семейната собственост, където изборът на наследник е свързан не само с умения, но и с фамилни и емоционални фактори.

В този смисъл, докато традиционните HR модели предоставят ценни инструменти за развитие на лидерството, те не отговарят в пълна степен на специфичните предизвикателства на семейния бизнес. Тази празнина очертава необходимостта от интегриран модел, който включва индивидуалните, организационните и междугенерационните измерения на лидерството и отчита нелинейния и динамичен характер на приемствеността.

ГЛАВА III.

МЕТОДОЛОГИЯ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

Методологичната рамка е съществена част от всяко емпирично изследване, тъй като определя начина, по който се събират, обработват и интерпретират данните. В тази глава са представени методологичните основи на изследването и е обоснован изборът на подход, методи и техники за събиране и анализ на емпиричните данни. Особено внимание е отделено на съчетаването на количествени и качествени методи, което позволява по-цялостно разглеждане на лидерството и приемствеността в семейния бизнес.

1. Изследователска парадигма, подход и дизайн

Философската рамка на изследването се основава на комбинация от интерпретативизъм и постпозитивизъм, обусловена от прилагането на смесен методологически подход. Интерпретативизмът предоставя възможност за задълбочено разбиране на социалните явления в контекста на семейния бизнес чрез качествени методи. В рамките на това изследване е реализирано посредством

казуси, които позволяват детайлно проследяване на динамиката на лидерството и приемствеността в конкретни организации.

От друга страна, постпозитивистката парадигма намира израз в приложението на количествени методи за откриване на закономерности и модели в изследваните данни. В тази връзка бе проведено анкетно проучване, последвано от разнообразни статистически анализи, включително описателен и сравнителен анализ, факторен и клъстерен анализ, честотен анализ и нормализация на данните. Подобна комбинация от методи позволява интегрирано разбиране на явлението, като съчетава интерпретацията на контекста със систематичен количествен анализ на тенденциите и структурите.

Изследователският подход е смесен, съчетаващ количествени и качествени методи. Използването на подобна стратегия се обуславя от способността ѝ да предоставя по-цялостно разбиране на сложни явления чрез интегриране на различни изследователски перспективи. Методологичният плурализъм позволява да се използват силните страни на всеки метод, като едновременно с това се компенсират техните ограничения, повишавайки валидността и задълбочеността на резултатите (Creswell & Plano Clark, 2017; Halcomb & Hickman, 2015).

Смесените методи са особено подходящи в областите на социалните и управленските науки, където изследователските въпроси често са комплексни. Те дават възможност за триангулация на данните и за съчетаване на контекстуалната дълбочина на качествените данни с обобщаващия потенциал на количествените резултати (O'Cathain et al., 2007; Pluye & Hong, 2014). По този начин се осигурява не само отговор на въпроса „какво се случва", но и разбиране на „как" и „защо" се проявяват наблюдаваните модели.

В обобщение, смесеният подход позволява по-гъвкаво и нюансирано изследване на човешкото поведение и организационните процеси, като създава по-устойчива основа за формулиране на надеждни заключения и препоръки (Vedel et al., 2019; Bryman, 2007).

В рамките на количествения анализ са приложени описателен и честотен анализ за очертаване на основните тенденции, факторен и клъстерен анализ за идентифициране на модели и групи от лидерски умения, както и сравнителен и нормализиран анализ за по-задълбочено разбиране на връзките между приемственост и устойчивост.

Изследването се концентрира не само върху лидерските качества и подготовката на наследниците, но и върху начина, по който се планират, разработват и прилагат стратегии за приемственост, както и върху тяхното значение за дългосрочната стабилност на организациите. Фокусът е поставен върху оценките и възприятията на респондентите в два взаимосвързани контекста – *приемственост* и *устойчивост*, като използваните методи позволяват интегрирано разглеждане на индивидуални, организационни и контекстуални фактори.

Наред с количествения анализ, изследването включва и качествен елемент под формата на анализ на казуси. Този подход позволява задълбочено изследване на специфични ситуации в семейни предприятия, като дава възможност да се проследят процесите на приемственост в тяхната реална динамика. Казусите обогатяват количествените данни чрез контекстуализиране на лидерските практики и управленските решения, като същевременно разкриват особеностите на междугенерационните отношения и ролята на семейната култура в процеса на предаване на лидерството.

Изследователските въпроси са формулирани с цел да насочат анализа към проверка на основната и работните

хипотези и не представляват самостоятелни аналитични единици:

- **ИВ1**: Кои лидерски подходи и управленски фактори са статистически и концептуално свързани с успешната приемственост и устойчивото развитие на семейните предприятия в България?
- **ИВ2**: Кои лидерски качества и управленски умения на приемника са определящи за успешния процес на лидерска приемственост и устойчивостта на семейния бизнес?
- **ИВ3**: До каква степен и по какъв начин планирането на приемствеността е интегрирано в стратегическото управление на семейните предприятия и как това се отразява върху тяхната устойчивост?

В основата на анализа е разбирането, че управлението на риска при смяната на лидера в семейния бизнес изисква систематичен план за приемственост, който да бъде интегриран в стратегическия план на компанията. Това предполага едновременно внимание към развитието на наследниците, организационната култура и формалните управленски механизми, които осигуряват устойчивост и дългосрочен просперитет.

Изследването има проучвателен характер, тъй като изследваната тема е все още слабо разработена в български контекст, особено по отношение на систематично сравнение между различни лидерски профили в семейния бизнес.

2. Размер на извадката

Географски изследването не е ограничено до конкретен регион, а цели да обхване територията на Република България. То е проведено чрез онлайн анкета, разработена в сътрудничество с Изпълнителната агенция за насърчава-

не на малките и средните предприятия (ИАНМСП) и осъществено под научното и методическо ръководство на автора. Анкетата е разпространена сред приблизително 7000 компании от регистъра на ИАНМСП, като участието е напълно доброволно и анонимно. Подкрепата на ИАНМСП осигури достъп до целевата група, но поради самоселекционния характер на отговорилите извадката следва да се разглежда като частично представителна. Това налага известни ограничения върху степента на статистическа обобщеност, но въпреки това предоставя надеждна основа за идентифициране на тенденции и изследователски зависимости.

Анкетното проучване се проведе в периода *март – април 2025 г.* Събрани бяха общо 125 валидни отговора, от които *104* респонденти са идентифицирани като представители на семейни предприятия – организации, при които собствеността се споделя от членове на едно и също семейство и съществува изразено намерение за междугенерационно предаване на бизнеса. Останалите 21 респондента, чиито предприятия не отговарят на тази дефиниция, са изключени от анализа.

3. Методи за събиране на данни

Методите на научното познание традиционно се групират на общи, специални и методи за творческо търсене (Белоев и Тасев, 2008). Сред основните се открояват наблюдението, сравнението, измерването и експериментът. В рамките на изследването са приложени методи, принадлежащи към групата на методите за творческо търсене, които позволяват по-задълбочено разбиране на изследваните процеси и явления в контекста на семейния бизнес (табл. 4).

Таблица 4. Връзка между изследователските въпроси и използваните методи

Въпрос	**Метод**
Кои лидерски подходи и управленски фактори са статистически и концептуално свързани с успешната приемственост и устойчивото развитие на семейните предприятия в България?	Изследване на казуси Анкета
Кои лидерски качества и управленски умения на приемника са определящи за успешния процес на лидерска приемственост и устойчивостта на семейния бизнес?	Анкета
До каква степен и по какъв начин планирането на приемствеността е интегрирано в стратегическото управление на семейните предприятия и как това се отразява върху тяхната устойчивост?	Изследване на казуси Анкета

3.1. Анкета

Дизайнът на анкетите изисква стабилна теоретична рамка, която да обхваща принципите на формулиране на въпроси, избора на извадка и ангажирането на респондентите. Такава рамка е от съществено значение, за да се гарантира, че проучването улавя релевантни данни, като същевременно минимизира пристрастията и максимизира честотата на отговорите. Яснотата и структура-

та на въпросите имат ключово значение за качеството на резултатите. Систематичният подход към характеристиките на въпросите — тематика, тип и измервателни скали — е определящ за надеждността на данните (Schaeffer & Dykema, 2011). В този смисъл утвърдените препоръки за вземане на решения при анкетен дизайн (Blair et al., 2014), както и принципът KISS (Keep It Simple, Stupid), който акцентира върху простотата и директността на въпросите (Alwin & Beattie, 2016), допринасят за подобряване на разбирането и точността на отговорите. Освен съдържанието, трябва да се отчита и средата на провеждане – дигиталните устройства и онлайн достъпността все по-често формират рамката, в която респондентите взаимодействат с анкетата. Допълнително, методологичната строгост на извадковия подход е важна предпоставка за обобщаемост на резултатите, дори когато извадката е ограничена.

Тук е приложен количествен подход чрез анкетно проучване, целящо да анализира състоянието на приемствеността в семейните малки и средни предприятия в България. Въпросникът е разработен въз основа на адаптирани елементи от международната методология *F-PEC Scale of Family Influence* (Family–Power–Experience–Culture), създадена и валидирана от Астрахан, Клейн и Смирньос (2002). Акцентът е поставен върху компонента „Опит“ (Experience), измерващ степента на ангажираност на различни поколения в управлението и собствеността на семейното предприятие. Адаптацията включва обособяването на следните групи въпроси: Първата група показатели се отнася до общите характеристики на семейния бизнес. Те включват ролята на респондента в организацията (настоящ лидер, потенциален наследник, мениджър или служител), продължителността на съществуване на бизнеса, броя на поколенията, участвали в управлението, размера на фирмата

по брой служители и наличието или отсъствието на избран наследник. Тези данни позволяват изграждане на контекстуален профил на участниците и служат като основа за по-нататъшен сравнителен анализ.

Втората група обхваща показателите, свързани със стратегическото планиране на приемствеността. Те изследват степента, в която семейните предприятия имат ясно формулиран и документиран план за приемственост, доколко процесът на наследяване е интегриран в дългосрочната стратегия на бизнеса, както и до каква степен лидерите възприемат стратегическото планиране като критично за устойчивостта на организацията.

Третата група е фокусирана върху лидерските подходи и подготовката на наследника. Тук се анализират практиките на менторство и целенасочено обучение от страна на настоящите лидери, степента на включване на наследниците в управленския процес, както и влиянието на стила на предходния лидер върху тяхната подготовка. Допълнително се изследва делегирането на управленски отговорности и възприеманата плавност на процеса на преход.

Следващото направление включва показателите за успех и предизвикателства в процеса на приемственост. Те измерват доколко процесът протича безпроблемно, как се оценява подготвеността на наследника и как липсата на стратегически план или натиск от предходното поколение влияят върху качеството на прехода.

За предприятията, в които все още не е избран наследник, са разработени показатели, отнасящи се до алтернативните стратегии за приемственост. Те включват наличието на предварителен план въпреки отсъствието на наследник, нагласите за предаване на управлението на професионален мениджър, възможността за продажба на бизнеса и ролята на външни съветници или борд на директорите при вземането на решения за бъдещето на компанията.

Докато оригиналният модел прилага стандартизирани измервания и точкови скали, адаптацията в това изследване е съобразена със специфичния български културен и институционален контекст. Комбинирането на затворени и отворени въпроси, заедно с описателен и сравнителен анализ, позволява да се съхрани съпоставимостта с международния модел, като едновременно се гарантира релевантност към локалната среда.

Анкетата е авторска и съдържа *20 въпроса* (виж Приложение 1). Тя включва *затворени* и *отворени въпроси*. Някои от затворените въпроси са структурирани чрез Ликертова скала (от 1 = „напълно не съм съгласен“ до 5 = „напълно съм съгласен“), чрез която се измерва степента на съгласие на респондентите с различни твърдения, свързани със стратегическото планиране, лидерските подходи, подготовката на наследника и възприеманите предизвикателства в процеса на приемственост. Този тип въпроси осигурява възможност за статистическа обработка и сравнение между групите участници – настоящи лидери, наследници и фирми без избран наследник. Отворените въпроси, от своя страна, дават възможност за по-задълбочено разбиране на контекста чрез изразяване на личен опит, интерпретации и ценностни нагласи на респондентите. Те позволяват извеждането на качествени индикатори, свързани с факторите за успешна приемственост, предизвикателствата при наследяването и ключовите лидерски умения, което допринася за по-цялостно и интерпретативно изследване на феномена.

Тази структура позволява да се обхванат както обективни характеристики на предприятията, така и субективни възприятия и нагласи, което осигурява по-пълна основа за последващия анализ.

3.2. Изследване чрез казуси

Изследванията чрез казуси се характеризират със способността си да предоставят задълбочени прозрения за специфични ситуации, което ги прави особено подходящи за анализ на сложни взаимовръзки между теория и практика. Рабинович (2020) подчертава, че казусите могат да преодолеят пропастта между теоретичните конструкции и практическото приложение, като служат за интегриране на професионалната практика с теоретичното разбиране. В този смисъл методологията на разширения казус, развита от Лей и Року (2019), разглежда казусите не като статични единици, а като динамични конструкции, формирани от постоянни взаимодействия между наблюдение и теория. Този подход позволява изследванията чрез казуси да надхвърлят индивидуалните примери и да допринасят за развитието на нови методологии и аналитични рамки.

В същото време Хает и съавтори (2014) обръщат внимание на недостатъците в съществуващата литература, отбелязвайки липсата на стабилна методологична основа при качествените изследвания чрез казуси. Това подчертава необходимостта от ясно структурирани теоретични рамки, които да гарантират валидността и надеждността на резултатите. Гъвкавостта на метода е посочена от Майер (2001) като негово преимущество, но и като предизвикателство, тъй като липсата на строги насоки създава риск за методологичната последователност.

При изследване на приемствеността в семейния бизнес този метод е особено ценен, тъй като позволява да се проследят всички етапи на процеса – от планирането до изпълнението и оценката на резултатите. Той осигурява богат контекст, необходим за идентифициране на добри практики и потенциални бариери, както и за по-задълбочено разбиране на факторите, които подкрепят или възпрепятстват успешния междугенерационен преход.

В тази връзка, за нуждите на изследването са анализирани петте публикации на Ърнест и Йънг **(EY)**, „Книга на фамилния бизнес в България“ (включващи над 40 семейни компании в периода 2017–2024 г.) посветени на семейния бизнес, които предоставят практическа перспектива за лидерството, управленските предизвикателства и успешните модели на приемственост. Тази комбинация между академични казуси и бизнес ориентирани изследвания обогатява анализа, като позволява съпоставяне на теоретичните концепции с реални практики от глобалната и българската среда.

3.3. Анализ на документи

Анализът на документи представлява утвърден качествен метод, който позволява систематичното оценяване и интерпретиране на различни видове текстови и контекстуални материали. Той е особено ценен с възможността си да разкрива исторически контексти, социални практики и еволюцията на идеи, като същевременно предлага рентабилен и ефективен изследователски инструмент. Системният подход към анализа включва няколко ключови стъпки: идентифициране на релевантните документи, извличане на данни и тяхното аналитично интерпретиране.

Едно от основните предимства на метода е неговата гъвкавост – той може да се прилага самостоятелно или в комбинация с количествени техники, като по този начин обогатява изследователската перспектива. Въпреки това анализът на документи има и ограничения, свързани с достъпността и надеждността на източниците, както и с възможна пристрастност при подбора и тълкуването им. Затова, както подчертава Боуен (2009), е необходимо внимателно прилагане и балансиран подход, който отчита както силните, така и слабите страни на метода.

Като допълнителен изследователски метод към изследването е приложен анализ на документи, с цел да се осигури по-широк контекст и да се валидират резултатите от анкетното проучване и казусите. Документалният анализ е насочен към стратегически, нормативни и институционални източници, които очертават рамката, в която функционират малките и средните предприятия и по-специално семейните бизнеси в България.

Използваните документи включват:

- Национални стратегии за МСП, определящи приоритетите и политиките за развитие на сектора;
- Законови и регулаторни документи, свързани с дейността на семейните предприятия;
- Конвергентната програма на Република България, предоставяща макроикономически контекст и перспективи за растеж;
- Доклад на Bank for International Settlements (BIS), който съдържа глобални макроикономически анализи и данни, релевантни за оценка на рисковете и устойчивостта;
- Материали на Изпълнителната агенция за насърчаване на малките и средните предприятия (ИАНМСП), представящи състоянието и развитието на МСП в страната;
- Документи и статистически публикации на Националния статистически институт (НСИ), които предоставят емпирична база за броя, структурата и приноса на семейните предприятия към икономиката.

Тези източници позволяват да се изгради връзка между емпиричните данни от анкетата и казусите, от една страна, и институционалния и нормативния контекст, от друга. По този начин се постига по-задълбочено разбиране на факторите, които влияят върху приемствеността и устойчивостта на семейния бизнес в България.

4. Методи за анализ на данни

В Таблица 5 се обосновава избора на методи за анализ на данните, приложени в рамките на изследването. Избраните подходи са съобразени със спецификата на данните и целите на изследването, като осигуряват пълнота и достоверност на резултатите.

Таблица 5. Обосновка на избора на методи за анализ на данните

Изследователски въпрос	**Метод за анализ на данни**	**Обосновка**
Кои лидерски подходи и управленски фактори са статистически и концептуално свързани с успешната приемственост и устойчивото развитие на семейните предприятия в България?	1. Честотен анализ 2. Описателен анализ 3. Корелационен анализ	1. Да се характеризират основните свойства на извадката и да се определи общият профил на наблюдаваните явления. 2. Оценка на силата и посоката на връзките между различни променливи, което подпомага формулирането на хипотези за взаимозависимостите.
Кои лидерски качества и управленски умения на приемника са определящи за успешния процес на лидерска приемственост и устойчивостта на семейния бизнес?	1. Сравнителен анализ 2. Нормализация 3. Факторен анализ	1. Изследване на разликите и сходствата между групи или показатели, което дава по-дълбоко разбиране на наблюдаваните модели. 2. Идентифициране на основните фактори и структури в данните, които обуславят взаимовръзките между променливите.

Изследователски въпрос	Метод за анализ на данни	Обосновка
До каква степен и по какъв начин планирането на приемствеността е интегрирано в стратегическото управление на семейните предприятия и как това се отразява върху тяхната устойчивост?	1. Корелационен анализ 2. Факторен анализ 3. Клъстерен анализ	1. Идентифициране на основните фактори и структури в данните, които обуславят взаимовръзките между променливите. 2. Оценка на силата и посоката на връзките между различни променливи, което подпомага формулирането на хипотези за взаимозависимостите

В Таблица 6 се представя методологията на изследването в обобщен вид.

Таблица 6. Обобщената методология на изследването

Изследователски въпрос	Метод за събиране на данни	Метод за обработка на данни
Кои лидерски подходи и управленски фактори са статистически и концептуално свързани с успешната приемственост и устойчивото развитие на семейните предприятия в България?	Анализ на документи Изследване на казуси Анкета	Честотен анализ Описателен анализ Корелационен анализ
Кои лидерски качества и управленски умения на приемника са определящи за успешния процес на лидерска приемственост и устойчивостта на семейния бизнес?	Анкета	Сравнителен анализ Нормализация Факторен анализ

Изследователски въпрос	Метод за събиране на данни	Метод за обработка на данни
До каква степен и по какъв начин планирането на приемствеността е интегрирано в стратегическото управление на семейните предприятия и как това се отразява върху тяхната устойчивост?	Въпросници Изследване на казуси	Факторен анализ Клъстерен

Описателен анализ – използван за систематизиране на основните характеристики на данните и предоставяне на ясен преглед върху извадката и нейните особености. Този метод позволява откриване на основни тенденции и модели в данните, без да се правят вероятностни заключения (Vaismoradi et al., 2013).

Честотен анализ – приложен за оценка на разпределението на отговорите и за идентифициране на най-често срещаните нагласи и практики. Този тип анализ осигурява базова основа за по-детайлно изследване на повтарящите се модели (Field, 2018).

Сравнителен анализ – използван за систематично сравняване на резултатите между различни групи респонденти (например основатели и наследници). Методът подпомага разкриването на прилики и различия между групите и оценката на тяхното значение за процесите на приемственост (Esser & Vliegenthart, 2017).

Нормализация на данните – В процеса на обработка на резултатите е приложена нормализация на данните с цел осигуряване на съпоставимост между променливи, измервани по различни скали. Този подход позволява балансирано сравнение на стойностите и намалява риска от изкривяване при интегриране на резултатите от различни инди-

категории (Jain, 2010). Нормализацията е извършена чрез скалиране на всички стойности в диапазона от 0 до 1, като по този начин се създава обща основа за анализ и извеждане на надеждни изводи.

Процедурата е реализирана по следната формула:

$$Om = \frac{O}{O\ max} \qquad (1)$$

където:

- **O** – е наблюдаваната стойност на отговора (в случая числови стойности от 1 до 5);
- $\mathbf{O_{max}}$ – е максималната възможна стойност на отговора (5);
- $\mathbf{O_m}$ – е нормализираната стойност, вариращa съответно между 0,2; 0,4; 0,6; 0,8 и 1.

Чрез този метод се осигурява равнопоставеност на различните променливи и се създават предпоставки за коректно прилагане на последващи статистически техники, като факторен и клъстерен анализ.

Корелационен анализ – За изследване на взаимовръзките между основните променливи е приложен коефициент на корелация на Пиърсън (r). Данните са събрани чрез Ликърт скала от 1 до 5, което позволява тяхното третиране като приблизително интервални стойности, подходящи за прилагане на този тип анализ (Cohen et al., 2014). Методът измерва силата и посоката на линейната зависимост между променливи като начин на вземане на решения и готовност за приемственост.

Коефициентът на Пиърсън е използван за идентифициране на положителни или отрицателни връзки между тези променливи, като резултатите варират между –1 и +1. Положителните стойности индикират пряка зависимост – с нарастване на едната променлива нараства и другата, докато отрицателните стойности показват обратна връзка. Стойности, близки до нула, сочат липса на значима линейна зависимост.

При интерпретацията на резултатите са приети следните ориентировъчни граници за сила на връзката (Cohen, 1988):

- $r = 0.10–0.29$ → слаба връзка;
- $r = 0.30–0.49$ → умерена връзка;
- $r \geq 0.50$ → силна връзка.

Приложението на корелационния анализ на Пиърсън позволява да се установят статистически значими зависимости между характеристиките на лидерския стил и готовността за приемственост, без да се предполага причинно-следствена връзка, като по този начин се осигурява надеждна основа за интерпретация на моделите на лидерско поведение в семейните предприятия.

Факторен анализ – В изследването е приложен експлораторен факторен анализ с цел да се идентифицират латентни зависимости между изследваните променливи и да се групират взаимносвързани показатели в по-широки концептуални структури. Методът е избран, защото позволява да се открият скрити модели на взаимозависимост между лидерските характеристики и елементите на планирането на приемствеността, без предварително зададена теоретична рамка (Luthans et al., 2007; Henson & Roberts, 2006). Това го прави подходящ за изследвания с експлораторен характер.

Преди провеждане на анализа е извършена проверка на пригодността на данните чрез теста на Кайзер–Майер–Олкин (KMO) и теста на Бартлет за сферичност. Получените стойности (KMO = 0.717 и $p < 0.001$) потвърждават статистическата адекватност на извадката и наличието на достатъчна корелационна структура. Анализът е проведен чрез метода Principal Component Analysis (PCA) с варимакс ротация, което позволява по-ясно разграничаване и интерпретация на факторите.

Броят на факторите е определен въз основа на критерия собствени стойности (eigenvalues) > 1 и визуална проверка чрез scree plot диаграма (Приложение 4). Приети са факторни натоварвания ≥ 0.5 като статистически значими, което гарантира стабилна връзка между индикаторите и съответния фактор (Hair et al., 2010). Кумулативната обяснена вариация от 62.8% е в рамките на приетите стандарти за социални науки и потвърждава добрата интерпретативна стойност на модела.

Клъстерен анализ – За да се идентифицират групи от респонденти с близки характеристики и нагласи, в изследването е приложен клъстерен анализ. Този подход позволява групиране на наблюденията в хомогенни подгрупи, базирани на сходни стойности по ключови фактори, и е особено полезен при откривателски изследвания, целящи да разкрият типологични модели на лидерство и приемственост (Ketchen & Shook, 1996).

Анализът е проведен върху резултатите, получени от предходния експлораторен факторен анализ, в който бяха изведени два основни фактора – *„Стил на вземане на решение“* и *„Степен на контрол-автономия“*. Използван е K-means алгоритъм, който разпределя наблюденията в предварително определен брой клъстъри чрез минимизиране на вътрешногруповата вариация.

Оптималният брой клъстъри е определен чрез метода на „лакътя“ (Elbow method), като на базата на формата на графиката и стабилността на групите са избрани три клъстъра. Тази структура показва добра вътрешна консистентност и външна определеност между групите, което потвърждава адекватността на факторния модел като основа за класификация на лидерски профили.

Приложението на клъстерния анализ допринася за по-задълбоченото разбиране на взаимовръзките между лидерските характеристики и подходите към прием-

ствеността, като осигурява емпирична база за последваща интерпретация на различните модели на управленско поведение.

Комбинирането на тези аналитични методи позволява да се достигне до комплексна и многопластова картина на лидерството и процесите на приемственост в българския семеен бизнес, като се гарантира както дълбочина, така и надеждност на анализа (табл. 7).

Таблица 7. Обосновка и приложение на използваните методи в изследването

Метод	Цел	Приложение в изследването
Описателен и честотен анализ	Да представи основните характеристики и разпределението на данните.	Очертание на демографските и организационни профили и първични тенденции.
Сравнителен анализ	Да сравни групи респонденти и да идентифицира сходства и различия.	Оценка на различия между основатели и наследници; различни етапи на приемственост.
Нормализация на данните	Да стандартизира данните за съпоставимост и надеждност на изводите.	Осигуряване на коректност и съпоставимост на резултатите между скали и показатели.
Корелационен анализ	Да оцени силата и посоката на връзките между променливи.	Определяне на значими асоциации между различни променливи.
Факторен анализ	Да идентифицира латентни структури и измерения на способностите.	Извеждане на ключови фактори за определяне на лидерски стил.
Клъстерен анализ	Да групира респонденти в хомогенни подгрупи според сходства в отговорите.	Обособяване на лидерски профили.

5. Ограничения на изследването

Настоящото изследване предоставя ценна първоначална картина за лидерската приемственост в контекста на семейния бизнес в България. Въпреки това съществуват няколко съществени ограничения, които следва да се отчетат при интерпретацията на резултатите.

При извадка от 125 респондента и база от около 7000 поканени предприятия, статистическата грешка е приблизително ±8.5% при 95% доверителен интервал. Това позволява извеждането на ориентировъчни, но валидни заключения, които могат да служат като основа за бъдещи по-мащабни изследвания и за генериране на хипотези относно факторите, влияещи върху междугенерационния преход в семейните МСП.

На второ място, използваният факторен и клъстерен анализ имат описателна и интерпретативна цел, а не потвърдителна функция.

Трето, данните се базират изцяло на самооценки от страна на респондентите, което носи риск от субективност и социално желано поведение. Това е особено валидно при теми, свързани с лидерство, междуличностни умения и организационна култура.

Накрая, използваният инструмент – анкетен въпросник – не включва директни поведенчески наблюдения или качествени интервюта, които биха могли да обогатят и валидират количествените данни.

Макар извадката да е относително ограничена спрямо общата популация на семейни предприятия в България, тя предоставя надеждна емпирична основа за извличане на първични тенденции и формулиране на аналитични изводи в рамките на изследователския контекст. Изследването е описателно и експлораторно, насочено към идентифициране на значими модели и бариери пред приемствеността,

а не към строга статистическа обобщаемост (Bryman, 2012; Creswell, 2014; Saunders et al., 2019).

Извадката включва доброволни респонденти – собственици и наследници във функциониращи семейни предприятия. Макар подобен самоселекционен подход да ограничава пълната репрезентативност, той е оправдан при проучвания, целящи вникване в процеси и контекстуални фактори, които оформят управленските практики (Creswell, 2014; Patton, 2002).

6. Етични съображения

Етичните съображения са ключов елемент за гарантиране на валидността и надеждността на всяко изследване. Изследването, фокусирано върху приемствеността и лидерството в семейния бизнес, са спазени основните принципи на доброволност, анонимност и конфиденциалност.

Анкетата е проведена онлайн, като участието е било напълно доброволно и без събиране на лични данни, което гарантира анонимност и защита на респондентите. Събраната информация е използвана единствено за изследователски цели и е обработена по начин, изключващ идентифициране на отделни лица или организации.

Що се отнася до анализа на казуси, са използвани публично достъпни вече публикувани източници, което елиминира риска от нарушаване на личната неприкосновеност или разкриване на чувствителна информация.

По този начин етичната рамка осигурява защита на участниците и обективност в анализа, като същевременно гарантира прозрачност и научна почтеност на изследването.

ГЛАВА IV.

СЕМЕЙНИЯТ БИЗНЕС В БЪЛГАРИЯ: РЕЗУЛТАТИ И АНАЛИЗ

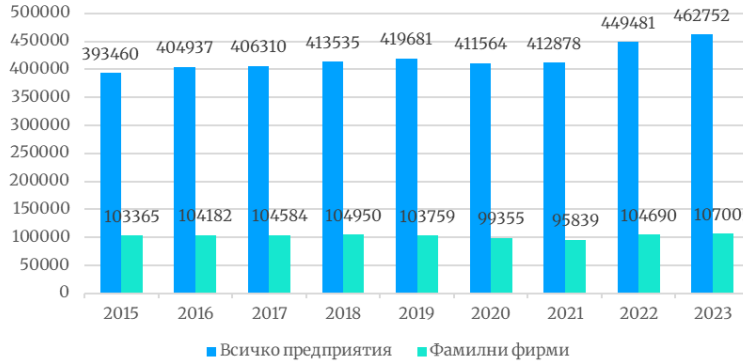
1. Контекст на семейния бизнес в България и неговото състояние след COVID-19

През последното десетилетие се наблюдава нарастващ интерес към семейния бизнес както от страна на академичните среди, така и от политическите институции. Този интерес се обяснява с устойчивостта на семейните предприятия и тяхната способност да преодоляват икономически кризи благодарение на специфичната им организационна структура, дългосрочната управленска перспектива и силната семейна ангажираност, която подпомага тяхната устойчивост и адаптивност.

В българския контекст обаче стриктността в дефинирането на семейния бизнес създава сериозно методологично предизвикателство и изключва потенциални участници в извадката. Предположението, че „*по неофициални оценки всеки три от четири фирми могат да се определят като фамилни*“ (Керезиев, 2017), изисква емпирична проверка и по-задълбочен статистически анализ. Ако тези предпри-

ятия наистина формират значителен дял от МСП, това ги поставя в центъра на икономическите последици от пандемията COVID-19.

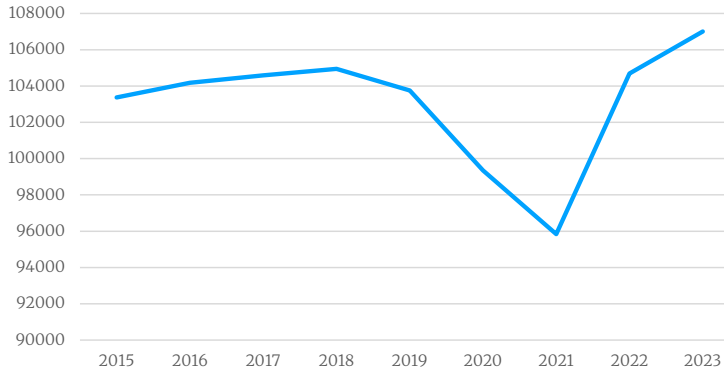
Фигура 6 представя данни за общия брой на активните предприятия и броя на семейните фирми в периода 2015–2023 г. (НСИ, 2024).



Фигура 6. Брой на всички и на семейни фирми

Видимо е, че въпреки относителната стабилност в броя на всички предприятия, семейните фирми отбелязват забележим спад през 2020 и 2021 г., съвпадащ с периода на пандемията. Това контрастира с възстановяването на общия брой предприятия след 2021 г., което поставя въпроса за уязвимостта на семейния бизнес и недостатъчната подкрепа от политики в този период. Тези данни позволяват да се направи критичен анализ на динамиката на семейните предприятия спрямо общата икономическа активност, като се обърне внимание на специфичните предизвикателства, които те са срещнали по време на кризата.

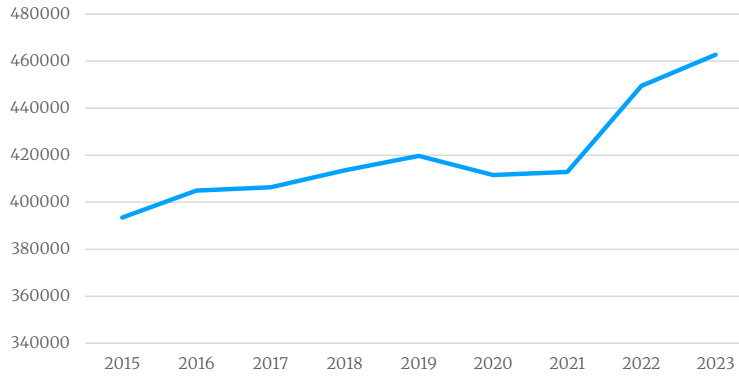
Спадът от около 10% между 2019 и 2021 г. показва, че семейните фирми са били особено уязвими от кризата (фиг. 7). Техният по-малък мащаб и зависимост от семейното управление вероятно са ограничили възможността им за бърза адаптация.



Фигура 7. Динамика на семейни фирми

За разлика от семейните фирми, активните предприятия отбелязват по-малък спад по време на пандемията, достигайки стойности около 412 000 през 2020–2021 г. (фиг. 8) Този сравнително по-малък спад може да се дължи на:

- По-голямата финансова и организационна устойчивост на несемейните предприятия;
- Достъп до институционални мерки за подкрепа, които обаче може да не са били насочени към специфичните нужди на семейните фирми.

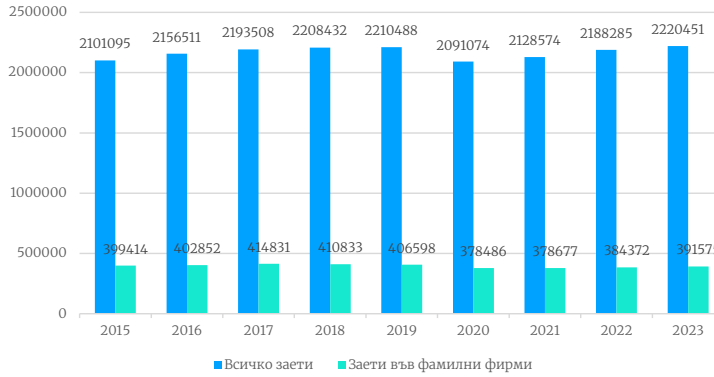


Фигура 8. Динамика на активните предприятия

Макар че броят на семейните фирми бележи ръст след 2021 г., той все още е в рамките на предишните нива, докато активните предприятия показват по-голямо възстановяване и дори надхвърлят предкризисните стойности.

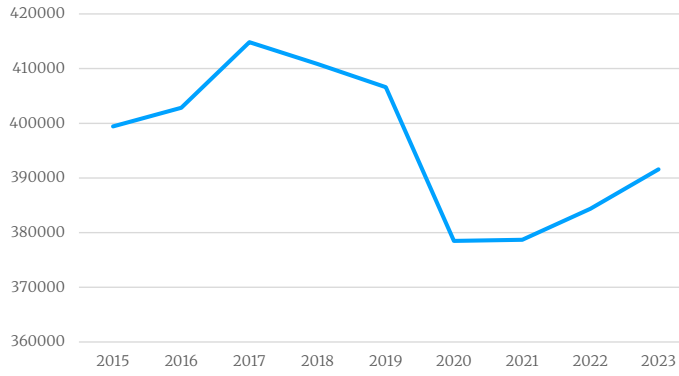
Анализът на динамиката на семейните фирми и активните предприятия в периода 2015-2023 г. ясно показва значителните предизвикателства, пред които семейни бизнеси се изправиха по време на пандемията COVID-19. Докато броят на тези предприятия бележи известно възстановяване след 2021 г., остава ключов въпрос, как този спад е повлиял върху заетостта в този сегмент на икономиката.

Семейните предприятия, като част от малките и средните предприятия (МСП), традиционно осигуряват значителен дял от работните места, особено в по-малките населени места и в труднодостъпните региони (фиг. 9). Затова е от съществено значение да се проследи как промените в броя на семейните бизнеси са се отразили върху нивата на заетост, както в периода на кризата, така и по време на възстановяването.



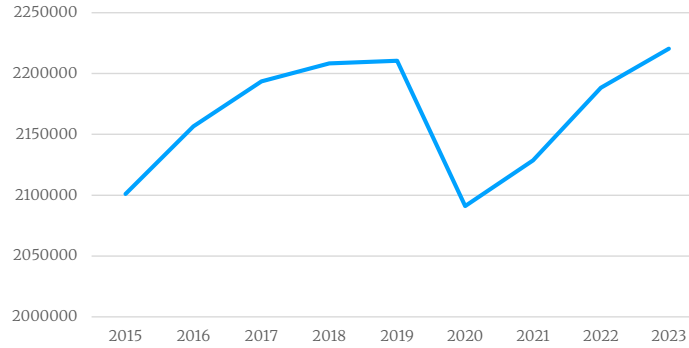
Фигура 9. Брой на всички заети и на тези в семейните фирми

В следващите графики ясно личи рязкото отражение на пандемията COVID-19 през 2020 г. и последващото неубедително възстановяване (фиг. 10 и 11).



Фигура 10. Динамика на заетите в семейните фирми

След 2019 г. започва постепенен спад, който рязко се ускорява през 2020 г., когато броят на заетите в семейните фирми се срива до около 80 000 души. Степента на спада е значителна – около 27% в сравнение с пика през 2017 г., което подчертава колко силно кризата е засегнала семейния бизнес. След дъното през 2020–2021 г., броят на заетите в семейните фирми започва да се възстановява. През 2023 г. той достига около 90 000 души, което показва известно възстановяване, но все още не достига предкризисните нива.



Фигура 11. Динамика на всички заети

Данните показват ясно изразена разлика в динамиката на възстановяване на заетостта между семейните фирми и икономиката като цяло. Докато общата заетост демонстрира сравнително бързо възстановяване след 2020 г., заетостта в семейните фирми остава под предкризисните си нива. Тази разлика подчертава по-голямата уязвимост на семейните бизнеси в периоди на икономически сътресения. Тяхната по-слаба устойчивост се обяснява с по-ограничените финансови и управленски ресурси, които имат в сравнение с по-големите предприятия. Българските семейни фирми често разчитат на собствени, семейно осигурени капитали и нямат достъп до алтернативни източници на финансиране в моменти на криза.

Семейните фирми изпитват значителни трудности да възстановят предишните си нива на заетост в сравнение с останалите сектори на икономиката. Този бавен темп на възстановяване може да бъде свързан с няколко основни фактора.

- Първо, ограниченият достъп до ресурси и финансиране затруднява фамилните фирми в процеса на възобновяване на дейността и наемане на нова работна сила.
- Второ, зависимостта от семеен капитал и от традиционния начин на управление ограничава способността им да се адаптират бързо към променящите се икономически условия.
- Трето, бавното, неефективно и нецеленасочено използване на възможностите на Фонда за възстановяване и устойчивост на ЕС.

Анализираните тенденции ясно показват необходимостта от по-ефективни и специализирани политики за подпомагане на семейните предприятия, особено в периодите на икономическо възстановяване след криза. За да се преодолеят предизвикателствата, е необходимо да се въ-

ведат конкретни мерки, насочени към този тип бизнеси. На първо място, финансова подкрепа и облекчени кредити биха могли да осигурят необходимия капитал за възстановяване на дейността и разширяване на бизнеса. На второ място, програми за развитие на управленския капацитет и дигитализация ще помогнат на семейните фирми да се адаптират към новите икономически реалности и да подобрят конкурентоспособността си. Трето, насърчаването на заетостта чрез стимули за наемане на служители може да ускори възстановяването на пазара на труда и да подкрепи устойчивия растеж на семейните бизнеси.

Представеният макроанализ на състоянието на семейните предприятия в България очертава ключови тенденции и предизвикателства – от уязвимостта им по време на кризата с COVID-19 до бавния процес на възстановяване и необходимостта от по-гъвкави политики. За да се разбере как тези общи процеси се проявяват на организационно ниво, се представят и следващите резултати от анкетно проучване сред семейни предприятия в страната.

Интересен извод, който се откроява при съпоставянето на официалните статистически данни и резултатите от проведеното изследване, е наличието на съществено разминаване в дела на семейните предприятия сред малките и средни фирми. Докато официалната статистика представя по-ограничен дял на семейните бизнеси, анкетните данни сочат значително по-висока степен на семейно участие и контрол. Този парадокс поставя под съмнение валидността и приложимостта на дефиницията за „семейно предприятие“, използвана от Националния статистически институт, която се оказва твърде стеснена и ограничаваща реалните форми на семейно участие в управлението и собствеността. В този контекст изследването не само потвърждава необходимостта от емпирична преоценка на критериите за идентификация на семейния

бизнес, но и предлага основа за по-прецизно разграничаване между формалните и неформалните форми на семейно предприемачество в България.

В светлината на този парадокс са резултатите от емпиричното изследване, проведено сред представители на семейни предприятия в България. Данните обхващат основните характеристики на организациите, участващи в проучването, както и техните нагласи и практики по отношение на стратегическото планиране на приемствеността, лидерските подходи, подготовката на наследниците и възприеманите предизвикателства в процеса на управленския преход.

2. Описателен анализ на извадката

Анкетата към изследването е направена със съдействието на Изпълнителната Агенция за насърчаване на МСП. Получени са общо 125 отговора, като *104 респонденти* определят себе си като семейни бизнеси. Това означава, че *100% от участниците* са ангажирани със семейна форма на стопанска дейност, което е в пълно съответствие с фокуса на изследване върху лидерската приемственост в семейните предприятия.

Анализът на данните е извършен с помощта на **Microsoft Excel** за първично сортиране; **SPSS** за графична и статистическа обработка и DataTab за прецизиране и визуализация.

2.1. Демографски профил на участниците

Средната възраст на анкетираните е 42.8 години, като най-младият респондент е на 17 години, а най-възрастният – на 67 години. Това показва включването на широк възрастов диапазон – както млади потенциални наследници, така и утвърдени собственици с дългогодишен управленски опит.

Що се отнася до образованието, 96 участници посочват, че имат висше образование, 4 са със средно образова-

ние, а други 4 са преминали следдипломна специализация или професионални курсове. Това потвърждава наличието на висока степен на образованост сред ръководителите на семейни предприятия.

2.2. Характеристики на бизнесите

По отношение на възрастта на фирмите, най-голям е делът на предприятията, съществуващи между 10 и 30 години (63 фирми), следвани от тези с над 30-годишна история (36 фирми). Само 5 фирми са с история под 10 години.

Участниците в изследването ръководят фирми с различна управленска структура по поколения. 53 респонденти посочват, че бизнесът се управлява от само първото поколение (основател), 40 – от две поколения, а 11 – от повече от две поколения.

Относно размера на бизнеса, 53 респонденти ръководят фирми с до 10 служители, 50 – с между 10 и 49 служители, а само 1 фирма е в категорията 50–249 служители. Съгласно критериите на ЕС, всички изследвани фирми попадат в категорията на микро и малките предприятия (МСП).

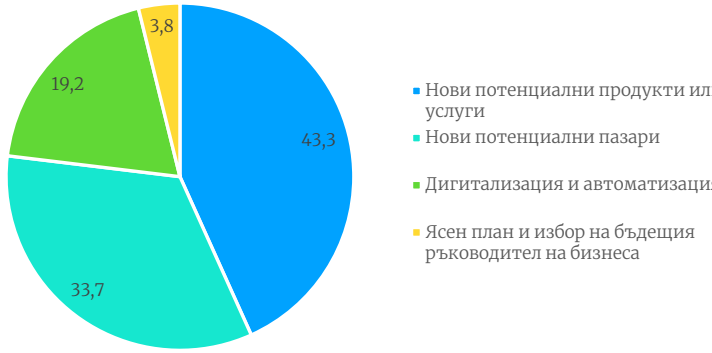
2.3. Субективна оценка за състоянието на бизнеса

На въпрос как респондентите определят текущото състояние на своята компания, 66 участници я определят като „успешна с перспектива за бъдещо развитие“, а 34 – като „успешна, но с неясно бъдеще“. Само 1 фирма е посочила, че се намира в затруднение, а 3 респонденти не са отговорили. Това показва висока степен на самоувереност и оптимизъм, но и известна доза несигурност при значителна част от участниците.

2.4 Стратегическо планиране

На въпроса „Имате ли разработен стратегически план за бъдещето на Вашия бизнес?“, 69 респонденти отговарят „Да“, а 35 – „Не“, което означава, че 66% от фирмите имат формализирана визия за своето развитие.

На фиг. 12 съдържанието на стратегическите планове, посочени от респондентите, е разнообразно, като най-често срещаните елементи включват 43.3% разработване на нови продукти или услуги, а навлизане на нови пазари 33.7%. Относително по-малко внимание се отделя на дигитализацията и автоматизацията 19%, което въпреки всичко отразява разбиране за нуждата от технологично обновление. Най-слабо застъпеният елемент обаче е ясният план за избор на бъдещ ръководител, представлява 3.8%. Това разпределение ясно показва, че фокусът на стратегическото мислене е насочен предимно към растеж и иновации, докато въпросът за лидерската приемственост рядко е формализиран и интегриран в дългосрочната стратегия на организациите.

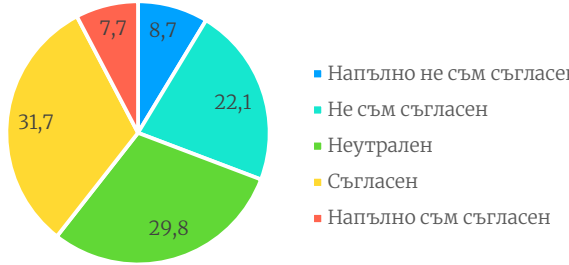


Фигура 12. Компоненти на стратегическия план

2.5. Яснота на планирането на приемствеността

На Фигура 13 са представени резултатите от оценката на твърдението *„Нашата компания има ясен план за приемственост“*, измерено по петстепенна скала (от 1 – „напълно несъгласен“ до 5 – „напълно съгласен“). Данните показват, че макар темата за приемствеността да се възприема като значима, в много семейни предприятия процесът все още не е формализиран. Само около 8% от респондентите

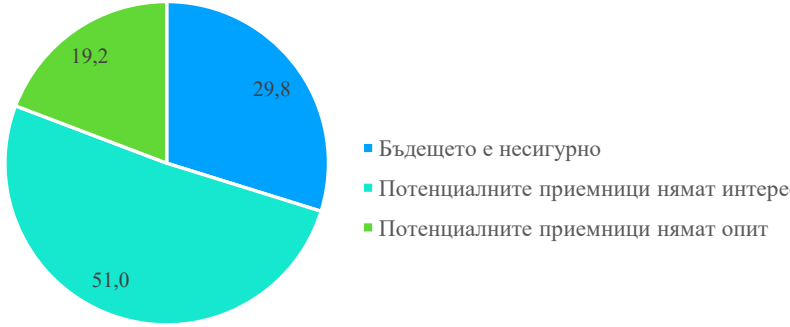
напълно потвърждават наличието на ясен план, докато близо 30% изразяват несъгласие или липса на такъв. Това подсказва, че в значителна част от фирмите приемствеността се разглежда повече като намерение или ценност, отколкото като конкретно структурирана управленска практика.



Фигура 13. Наличност на ясен план за приемственост

2.6 Причини за липса на избран наследник

На фиг. 14 са представени резултатите за причини за липса на избран наследник. Най-често посочваните причини включват както организационни, така и личностни и мотивационни фактори. Особено внимание заслужава фактът, че 51% от потенциалните наследници не проявяват интерес към поемането на управлението.



Фигура 14. Причини за липса на наследник

Тази тенденция не бива да се разглежда единствено като резултат от индивидуални предпочитания, а по-скоро като индикатор за по-дълбок системен риск – липсата на механизми за мотивиране и развитие на следващото поколение лидери. Подобен дефицит застрашава устойчивостта и междугенерационната приемственост в българския семеен бизнес.

Фактът, че повече от половината от потенциалните наследници нямат мотивация или желание да продължат делото на предходното поколение, поставя под въпрос устойчивостта и дългосрочното бъдеще на значителна част от семейните предприятия в България. Липсата на интерес може да произтича от различни фактори – недостатъчна предварителна подготовка, отсъствие на системни механизми за ангажиране на наследниците от ранна възраст, разминаване в житейските и професионалните им цели, както и от негативни нагласи към бизнес културата в семейството.

Наред с тези индивидуални причини, възможни са и по-дълбоки културни и социално-икономически обяснения – усещане за ограничени перспективи в предприемачеството, несигурност в икономическата среда или ниско доверие в институционалната подкрепа.

Наличието на толкова висок дял неангажирани наследници представлява сериозен предупредителен сигнал за риска пред приемствеността в сектора. Това не е просто статистическа констатация, а индикация за необходимост от целенасочени мерки – разработване на образователни програми, въвеждане на системи за ранно кариерно ориентиране и изграждане на позитивна визия за бъдещето на семейния бизнес чрез стратегическо планиране на лидерската приемственост.

2.7. Настояща фаза на приемственост

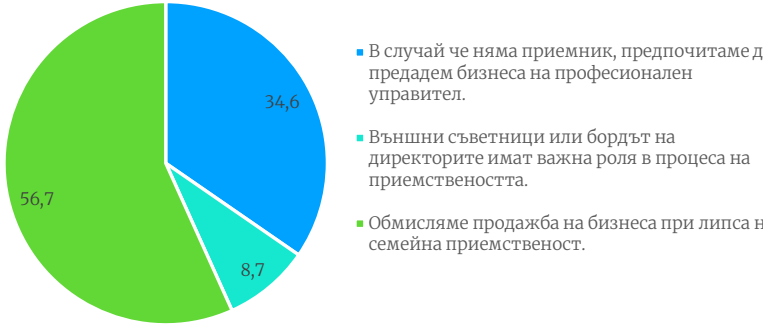
Данните относно настоящата фаза на приемственост показват, че извадката се разпределя приблизител-

но равномерно между две групи. Съответно 47 участници посочват, че не се намират във фаза на приемственост, докато други 47 респонденти съобщават, че процесът на приемственост протича по план. В същото време, 10 участници споделят, че процесът е съпроводен със сериозни конфликти. Това разпределение подчертава не само значимостта на темата, но и разнообразието от сценарии и предизвикателства, с които се сблъскват семейните бизнеси в реалната практика. От една страна, съществува значителна група организации, които вече прилагат структурирани подходи към предаването на лидерството, но от друга – не по-малка е групата, в която този процес е или още не е настъпил, или протича в напрегната и конфликтна среда. Фактът, че 54% от семейните фирми се изправят пред реалната заплаха от липса на приемственост между поколенията, е не просто тревожен – той е симптом на дълбоко структурно предизвикателство. Това значително мнозинство поставя под въпрос устойчивостта на сектора и разкрива сериозни дефицити както в подготовката на следващото поколение лидери, така и в стратегиите на самите фирми за осигуряване на плавен преход. Данните сочат не само липса на мотивация у потенциалните наследници, но и недостатъчна способност на предприятията да изградят ангажираща визия и стабилни механизми за междугенерационен трансфер на лидерството.

2.8 Бъдеще на бизнеса при липса на наследник

На фигура 15 са представени отговорите на въпроса „Как виждате бъдещето на бизнеса, ако не изберете бъдещ ръководител?“, които разкриват нагласите на собствениците относно дългосрочната устойчивост на семейното предприятие. Най-голям дял от респондентите (59 души) заявяват, че в такъв случай биха продали бизнеса, което показва липса на готовност да се поддържа управлението

без ясно установен наследник. Други 36 участници предпочитат да предадат ръководството на професионален управител, което предполага известна отвореност към външни решения, но все пак запазване на собствеността. Само 9 респонденти биха разчитали на външни съветници или борд на директорите като форма на колективно управление. Тези резултати подчертават, че липсата на избран и подготвен наследник се възприема като сериозен риск, който може да доведе до загуба на контрол, промяна в структурата на управление или дори прекратяване на семейната собственост чрез продажба. В този контекст приемствеността ясно се очертава като критичен фактор за дългосрочната устойчивост и идентичност на семейния бизнес.



Фигура 15. Бъдеще на бизнеса без приемник

2.9. Отношение към приемствеността

Резултатите от отговорите на въпроса „Смятате ли, че е важно да планирате приемствеността?“ сочат, че 100 от общо 104 респонденти (96%) отговарят положително, което е ясен индикатор за висока степен на осъзнатост относно значението на стратегическото управление на лидерския преход в семейния бизнес. От тях 47 участници споделят, че вече разполагат с план за приемственост,

докато 53 все още нямат такъв, но признават важността на темата и необходимостта от бъдещо действие. Само 4 респонденти заявяват, че не смятат планирането на приемствеността за приоритетно, което ги поставя в явно малцинство. Тези резултати показват, че макар стратегическото планиране на приемствеността да не е все още повсеместно приложено на практика, съзнанието за неговата необходимост е вече широко разпространено, което създава предпоставки за въвеждане на по-структурирани и дългосрочни решения в бъдеще.

Емпиричните резултати от изследването разкриват комплексна картина на лидерската приемственост в този сектор. Демографският профил показва, че в извадката са включени както млади потенциални наследници, така и утвърдени собственици с богат опит, което осигурява разнообразие от гледни точки. Повечето фирми са с история между 10 и 30 години и са управлявани основно от първото или второто поколение.

Въпреки високата степен на образованост и стратегическо планиране, приемствеността остава слабо формализирана тема – едва малка част от фирмите имат ясен и конкретен план за наследяване. Основните пречки пред избора на наследник са липсата на интерес и опит в потенциалните приемници, както и несигурността за бъдещето на бизнеса. Това води до значителен дял от семейни предприятия, които обмислят продажба или предаване на управлението на професионални мениджъри извън семейството.

Високият процент на респонденти, които признават важността на планирането на приемствеността, показва осъзнатост за необходимостта от дългосрочна визия и подготовка. Разнообразието в етапите на приемственост и наличието на конфликти подчертават сложността и предизвикателствата на този процес.

3. Анализ на лидерските качества

Тази част представя резултати от емпирично изследване, насочено към идентифициране на ключовите лидерски качества, считани за критични в два специфични контекста: (1) *успешна лидерска приемственост* и (2) *устойчиво развитие* на семейния бизнес. Използвани са хистограми (фиг. 16 и 17), които отразяват честотата на посочване на различни лидерски умения и нагласи от страна на респондентите. Сравнителният анализ между двете графики има за цел да открои както припокриващи се елементи, така и специфики, които могат да информират създаването на целенасочени програми за развитие на бъдещи лидери.

Способността за бързо и ефективно вземане на решения (33) и готовността за поемане на отговорност (30) се открояват като водещи качества, подчертавайки важността на решителността и отчетността като фундаментални елементи в процеса на приемственост. Следва умението да се формулира ясна визия за бъдещето (26), което сигнализира за необходимостта от стратегическо мислене и вдъхновяващо лидерство.

Т.нар. „меки умения“ – активното слушане и съпричастността (14), способността за справяне с несигурност (16) и умението за влияние (12) – заемат по-ниски позиции, но остават значими за изграждането на доверие и ефективна комуникация. Сравнително ниски стойности са отчетени за способността да се изразяват идеи ясно (10) и самоосъзнатостта и самоконтрола (11), което не бива да се интерпретира като липса на важност, а по-скоро като възможност за развитие.

Хистограмата показва ясно предпочитание към оперативните лидерски умения, свързани с резултатност и отговорност. Това отразява очакването новият лидер не просто да вдъхновява, а да демонстрира ефективност в реални бизнес ситуации. По-ниските стойности на емоционалните и комуникационни умения могат да се дължат

както на тяхното подценяване, така и на трудността при тяхното измерване и оценка. В този смисъл, те остават ключова зона за интервенция чрез лидерски обучителни програми.



Фигура 16. Лидерски качества за успешна приемственост

На фигура 17 Лидерски качества за устойчив бизнес са представени възприятията на респондентите относно най-важните лидерски умения, необходими за осигуряване на устойчиво развитие в семейния бизнес. Данните очертават профила на съвременния лидер като адаптивен, емоционално устойчив и способен да балансира между стратегическо мислене, управление на конфликти и вдъхновяване на екипа.



Фигура 17. Лидерски качества за устойчив бизнес

Тук управлението на конфликти (44) заема най-високо място, което ясно акцентира върху способността на бъдещите лидери да поддържат продуктивна и психологически безопасна работна среда. Наред с това, вземането на решения под натиск, гъвкавостта, финансовата грамотност и вдъхновяването на екипа са почти равнопоставени, отразявайки необходимостта от съчетание между стратегическо мислене, емоционална устойчивост и харизма.

Комуникацията с различни поколения (28), макар и най-ниско класирана в този контекст, остава значима – особено предвид демографските и културни трансформации на работната сила. Това подчертава необходимостта от развитие на чувствителност към междупоколенчески различия и умения за адекватна комуникация.

Графиката очертава многопластов портрет на съвременния лидер в контекста на устойчивото бизнес управление – фигура, която надхвърля традиционните разбирания за лидерство, съчетавайки в себе си стратегическа проницателност, междуличностна чувствителност и оперативна ефективност. Лидерът, който може успешно да осигури устойчивост на организацията, се явява едновременно стратег, вдъхновител, посредник, комуникатор и експерт с висока финансова и адаптивна грамотност. Тази комплексност е отразена в отчетливо високите стойности за умения като управление на конфликти, вземане на решения под натиск, вдъхновяване на екипа и гъвкавост – всички те изискват както когнитивна зрялост, така и емоционална устойчивост.

Особено показателен е акцентът върху способността за справяне с напрежение и несигурност, което поставя устойчивостта на стрес като централна характеристика на ефективния лидер в условията на динамична и често непредвидима бизнес среда. Същевременно, умението за

вдъхновяване и ангажиране на хората разкрива очакването лидерът да бъде не просто администратор на процеси, а източник на смисъл, мотивация и посока. Управлението на конфликти допълнително подчертава нуждата от висока социална интелигентност и способност за поддържане на климат на психологическа безопасност, който е както продуктивен, така и етичен.

В този смисъл, лидерството в устойчивия бизнес изисква многоаспектен профил, в който се преплитат технически умения (като финансова грамотност), личностни ресурси (като устойчивост на стрес) и социални умения (като емпатия и комуникация). Такава синергия между „твърди“ и „меки“ умения очертава фигурата на адаптивен и системно мислещ лидер – способен не само да реагира на промените, но и да ги управлява проактивно в дългосрочна перспектива.

3.1. Сравнителен анализ на данните за лидерски качества за приемственост и устойчивост

Двете хистограми (фиг. 16 и 17) представят възприятията на респондентите относно критичните лидерски качества, необходими съответно за успешната приемственост на лидерството и за устойчивото развитие на бизнеса. Макар и да се фокусират върху различни аспекти на лидерството, те очертават допълващи се, а не взаимно изключващи се профили на ефективния лидер.

На първо място, вземането на решения под натиск е единственото умение, което заема водеща позиция и в двата контекста:

- на фиг. 16 – „Способност за бързо и ефективно вземане на решения“ е най-високо оценено.
- на фиг. 17 – „Вземане на решения под натиск“ също е сред най-силно откроените качества.

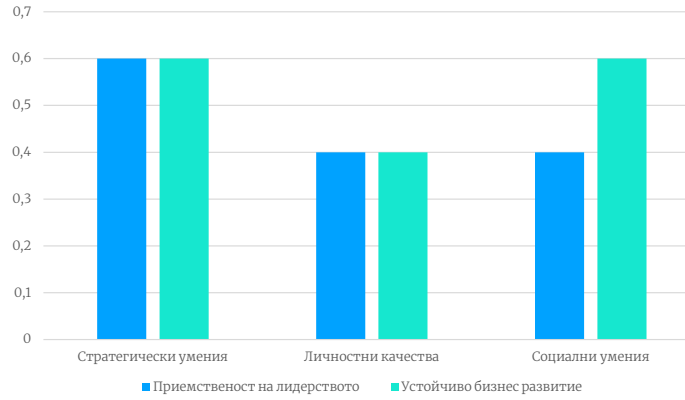
Това единодушие подчертава, че решителността и оперативната ефективност се възприемат като универсал-

ни предпоставки за лидерски успех – независимо дали става дума за плавен преход на властта или за дългосрочна устойчивост на организацията.

Таблица 8. Сравнителен анализ на лидерските качества

Тема	Приемственост	Устойчив бизнес
Отговорност	Силно изразена	Не е изрично посочена
Визия	Високо оценена	Не е изрично посочена
Финансова грамотност	Липсва	Изрично посочена като необходима
Гъвкавост и адаптивност	Не е посочена	Силно акцентирана
Комуникация с различни поколения	Не е посочена	Изрично посочена

След като нормализираме стойностите по формула (1) получаваме фигура 18. Нормализирано сравнение на лидерски умения при приемственост и устойчив бизнес.



Фигура 18. Нормализирано сравнение на лидерските качества

Анализът разкрива съществени тематични разлики между двата профила. Докато лидерската приемственост е фокусирана върху *отговорността* и *визионерството*, устойчивият бизнес предполага нужда от *гъвкавост, финансова компетентност* и *междупоколенческа комуникация*. Това предполага, че успешното предаване на лидерство изисква вътрешна стабилност и ориентация към дългосрочна посока, докато устойчивостта в динамична среда предполага гъвкавост, адаптация и системно мислене.

Въпреки разликите, двете графики споделят важни сходни елементи, които очертават ядрото на съвременния лидерски профил:

- Решителност и умение за вземане на решения.
- Междуличностни компетентности като вдъхновяване на екипа, активно слушане, съпричастност, управление на конфликти.

Това ясно показва, че емоционалната интелигентност и социалната чувствителност не са просто допълващи умения, а съществен компонент на ефективното лидерство в различни организационни контексти.

Също така двете хистограми (фиг.16 и 17) изграждат допълващ се модел на лидерство, в който:

- *Приемствеността* изисква от новия лидер да бъде отговорен визионер, способен да вдъхновява и да взема бързи решения в ключови моменти на преход.
- Устойчивостта предполага лидер, който е гъвкав мениджър, способен да балансира между хора, процеси и финансови резултати, и да поддържа продуктивност в условия на натиск и конфликт.

Така, чрез систематично надграждане на тези компетентности, семейните бизнеси могат да осигурят не само успешен преход, но и дългосрочна устойчивост, укрепвайки конкурентоспособността и вътрешната кохезия на организациите си.

4. Анализ на подходите за подготовка на приемника

Процесът на лидерска приемственост в семейния бизнес не се изчерпва с идентифициране на нужните качества и компетентности у бъдещия лидер – от решаващо значение е как и доколко систематично се подготвя този лидер за бъдещата си роля. Настоящият раздел разглежда емпирични данни, свързани с реално прилаганите подходи за подготовка на приемника в българския семеен бизнес, като търси отговор на въпроса: доколко съществува синхрон между очакванията към лидерския профил и използваните механизми за неговото развитие?

На фиг. 19 „Подготовка на приемника“ ясно се откроява преобладаването на традиционни, неформални и вътрешно ориентирани практики, като основни механизми за подготовка на следващото поколение лидери. Най-силно изразен е подходът *„участие в оперативното управление на бизнеса“* (52 отговора), което показва, че повечето семейни фирми разчитат на учене чрез практика в реална бизнес среда. Този модел вероятно цели ускорена адаптация на приемника, задълбочено разбиране на организационната култура и изграждане на доверие сред служителите.



Фигура 19. Подготовка на приемника

На второ място по честота е *менторството* (38 отговора), което също се явява широко използван подход. То най-вероятно се реализира в рамките на семейството или чрез вътрешни управленски фигури и подчертава значението на неформалното предаване на знание, лидерски опит и ценности. Подобна зависимост от вътрешните ресурси отразява традиционната природа на семейния бизнес, но също така поставя въпроси относно устойчивостта на модела при динамично променяща се външна среда.

В същото време се наблюдава ниска степен на използване на външно обучение и относително висок дял на липсата на ясен план за подготовка на приемника. Подходи като самостоятелна подготовка и външно обучение и опит извън семейния бизнес са отбелязани от приблизително 15 респонденти всеки, което може да се интерпретира като ограничено доверие във външни източници на знание или като индикация за липса на дългосрочна стратегическа ориентация в процеса на лидерска приемственост.

Този модел може да отразява и културна характеристика на семейния бизнес, при която се отдава предпочитание на вътрешното, постепенно „отглеждане“ на наследника в рамките на организацията, вместо на формализирано външно обучение.

Особено внимание заслужава и фактът, че „няма конкретен план“ е посочен от 28 респонденти – стойност, която не може да бъде пренебрегната. Това свидетелства за липса на систематичност и структурираност в процеса на подготовка, което крие съществени рискове за устойчивостта, ефективността и приемствеността на управлението в дългосрочен план. Това поставя под въпрос устойчивостта на лидерския преход, особено в контекста на вече обсъдените ключови умения като стратегическо мислене, адаптивност, комуникационна чувствителност и финансова грамотност.

Анализът на практиките за подготовка на приемника в семейния бизнес ясно показва преобладаване на практически ориентирани и вътрешни методи, като участие в оперативното управление и менторство. Тези подходи безспорно притежават висока приложна стойност – те позволяват на бъдещите лидери да се запознаят в дълбочина с културата, процесите и динамиката на организацията, като същевременно изграждат доверие сред служителите.

Въпреки това значителният дял бизнеси без конкретен план за приемственост разкрива тревожна липса на систематичност, която поставя под въпрос устойчивостта на управленския преход. Ниската степен на използване на външни обучителни ресурси и на формализирани стратегии за развитие на лидерски потенциал показва, че съвременните възможности за изграждане на комплексни и адаптивни лидери остават недостатъчно използвани. Това е особено важно на фона на предизвикателствата, очертани в предходния анализ – нуждата от стратегическо мислене, финансова грамотност, адаптивност и емоционална интелигентност.

В този контекст се налага ясна необходимост от по-структуриран и балансиран подход към подготовката на следващото поколение лидери в семейния бизнес. Ефективният модел следва да интегрира:

- Вътрешни практики, като ранно включване в управленски процеси и менторство, които осигуряват практическа обвързаност с бизнеса и предаване на ценности;
- Външни ресурси, включително академично образование, професионални обучения и коучинг, които разширяват стратегическия хоризонт и укрепват лидерските умения;

- Дългосрочна, проактивна стратегия за приемственост, която да гарантира не само плавен преход на властта, но и устойчиво лидерство, способно да се справя с предизвикателствата на една все по-сложна и конкурентна бизнес среда.

Само чрез съчетаването на тези елементи семейният бизнес може да гарантира, че бъдещите лидери ще бъдат не само наследници, но и подготвени визионери, които могат да осигурят устойчиво развитие и трансформация на организацията.

Тази нужда се потвърждава и от анализа на поредицата издания на *Книгата на фамилния бизнес в България* (EY, 2017–2024), които разкриват последователна еволюция в практиките и нагласите, свързани с приемствеността в повече от 40 семейни компании. От първоначалните интуитивни форми на предаване на опита – основани предимно на семейни ценности и личен пример – до съвременните тенденции към професионализация, институционализиране и управление на риска, наблюдаваме процес на зрялост и систематизация на подходите за подготовка на наследниците.

Качественият анализ на петте издания на Книгата на фамилния бизнес, издавана от Ърнест и Йънг, България, идентифицира шест основни подхода към подготовката на следващото поколение лидери. Те отразяват начина, по който семейните предприятия в България съчетават традиция и иновация, доверие и структура, за да осигурят устойчивост и приемственост в дългосрочен план.

5. Качествен анализ на подходите за подготовка на наследници „Книга за фамилните бизнеси в България“ 2017–2024 (EY)

В изданията на *Книга на фамилния бизнес в България* (EY, 2017–2024) последователно присъства идеята, че прием-

ствеността започва не с формалното обучение, а с възпитанието в ценности и идентичност. Още в първото издание (EY, 2017) семейният бизнес се определя като „*съчетание между предприемачески дух и фамилна мисия*", в което „*поколенческата отговорност и принадлежността към фамилията са по-силни от пазарните мотиви*". Тази концепция за фамилна идентичност се развива в следващите години и постепенно придобива характеристиките на културен модел за предаване на лидерството.

В *Книга на фамилния бизнес в България 2020* вече ясно се говори за „династично съзнание", при което фамилията се разглежда като ценностна система, а не като биологична структура. Бизнесът се представя като форма на морално наследство – „*работата и успехът са дълг към предците и отговорност към следващите поколения*". Тук подготовката на наследниците се мисли като възпитание в ценностите на труда, устойчивостта и уважението към хората, а не просто като придобиване на управленски умения.

В изданията от 2023 и 2024 г. тази линия се задълбочава чрез концепцията за труда като възпитателен механизъм. Основателите споделят, че въвличат децата си в бизнеса от ранна възраст, не толкова заради икономическа необходимост, колкото за да ги научат „*на труд, постоянство и скромност*" (EY, 2023). Трудът е разбиран като основа на моралната устойчивост и на личностната зрялост – качества, които по-късно определят способността за лидерство. В този смисъл *ценностно-културният подход* функционира като първичен механизъм, чрез който фамилията произвежда собствения си управленски елит.

От гледна точка на теоретичната рамка, този подход може да бъде интерпретиран през концепцията за социалния и културния капитал (Bourdieu, 1986; Habbershon & Williams, 1999). Предаването на бизнес ценности, норми и семейни ритуали представлява форма на нематериален

капитал, който осигурява дългосрочна устойчивост и социално доверие между поколенията. Това обяснява защо при много български семейни предприятия преходът към следващото поколение се основава на доверие, а не на формализирани механизми.

Вторият идентифициран модел за подготовка на наследниците е *практико-ориентираният подход*, основан на принципа учене чрез реално участие в дейността на компанията. Този модел се появява още в ранните издания на *Книга на фамилния бизнес в България* (EY, 2017), но придобива системен характер след 2020 г., когато редица български предприемачи вече имат наследници, активно ангажирани в управлението. Преходът между поколенията започва да се мисли не като момент на смяна на собствеността, а като плавен процес на съвместно учене и постепенно предаване на отговорности.

В *Книга на фамилния бизнес в България 2020* и *2022* често се срещат описания на ситуации, в които децата на основателите са включвани от ранна възраст в оперативната дейност на фирмата – било като помощници през лятото, било като участници в семейните бизнес срещи. Тази стратегия създава среда на организационно потапяне, в която младото поколение развива усещане за реалността на бизнеса и разпознава собственото си място в него. Както споделя един от участниците в изданието от 2022 г., „*няма по-добър начин да разбереш духа на компанията от това да започнеш от склада*“.

Практико-ориентираният модел се характеризира с интеграция между образование и бизнес практика. В редица примери от изданията на 2023 и 2024 г. се подчертава, че наследниците избират своето висше образование в съответствие с нуждите на фирмата — икономика, инженерни специалности, мениджмънт, логистика, маркетинг или международен бизнес. Това съчетание между формално

обучение и неформално учене в семейната среда представлява форма на *двойна социализация* (Handler, 1994), при която младият наследник усвоява както академични знания, така и специфични организационни навици, свързани с културата на конкретното предприятие.

Този подход има и психологическо измерение – чрез ранното включване се изгражда увереност, чувство за компетентност и вътрешна мотивация. Според *Книга на фамилния бизнес в България 2023* „*наследниците, които са участвали в реалния процес на работа още като ученици или студенти, по-лесно поемат лидерска роля, защото познават не само продукта, но и хората зад него*“. Това съответства на разбирането на Колб (Kolb, 1984) за експерименталното учене, според което личният опит и рефлексията върху него са най-ефективният път към придобиване на управленска компетентност.

Наред с това, практико-ориентираният подход позволява естествено предаване на организационната памет – неформалните знания и механизми на вземане на решения, които рядко се документират. В контекста на българските семейни фирми този аспект е ключов, тъй като често именно неформалните практики осигуряват гъвкавост и устойчивост в кризисни ситуации. Подходът съдържа и риск, ако липсва систематизирано обучение или друга перспектива към бизнес процесите е възможно възпроизвеждането на стари модели на управление, придържане към непопулярни подходи и ограничаване на иновациите.

Като цяло, практико-ориентираният модел отразява плавен преход от интуитивна към осъзната подготовка на наследниците. Докато първото поколение възприема участието на децата в бизнеса като „естествено“, второто и третото вече го планират като част от целенасочена стратегия за развитие на лидерски умения. Тази промяна свидетелства за нарастваща управленска зрялост на

българските семейни предприятия и за осъзнаване на нуждата от структуриране на процеса на приемственост.

С нарастването на мащаба и сложността на семейните предприятия в България през последното десетилетие, подготовката на наследниците все по-осезаемо се ориентира към професионално утвърждаване на управлението. Ако ранните издания на *Книга на фамилния бизнес в България* (EY, 2017, 2020) акцентират върху емоционалната ангажираност и личното посвещение, то в изданията от 2022, 2023 и 2024 *г.* ясно се откроява промяна към системно развитие на умения, образование и управленска експертиза. Тази еволюция отразява процеса на „институционализиране" на семейния бизнес, при който управлението постепенно се отделя от фамилната емоционалност и се подчинява на принципите на ефективност, стратегическо мислене и професионална отговорност.

В *Книга на фамилния бизнес в България 2022* наследниците вече са представени като дипломирани специалисти, често с образование от водещи университети и професионален опит извън семейната компания. Подчертава се, че тази външна експозиция „*разширява управленския хоризонт и носи нова перспектива към иновациите и дигитализацията*". В *Книга на фамилния бизнес в България 2023* редица случаи (например от технологичния и търговския сектор) показват как второто поколение използва международния си опит, за да реорганизира процеси, да въведе системи за качество или да промени бизнес модела на компанията. Така наследниците се позиционират не само като продължители на традицията, но и като носители на трансформация.

Процесът на професионално утвърждаване предполага изграждането на рамка на уменията на наследника – комбинация от стратегическо мислене, финансова грамотност, лидерски умения и дигитална култура. В *Книга на фамилния бизнес в България 2024* тези аспекти са предста-

вени чрез концепцията за *Growth DNA* – цялостна рамка за устойчиво развитие на фамилните компании, в която подготовката на следващото поколение се свързва с управление на риска, стратегическо планиране и корпоративна структура. В тази перспектива наследникът не е просто обучаван за оперативно управление, а се развива като стратегически лидер, способен да осигури растеж и приемственост едновременно.

Тази тенденция кореспондира с изследванията на Ле Бретон-Милър и Милър (2009), според които професионалното утвърждаване на семейния бизнес се постига чрез баланс между емоционален капитал (фамилна сплотеност) и структурен капитал (системи, лични качества и външни партньорства). Българските примери от последните издания на *Книгата на фамилния бизнес (2023, 2024)* ясно показват именно този преход – от интуитивно управление към управление чрез знания и процеси.

Друг ключов аспект е външното обучение и менторство. Много от наследниците участват в международни програми (като EY NextGen Academy, FBN, INSEAD, London Business School), което им дава възможност да изградят професионални мрежи и да възприемат глобални стандарти за корпоративно управление. Тези форми на развитие подпомагат тяхното самосъзнание като част от по-широка бизнес екосистема, а не само като наследници на семеен капитал.

В същото време, професионалното утвърждаване не елиминира напълно напрежението между поколенията. В някои случаи (EY, 2023; 2024) се описват ситуации, в които по-възрастното поколение трудно приема „новия стил“ на лидерство на наследника, основан на делегиране, прозрачност и иновативност. Тази динамика може да се интерпретира през теорията за „двойното наследяване“ (Cabrera-Suárez, 2005) – процес, при който наследникът

трябва едновременно да приеме ценностите на фамилията и да въведе промени, които гарантират устойчивостта на организацията.

Сред най-съществените характеристики на българския модел за лидерска приемственост, очертаващи се в изданията на *Книга на фамилния бизнес в България* (EY, 2017–2024), е менторският подход, при който предаването на управлението се осъществява чрез процес на дългосрочно съвместно ръководство и обмен на опит между поколенията. Този модел не разглежда смяната на лидерството като еднократен акт, а като динамичен процес на взаимно учене, в която ролите на наставник и ученик постепенно се променят.

Още в първите издания (EY, 2017; 2020) се срещат описания на фамилии, в които основателят съзнателно подготвя наследника, предоставяйки му възможност да взема решения в контролирана среда. Подобна практика се обяснява с дълбоко вкорененото разбиране, че „*управлението не се предава, а се заслужава*“. Тази философия е в съзвучие с концепцията за постепенното изграждане на легитимност (Chrisman, Chua & Sharma, 2005), според която следващият лидер трябва да демонстрира компетентност и ангажираност, преди да получи пълното доверие на фамилията и служителите.

В *Книга на фамилния бизнес в България 2022* и *2023* се представят редица примери за „споделено лидерство“ – случаи, в които основателят и наследникът съвместно вземат ключови решения, като всеки допринася със своята перспектива. Тази съвместност има двоен ефект: от една страна, осигурява плавен преход и стабилност на бизнеса, а от друга – позволява на наследника да се утвърди като легитимен авторитет в очите на екипа. „*Работим заедно вече пет години – баща ми е моят най-строг, но и най-справедлив критик*“, споделя участник в изданието от 2023 г.

Този тип отношения функционират като неформална менторска програма, в която опитът и интуицията на предходното поколение се предават чрез ежедневна практика, а не чрез формални процедури. По този начин се запазват и т.нар. неформални знания за пазара, клиентите и „усета“ към бизнеса (Nonaka & Takeuchi, 1995). Тези знания се усвояват чрез съвместно участие в процесите на управление.

Постепенно обаче менторският модел се трансформира в партньорски модел на съвместно лидерство, особено при фирмите от второ и трето поколение, представени в изданията от 2023 и 2024 г. В тях често се наблюдава двупосочен процес: докато основателят наставлява наследника в стратегическите решения, младият лидер го „обучава“ в нови подходи – дигитализация, международни пазари, корпоративна социална отговорност. Този взаимно обучителен процес създава междупоколенчески обмен на знания, при който и двете страни развиват своя управленски потенциал.

Интересно е, че в българския контекст този подход често изпълнява и психологическа функция – той смекчава емоционалната трудност на „*отпускането на контрола*“ от страна на основателя. По този начин се избягва внезапната загуба на идентичност, която често съпътства оттеглянето на основателя от активна дейност (Lambrecht, 2005). Постепенното предаване на отговорността създава усещане за приемственост и сигурност както за семейството, така и за организацията.

От аналитична гледна точка, менторският и съвместен подход към приемствеността може да се интерпретира през теорията за разпределеното лидерство (Bolden, 2011), според която лидерството се проявява не като индивидуална характеристика, а като мрежа от отношения и взаимно влияние. В този смисъл семейството се превръ-

ща в микромодел на организацията – лидерството не се концентрира в един човек, а се споделя между поколенията в процес на преход.

Паралелно с ценностно-културните и неформални модели на подготовка на наследниците, в по-късните издания на *Книгата на фамилния бизнес в България* ясно се очертава тенденция към формализиране на процеса на приемствеността. Докато първото поколение предприемачи често разчита на „*здрав разум*“ и неформални договорености, второто и третото поколение започват да възприемат приемствеността като стратегически управленски процес, който изисква правила, структури и ясно дефинирани роли. Този преход е особено видим след 2022 г., когато теми като „*семейна харта*“, „*борд на директорите*“ и „*структуриране на собствеността*“ вече са част от доминиращия дискурс за устойчиво управление на семейните предприятия.

Формално-стратегическият подход предполага излизане отвъд интуитивното планиране и надграждането му чрез писмени документи и институционални механизми. В редица примери се описва създаването на т.нар. *семейна конституция* или *семейна харта* – документ, който регламентира отношенията между членовете на фамилията, принципите за участие в управлението, критериите за влизане и излизане от бизнеса, както и процедурите за разрешаване на конфликти. Подобни инструменти изпълняват функцията на *вътрешно „право“ на семейството*, което допълва официалната правна рамка и намалява риска от неясноти и напрежение между поколенията.

Същевременно формално-стратегическият подход се проявява и чрез структуриране на управленските органи. В някои от по-зрелите семейни компании се създават надзорни или консултативни бордове, включително с участие на външни експерти. Това представлява качествено нов етап – семейството доброволно „ограничава“ абсолютния

си контрол в името на професионално управление и прозрачност. По този начин се постига разграничаване между собственост и управление, което е в съответствие с утвърдените модели за корпоративно управление в семейния бизнес (Gersick et al., 1997; Ward, 2011).

Особено показателен е фактът, че в рамките на този подход подготовката на наследниците вече се разглежда не само като личен и професионален процес, но и като част от структурното и правно планиране на бъдещето на фирмата. Обсъждат се теми като наследствено планиране, трансфер на дялове, данъчни ефекти, роля на различните клонове на семейството, защита на миноритарни собственици и др. Това изместване на фокуса от „*кой ще управлява*“ към „*как ще бъде структурирана системата, в която той управлява*“ показва зрелост и дългосрочен хоризонт на мислене. Наследникът се подготвя не само да поеме оперативно ръководство, а да функционира в рамките на по-сложна, институционализирана структура.

В теоретичен план този формално-стратегически подход може да се свърже с концепцията за институционализация на семейния бизнес – процес, при който фамилната фирма се превръща от „удължение на семейството“ в организация със стабилни правила, процедури и управленски органи, устойчиви на персонални промени. Това до голяма степен редуцира зависимостта от харизмата на основателя и намалява риска от кризисни преходи при неочаквани събития (болест, смърт, конфликти).

В същото време, формализирането на правилата не елиминира напълно напрежението между поколенията, а го моделира – от емоционални и персонални конфликти към структурни и ролеви конфликти. Не всички фамилии са готови да приемат ограниченията, които подобни документи налагат върху свободата на действие на отделния член на семейството. Тук се открива и едно от важните

наблюдения за българския контекст: формално-стратегическият подход често върви паралелно с ценностно-културния и менторския, а не вместо тях. Тоест семействата не „заменят“ доверието с правила, а се опитват да вградят доверието в устойчиви механизми присъщи на корпоративните компании. Това дава възможност на бизнеса да се управляват комплексни активи, интереси и сложни взаимоотношения в дългосрочен план.

Качественият анализ не само разкрива логиката на прехода между различните модели, но и очертава нивото на управленска зрялост, до което достига българският семеен бизнес във времето. От емоционално мотивирано предприемачество към стратегически осъзнато управление, от интуитивна приемственост към институционализирана устойчивост – тази еволюция свидетелства за постепенна трансформация на семейните предприятия в зрели организационни системи, способни да съчетават ценности с ефективност и традиция с иновация. Именно в този баланс се крие потенциалът на семейния бизнес да бъде дългосрочен носител на стабилност, предприемачески дух и социална отговорност в съвременната икономическа среда.

6. Корелационен анализ с коефициент на Пиърсън

В Приложение 3 са представени корелациите между ключови твърдения, свързани с лидерските стилове и процеса на приемственост.

Данните показват изключително силна положителна връзка между възприемането на приемствеността като част от дългосрочната стратегия и структурирания характер на прехода ($r = 0.859$, $p < 0.001$). Подобна зависимост се наблюдава и при твърденията, че делегирането на отговорности ($r = 0.849$, $p < 0.001$) и възприемането на процеса като плавен и добре организиран ($r = 0.839$, $p < 0.001$) корелират пряко с ефективното планиране на лидерския преход.

Това ясно показва, че балансираният стил на управление, който съчетава стратегическа визия с доверие и включване на наследниците, е най-благоприятен за устойчиво наследяване.

Силна положителна корелация е отчетена и при твърдението, че наследниците са получили достатъчно обучение и подкрепа ($r = 0.762$, $p < 0.001$), което подчертава значението на систематичната подготовка за изграждането на увереност и компетентност у бъдещите лидери.

От друга страна, отчетливо се открояват и негативните сценарии. Високите положителни стойности за твърденията, че липсата на план за приемственост е създала затруднения ($r = 0.679$, $p < 0.001$) и че наследникът е изпитвал натиск да поеме бизнеса ($r = 0.699$, $p < 0.001$), свидетелстват за уязвимостта на семействата, които не прилагат системен подход.

Особено показателна е отрицателната корелация между налагането на строг контрол и ясни правила и успешността на процеса ($r = -0.609$, $p < 0.001$). Това потвърждава, че авторитарният стил на лидерство възпрепятства плавния преход и намалява вероятността за изграждане на устойчива приемственост.

Отчук може да се заключи, че балансираният лидерски стил – характеризиращ се с дългосрочно стратегическо мислене, делегиране на отговорности и предоставяне на обучение и подкрепа – е най-силно свързан със структурирана и успешна приемственост. Обратно, контролиращият стил се асоциира с липса на план, напрежение и затруднения, което компрометира устойчивостта на прехода между поколенията.

7. Експлораторен факторен анализ

Резултатите от експлораторния факторен анализ потвърждават наличието на ясна вътрешна структура в изследваните променливи. Получената стойност на KMO =

0.717 и p < 0.001 при теста на Бартлет показват, че данните са подходящи за факторен анализ и съдържат достатъчно корелации между отделните показатели.

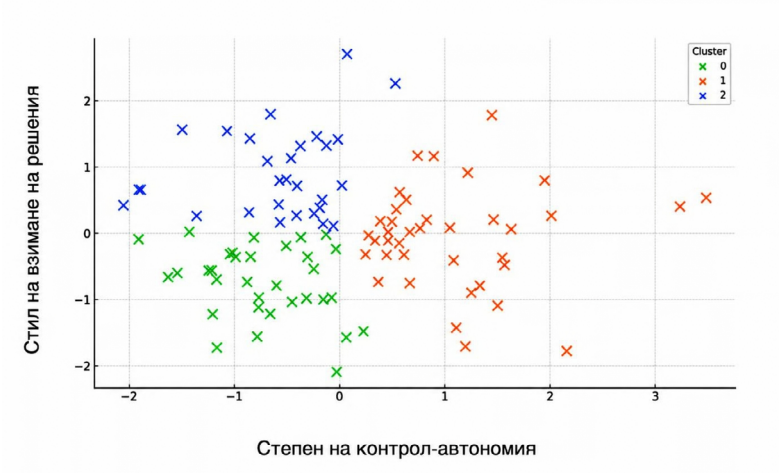
Анализът, извършен чрез метода Principal Component Analysis (PCA) с варимакс ротация, довежда до извеждането на два основни фактора, които заедно обясняват 62.8% от общата вариация. Този резултат показва добра интерпретативна сила и стабилност на модела, което потвърждава, че факторите адекватно отразяват основните измерения на изследваните лидерски характеристики (виж Приложение 4).

Първият фактор е обозначен като *„Стил на взимане на решения“* и включва променливи, свързани с делегиране на отговорности, доверие към екипа, насърчаване на самостоятелност и включване на наследниците в управленския процес. Вторият фактор, определен като *„Степен на контрол-автономия“*, обединява променливи, свързани с централизирано вземане на решения, подчертан надзор и по-ограничено участие на наследниците в управлението.

Факторните натоварвания са със стойности над 0.5, което показва стабилни връзки между отделните променливи и съответните фактори. Двата извлечени фактора очертават две противоположни, но взаимосвързани измерения на лидерството – ориентация към автономност и ориентация към контрол, които представляват основа за последващото групиране на респондентите чрез клъстерен анализ.

8. Клъстерен анализ на лидерски стилове

За да се идентифицират доминиращите модели на лидерско поведение сред респондентите, е приложен клъстерен анализ на база факторните оценки от предварително проведен компонентен анализ. Изследването идентифицира *три отчетливи клъстъра* (фиг. 20, виж Приложение 5), отговарящи на различни стилове на ръководство:



Фигура 20. Клъстерен анализ на лидерските стилове

Клъстър 0: Контролиращ стил на лидерство

Участниците в този клъстър показват високи стойности при отговорите, отнасящи се до контрол („Строг контрол с известна самостоятелност“ и „Налагам ясни правила“). При тях се наблюдава ясно изразена нужда от структура, рамки и подчинение. Макар подобен стил да осигурява ефективност в краткосрочен план, той може да затрудни плавната приемственост, особено ако наследниците не са включени в процеса на вземане на решения или ако няма пространство за изграждане на самостоятелна лидерска идентичност.

Клъстър 1: Балансиран стил на лидерство

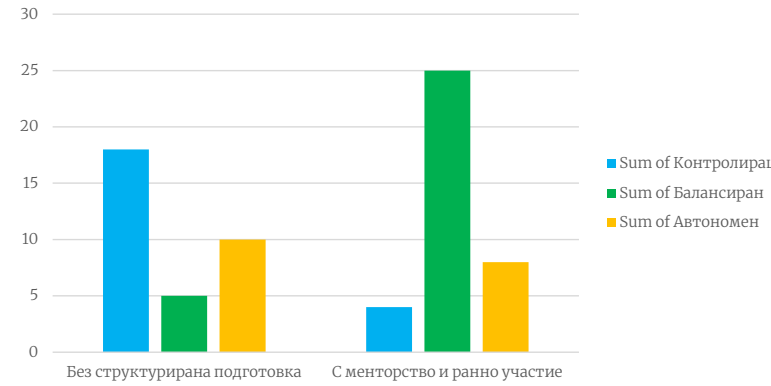
Този клъстър обединява респонденти, които търсят баланс между свобода и контрол. Най-високо оценени са отговорите „Давам предимно свобода, но с насоки“ и „Опитвам се да балансирам“. Именно този стил се свързва най-често с ефективна лидерска приемственост – участниците, попадащи в този профил, са по-склонни да въвеждат наследниците си в управлението поетапно, да из-

ползват менторство и да участват в стратегическо планиране. Този стил съчетава визионерство с реалистична управленска подкрепа, което го прави устойчив във време на преход.

Клъстър 2: Автономен стил на лидерство

Този профил се характеризира с изразена склонност към делегиране и предоставяне на свобода на подчинените. Участниците в този клъстър демонстрират висока стойност по показателя „Давам пълна свобода“ и много ниски стойности при показателите, свързани с контрол. Това говори за лидерска философия, ориентирана към доверие, самостоятелност и минимално вмешателство. Подобен стил може да е ефективен в зрели екипи, но крие рискове в контекста на семейната приемственост, ако липсва достатъчна структура за предаване на знания и ценности.

Фигура 21 ясно илюстрира зависимостта между стиловете на лидерство и присъствието или липсата на структурирана подготовка, включваща менторство и ранно участие на наследниците. При ръководители с контролиращ стил доминира отсъствието на системна подготовка – те най-често попадат в групата „без структурирана подготовка“. От друга страна, балансираният стил на лидерство категорично преобладава сред тези, които са включили наследника чрез менторство и ранно участие – повече от два пъти спрямо останалите стилове. Това наблюдение съответства и на класическия модел на Таненбаум и Шмид, според който ефективното лидерство изисква гъвкаво позициониране по континуума между авторитарност и делегиране в зависимост от зрелостта на последователите и организационния контекст.



Фигура 21. Връзка между стил на управление и приемственост

Интересна е и позицията на автономния стил, който присъства почти равномерно и в двете категории, но с лек превес при структурирания преход. Това може да се интерпретира като индикация, че автономността не изключва подготвителни действия, но рядко е достатъчна за изграждане на стабилен модел за приемственост без допълнителна подкрепа.

Обобщено, графиката подкрепя извода, че балансираният стил е най-силно свързан със структурирана лидерска приемственост, докато контролиращият стил често възпрепятства планиран и устойчив преход между поколенията.

8.1. Перспективата за бъдещето и значението на приемствеността

Корелационният анализ между възприятието за състоянието на компанията и отношението към планирането на приемствеността показва ясна зависимост: предприятията, които се самоопределят като „успешни с перспектива за бъдещо развитие“, в преобладаващата си част признават и стратегическата необходимост от формализирана приемственост. Това потвърждава те-

зата, че позитивната нагласа към бъдещето на бизнеса е тясно свързана с осъзнаването на нуждата от междугенерационен преход. Обратно, фирмите, които се възприемат като „успешни без перспектива“ или „в затруднение“, по-често подценяват значението на планирането на приемствеността, което ограничава възможностите им за дългосрочна устойчивост.

В този смисъл резултатите от изследването кореспондират с добрите практики, представени от Търнест и Йънг в Книгите на фамилните бизнеси в България, според които устойчивата семейна фирма се характеризира не само с ясно дефиниран профил на бъдещия лидер, но и с целенасочена подготовка, интегрирана в дългосрочната стратегия на компанията. Приемствеността не е еднократен акт, а системен процес, който започва със стратегическа визия за бъдещето и се материализира чрез конкретни механизми за развитие на наследниците.

Съпоставяйки двете перспективи, става ясно, че българските семейни предприятия, които демонстрират стратегическо мислене и оптимизъм относно своето бъдеще, интуитивно започват да планират приемствеността. Обратно, липсата на ясна визия и системно планиране поставя редица фирми в риск от непоследователност и затруднения в междугенерационния преход. Общият извод от качествения анализ на Книга за фамилния бизнес в България (2017-2024) издадена от Търнест и Йънг и направеното изследване е че *навременната и структурирана подготовка на наследниците е ключов фактор за устойчивост на бизнеса.*

8.2. Зависимост между възраст и наличие на стратегически план

Анализът на зависимостта между възрастта на собствениците и наличието на стратегически план за бъ-

дещето на бизнеса показва интересна тенденция: по-възрастните респонденти са значително по-склонни да имат формализиран план за развитие и приемственост. Това вероятно се обяснява с по-големия управленски опит, натрупан през годините, както и с нарастващото усещане за необходимост от устойчиво предаване на бизнеса към следващото поколение. Обратно, по-младите собственици често подценяват нуждата от предварително структуриране на процеса, разчитайки на гъвкавост и краткосрочни решения. Получените резултати подкрепят тезата, че стратегическото мислене и готовността за планиране на приемствеността са по-силно изразени сред по-възрастните предприемачи.

Подобна зависимост се наблюдава и при анализа на броя поколения, участващи в управлението и наличието на ясен план. Данните показват, че в предприятията, където са ангажирани две или повече поколения, вероятността за формулиран и структуриран план е значително по-висока. Това се дължи на факта, че наличието на повече поколения в управлението естествено изостря осъзнаването на нуждата от приемственост и стимулира разработването на ясни механизми за предаване на властта и отговорностите.

Обобщавайки резултатите от проведеното изследване, ясно се открояват няколко ключови заключения. Семейният бизнес в България остава значим, но и уязвим сектор, силно засегнат от кризата с COVID-19 и характеризиращ се с по-бавен темп на възстановяване спрямо останалата икономика. На организационно ниво повечето фирми демонстрират висока степен на образованост и стратегическа ориентация, но темата за лидерската приемственост все още рядко е формализирана и интегрирана в дългосрочните планове. Емпиричните резултати показват, че липсата на интерес сред потенциалните наследници, съчетана с кон-

тролиращи или прекалено автономни лидерски стилове, създава риск за устойчивостта на бизнеса. В същото време, балансираният стил на лидерство, основан на доверие, делегиране и системна подготовка, се свързва с най-висока вероятност за плавен преход и устойчиво развитие.

9. Основни изводи от резултатите от проведеното изследване

Въз основа на проведеното емпирично изследване сред представители на семейни предприятия в България бяха идентифицирани редица зависимости и закономерности, свързани с процесите на управление, устойчивост и лидерска приемственост. Основните изводи могат да бъдат синтезирани както следва:

1. Семейният бизнес в България е особено уязвим по време на кризи като COVID-19, което се проявява в по-дълбок спад и по-бавно възстановяване спрямо останалите предприятия. Това подчертава структурни слабости – ограничен достъп до ресурси, зависимост от семеен капитал и недостатъчна институционална подкрепа.

2. Фирмите са предимно микро и малки предприятия, управлявани най-често от първо или второ поколение. Ръководителите са с висока образованост, което създава потенциал за стратегическо управление, но организационните практики все още остават традиционни.

3. Макар 66% от фирмите да имат стратегически планове, само малък дял включват ясно формулиран план за приемственост (около 3.8%). Това показва, че темата е осъзната, но рядко е институционализирана в стратегическите документи.

4. Основната бариера пред устойчивостта е липсата на интерес у наследниците (над 50%). Това поставя значителен брой семейни фирми пред риск от продажба или предаване на управлението на външни мениджъри – сценарии,

които застрашават запазването на семейната идентичност на бизнеса.

5. Посредством корелационен анализ е установена отрицателната корелация между налагането на строг контрол и ясни правила и успешността на процеса ($r = -0.609$, $p < 0.001$). Това потвърждава, че авторитарният стил на лидерство възпрепятства плавния преход и намалява вероятността за изграждане на устойчива приемственост.

6. Респондентите отдават висока стойност на умения като вземане на решения под натиск, отговорност и визия за бъдещето при приемствеността, както и на управлението на конфликти, гъвкавостта и финансовата грамотност за устойчивото развитие. Това очертава профил на лидер, който съчетава решителност, стратегическо мислене и емоционална интелигентност.

7. Най-често се разчита на участие в оперативното управление и менторство, докато формализирани обучения и външни програми се използват рядко. Това показва зависимост от вътрешни ресурси и традиционни практики, които не винаги са достатъчни за изграждането на адаптивни лидери.

8. Балансираният стил на лидерство (комбинация от доверие и контрол) е най-силно свързан със структурирана и успешна приемственост. Контролиращият стил възпрепятства плавния преход, а автономният стил носи риск от липса на системност.

9. Фирмите, които виждат бъдеще за себе си, са и тези, които планират приемственост.

10. По-възрастните собственици и фирмите с повече от едно поколение в управлението по-често имат формализиран план.

11. Делегирането на отговорности и предоставянето на обучение на наследниците са критични фактори за успешен преход.

Резултатите очертават противоречив, но перспективен профил на българския семеен бизнес – изграден върху силни ценности и лична ангажираност, но изправен пред сериозни предизвикателства, свързани с формализирането на стратегическите процеси и развитието на следващото поколение лидери. Необходимостта от целенасочени политики за подготовка на наследниците, насърчаване на професионална отговорност и изграждане на култура на планиране се очертава като ключова за дългосрочната устойчивост на семейните предприятия в България.

ГЛАВА V.

ПРАКТИЧЕСКИ МОДЕЛ ЗА ПЛАНИРАНЕ НА ПРИЕМСТВЕНОСТТА В СЕМЕЙНИЯ БИЗНЕС

Лидерската приемственост е ключов фактор за устойчивостта на семейните фирми, като преходът между поколенията често се оказва критичният момент, в който много предприятия губят своята жизнеспособност. Това се обуславя не само от икономически и структурни предизвикателства, но и от ролята на лидера-основател, чиито личност, управленски стил и визия силно влияят върху организацията.

Въпреки значимостта на темата, литературата предлага предимно фрагментарни модели – едни акцентират върху наследника, други върху културата и институционалната среда, трети върху формалните механизми на управление. Липсва интегрирана рамка, която да обхваща едновременно индивидуалните, организационните и междугенерационните измерения на процеса.

Тази глава представя практическа рамка за планиране на приемствеността, основана на анализ на съществуващи модели и емпирични данни. Разработеният спираловиден модел комбинира валидирани инструменти за измерване на лидерски нагласи, организационна култура и готовността на наследниците, като предлага динамичен и приложим инструментариум за научни изследвания и за практиката на семейните фирми.

1. Концептуални основи на модела „Лидерска динамика на приемствеността“

Предлаганият модел за планиране на лидерската приемственост се основава на интеграция на теоретични и емпирични перспективи, които разглеждат лидерството като динамичен и контекстуално обусловен процес. В съвременната литература лидерството все по-рядко се възприема като фиксиран набор от личностни характеристики, а по-скоро като взаимодействие между индивидуалните качества на лидера, организационната среда и социалните очаквания. Тази гледна точка е особено релевантна за семейните бизнеси, където формалните и неформалните измерения на властта, културата и междуличностните отношения са дълбоко преплетени.

Основна концептуална предпоставка на модела е разбирането, че приемствеността не представлява линейна последователност от действия – оттегляне на основателя и поемане на властта от наследника – а е процес, който протича на различни нива и в различни времеви хоризонти. Поради тази причина моделът е изграден като *спираловидна структура*, която отразява нелинейността и динамичността на прехода между поколенията. Спиралата символизира едновременно продължителността на процеса, повторяемостта на определени етапи и въз-

можността всяка от неговите части да се активира самостоятелно, в зависимост от конкретните обстоятелства. За разлика от кръговия модел, който предполага затворен цикъл, спиралата позволява *движение във времето и еволюция на участниците и на организацията*, като всяко следващо завъртане се случва на ново ниво на зрялост. Това отразява факта, че ключови теми като делегиране, доверие, автономност и легитимност могат да се проявяват многократно, но с различна интензивност и съдържание на различните етапи от развитието на семейната компания.

Понятието „динамика" в модела обозначава взаимното влияние и непрекъснатата промяна на основните компоненти – лидер-основател, компания и подготовка на наследника. Промяна в който и да е от тези елементи води до адаптация в останалите. Например, промяната в нагласите на основателя към контрол и делегиране може да активира процеси на организационно преструктуриране и да ускори развитието на наследника. По този начин динамиката отразява липсата на стабилно „крайно състояние" и подчертава, че приемствеността е процес на постоянно пренастройване и търсене на управленски баланс.

Моделът съчетава три основни аспекта:

1. *Лидер-основател*, чийто стил, нагласи и жизнена фаза оказват определящо влияние върху готовността за делегиране и стратегическо отстъпване от властта.
2. *Компанията*, която представлява средата, в която приемствеността се осъществява, и чиито ценности, култура и системи за вземане на решения могат да улеснят или възпрепятстват прехода.

3. *Подготовка на наследника*, която обхваща както формалните способности, така и неформалните преживявания и личностната устойчивост, необходими за ефективно поемане на лидерската роля.

Компонентите на модела са свързани чрез *еднопосочни стрелки*, които обозначават логиката на инициране и развитие на процеса на лидерска приемственост, а не отричат взаимната обусловеност между отделните нива. Изборът на еднопосочна визуализация отразява концептуалната позиция, че в контекста на семейния бизнес *лидерът-основател изпълнява ролята на първичен двигател на процеса*, тъй като именно от неговите нагласи, готовност за делегиране и стратегическа осъзнатост зависи активирането на приемствеността.

Посоката на стрелките представя *препоръчителната управленска логика*, по която следва да се развива процесът – от профила и решенията на настоящия лидер към организационната рамка и подготовката на наследника. Това не означава, че процесът не може да се проявява паралелно или да се активира в отделните компоненти. Напротив, моделът допуска, че реалната динамика на приемствеността често включва взаимодействия и обратни влияния, които обаче не са предмет на линейно визуално представяне, за да се запази ясно разграничима управленската отговорност.

Следователно стрелките не символизират твърда последователност от фиксирани етапи, а насочено движение на управленската инициатива, при което лидерът-основател задава рамката, темпото и границите на процеса. По този начин моделът подчертава ролята на целенасоченото лидерско действие, без да редуцира сложността на реалните взаимодействия между организационните и наследствените измерения.

Моделът приема, че в практиката приемствеността може да бъде активирана и от други фактори – като организационна криза, израстване на наследника или външен натиск. Визуализацията на фиг.22 целенасочено подчертава отговорността и водещата роля на основателя като ключова предпоставка за устойчив и управляван преход. Именно това разграничение прави модела приложим в условията на семейния бизнес, където формалната власт и неформалното влияние често са концентрирани в ръцете на настоящия лидер.

В заключение моделът „Лидерска динамика на приемствеността“ отразява комплексността на междугенерационния преход в семейния бизнес. Спираловидната му форма и динамичната взаимовръзка между компонентите създават аналитична рамка, която позволява да се анализира приемствеността като жива управленска система, а не като формален административен процес.

2. Структура на модела

В съответствие с изложената логика на модела „Лидерска динамика на приемствеността“, този раздел предлага систематизирано описание на неговите основни елементи. Всеки от компонентите отразява ключово измерение на процеса на лидерска приемственост в семейния бизнес и изпълнява специфична функция в рамките на цялостната управленска динамика. Представянето им поотделно цели не изолиране на процесите, а по-ясно разкриване на ролята и значението на всеки елемент, както и на начина, по който те се свързват в една интегративна рамка, отразяваща сложността и нелинейния характер на междугенерационния преход.



Фигура 22. Лидерска динамика на приемствеността

Профил на настоящия лидер

Профилът на настоящия лидер – обикновено лидер-основател – представлява ядрото на модела, тъй като концентрира индивидуалните характеристики, управленския опит, ценностната система и личните нагласи към властта, контрола и приемствеността. Този профил включва както лидерския стил и предпочитанията при вземане на решения, така и жизнената и професионалната фаза, в която се намира основателят. В контекста на семейния бизнес именно профилът на настоящия лидер оказва определящо влияние върху готовността за делегиране, толерантността към автономност на наследника и възприемането на приемствеността като стратегически процес, а не като заплаха за личната идентичност или статут.

Осъзнатост за планиране

Осъзнатостта за планиране отразява степента, в която лидерът и семейството разпознават приемстве-

ността като дългосрочен управленски процес, изискващ съзнателни и навременни решения. Тя включва нагласите към стратегическо мислене, склонността към предлагане на структуриран план за преход и готовността да се инвестират ресурси в подготовката на наследника. Ниската осъзнатост често води до реактивни и непланирани преходи, докато високата осъзнатост създава условия за поетапна приемственост и намаляване на организационния риск. В модела този елемент функционира като катализатор, който активира или блокира останалите процеси.

Организационна култура

Организационната култура представлява контекстуалната среда, в която лидерската приемственост се осъществява. Тя включва споделените ценности, норми на поведение, неформални правила и утвърдени практики за вземане на решения. В семейния бизнес културата често е силно повлияна от личността на основателя и може едновременно да подкрепя стабилността и да създава съпротива към промяната. В модела културата функционира като медиатор между индивидуалните лидерски нагласи и реалното поведение на организацията по време на прехода.

Стил на управление

Стилът на управление отразява начина, по който лидерът упражнява властта, делегира отговорности и балансира между контрол и автономия. Той е пряко свързан с профила на лидера, но се проявява в реалните управленски решения и ежедневните практики. В контекста на приемствеността стилът на управление влияе върху скоростта и плавността на прехода, върху възможността наследникът да изгради легитимност и върху готовността на организацията да приеме новия лидер. В модела този елемент е динамичен и подлежи на промяна в хода на процеса.

Взаимоотношения (вътрешен и външен кръг)

Елементът „Взаимоотношения“ обхваща взаимодействията между основателя, наследника, други членове на семейството, служителите и външните заинтересовани страни. Тези отношения функционират като носители както на доверие и подкрепа, така и на латентни конфликти, асиметрични очаквания и неясноти в ролите. В контекста на семейния бизнес особена сложност възниква при наличие на *матрично семейство* – ситуация, при която наследниците имат различна семейна принадлежност. Подобна семейна конфигурация разширява кръга на потенциалните приемници и често води до припокриване на семейни, емоционални и управленски роли, което засилва риска от напрежение и фрагментация на лидерската легитимност.

В тези условия именно качеството на взаимоотношенията се превръща в критичен фактор за изграждането на неформалната легитимност на наследника и за степента на приемане на промяната от страна на организацията. В модела разграничението между вътрешен и външен кръг на взаимодействие подчертава социалното измерение на лидерската динамика и акцентира върху необходимостта от целенасочено управление на отношенията, особено в случаи на сложна семейна структура.

Подготовка на наследника

Подготовката на наследника обхваща комплекс от формални и неформални процеси, насочени към изграждането на управленски, лидерски и личностни ресурси, необходими за поемане на лидерската роля. Тя включва образование, натрупване на практически опит, участие в управленски решения, както и развитие на психологическа устойчивост, емоционална интелигентност и способност за справяне с очакванията на семейството и организацията. В

модела подготовката на наследника не се разглежда като еднократен етап, а като динамичен процес, силно зависим от стила на настоящия лидер и от организационния контекст.

Представяне и приоритети

Този елемент отразява съвкупността от стратегически, управленски и лични дилеми, пред които са изправени участниците в процеса на приемственост. Те могат да включват конфликт между краткосрочни оперативни приоритети и дългосрочната визия за преход, напрежение между поколенията, несигурност относно компетентността на наследника или необходимостта от организационна трансформация. В модела предизвикателствата и приоритетите не се разглеждат като статични фактори, а като динамични променливи, които пренасочват вниманието и ресурсите на лидерите във всеки момент от процеса.

Взаимодействието между всички елементи в модела подчертава разбирането за лидерската приемственост като нелинеен, спираловиден и контекстуално обусловен процес, при който промяна в един компонент води до трансформации в останалите. Именно тази взаимна обусловеност обосновава холистичния характер на модела „Лидерска динамика на приемствеността“ и неговата приложимост за анализ и планиране на междугенерационния преход в семейния бизнес.

С цел да се осигури емпирична приложимост на отделните измерения, заложени в концептуалния модел, неговите основни компоненти могат да се формализират чрез ясно дефинирани аналитични измерения. Интегрирането на признати и валидирани инструменти в единна рамка отразява необходимостта лидерската приемственост в семейния бизнес да бъде разглеждана като многопластов

процес, който включва личността на лидера, организационната култура и подготовката на наследника (фиг. 22). Подборът на инструментите не цели създаването на нови методики, а критичното комбиниране на утвърдени подходи, които доказано измерват ключови аспекти на лидерството и неговите проявления (Northouse, 2022; Yukl, 2013).

В първото направление – *лидер-основател*, акцентът е поставен върху изследването на нагласите и когнитивните стилове чрез Въпросника на Албрехт (Albrecht, 2006). Нагласите на основателя често задават рамките на управленската практика в семейните предприятия, тъй като личното и корпоративното лидерство са дълбоко преплетени (Dyer, 2006). Допълнителна перспектива е осигурена чрез Картите за седемте възрасти на лидера, разработени от Бенис (2006), които свързват фазите на личностното развитие с организационната динамика. Макар и по-скоро концептуален, отколкото строго психометричен инструмент, този подход позволява да се отчете влиянието на възрастовата фаза върху готовността на лидера за делегиране и приемственост (Le Breton-Miller, Miller & Steier, 2004).

На организационно равнище, ключово значение има измерването на културните параметри чрез **OCAI** (Organizational Culture Assessment Instrument, Cameron & Quinn, 1999). В семейните фирми културата е не просто резултат от формални управленски практики, а пряко отражение на ценностите и поведението на основателя (Zahra, Hayton & Salvato, 2004). Макар че OCAI е критикуван за своя методологичен редукционализъм, неговата сравнителна рамка позволява идентифицирането на доминиращите нагласи и тяхната съвместимост с изискванията на приемствеността. Допълнително, стилът на управление и процесът на вземане на решения се анализират чрез съчетаването на въпросник и решетката на Врум

и Йетън (Vroom & Yetton, 1973), която измерва степента на участие на екипа в управлението. Това е особено релевантно за семейните предприятия, в които концентрирането на властта в ръцете на основателя често е пречка за делегиране и колективно вземане на решения (Schyns & Schilling, 2013). В случаите, когато съществуват множество наследници или разпределена собственост, особено ценен е инструментариумът за анализ на in-group/out-group взаимоотношенията, свързан с теорията за обмен лидер-служител, който позволява да се идентифицират линии на разделение и фаворизиране (Graen & Uhl-Bien, 1995). В семейните фирми това е критичен момент, тъй като отношенията са комплексни и често преплетени с лична и фамилна динамика.

Подготовката на наследника се разглежда чрез комбинация от три инструмента. Колело на лидерството (Wilber, 2000) предлага холистична рамка за оценка на лидерските умения, която позволява идентифицирането на силните и слабите страни на наследника. Концепцията за Формиращо преживяване (McCall, 2010) поставя акцент върху значението на уникалните преживявания за изграждане на лидерския потенциал – подход, който е особено валиден за семейния бизнес, където обучението на наследника често се случва чрез участие в критични за компанията ситуации, а не чрез формални програми. Енергиен одит (Schwartz & McCarthy, 2007) допълва тази перспектива, като оценява способността на наследника да управлява собствените си ресурси и устойчивост в условията на високи организационни и фамилни изисквания. Макар този инструмент да не е специално разработен за семейни предприятия, неговата практическа стойност се състои в свързването на лидерството с личното благополучие и устойчивостта.

В заключение, интеграцията на тези инструменти в единна рамка представлява оригинален принос на предло-

жения модел. Те обхващат едновременно индивидуалните, организационните и наследствените измерения на лидерството, като по този начин създават спираловидна логика, която отразява динамиката и дългосрочната перспектива на междугенерационната приемственост в семейния бизнес. Измерването на лидерството тук не се разбира само като диагностичен акт, а като стратегически процес за развитие на хората, за планиране на приемствеността и за изграждане на устойчивост (Day et al., 2014). Изборът на конкретните инструменти е направен от автора в съответствие с целите и структурата на модела, но не е задължителен — възможно е прилагането и на други методики, при условие че те отговарят на концептуалната основа на модела за лидерска динамика на приемственост и отразяват взаимовръзката между личностното, организационното и стратегическото ниво на анализа.

3. Практическо приложение на модела

Една от основните цели на разработения модел е да предложи практически инструментариум, който да бъде приложим отвъд академичния контекст и да подпомага семейните фирми в процеса на лидерска приемственост. Докато традиционните изследвания в тази област често остават на концептуално или описателно равнище, настоящият модел предлага възможност за диагностика, интервенция и стратегическо планиране.

На първо място, моделът може да бъде използван като диагностичен инструмент. Чрез систематичното прилагане на избраните въпросници и оценъчни рамки организациите могат да получат цялостен профил на готовността за приемственост. Този профил включва:

- индивидуалните особености на лидера-основател (когнитивни нагласи, житейска фаза и готовност за делегиране);

- културните и структурните характеристики на компанията (ценности, управленски стил, вземане на решения, вътрешногрупови динамики);
- способностите, опита и устойчивостта на наследника.

На второ място, моделът има приложение като рамка за развитие. Резултатите от отделните инструменти могат да послужат като база за изграждане на индивидуализирани програми – например коучинг на лидера-основател за подобряване на делегирането, планирането на оттеглянето и бъдещи занимания извън компанията, обучение за наследника в области на дефицит, избор на най-подходяща форма на подготовка, или интервенции за укрепване на организационната култура. В този смисъл моделът не е само инструмент за оценка, а и пътна карта за целенасочено развитие на участниците в процеса на приемственост.

Трето, моделът може да бъде използван и като стратегическа рамка за организационно планиране. Чрез интеграцията на трите модула се създава обща перспектива, която позволява на семейството и компанията да вземат информирани решения относно темпото и формата на прехода. Това включва определяне на оптималния момент за предаване на властта, избор на подходяща комбинация от формална и неформална подготовка на наследника, както и структуриране на механизми за управление на потенциални конфликти.

Особено значима е възможността моделът да бъде дигитализиран и използван като уеб-базиран инструмент. Това би позволило:

- по-лесен достъп до въпросниците и оценките;
- автоматизирана обработка на резултатите;
- визуализация на данните в реално време чрез графики и спираловидни модели;

- генериране на индивидуални и организационни отчети в удобен за ползване формат.

В допълнение, уеб-базираната версия на модела може да създаде условия за сравнителен анализ между различни семейни компании, както и за надграждане чрез натрупване на база данни, която да позволи по-задълбочени изследвания върху приемствеността в различни културни и икономически контексти.

В заключение, практическото приложение на модела се изразява в неговата гъвкавост и адаптивност. Той може да бъде използван както като краткосрочен диагностичен инструмент, така и като дългосрочна рамка за стратегическо планиране и развитие. По този начин се постига баланс между академичната обоснованост и реалната практическа стойност за семейните предприятия.

4. Предимства и ограничения

Разработеният модел притежава редица предимства, които го правят ценен както за академичните изследвания, така и за практиката на семейния бизнес. На първо място, неговата сила се състои в интеграцията на валидирани инструменти в единна рамка. Вместо да се разчита на изолиран въпросник или концептуална схема, моделът съчетава психометрични и концептуални подходи, обхващайки едновременно индивидуалните, организационните и междугенерационните измерения на лидерството.

На второ място, предимство е неговата спираловидна структура, която позволява процесът на приемственост да бъде разглеждан като динамичен и нелинеен. За разлика от традиционните линейни модели, които предлагат строго последователни етапи, настоящата рамка допуска гъвкавост – отделните модули могат да се активират самостоятелно, да се прилагат в различна последователност или да се повтарят във времето, в зависимост от контекста.

Трето, моделът има висока практическа приложимост. Той може да бъде използван като диагностичен инструмент, като рамка за развитие или като стратегически инструмент за планиране. Неговата адаптивност позволява приложение в малки и средни семейни фирми, както и в по-големи организации, където процесът на приемственост е по-формализиран.

Не на последно място, моделът създава условия за дигитализация и надграждане. Превръщането му в уеб-базирана платформа би разширило достъпността и би улеснило натрупването на данни, което от своя страна може да подпомогне бъдещи сравнителни изследвания в различни национални и културни контексти.

Наред с тези предимства, моделът има и своите ограничения. На първо място, той разчита в значителна степен на самооценка, което носи риск от субективни изкривявания. Това ограничение може да бъде частично преодоляно чрез комбиниране със 360-градусова обратна връзка или чрез включване на външни наблюдатели в процеса.

Второ, част от използваните инструменти – като *Карти за седемте възрасти на лидера* или *Формиращо преживяване*– са по-скоро качествени и концептуални, отколкото строго количествени. Това може да се разглежда като ограничение от гледна точка на статистическата надеждност, но в същото време е предимство, когато се търси по-дълбоко разбиране на феномена.

Трето, моделът на този етап е концептуален и не е подлаган на емпирична валидация. Това поражда въпроси относно неговата приложимост и универсалност. Културните и институционалните особености на различните държави вероятно ще окажат влияние върху ефективността му, поради което бъдещи изследвания следва да се насочат към емпиричното му тестване и адаптиране в международни контексти.

Четвърто, използването на множество инструменти в единна рамка може да бъде възприето като ресурсоемко за някои организации, особено за по-малките семейни фирми, които нямат опит с подобни оценки. Това поставя въпроса за необходимостта от адаптиране на модела в по-компактни версии, които да бъдат по-достъпни в практиката.

В заключение, моделът представлява значима стъпка към холистичното разбиране на лидерската приемственост, като съчетава силните страни на валидираните инструменти с концептуалната яснота на спираловидната структура. Неговите ограничения не намаляват приложимостта му, а по-скоро очертават възможности за бъдещо усъвършенстване и адаптиране в различни организационни и културни контексти.

Заключение

Лидерството в семейните предприятия се характеризира с уникална сложност, тъй като съчетава управленски, социални и емоционални измерения. За разлика от традиционните бизнеси, семейните фирми функционират едновременно като икономическа единица и социална система, в която се преплитат лични взаимоотношения, ценности и професионални приоритети.

Лидерството не е само въпрос на управленски умения, а и на способност за поддържане на баланс между бизнес рационалността и семейната динамика. Лидерът в семейната фирма често е изправен пред необходимостта да взема решения, които отразяват както икономическите последици за организацията, така и въздействието върху отношенията между членовете на семейството. Изборът на приемник е особено показателен пример за това напрежение – решение, което може да предизвика конфликти на интереси, различия в ценностите и междуличностни противоречия.

Фирмената култура в семейните организации често е пряко свързана с личността на основателя или водещия лидер. Тази култура, предавана през поколенията чрез про-

цеса на семейна микросоциализация, задава рамката на поведение, ценностите и стандартите за вземане на решения. Тя формира чувството за принадлежност и идентичност, което сплотява семейството около общия успех или неуспех на бизнеса.

Семейната динамика също има централна роля – от подкрепата и солидарността между членовете на семейството до потенциалното напрежение, произтичащо от разминавания в приоритетите и визията за бъдещето. В този смисъл лидерът трябва да притежава висока степен на емоционална интелигентност, самоконтрол и способност за емпатия, за да управлява ефективно взаимодействията между поколенията и да поддържа организационна стабилност. Водещото разбиране, което определя хода на настоящата разработка, е, че дългосрочната устойчивост на семейните предприятия зависи не само от управленските и финансовите решения, но и от способността на поколенията да изграждат доверие, визия и готовност за промяна.

Настоящото изследване е изградено в логическа последователност, която интегрира теоретичен анализ, емпирично изследване и разработване на авторски модел за лидерска приемственост в семейния бизнес. Теоретичната част очертава ключовите концептуални рамки, свързани със семейния бизнес, лидерството и междугенерационния преход, като идентифицира съществени различия в дефинициите, институционалния контекст и подходите за управление на приемствеността.

Емпиричното изследване, основано на съчетание от количествени и качествени методи, разкрива устойчиви зависимости между лидерския стил, степента на планиране на приемствеността и организационната устойчивост на семейните предприятия в България. Получените резултати потвърждават, че лидерската приемственост

представлява ключов рисков, но и стратегически процес, който не може да бъде редуциран до формалното унаследяване на собствеността.

На тази основа е разработен моделът „Лидерска динамика на приемствеността“, който обединява влиянието на лидера-основател, организационния контекст и подготовката на наследника в интегрирана рамка. Моделът предлага концептуална и практическа основа за диагностика, планиране и развитие на лидерската приемственост в семейните предприятия и допринася за по-добро разбиране на междугенерационния преход в условията на българския социално-икономически контекст.

Изследването разширява разбирането за лидерската приемственост в семейния бизнес чрез съчетаване на теоретични постановки, емпирични резултати и практически измерения на процеса. Систематизирането на основните теории за семейния бизнес и лидерството позволява изграждането на концептуална рамка, съобразена със спецификите на българската среда. На тази основа е формулирана работна дефиниция на семейния бизнес, която отчита както утвърдените международни теоретични модели, така и значението на междугенерационната приемственост и дългосрочната устойчивост.

Съществено значение има обединяването на лидерските качества, семейната динамика и стратегическото управление в обща аналитична перспектива. Разглеждането на ресурсно-базирания подход във връзка с теорията за социо-емоционалното богатство допълва разбирането за приемствеността като процес, в който икономическите цели се преплитат със семейните ценности, идентичността, отношенията между поколенията и стремежа към запазване на семейния контрол.

Тези теоретични и емпирични основания намират израз в разработения спираловиден модел „Лидерска динамика на

приемствеността“, адаптиран към особеностите на семейния бизнес в България. Моделът интегрира лидерската готовност, организационната култура, стратегическото планиране и подготовката на наследника и представя приемствеността като динамичен и нелинеен процес. Неговата структура позволява да бъдат проследявани взаимовръзките между отделните компоненти и създава основа за диагностика и целенасочено развитие на процеса на приемственост. Като концептуална рамка моделът има потенциал за последващо емпирично тестване и развитие.

Практическата стойност на направения анализ се свързва и с идентифицирането на ключови лидерски компетентности, значими за успешния междугенерационен преход, както и с установените зависимости между стратегическото планиране, характеристиките на лидерите, наличието на наследник и особеностите на организацията.

Резултатите насочват вниманието към необходимостта подготовката на следващото поколение да започва достатъчно рано и да съчетава практически опит, менторство, обучение и постепенно включване в управленските процеси.

Допълнителна перспектива към развитието на семейния бизнес в България предоставя качественият анализ на фамилните предприятия, представени в изданията на EY за периода 2017–2024 г. Той позволява да бъдат проследени реални практики на междугенерационен трансфер, подготовка на наследници и споделяне на лидерската отговорност и допълва количествените резултати с конкретни проявления на приемствеността в българската бизнес среда.

В своята цялост тези резултати свързват теоретичното разбиране за лидерската приемственост с реалните предизвикателства пред семейните предприятия и очер-

тават възможности за по-системно планиране на прехода между поколенията. По този начин лидерската приемственост се утвърждава не като еднократен акт на предаване на собственост или власт, а като продължителен процес на развитие на лидера, наследника и организацията.

Проведеното проучване показва, че управлението на риска при смяна на лидера в семейния бизнес е тясно свързано със стратегически планираната приемственост и нейното интегриране в дългосрочната стратегия на компанията. Наличието на формализиран план за наследяване се свързва с по-висока степен на организационна яснота и по-добра готовност за междугенерационен преход, докато липсата на подобно планиране може да бъде съпроводена от по-висока несигурност и риск от възникване на конфликти.

Съществено значение има и лидерският стил. Балансираният подход, основан на доверие, споделена отговорност и съчетаване на контрол с автономност, се свързва с по-благоприятни условия за плавен преход и организационна стабилност. За разлика от него, силно контролиращите модели на управление могат да затруднят изграждането на самостоятелна лидерска роля на наследника и процеса на постепенно предаване на управленската отговорност.

Анализът очертава и набор от качества на приемника, които имат особено значение за успешната приемственост. Сред тях се открояват способността за управление на конфликти и вдъхновяване на екипа, бързото и ефективно вземане на решения, готовността за поемане на отговорност и умението за формулиране на ясна визия. Тези характеристики изграждат лидерски профил, който създава по-добри предпоставки за стабилен междугенерационен преход.

Подготовката на наследниците се очертава като друг съществен елемент на процеса. В българския контекст

тя често се осъществява неформално чрез участие в оперативното управление и предаване на опит между поколенията. По-благоприятни условия за развитие на бъдещите лидери се създават, когато вътрешното менторство и ранното включване в управлението се съчетават с външни обучения и професионални програми за развитие.

В крайна сметка се очертават три взаимосвързани измерения на успешната лидерска приемственост – стратегическото планиране, лидерския стил и системната подготовка на наследниците. Именно взаимодействието между тях стои в основата на разработения модел „Лидерска динамика на приемствеността", който предлага рамка както за анализ на процеса, така и за неговото практическо планиране и управление в семейните предприятия.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1.
Въпросник за проведеното анкетно проучване

1. Как определяте бизнеса, който управлявате в момента?

- Семеен бизнес, при който собствеността е на член от семейството и има намерение да остане в семейството и за бъдещите поколения.
- Несемеен бизнес, при който собствеността не е в едно семейство и няма ангажимент или намерение да се предава на следващите поколения в семейството.

2. Каква е Вашата роля в семейния бизнес?

- Собственик-основател
- Потенциален приемник, който със сигурност поема/ще поеме управлението на бизнеса в бъдеще.

3. От колко години съществува бизнесът, който управлявате в момента?

- Под 10 години
- 10–30 години
- Над 30 години

4. Колко поколения участват в управлението на бизнеса, който представлявате в момента?

- Само първо поколение (основател)
- Две поколения
- Повече от две поколения

5. На колко сте години? _____

6. Какво образование имате?
- Основно образование
- Средно образование
- Висше образование
- Следдипломна специализация (професионални курсове)

7. Как определяте Вашата компания?
- Успешна с перспектива за бъдещо развитие
- Успешна, но с неясно бъдеще
- В затруднение

8. Какъв е приблизителният брой служители във фирмата, която представлявате в момента?

- до 10
- 10–49
- 50–249
- 250+

9. Всички, които следват - (Likert скала 1-5: 1 = Напълно не съм съгласен, 5 = Напълно съм съгласен)

- Нашата компания има ясен план за приемственост.
- Семейството обсъжда въпроса за наследствеността като част от дългосрочната стратегия.
- Получих достатъчно обучение и подкрепа, преди да поема ръководството.
- Настоящият собственик-основател ми делегира отговорности, за да се подготвя за управлението.
- Процесът на приемственост е/беше плавен и добре организиран.
- Липсата на план за приемственост създаде затруднения.
- Изпитвам натиск от предходното поколение по отношение на начина, по който управлявам бизнеса или да поема бизнеса.

10. Какви според Вас са най-важните умения за успешно управление на семейния бизнес? (могат да се изберат до 4 отговора)

- Умението да се формулира ясна визия за бъдещето.
- Способността да се изразяват идеи ясно и убедително.
- Активното слушане и съпричастността към екипа.
- Умението за влияние и изграждане на доверие.
- Самоосъзнатост и самоконтрол в стресови ситуации.
- Способност за бързо и ефективно вземане на решения.
- Готовност за поемане на отговорност за последствията.
- Способност за справяне с несигурност и управление на кризи.

11. Има ли вашата компания ясен план за бъдещия ръководител, който ще поеме управлението на бизнеса?

- Да
- Не

12. Ако не, какви са основните причини да нямате избран бъдещ ръководител?

- Потенциалните приемници не проявяват интерес или имат други професионални амбиции.
- Потенциалните приемници все още нямат нужния опит, знания или лидерски качества.
- Има несъгласия или напрежение между потенциалните приемници.
- Бъдещето на бизнеса е несигурно, затова не мога да взема решение.

13. Как виждате бъдещето на бизнеса, който управлявате в момента, ако не изберете бъдещ ръководител?

- В случай че няма приемник, предпочитаме да предадем бизнеса на професионален управител.

- Обмисляме продажба на бизнеса при липса на семейна приемственост.
- Външни съветници или бордът на директорите имат важна роля в процеса на приемственост.

Likert скала 1-5: (1 = Напълно не съм съгласен, 5 = Напълно съм съгласен) всички, които следват:

14. Как взимате оперативни решения в компанията, която управлявате в момента?

- Давам пълна свобода
- Давам предимно свобода, но с известни насоки
- Опитвам се да балансирам между свобода и контрол
- Предпочитам строг контрол, но давам известна самостоятелност
- Налагам строг контрол и ясни правила

15. Имате ли разработен стратегически план за бъдещето на Вашия бизнес?

- Да
- Не

16. Какво включва Вашият стратегически план?

- Нови потенциални пазари
- Нови потенциални продукти или услуги
- Ясен план и избор на бъдещия ръководител на бизнеса
- Дигитализация и автоматизация

17. Смятате ли, че е важно да планирате приемствеността на бизнеса, който управлявате в момента?

- Смятам, че е важно и имаме план за приемственост
- Смятам, че е важно, но нямаме план за приемственост
- Смятам, че не е важно и не е въпрос, по който работя

18. Как подготвяте своя приемник / бъдещ ръководител на бизнеса, който управлявате в момента? (могат да се изберат до 3 отговора)

- Активно обучавам приемника си чрез менторство.
- Приемникът е включен в оперативното управление преди поемането на управлението на компанията.
- Приемникът се подготвя чрез външно обучение и натрупване на опит извън семейния бизнес.
- Оставям приемника сам да избере дали и как да се подготви за ръководната роля.
- Все още нямам конкретен план за подготовката на приемника.

19. Кои са ключовите качества, които са важни за вашия приемник, за да бъде бизнесът ви устойчив в бъдещето? (могат да се изберат до 3 отговора)

- Умението на приемника да взема решения под натиск е ключово за успеха.
- Гъвкавостта и адаптивността на приемника са от съществено значение.
- Приемникът трябва да може ефективно да комуникира с различни поколения служители.
- Способността да се управляват конфликти е критично умение за следващия ръководител.
- Приемникът трябва да притежава финансова грамотност и разбиране на ключовите показатели на бизнеса.
- Способността на приемника да вдъхновява екипа е важна за успешното управление.

20. Ако сте във фаза на приемственост, как протича процесът при Вас?

- Приемствеността протича по план.
- Има сериозни конфликти.
- Не протича.

Приложение 2.
Честотни данни, получени от въпросника

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Семеен бизнес	104	100,0	100,0	100,0

Собственик/приемник

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Собственик	100	96,2	96,2	96,2
	Приемник	4	3,8	3,8	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

Възраст на компанията

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	под 10	5	4,8	4,8	4,8
	10–30	63	60,6	60,6	65,4
	над 30	36	34,6	34,6	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

Брой поколения

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Само първо поколение	53	51,0	51,0	51,0
	Две поколения	40	38,5	38,5	89,4
	Повече	11	10,6	10,6	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

Възрастова група

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	104	100,0	100,0	100,0

Таблица 15. Вид образование

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Средно	4	3,8	3,8	3,8
	Висше	96	92,3	92,3	96,2
	Следдипломна квалификация	4	3,8	3,8	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

Перспектива за компанията

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	3	2,9	2,9	2,9
	Успешна с перспектива	66	63,5	63,5	66,3
	Успешна без перспектива	34	32,7	32,7	99,0
	В затруднение	1	1,0	1,0	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

Размер на компанията

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	До 10	53	51,0	51,0	51,0
	10-49	50	48,1	48,1	99,0
	50-249	1	1,0	1,0	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

Има ясен план за приемственост

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Напълно не съм съгласен	9	8,7	8,7	8,7
	Не съм съгласен	23	22,1	22,1	30,8
	Неутрален	31	29,8	29,8	60,6
	Съгласен	33	31,7	31,7	92,3
	Напълно съм съгласен	8	7,7	7,7	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

Наследствеността като част от дългосрочната стратегия

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Напълно не съм съгласен	19	18,3	18,3	18,3
	Не съм съгласен	23	22,1	22,1	40,4
	Неутрален	15	14,4	14,4	54,8
	Съгласен съм	31	29,8	29,8	84,6
	Напълно съм съгласен	16	15,4	15,4	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

Получих достатъчно обучение и подкрепа преди да поема ръководството

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Напълно не съм съгласен	39	37,5	37,5	37,5
	Не съм съгласен	28	26,9	26,9	64,4
	Неутрално	19	18,3	18,3	82,7
	Напълно съм съгласен	18	17,3	17,3	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

Делегират ми се отговорности, за да се подготвя за управлението

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Напълно не съм съгласен	33	31,7	31,7	31,7
	Не съм съгласен	27	26,0	26,0	57,7
	Неутрално	8	7,7	7,7	65,4
	Съгласен съм	15	14,4	14,4	79,8
	Напълно съм съгласен	21	20,2	20,2	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

Процесът на приемственост е/беше плавен и добре организиран

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Напълно не съм съгласен	38	36,5	36,5	36,5
	Не съм съгласен	20	19,2	19,2	55,8
	Неутрално	24	23,1	23,1	78,8
	Съгласен съм	15	14,4	14,4	93,3
	Напълно съм съгласен	7	6,7	6,7	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

Липсата на план за приемственост създаде затруднения

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Напълно не съм съгласен	38	36,5	36,5	36,5
	Не съм съгласен	8	7,7	7,7	44,2
	Неутрално	27	26,0	26,0	70,2
	Съгласен съм	29	27,9	27,9	98,1
	Напълно съм съгласен	2	1,9	1,9	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

Изпитвам натиск, от предходното поколение по отношение на начина, по който да управлявам бизнеса или да поема бизнеса

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Напълно не съм съгласен	16	15,4	15,4	15,4
	Не съм съгласен	23	22,1	22,1	37,5
	Неутрално	30	28,8	28,8	66,3
	Съгласен съм	30	28,8	28,8	95,2
	Напълно съм съгласен	5	4,8	4,8	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

Има ли вашата компания ясен план за бъдещия ръководител, който ще поеме управлението на бизнеса?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Не	42	40,4	40,4	40,4
	Да	62	59,6	59,6	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

Ако не, какви са основните причини да нямате избран бъдещ ръководител?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Бъдещето е несигурно	31	29,8	29,8	29,8
	Потенциалните приемници нямат интерес	53	51,0	51,0	80,8
	Потенциалните приемници нямат опит	20	19,2	19,2	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

Как виждате бъдещето на бизнеса, който управлявате в момента, ако не изберете бъдещ ръководител?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	В случай че няма приемник, предпочитаме да предадем бизнеса на професионален управител.	36	34,6	34,6	34,6
	Външни съветници или бордът на директорите имат важна роля в процеса на приемствеността.	9	8,7	8,7	43,3
	Обмисляме продажба на бизнеса при липса на семейна приемственост.	59	56,7	56,7	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

Давам пълна свобода при взимането на решения

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Напълно не съм съгласен	30	28,8	28,8	28,8
	Не съм съгласен	8	7,7	7,7	36,5
	Неутрално	29	27,9	27,9	64,4
	Съгласен съм	12	11,5	11,5	76,0
	Напълно съм съгласен	25	24,0	24,0	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

При взимането на решения давам предимно свобода, но с известни насоки

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Напълно не съм съгласен	11	10,6	10,6	10,6
	Не съм съгласен	6	5,8	5,8	16,3
	Неутрално	30	28,8	28,8	45,2
	Съгласен съм	38	36,5	36,5	81,7
	Напълно съм съгласен	19	18,3	18,3	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

При взимането на решения се опитвам да балансирам между свобода и контрол

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Напълно не съм съгласен	2	1,9	1,9	1,9
	Не съм съгласен	2	1,9	1,9	3,8
	Неутрално	39	37,5	37,5	41,3
	Съгласен съм	23	22,1	22,1	63,5
	Напълно съм съгласен	38	36,5	36,5	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

При взимането на решения предпочитам строг контрол, но давам известна самостоятелност

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Напълно не съм съгласен	9	8,7	8,7	8,7
	Не съм съгласен	29	27,9	27,9	36,5
	Неутрално	28	26,9	26,9	63,5
	Съгласен съм	16	15,4	15,4	78,8
	Напълно съм съгласен	22	21,2	21,2	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

При взимането на решения налагам строг контрол и ясни правила

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Напълно не съм съгласен	22	21,2	21,2	21,2
	Не съм съгласен	25	24,0	24,0	45,2
	Неутрално	24	23,1	23,1	68,3
	Съгласен съм	33	31,7	31,7	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

Имате ли разработен стратегически план за бъдещето на Вашия бизнес?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Не	35	33,7	33,7	33,7
	Да	69	66,3	66,3	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

Какво включва Вашият стратегически план?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Нови потенциални продукти или услуги	45	43,3	43,3	43,3
	Нови потенциални пазари	35	33,7	33,7	76,9
	Дигитализация и автоматизация	20	19,2	19,2	96,2
	Ясен план и избор на бъдещия ръководител на бизнеса	4	3,8	3,8	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

Смятате ли, че е важно да планирате приемствеността на бизнеса си

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Смятам, че не е важно и не е въпрос, по който работя	4	3,8	3,8	3,8
	Смятам, че е важно, но нямаме план за приемственост	53	51,0	51,0	54,8
	Смятам, че е важно и имаме план за приемственост	47	45,2	45,2	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

Как протича процесът на приемственост

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Не протича	47	45,2	45,2	45,2
	Има сериозни конфликти	10	9,6	9,6	54,8
	Приемствеността протича по план	47	45,2	45,2	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

Приложение 3. Корелационен анализ

		Има ясен план за приемственост	Наследствеността като част от дългосрочната стратегия	Процесът на приемственост/беше плавен и добре организиран	Липсата на план за приемственост създаде затруднения	Давам пълна свобода при взимането на решения	При взимането на решения се опитвам да балансирам между свобода и контрол	При взимането на решения, давам предимно свобода, но с известни насоки	При взимането на решения предпочитам строг контрол, но давам известна самостоятелност	При взимането на решения налагам строг контрол и ясни правила
Има ясен план за приемственост	Pearson Correlation	1	,859**	,839**	,679**	-,486**	,293**	-,172	,070	-,609**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,003	,082	,483	,000
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104
Наследствеността като част от дългосрочната стратегия	Pearson Correlation	,859**	1	,807**	,745**	-,556**	,379**	-,168	,010	-,605**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,088	,922	,000
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104
Процесът на приемственост /беше плавен и добре организиран	Pearson Correlation	,839**	,807**	1	,647**	-,408**	,226*	-,282**	-,069	-,628**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,021	,004	,489	,000
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104

		Има ясен план за приемственост	Наследствеността като част от дългосрочната стратегия	Процесът на приемственост/беше плавен и добре организиран	Липсата на план за приемственост създаде затруднения	Давам пълна свобода при взимането на решения	При взимането на решения се опитвам да балансирам между свобода и контрол	При взимането на решения, давам предимно свобода, но с известни насоки	При взимането на решения предпочитам строг контрол, но давам известна самостоятелност	При взимането на решения налагам строг контрол и ясни правила
Липсата на план за приемственост създаде затруднения	Pearson Correlation	,679**	,745**	,647**	1	-,551**	,254**	-,105	-,015	-,697**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,009	,287	,876	,000
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104
Давам пълна свобода при взимането на решения	Pearson Correlation	-,486**	-,556**	-,408**	-,551**	1	-,471**	,102	,049	,408**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,304	,624	,000
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104
При взимането на решения, се опитвам да балансирам между свобода и контрол	Pearson Correlation	,293**	,379**	,226*	,254**	-,471**	1	,217*	,141	-,007
	Sig. (2-tailed)	,003	,000	,021	,009	,000		,027	,154	,944
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104

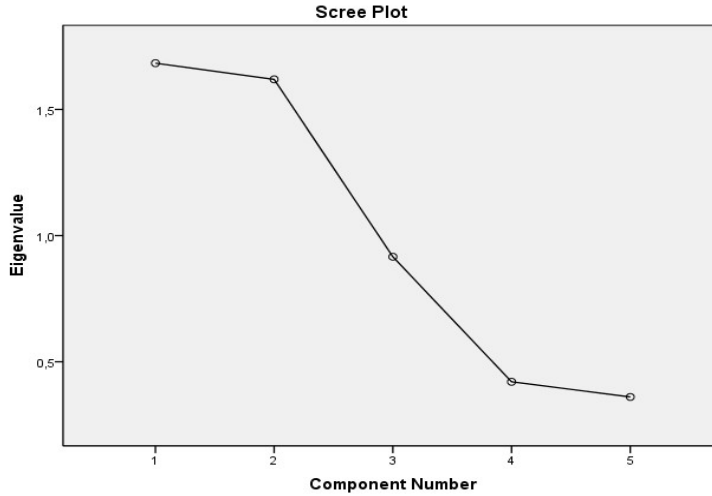
		Има ясен план за приемственост	Наследствеността като част от дългосрочната стратегия	Процесът на приемственост/беше плавен и добре организиран	Липсата на план за приемственост създаде затруднения	Давам пълна свобода при взимането на решения	При взимането на решения се опитвам да балансирам между свобода и контрол	При взимането на решения, давам предимно свобода, но с известни насоки	При взимането на решения предпочитам строг контрол, но давам известна самостоятелност	При взимането на решения налагам строг контрол и ясни правила
При взимането на решения, давам предимно свобода, но с известни насоки	Pearson Correlation	-,172	-,168	-,282**	-,105	,102	,217*	1	,519**	,252*
	Sig. (2-tailed)	,082	,088	,004	,287	,304	,027		,000	,010
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104
При взимането на решения, предпочитам строг контрол, но давам известна самостоятелност	Pearson Correlation	,070	,010	-,069	-,015	,049	,141	,519**	1	,003
	Sig. (2-tailed)	,483	,922	,489	,876	,624	,154	,000		,973
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104

		Има ясен план за приемственост	Наследствеността като част от дългосрочната стратегия	Процесът на приемственост/беше плавен и добре организиран	Липсата на план за приемственост създаде затруднения	Давам пълна свобода при взимането на решения	При взимането на решения се опитвам да балансирам между свобода и контрол	При взимането на решения, давам предимно свобода, но с известни насоки	При взимането на решения предпочитам строг контрол, но давам известна самостоятелност	При взимането на решения налагам строг контрол и ясни правила
При взимането на решения, налагам строг контрол и ясни правила	Pearson Correlation	-,609**	-,605**	-,628**	-,697**	,408**	-,007	,252*	,003	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,944	,010	,973	
	N	104	104	104	104	104	104	104	104	104

Приложение 4. Факторен анализ

Component	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,683	33,665	33,665	1,668	33,355	33,355
2	1,619	32,384	66,050	1,635	32,694	66,050
3	,916	18,323	84,373			
4	,421	8,414	92,787			
5	,361	7,213	100,000			

Графика на собствените стойности за определяне на броя на факторите



Компонентна матрица след ротацията

Променливи	+Компоненти	
	1	2
Давам пълна свобода при взимането на решения		,900
При взимането на решения, давам предимно свобода, но с известни насоки	,872	
При взимането на решения, се опитвам да балансирам между свобода и контрол	,443	-,659
При взимането на решения, предпочитам строг контрол, но давам известна самостоятелност	,777	
При взимането на решения, налагам строг контрол и ясни правила		,615
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.		

Приложение 5. Данни за клъстерен анализ

Контрол	Автономия	Cluster
-0.20491672321919918	-0.9105467175603661	0
-1.8604457013661657	-0.6926340427662835	0
0.9103167162122603	-0.1762271448182589	2
1.808670502483122	-0.8623686091188677	2
-0.8091727574438493	0.18968610542064132	0
0.91781296056919	-0.8496162725623402	2
0.9948749791280257	0.9829268226359621	2
-0.9929475613921622	2.583820600645884	1
-0.6948832953464269	0.4981750143676203	0

Контрол	Автономия	Cluster
0.91781296056919	-0.8496162725623402	2
0.9948749791280257	0.9829268226359621	2
0.43534263279888974	-0.11428366837843641	2
0.808357782925336	2.456248204405606	1
-1.8604457013661642	-0.6926340427662839	0
0.9103167162122617	-0.17622714481825863	2
1.8086705024831218	-0.8623686091188675	2
-1.6371541891308428	-1.2298801399007144	0
-0.5637459650137471	-0.2162169132682232	0
1.6943810403856996	-1.1708575180658458	2
-0.20174044573780076	3.0673115613320263	1
-1.8604457013661642	-0.6926340427662839	0
0.46373369174161805	0.8982650494506028	2
2.0687363307510753	-0.46353942161808476	2
-1.9454570917878826	0.6083414606660328	0
-1.8604457013661642	-0.6926340427662839	0
0.9948749791280257	0.9829268226359621	2
2.0687363307510753	-0.46353942161808476	2
-0.22871001038614883	-0.678384903028465	0
-1.8604457013661642	-0.6926340427662839	0
0.9948749791280257	0.9829268226359621	2
0.8819256572695333	-1.1887758626472977	2
0.0555829902757767	2.5453276353772107	1
-1.6371541891308428	-1.2298801399007144	0

Контрол	Автономия	Cluster
-1.017825233841319	1.5316644087447198	1
2.2145126969216076	-0.3731991430642797	2
-0.5491069291758952	0.5885152929214246	0
-1.6371541891308428	-1.2298801399007144	0
0.9948749791280257	0.9829268226359621	2
0.8819256572695333	-1.1887758626472977	2
-1.3917273967007409	-1.6357831585895792	0
0.9948749791280257	0.9829268226359621	2
0.8819256572695333	-1.1887758626472977	2
-1.4481112155019404	3.047383916225762	1
-1.3917273967007409	-1.6357831585895792	0
0.9948749791280257	0.9829268226359621	2
-0.011240391671754203	0.9602085258904249	1
-1.6371541891308428	-1.2298801399007144	0
0.91781296056919	-0.8496162725623402	2
0.9581006630953932	0.04685153800074866	2
-0.20174044573780076	3.0673115613320263	1
-1.6371541891308428	-1.2298801399007144	0
0.91781296056919	-0.8496162725623402	2
1.4782323196313012	0.8445099130023148	2
-0.20174044573780076	3.0673115613320263	1
-0.5344678933380435	1.3932474991110726	1
-1.6371541891308428	-1.2298801399007144	0
-0.3479506971353536	-0.0800738826585722	0

Контрол	Автономия	Cluster
2.43780420915693	-0.9104452401987109	2
0.08983152888219653	-2.2691825178836966	0
-1.8604457013661642	-0.6926340427662839	0
-0.3479506971353536	-0.0800738826585722	0
2.43780420915693	-0.9104452401987109	2
-0.5858812452085274	-0.3475599917137891	0
-1.6371541891308428	-1.2298801399007144	0
-0.5637459650137471	-0.2162169132682232	0
0.9581006630953932	0.04685153800074866	2
-0.20174044573780076	3.0673115613320263	1
0.7676361951721115	-1.4972647715942762	2
-1.6371541891308428	-1.2298801399007144	0
-0.7870374772490687	0.3210291838662072	0
2.2145126969216076	-0.3731991430642797	2
-2.0891415657592236	3.211541454571556	1
0.32545356992801444	0.13453564315271663	2
-1.8604457013661642	-0.6926340427662839	0
0.9103167162122617	-0.17622714481825863	2
1.8086705024831218	-0.8623686091188675	2
-1.1126221333683883	0.12508645557898349	0
-1.6371541891308428	-1.2298801399007144	0
-1.2778910621092727	1.1328352212439368	1
2.2145126969216076	-0.3731991430642797	2
0.0064781454326481355	-1.3317119074288464	0

Контрол	Автономия	Cluster
-1.6371541891308428	-1.2298801399007144	0
-1.017825233841319	1.5316644087447198	1
2.2145126969216076	-0.3731991430642797	2
0.91781296056919	-0.8496162725623402	2
0.9948749791280257	0.9829268226359621	2
-0.5463645369215185	1.5093284063770227	1
0.06978814088660745	0.2930146761300652	2
-1.6371541891308428	-1.2298801399007144	0
-0.5637459650137471	-0.2162169132682232	0
0.9581006630953932	0.04685153800074866	2
-0.20174044573780076	3.0673115613320263	1
0.30331828973323427	0.0031925647071506576	2
0.657747132301236	-1.2484454600631232	2
0.9948749791280257	0.9829268226359621	2
0.43534263279888974	-0.11428366837843641	2
0.3352583213122986	-2.675085536572561	0
-1.6371541891308428	-1.2298801399007144	0
-1.017825233841319	1.5316644087447198	1
2.2145126969216076	-0.3731991430642797	2
0.44909465590376635	0.09353284326095503	2
-1.3917273967007409	-1.6357831585895792	0
0.9948749791280257	0.9829268226359621	2
0.43534263279888974	-0.11428366837843641	2

БИБЛИОГРАФИЯ

Албрехт, К. (2006). *Социалната интелигентност. Новата наука за успеха.* София: Изток-Запад.

Алексиева, С. (2015). Лидерството в туризма – златната формула на успеха между психологията, комуникациите и просперитета. В: Д. Панайотов, съст. *Лидерството – време е за промени.* София: НБУ, 470–480.

Алексиева, С. (2015). Проблеми на комуникациите в семейното хотелиерство. В: Д. Панайотов, съст. *Човешкият капитал*. София: НБУ, 2015, 454–468.

Атанасова, А., & Кожинджийска-Давидкова, Б. (2017). Анализ на състоянието на семейния бизнес в България. *European journal of service management*, 2 (22), 47–52.

Банчева, Е. (2015). Предизвикателството пред лидерите днес – стимулиране и развитие на гъвкава и иновативна работна сила. В: Д. Панайотов, съст. *Лидерството – време е за промени.* София: НБУ, 185–194.

Българска стопанска камара (2023). *Анализ на основните макроикономически и фискални параметри в България за периода 2015–2022: Средносрочна бюджетна прогноза и структура на БВП*. София: Българска стопанска камара.

Дуранкев, Б. (2015). Защо няма глобални лидери? В: Д. Панайотов, съст. *Лидерството – време е за промени*. София: НБУ, 109–123.

Европейски парламент (2022). Директива (ЕС) 2022/2464 на Европейския парламент и на Съвета от 14 декември 2022 година за изменение на Регламент (ЕС) № 537/2014, Директива 2004/109/ЕО, Директива 2006/43/ЕО и Директива 2013/34/ЕС, по отношение на отчитането на предприятията във връзка с устойчивостта.

Европейски парламент (2023). Next Generation EU (NGEU) delivery. Sectoral focus: Ensuring the recovery and resilience of EU small and medium-sized enterprises.

Европейският икономически и социален комитет (2015). Становище на Европейския икономически и социален комитет към Европейската комисия относно „Семейните предприятия като източник на икономически подем и по-добри работни места“, 2016/С 013/03.

Иванова, М. (2015). Лидерството като марка – двигател на успеха. В: Д. Панайотов, съст. *Лидерството – време е за промени*. София: НБУ, 434–446.

Йорданова, Д. (2013) *Управление и развитие на семейната фирма.* София, Авангард Прима.

Керезиев, И. (2017). Трансфер на управленския контрол и професионализация на управлението на фамилния бизнес: осигуряване на устойчиво развитие на българските фамилни фирми. *Бизнес посоки* (Issue 1, 2017), 34–48.

Костенеров, Кр. (2015). Ролята на лидера при въвеждането на системата за управление на риска в предприемачеството. В: Д. Панайотов, съст. *Лидерството – време е за промени*. София: НБУ, 139–149.

Коюнджийска-Давидкова, Б. (2015). Особености на унаследяване на фамилния бизнес. *Предприемачество*, 3(2), 2015, 150–159.

Маринова, Н. (2015). Ролята на лидера в управлението на човешките ресурси в проектните екипи. В: Д. Панайотов, съст. *Лидерството – време е за промени*. София: НБУ, 308–313.

Министерство на финансите (2023). *Конвергентна програма на Република България 2023–2026*. София: Министерство на финансите.

Министерство на икономиката и индустрията (2024). *Национална стратегия за МСП 2023*. София: Министерство на икономиката и индустрията.

НСИ (2015). *Проект „Статистика на фамилния бизнес в България", основни резултати за 2015 година*. София: НСИ.

НСИ (2024). *Структура на фамилния бизнес по икономически сектори*. София: НСИ.

Панайотов, Д. (2015а). Лидерството и човешкото бъдеще – изисквания и измерения за теоритико-приложна концепция. В: Д. Панайотов, съст. *Лидерството – време е за промени*. София: НБУ, 28–50.

Панайотов, Д. (2015б). Човешкият капитал – концепция на смисъла и възможен индекс за личностно, организационно и обществено развитие. В: Д. Панайотов, съст. *Човешкият капитал*. София: НБУ, 25–59.

Панайотов, Д. (2017). Архитектура на властта – алхимия или динамична трансформация. В: Д. Панайотов, съст. *Власт, управление*. София: НБУ, 34–70.

Петров, В. (2020). Не малки и средни, а семейни и традиционни предприятия в България: унаследяване и трансфер на бизнес. *New Knowledge – Journal of Science [online]*, 9(2). Достъпно на https://www.science.uard.bg/index.php/newknowledge/article/download/685/pdf_218

Пожарлиев, А., Ангелова, М. (2015). Организационно развитие на малък семеен бизнес чрез промени в организационната култура. В: *Сборник „Лидерство и организационно развитие“.* София: Университетско издателство „Св. Климент Охридски“, 703–712.

Пожарлиев, А. (2023). Повишаване на стойността на управленското образование чрез фокусиране върху лидерското и личностното израстване. В: Д. Панайотов, съст. *Академични ценности и дигитални трансформации*. София: НБУ, 205–223.

Радев, К. (2015). Лидерството през 21 век – роли, инструменти и бариери. В: Д. Панайотов, съст. *Лидерството – време е за промени*. София: НБУ, 390–403.

Радев, К. (2020а). Трансформационно лидерство и корпоративно предприемачество: инструменти за устойчиво развитие в условията на индустрия 4.0. *Годишник на департамент „Администрация и управление“.* София: НБУ, 198–228.

Радев, К. (2020б). Устойчиво развитие на националната икономика – приоритети, параметри и управленски инструменти. В: Д. Панайотов, съст. *Българската мечта*. София: НБУ, 237–251.

Сирашки, Х. (2015). Лидерство и екологизация. В: Д. Панайотов, съст. *Лидерството – време е за промени*. София: НБУ, 587–596.

Стефанов, Р. (2012). *Клиентелизъм и олигархия: политическата икономия на българския преход*. София: Център за изследване на демокрацията.

Стоянова, Ц. (2015). Изследване на релацията „лидерски стил – ангажираност на служителите“. В: Д. Панайотов, съст. *Лидерството – време е за промени*. София: НБУ, 426–434.

Тадаръков, Д. (2015). Франчайзингът – бизнес за лидери. В: Д. Панайотов, съст. *Лидерството – време е за промени*. София: НБУ, 480–487.

Тодоров, К. (2011). *Бизнес предприемачество.* София: БАРМП.

Хаджиев, К. (2015). Иновационни лидерски модели. В: Д. Панайотов, съст. *Лидерството – време е за промени*. София: НБУ, 171–185.

Хаджиев, К. (2017а). Еволюция на организационно-структурните модели в управлението. В: Д. Панайотов, съст. *Власт, управление.* София: НБУ, 148–161.

Хаджиев, К. (2017б). Управление на виртуални екипи – теория и методология. *Икономическа мисъл, 2, 30–50.*

Чавдарова, Т. (2005). Собственикът на дребен бизнес в България: предприемач или работник без шеф? В: Стефанов, И., Минева, М., съст. *Социологията пред предизвикателствата на различията.* София: Университетско издателство „Св. Климент Охридски", 106–125.

Шекерова, В., и др. (2017). *Книга на фамилния бизнес в България 2017.* София: Ernst & Young Bulgaria.

Шекерова, В., и др. (2020). *Книга на фамилния бизнес в България 2020.* София: Ernst & Young Bulgaria.

Шекерова, В., и др. (2022). *Книга на фамилния бизнес в България 2022.* София: Ernst & Young Bulgaria.

Шекерова, В., и др. (2023). *Книга на фамилния бизнес в България 2023.* София: Ernst & Young Bulgaria.

Шекерова, В., и др. (2024). *Книга на фамилния бизнес в България 2024.* София: Ernst & Young Bulgaria.

Agterhuis, D., Van den Akker, J., & Van Helvert, J. (2020). Succession turnaround at the Avendorp Group: STEP: A true family tragedy. *Family Business Case Studies Across the World, UK,* Edward Elgar Publishing Limited, 63–71.

Albrecht, K. (2006). *Social Intelligence: The New Science of Success*. San Francisco: Jossey-Bass.

Allen, S. J., Rosch, D. M., & Riggio, R. E. (2022). Advancing Leadership Education and Development: Integrating Adult Learning Theory. *Journal of Management Education*, 46(2), 252–283.

Alwin, D. F., & Beattie, B. A. (2016). *The relevance of survey question characteristics to the quality of survey data*. In: Wolf, C., Joye, D., Smith, T. W., & Fu, Y.-C. (eds.). *The SAGE Handbook of Survey Methodology* 523–538. London: SAGE Publications.

Alwin, Duane F., & Beattie, Brett A.. (2016). The KISS principle in survey design: Question length and data quality. *Sociological Methodology*, 46(1), 121–152.

Andersen, J. A. (2018). Servant leadership and transformational leadership: From comparisons to farewells. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(7), 762–774.

Aronoff, C. E. (1998). Megatrends in family business. *Family Business Review, 11*(3), 181–186.

Arregle, J. L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P. (2007). The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of Management Studies, 44*(1), 73–95.

Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review, 15*(1), 45–58.

Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2003). Family businesses' contribution to the U.S. economy: A closer look. *Family Business Review, 16*(3), 211–219.

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly, 16*(3), 315–338.

Auletta, N., & Monteferrante, P. (2020). A woman at the helm: Growth and succession at Inversora Lockey C.A. STEP: In: *Family Business Case Studies Across the World, UK: E*dward Elgar Publishing Limited, 90–100.

Bajaj, K.K., et al. (2023). 360-Degree Feedback as a Tool for Improving Employee Performance. *Tuijin Jishu/Journal of Propulsion Technology*, 44(4), 1938–1945.

Bąkiewicz, A., Kasuma, J., & Hermawan, A. (2022). Family business and religion – research agenda. *Journal of Intercultural Management, 14*(2), 4–40.

Bammens, Y., Voordeckers, W., & Van Gils, A. (2011). Board of directors in family businesses: A literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews, 13*(2), 134–152.

Barach, J. A., & Gantisky, J. (1995). Successful succession in family business. *Family Business Review, 8*(2), 131–155

Barnes, L. B., & Hershon, S. A. (1989). Transferring power in the family business. *Family Business Review, 2*(2), 187–202.

Barney, Jay B., Ketchen, David J., & Wright, Mike. (2011). The future of resource-based theory: Revitalization or decline? *Journal of Management*, 9(37), 1299-1315.

Bar-On, R. (1997). *The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): A Test of Emotional Intelligence*. Toronto: Multi-Health Systems.

Basco, R. (2017). Where do you want to take your family firm? A theoretical and empirical exploratory study of family business goals. *BRQ Business Research Quarterly*, 1(20), 28–44.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations.* New York: Free Press.

Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology,* 8(1), 9–32.

Baum, J. R., Locke, E. A., & Kirkpatrick, S. A. (1998). A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 43–54.

Bednall, T. C., Rafferty, A. E., Shipton, H., Sanders, K., & Jackson, C. J. (2018). *British Journal of Management*, 29(4), 796–816.

Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms. *Family Business Review*, 25(3), 258–279.

Blair, J., Conrad, F. G., Ackerman, S., & Claxton, G. (2014). The effect of survey sponsorship on respondent perceptions of survey quality. *Journal of Official Statistics, 30*(1), 1–18.

Blair, J., Czaja, R. F., & Blair, E. A. (2023). *Designing Surveys: A Guide to Decisions and Procedures*. London: SAGE Publications, Inc.

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1985). *The Managerial Grid III.* Houston, TX: Gulf.

Blumentritt, T., Mathews, T., & Marchisio, G. (2013). Game theory and family business succession: An introduction. *Family Business Review, 26*(1), 51–67.

Bolden, R. (2011). Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research. *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 251–269.

Bourdieu, P. (1986). The Forms of Capital. In: Richardson, J. (ed.). *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* 241–258. New York: Greenwood.

Bouzari, M. & Karatepe, O. M. (2017). *Test of a mediation model of psychological capital among hotel salespeople. International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(8), 2178–2197.

Bowen, Glenn A.. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40.

Brandebo, M. (2020). D*estructive leadership in crisis management. Leadership & Organization Development Journal*, 41(4), 567–580.

Brockhaus, R. H. (2004). Family business succession: Suggestions for future research. *Family Business Review, 17*(2), 165–177.

Bryman, A. (2007). Barriers to integrating quantitative and qualitative research. *Journal of Mixed Methods Research, 1*(1), 8–22.

Bryman, Alan, Stephens, Mike, & Campo, Charlotte À. (1996). The importance of context: Qualitative research and the study of leadership. *Leadership Quarterly*, 7(3), 353–370.

Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P., & García-Almeida, D. (2005). The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm. *Family Business Review*, 18(4), 321–339.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Capozza, D. R., & Brown, R. (2000). *Social Identity Processes.* London: Sage.

Carlock, R. S., & Ward, J. L. (2001). *Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business.* London: Palgrave Macmillan.

Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal, 50*(5), 1217–1234.

Carlyle, T. (1841/1993). *On Heroes, Hero-Worship, and the Heroic in History.* Berkeley, CA: University of California Press.

Cater, J. J., & Justis, R. T. (2009). The development of successors from followers to leaders in small family firms: An exploratory study. *Family Business Review, 22*(2), 109–124.

Chai, D. S., Hwang, S. J., & Joo, B. K. (2017). Transformational leadership and organizational commitment in teams: The mediating roles of shared vision and team-goal commitment. 30(7), 137–158.

Chan, F., Jalandoni, D., Sayarot, C., Austin, U. M., Daradar, D., & Aure, P. (2020). A family affair: A quantitative analysis of third-generation successors‘ intentions to continue the family business. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 11, 462–481.

Chavdarova, T (2015). Perceptions vs. Practices: Nepotism in Small Businesses in Bulgaria. In: Morris, J., Polese, A. (eds.). *Informal Economies in Post-Socialist Spaces*. London: Palgrave Macmillan, 154-174.

Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2008). Important attributes of successors in family businesses: An exploratory study. *Family Business Review, 21*(1), 19–34.

Chrisman, J., Chua, J., & Sharma, P. (2005). Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm. Entrepreneurship Theory and Practice, 29(5), 555–576.

Clarke, N. (2018). *Relational Leadership: Theory, Practice and Development.* London: Routledge.

Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2014). *Research Methods in Education.* 7th ed. London: Routledge.

Collins, J. (2001). *Good to Great.* UK: Penguin Random House.

Cote, R. (2017). A Comparison of Leadership Theories in an Organizational Environment. *International Journal of Business Administration*, *8*(5), 28–35.

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2017). *Designing and Conducting Mixed Methods Research.* 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.

Daft, R. L., Kendrick, M., & Vershinina, N. (2010). Management. Mason, OH: Cengage Learning.

Dana, L. E., & Smyrnios, K. X. (2010). Family business best practices: Where from and where to? *Journal of Family Business Strategy*, 1(3), 40–53.

Davidkov, Tsv., & Yordanova, D. (2013). The effect of entrepreneurial orientation on performance in Bulgarian enterprises: An empirical investigation. *Годишник на Стопанския факултет на СУ „Св. Климент Охридски"*, 2013 (1), 113-124.

Day, D. V. (2004). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly, 15*(4), 581–613.

Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years. *The Leadership Quarterly, 25*(1), 63–82.

De Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2008). Factors preventing intra-family succession. *Family Business Review, 21*(2), 183–199.

DeRue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership. *Personnel Psychology, 64*(1), 7–52.

DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review, 48*(2), 147–160.

Dumas, C. (1998). Women's pathways to leadership in family firms. *Family Business Review, 11*(3), 219–228.

Dyck, B., Mauws, M., Starke, F. A., & Mischke, G. A. (2002). Passing the baton. *Journal of Business Venturing, 17*(2), 143–162.

Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly, 14*(6), 807–834.

Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*, 23–43.

Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behavior: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly, 18*(3), 207–216.

Ensley, M. D., & Pearson, A. W. (2005). TMT dynamics in family and nonfamily new ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice, 29*(3), 267–284.

Fernald, L. W., Solomon, G. T., & Tarabishy, A. (2005). A new paradigm: Entrepreneurial leadership. *Southern Business Review, 30*(2), 1–10.

Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness.* New York: McGraw-Hill.

Fiedler, F. E., & Garcia, J. E. (1987). *New Approaches to Effective Leadership.* New York: Wiley.

Fleenor, J. W., Taylor, S., & Chappelow, C. T. (2008). Leveraging the Impact of 360-Degree Feedback. Wiley.

Fleishman, E. A., et al. (1991). Taxonomic efforts in leadership research. *The Leadership Quarterly, 2*(4), 245–287.

Friedman, S. D. (1991). Sibling relationships and intergenerational succession in family firms. *Family Business Review*, **4**(1), 3–20.

Ganchev, G., Tzenkov, V., & Paskaleva, M. (2023). Corruption in Bulgaria: Context, factors and international comparison. *Икономическа мисъл*, 6, 3–29.

Garcia-Alvarez, E., López-Sintas, J., & Gonzalvo, P. S. (2002). Socialization patterns of successors. *Family Business Review, 15*(3), 189–203.

Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business.* Boston: Harvard Business School Press.

Gibb, C. A. (1947). The principles and traits of leadership. *Journal of Abnormal and Social Psychology, 42*(3), 267–284.

Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence.* New York: Bantam.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Primal Leadership*. Rev. ed. Boston, MA: Harvard Business Press.

Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth... *Administrative Science Quarterly, 52*(1), 106–137.

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of Leader–Member Exchange (LMX) theory over 25 years. *The Leadership Quarterly, 6*(2), 219–247.

Grant, Robert M.. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.

Grote, J. (2003). Conflicting generations: A new theory of family business rivalry. *Family Business Review*, **16**(2), 113–124.

Griffin, R. W. (1990). Management. Boston, MA: Houghton Mifflin.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis.* 7th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review. *Family Business Review,* 7(2), 133–157.

Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review*, 12(1), 1–25.

Henson, R. K., & Roberts, J. K. (2006). Use of Exploratory Factor Analysis in Published Research: Common Errors and Some Comment on Improved Practice. *Educational and Psychological Measurement*, 66(3), 393–416.

Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology, 9*(2), 169–180.

House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly, 16*(3), 321–339.

House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership. *Journal of Management, 23*(3), 409–473.

Hyett, N., Kenny, A., & Dickson-Swift, V. (2014). Methodology or method? *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being, 9*, 23606.

Ibrahim, A. B., Soufani, K., & Lam, J. (2001). A study of succession in a family firm. *Family Business Review, 14*(3), 245–258.

Ibrahim, A. B., Soufani, K., Poutziouris, P., & Lam, J. (2004). Qualities of an effective successor: The role of education and training. *Education + Training, 46*(8/9), 474–480.

Irving, J. A. (2010). Cross-cultural perspectives on servant leadership. In: van Dierendonck, D., Patterson, K. (eds.). Servant Leadership: Developments in Theory and Research, London: Palgrave Macmillan, 118-129.

Jaffe, D. T., & Lane, S. H. (2004). Sustaining family businesses: The importance of managing paradox. In: Poutziouris, P., Smyrnios, K. & Klein, S. (eds.). *Handbook of research on family business,* 9–21. Cheltenham: Edward Elgar.

Jain, A. K. (2010). Data clustering: 50 years beyond K-means. *Pattern Recognition Letters*, 31(8), 651–666.

John, O. P., & Srivastava, S. (1999). The Big Five Trait Taxonomy: History, Measurement, and Theoretical Perspectives. *Handbook of Personality: Theory and Research*, 2, 102–138.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology, 89*(5), 755–768.

Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. (2002). Personality and leadership. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 765–780.

Keaten, J. A., & Little, M. (1997). Family business succession: Emphasis on gender and communication. Journal of Family Business, 8(3), 197–210.

Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2006). Corporate entrepreneurship in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice, 30*(6), 809–830.

Kets de Vries, M. F. R. (1993). The dynamics of family controlled firms. *Organizational Dynamics, 21*(3), 59–71.

Kets de Vries, M. F. R. (2006). *The Leader on the Couch: A Clinical Approach to Changing People and Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Khanna, T., & Palepu, K. (1997). Why focused strategies may be wrong for emerging markets. *Harvard Business Review, 75*(4), 41–51.

Kostova, T., & Roth, K. (2002). Adoption of an organizational practice by subsidiaries. *Academy of Management Journal, 45*(1), 215–233.

Kolb, D. (1984). Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The Leadership Challenge.* 6th ed. Hoboken, NJ: Jossey-Bass.

Kulkarni, S. (2024). Family, Business and Family Business. Unpublished manuscript. Retrieved from ResearchGate: https://www.

researchgate.net/publication/387570261_FAMILY_BUSINESS_AND_FAMILY_BUSINES

Kyurova, V., & Koyundzhiyska-Davidkova, B. (2017). Current issues in family business management. *European Journal of Service Management, 22*(2), 47–52.

Lai, D., & Roccu, R. (2019). Case study research and critical IR: The case for the extended case methodology. *International Relations, 33*(1), 67–87.

Lambrecht, J. (2005). Multigenerational transition in family businesses: A new explanatory model. *Family Business Review, 18*(4), 267–282.

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.

Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2009). Agency vs. Stewardship in Public Family Firms: A Social Embeddedness Reconciliation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(6), 1169–1191.

Leroy, H., Palanski, M. E., & Simons, T. (2015). Authentic leadership and behavioral integrity. *Journal of Business Ethics, 107*(3), 255–264.

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology, 10*(2), 271–299.

Likert, R. (1961/1979). *New Patterns of Management.* New York: McGraw-Hill.

Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541–572.

Madjarova, R., & Atanasova, A. (2021). Implementation analysis of the business planning in entrepreneurial small and medium-sized business in Bulgaria. *Entrepreneurship*, 5(9), 96–118.

Mann, R. D. (1959). A review of the relationship between personality and performance. *Psychological Bulletin, 56*(4), 241–270.

McCann, J. E. (2005). Succession planning: Lessons learned. *Business Horizons, 48*(5), 365–370.

Meyer, C. B. (2001). A case in case study methodology. Field Methods, 13(4), 329–352.

Michael-Tsabari, N., & Weiss, D. (2015). Communication traps: Applying game theory to succession in family firms. *Family Business Review, 28*(1), 26–40.

Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Lester, R. H. (2010). Family and lone founder ownership and strategic behaviour. *Journal of Management Studies, 48*(1), 1–25.

Motoc, A. (2020). Knowledge dynamics in family business. *Management Dynamics in the Knowledge Economy, 8*(2), 145–157

Nordqvist, M. (2012). Understanding strategy processes in family firms. *International Small Business Journal, 30*(1), 24–40.

Nordqvist, M., & Melin, L. (2010). The Promise of the Strategy-as-Practice Perspective for Family Business Strategy Research. Journal of Family Business Strategy, 1(1), 15–25.

North, D. C. (1990). Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge: Cambridge University Press.

Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1990). Organizational Behavior. Hinsdale, IL: Dryden.

Northouse, P. G. (2022). Leadership: Theory and Practice. 9th ed. Thousand Oaks, CA: Sage.

Ortiz-Gómez, M., Molina-Sánchez, H., Ariza-Montes, A., & de los Ríos-Berjillos, A. (2022). Servant leadership and authentic leadership as job resources for achieving workers' subjective well-being among organizations based on values. Psychology Research and Behavior Management, 15, 2621–2638.

Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2012). Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. Academy of Management Journal, 55(4), 787–818.

Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle. *The Leadership Quarterly, 18*(3), 176–194.

Patton, M. Q. (2002). Qualitative Research and Evaluation Methods. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Payne, T. G. (2018). Family business succession: Reviewing the past and looking to the future. *Journal of Family Business Management, 8*(2), 137–160.

Pearce, C. L., & Conger, J. A. (eds.) (2003). *Shared Leadership.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Pluye, P., & Hong, Q. N. (2014). Combining the power of stories and numbers. *Annual Review of Public Health, 35*, 29–45.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors. *The Leadership Quarterly, 1*(2), 107–142.

Poza, E. J. (2014). *Family Business.* 4th ed. Mason, OH: South-Western Cengage.

Prior, S. (2012). Developing next generation leaders in family business. *Journal of Family Business Management, 2*(2), 134–145.

Puffer, S. M., McCarthy, D. J., & Boisot, M. (2010). Entrepreneurship in Russia and China. *Entrepreneurship Theory and Practice, 34*(3), 441–467.

Pyromalis, V. D., & Vozikis, G. S. (2009). Mapping the successful succession process in family firms: Evidence from Greece. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business, 8*(4), 479–496.

Quinn, R. E. (2004/2005). Building the Bridge as You Walk on It. San Francisco: Jossey-Bass.

Rabinovich, D. (2020). Case studies and psychoanalysis. *Psychoanalysis and History, 22*(1), 77–96.

Radu-Lefebvre, M., & Bordas, A. (2020). Aborted succession: We need both succession and retirement plans. *STEP: In* Family Business Case Studies Across the World, UK: Edward Elgar Publishing Limited, 21–27.

Ramachandran, K., & Bang, N. P. (2020). Mending the fence before the family fell apart: Succession in the Shampoo family. *STEP: In Family Business Case Studies Across the World, UK: E*dward Elgar Publishing Limited, 28–36.

Ready, D. A. (2004). The elusive gap between knowing and doing. MIT Sloan Management Review, 45(4), 22–32.

Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership, PsyCap and creativity. *Journal of Business Research, 65*(3), 429–437.

Robbins, S. P. (2001). Organizational Behavior. 9th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Rosenthal, S. A., & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly, 17*(6), 617–633.

Sadler-Smith, E., Hampson, Y., Chaston, I., & Badger, B. (2003). Managerial behavior, entrepreneurial style, and small firm performance. *Journal of Small Business Management, 41*(1), 47–67.

Santiago, A. L. (2000). Succession experiences in Philippine family businesses. *Family Business Review, 13*(1), 15–35.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). Research Methods for Business Students. 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited.

Schaeffer, N. C., & Dykema, J. (2011). Questions for surveys. Public Opinion Quarterly, *75*(5), 909–961.

Schönpflug, W. (2001). Intergenerational transmission of values: The role of transmission belts. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 32*(2), 174–185.

Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? *The Leadership Quarterly, 24*(1), 138–158.

Scott, W. R. (2001). Institutions and Organizations. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.

Sharma, P., & Irving, P. G. (2005). Four bases of family business successor commitment. *Entrepreneurship Theory and Practice, 29*(1), 13–33.

Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results. *Family Business Review*, 16(1), 1–15.

Shields, C. (2010). Transformative leadership. *Educational Administration Quarterly, 46*(4), 558–589.

Sorenson, R. L. (2000). The contribution of leadership style and practices to family and business success. *Family Business Review, 13*(3), 183–200.

Stavrou, E. T. (1999). Succession in family businesses: Exploring the effects of demographic factors on offspring intentions to join and take over the business. Journal of Small Business Management, 37(3), 43–61.

Steenbeek, R., Van Helvert, J. H., & Van den Akker, J. D. A. K. (2020). Florax Group: When unintended succession leads to unfulfilled promises. STEP:In Family Business Case Studies Across the World, UK: Edward Elgar Publishing Limited 55–62.

Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership. *Journal of Psychology, 25*, 35–71.

Stogdill, R. M. (1974). Handbook of Leadership. New York: Free Press.

Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review, 9*(2), 199–208.

Tims, M., et al. (2011). Job crafting and performance. *Journal of Occupational Health Psychology,* 16(2), 173–186.

Tio, K., & Kleiner, B. H. (2005). Succession planning for family-owned businesses. *Management Research News,* 28(2/3), 18–20.

Ulrich, P., & Rieg, R. (2020). Doing the unexpected – Why German family firms differ from non-family firms in management ac-

counting, planning, and risk integration. *Corporate Ownership and Control*, 18(1), 226–241.

Vecchio, R. P. (1990). Theoretical and Empirical Examination of Cognitive Resource Theory. *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 141–147.

Vecchio, R. P. (1992). Cognitive Resource Theory: Issues for Specifying a Test of the Theory. *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 375–376.

Vedel, I., Talbot, L. R., & Lapointe, L. (2019). A practical guide to mixed methods. *Journal of Mixed Methods Research, 13*(3), 295–311.

Venter, E., & Boshoff, C. (2006). The influence of family-related factors on the succession process in family businesses. *Family Business Review, 19*(4), 283–303.

Venter, E., Boshoff, C., & Maas, G. (2005). The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses. Family Business Review, 18(4), 283–303.

Verdery, K. (1994a). From parent-state to family patriarchs. *East European Politics and Societies, 8*(2), 225–255.

Verdery, K. (1994б). The elasticity of land: Problems of property restitution in Transylvania. *Slavic Review, 53*(4), 1071–1109.

Vera, C. F., & Dean, M. A. (2005). An examination of the challenges daughters face in family business succession. *Family Business Review, 18*(4), 321–345.

Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and Decision-Making.* Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a measure. *Journal of Management, 34*(1), 89–126.

Ward, J. L. (1987). Keeping the Family Business Healthy. San Francisco: Jossey-Bass.

Ward, J. L. (1997). Growing the family business: Special challenges and best practices. *Family Business Review, 10*(4), 323–337.

Wasserman, N. (2003). Founder-CEO Succession and the Paradox of Entrepreneurial Success. *Organization Science*, **14**(2), 149–172.

Wortman, M. S. (1994). Theoretical foundations for family-owned business. Family Business Review, 7(1), 3–27.

Yildirim-Öktem, Ö., & Erdogan, I. (2020). The silence before the storm: Intragenerational conflict for succession. *STEP:In* Family Business Case Studies Across the World, UK: Edward Elgar Publishing Limited, 37–45.

Yordanova, D. (2011). Entrepreneurial orientation in family and non-family firms: Evidence from Bulgaria. *International Journal of Economic Sciences and Applied Research*, 1, 185-203

Yordanova, D. (2012). Development and selection of successors in family firms: evidence from Bulgaria, Annuaire de l'universite de Sofia "St. Kliment Ohridski", faculte des sciences economiques et de gestion, (10), 91-103,

Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management, 15*(2), 251–289.

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations.* 8th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson.

Zahra, S. A., Hayton, J. C., & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship Theory and Practice,* 28(4), 363–381.

Онлайн източници

Българска стопанска камара (2022). Добавена стойност на секторите в България. *Българска стопанска камара* [онлайн]. Достъпен на: https://www.bia-bg.com/uploads/files/analysis/2024-01-18-Value%20Added%20sectors%20BG2022.pdf. Посетен на: 02.2024 г.

Европейска сметна палата (2022). Инструменти за интернационализация на МСП. *Европейска сметна палата* [онлайн]. Достъпен на: https://op.europa.eu/webpub/eca/special-reports/sme-internationalisation-instruments-07-2022/bg/. Посетен на: 02.2024 г.

Изпълнителна агенция за насърчаване на малките и средните предприятия (2023). *Състояние на малките и средните предприятия в България през 2023 г.* https://www.sme.government.bg/uploads/2025/02/СЪСТОЯНИЕ-НА-МАЛКИТЕ-И-СРЕДНИТЕ-ПРЕДПРИЯТИЯ-В-БЪЛГАРИЯ-ПРЕЗ-2023-г..pdf. Посетен на: 02.2024 г.

Национален статистически институт (2023). Статистика на фамилния бизнес в област Бургас през 2022 година. *Национален статистически институт, Териториално статистическо бюро – Югоизток* [онлайн]. Достъпен на: https://www.nsi.bg/tsb/wp-content/uploads/2023/12/Family_business_2022-brgs.pdf. Посетен на: 05.2025 г.

Национален статистически институт (2025). Статистика на фамилния бизнес – 2024 година. *Национален статистически институт* [онлайн]. Достъпен на: https://www.nsi.bg/announcement/statistika-na-familniya-biznes-8874 Посетен на: 05.2025 г.

Закон за малките и средни предприятия https://www.sme.government.bg/uploads/2011/05/ZAKON_za_malkite_i_srednite_predpriqtiq.pdf Посетен на: 05.2025 г.

European Parliament. (n.d.). *SME Relief Package*. Legislative Train Schedule. https://www.europarl.europa.eu/legislative-train/package-sme-relief-package/file-sme-relief-package Посетен на: 02.2024 г.

Economist Intelligence Unit (2024). Strong US economy drives global growth. *Economist Intelligence Unit* [online], February. Достъпен на: https://www.eiu.com/n/campaigns/global-economic-outlook-feb-2024/. Посетен на: 02.2024 г.

Bank for International Settlements. (2025). Annual Economic Report 2025. *Bank for International Settlements* [online]. Достъпен на: https://www.bis.org/publ/arpdf/ar2025e1.htm? Посетен на: 06.2025 г.

Законова кантора „Русков & Coll. Law Firm“ (2023). *Наследяване на дружествени дялове в ООД*. Достъпен на: https://ruskov-law.eu. Посетен на: 08.2025 г.

Legal Consult (2023). *Наследяване на фирма: правни аспекти*. Достъпен на: https://legalconsult.bg. Посетен на: 08.2025 г.

Център за изследване на демокрацията (1999). Икономическата цена на корупцията. *Център за изследване на демокрацията* [онлайн]. Достъпен на: https://csd.eu/bg/publications/publication/the-economic-price-of-corruption/. Посетен на: 08.2025 г.

STEP Project Global Consortium (2005–ongoing). *Successful Transgenerational Entrepreneurship Practices (STEP) Project*. Достъпен на: https://www.stepresearch.org

Институт за български език „Проф. Любомир Андрейчин“, Българска академия на науките. (n.d.). *Речник на българския език* [*онлайн*]. Достъпен на: https://ibl.bas.bg/rbe/lang/bg. Посетен на: 01.2026 г.



Приемствеността в семейните предприятия в България е ключов процес за устойчивото развитие и конкурентоспособността на този тип организации. Тя се разглежда не само като формално предаване на собствеността и управленските функции между поколенията, а като многоизмерен процес, в който се преплитат ценности, лидерски практики и семейна динамика. Въпреки че международната литература обстойно изследва стратегиите и моделите на приемственост, в българския контекст те остават слабо разработени и недостатъчно документирани. Това очертава необходимостта от по-задълбочено разбиране на влиянието на културните и семейните традиции върху подготовката на наследниците, управлението на човешките ресурси и факторите, определящи успешното предаване на лидерството.

bookshop.nbu.bg

9 786192 334321