

# ОСНОВНИ ЛИДЕРСКИ УМЕНИЯ В СЕМЕЙНИЯ БИЗНЕС: ИЗВОДИ ОТ СРАВНИТЕЛЕН АНАЛИЗ

ас. Мина Костова<sup>1</sup>

## CORE LEADERSHIP COMPETENCIES FOR FAMILY BUSINESS: A COMPARATIVE STUDY

*Assistant Professor Mina Kostova*

**Abstract:** This study examines the perceived importance of leadership qualities in the context of intergenerational succession and sustainable development in Bulgarian family businesses. Findings reveal a dual leadership profile: while decisiveness under pressure is universally valued, succession emphasizes vision, responsibility, and communication, whereas sustainability highlights adaptability, financial literacy, and cross-generational collaboration. The analysis underscores the need to integrate strategic, interpersonal, and emotional intelligence competencies in preparing future leaders.

By offering an empirically grounded, culturally specific perspective, the article contributes to the literature on family business leadership and provides insights for succession planning in transitional economies.

**Keywords:** Succession, leadership, family business; strategic planning; leadership competencies; intergenerational transition.

### Въведение

Лидерската приемственост е един от най-важните и същевременно най-уязвимите аспекти в развитието на семейните компании. Преходът на власт и управление между поколенията не е просто формален акт на предаване на собствеността, а процес, който изисква съзнателен избор, подготовка и съгласуване на лидерски профил, отговарящ на визията и нуждите на компанията в динамично променяща се среда. От способността на наследника да поеме ръководството и да го адаптира към бъдещите предизвикателства зависи не само оцеляването на бизнеса, но и устойчивият му растеж.

В този контекст лидерските качества играят критична роля. Те не се изчерпват с оперативни умения, а включват стратегическо мислене, способност за вземане на решения в условия на несигурност, емоционална интелигентност и визионерство – качества, които според Chrisman et al. (2008) са от съществено значение за ефективното междугенерационно лидерство в семейните предприятия.

Настоящото изследване търси отговор на въпроса: *Кои лидерски качества се възприемат като ключови за осигуряване на ефективна приемственост и устойчиво развитие в българските семейни компании?* Този въпрос предполага двойна аналитична перспектива – едната ориентирана към междугенерационния преход, а другата към стратегическата устойчивост в дългосрочен план.

Изследването е проведено в България, където семейните малки и средни предприятия (МСП) заемат съществен дял от икономиката. В страната има над 107 000

---

<sup>1</sup> Нов български университет.  
mkostova@nbu.bg.

активни семейни предприятия с близо 400 000 заети (НСИ, 2023). Много от тях са създадени след прехода от планова към пазарна икономика през 90-те години и днес се изправят пред първия голям преход на управлението към второто поколение. Това създава уникален изследователски контекст, в който процесите на наследяване все още се формират и стандартите за лидерство не са дефинирани.

***Целта на тази статия е да представи емпиричен анализ на лидерските качества, възприемани като най-значими в семейните предприятия в България, на базата на сравнителна оценка между два различни контекста: приемственост и устойчиво управление.***

За постигане на изследователската цел се прилагат честотен анализ и нормализирано сравнение, чрез които се очертава ядрото на ефективните лидерски качества, възприемани като критични в процеса на приемственост.

### **Теоретична рамка**

Лидерството в семейните компании притежава редица характеристики, които го отличават от лидерството в нефамилни такива. На първо място, то се формира на кръстопътя между две припокриващи се системи – семейството и бизнесът (Gersick et al., 1997). Това взаимодействие създава уникален контекст, в който емоционалните връзки, семейните ценности и дългосрочната ориентация имат съществено влияние върху управленските решения. Лидерът в този тип организации често изпълнява не само стратегическа, но и символична роля – като пазител на наследството, културата и идентичността на бизнеса.

Преходът на лидерството между поколенията се разглежда като едно от най-критичните събития в жизнения цикъл на семейното предприятие (Handler, 1994; Le Breton-Miller, Miller, & Steier, 2004). Ефективната приемственост изисква не само формален трансфер на власт, но и дългосрочна подготовка на наследника, включваща развитие на ключови лидерски умения. Според Sharma и Irving (2005), „готовността на наследника“ обхваща умения като лидерство, увереност, комуникационна компетентност, емоционална зрялост и устойчивост на стрес.

Тези характеристики очертават профила на лидер, който е в състояние да поеме не само оперативното управление, но и културното и стратегическото наследство на организацията.

От друга страна, лидерството, необходимо за устойчиво развитие, се свързва с адаптивност към външни промени – икономически, технологични и социални. Устойчивият лидер притежава аналитично мислене, финансови умения и способност за ефективна междупоколенческа комуникация (Miller, Le Breton-Miller & Lester, 2010). Това налага гъвкави лидерски модели, които отчитат динамичната природа на съвременната бизнес среда.

Chrisman et al. (2008) разграничават различни типове лидерство, в зависимост от фазата на организационно развитие – стабилизиращо, предприемаческо и трансформационно. В семейния бизнес това предполага необходимост от преход между лидерски стилове – от наследяващ към трансформиращ лидер.

В български контекст, културни и институционални фактори усложняват този процес. Силната идентификация на основателя с бизнеса, липсата на систематично

делегиране и недоверието към външни експерти често възпрепятстват навременното изграждане на следващо поколение лидери (Kostova & Roth, 2002).

Независимо от спецификата на ролите, изследванията подчертават, че определени умения – като емоционална интелигентност, решителност и ефективна комуникация – са универсално валидни в различните фази на лидерската еволюция (Goleman, 1998; Le Breton-Miller et al., 2004). Те не само улесняват управлението на прехода, но и укрепват дългосрочната устойчивост на семейните предприятия.

### Методология

#### Изследователски дизайн

Настоящото изследване прилага **количествен подход**, насочен към идентифициране на лидерските качества, възприемани като критични за приемствеността и устойчивото управление в семейните предприятия в България. Основният фокус е върху **оценките и възприятията на респондентите** спрямо два контекста на лидерство – „приемственост“ и „устойчивост“ – чрез сравнителен и нормализиран анализ на ключови компетенции.

Изследването има **експлораторен 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.

Данните са събрани чрез **онлайн анкета**, реализирана в периода 5 март – 9 април 2025 г., в сътрудничество с Изпълнителната агенция за насърчаване на малките и средните предприятия (ИАНМСП) и под научното ръководство на автора. Анкетата е разпространена до 7000 фирми от регистъра на агенцията. От тях са събрани 125 валидни отговора, като 104 от респондентите са се идентифицирали като представители на семейни предприятия.

Въпросникът съдържа 30 въпроса, групирани в три основни блока, като в настоящия анализ се използват само въпросите, свързани с лидерските умения. Използвана е **5-степенна Лайкърт скала** (от 1 = „не е важно“ до 5 = „много важно“). Качествата включват както стратегически (взимане на решения, визия, финансова грамотност), така и личностни и междуличностни умения (емоционална зрялост, комуникация, емпатия).

#### Анализ на данните

Анализът следва **тристепенна логика**:

1. **Честотен анализ** – изчисляване на средни стойности и стандартни отклонения за всяко качество в двата контекста.
2. **Нормализация** – резултатите са нормализирани на база максималната възможна стойност (5.00), за да се позволи прецизно сравнение между контекстите. Използваме следната метрика:

$$O_m = \frac{O}{O_{max}}, \text{ където} \quad (1)$$

O е отговора (стойности от 1-5); и

O<sub>max</sub> е максималната стойност на отговора е 5

O<sub>m</sub> е (0,2; 0,4; 0,6; 0,8; 1);

3. **Сравнителен анализ** – разглеждане на разликите между двата профила чрез визуално и таблично сравнение, с цел извеждане на ключови сходства и различия.

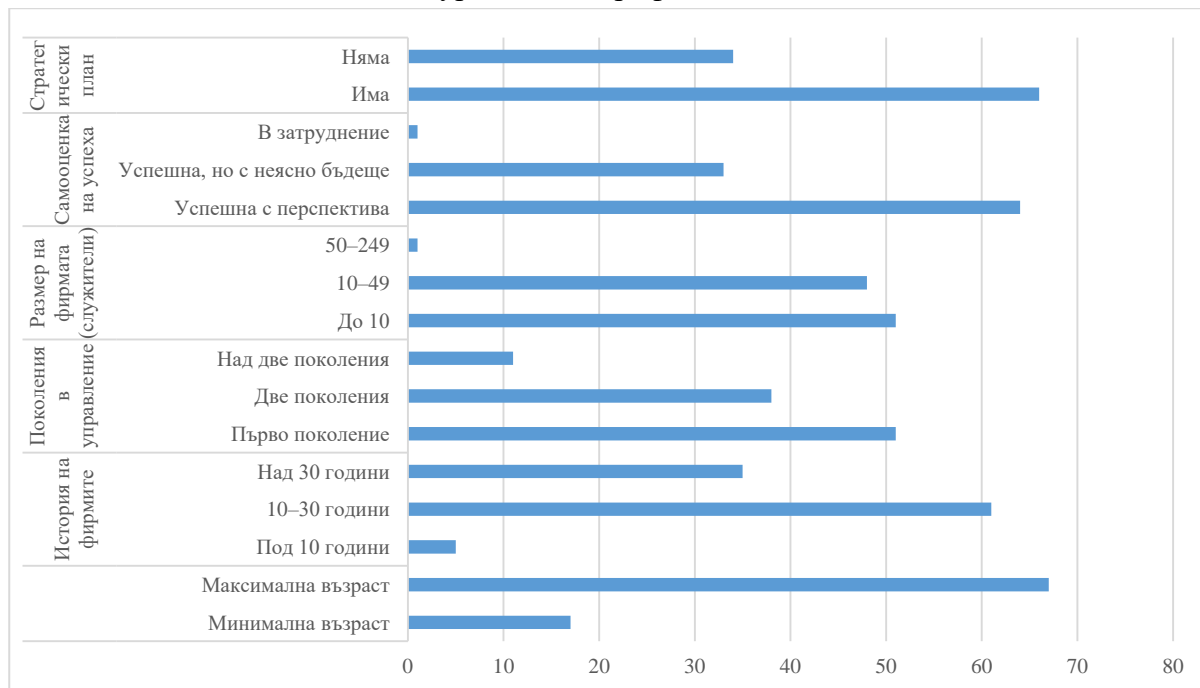
Анализът е извършен с помощта на **MS Excel** и **SPSS**, без прилагане на тестове за статистическа значимост.

### Изследване и резултати

Извадката включва 104 респонденти – изцяло представители на семейни бизнеси в България, което съответства на фокуса на изследването. Средната възраст е 42.8 години, с диапазон от 17 до 67 години. Повечето участници имат висше образование, като общото ниво на образованост е високо. Най-голям дял от фирмите (61%) съществуват между 10 и 30 години, 35% са с над 30-годишна история, а едва 5% – под 10 години. Управлението е съсредоточено основно в първото поколение (51%), следвано от двупоколенчески модел (38%) и над две поколения (11%).

По отношение на размера, 51% от фирмите имат до 10 служители, 48% – между 10 и 49, а само 1% попадат в категорията 50–249 служители. Всички изследвани предприятия се класифицират като МСП според критериите на ЕС. 64% от респондентите определят фирмата си като успешна с перспектива, 33% – като успешна, но с неясно бъдеще, а едва 1% я оценяват в затруднение. Относно стратегическото планиране, 66% имат разработен план за бъдещето на бизнеса, докато 34% не разполагат с такъв.

Фигура 1. Общ профил на извадката



Източник: лично генериран

### Изследване на честотните разпределения при използване на лайкърт скали

Настоящият раздел представя резултати от емпирично изследване, насочено към идентифициране на ключовите лидерски качества, считани за критични в два специфични контекста: успешна лидерска приемственост и устойчиво развитие на семейния бизнес. Използвани са графични визуализации (Фиг. 2 и 3), които отразяват честотата на посочване на различни лидерски умения и нагласи от страна на

респондентите. Сравнителният анализ между двете графики има за цел да открие 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 важноста на решителността и отчетността като фундаментални елементи в процеса на приемственост. Следва уменията 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 уменията 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.

Фигура 2. Лидерски качества за успешна приемственост



Източник: лично генериран

Графиката показва предпочитанията на респондентите, които дават приоритет на първо място на бързото и ефективно вземане на решение, на готовността за поемане на отговорност при кризи и на визионерството. Останалите са значително назад, т.е. приоритизиране на 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 компетенции 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.

На фигура 3 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.

Тук управлението на конфликти (44) заема най-високо място, което ясно акцентира върху способността на бъдещите лидери да поддържат продуктивна и психологически сигурна 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.

Фигура 3. Лидерски качества за устойчив бизнес



Източник: лично генериран

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 проникателност, 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 сигурност, 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 компетенции (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.

### *Сравнителен анализ на данните за лидерски качества за приемственост и устойчивост*

Респондентите откриват решителността и способността за вземане на решения под натиск като най-важни лидерски качества както за успешна приемственост, така и за устойчиво развитие на бизнеса. Това умение е единственото, посочено като водещо и в двата контекста, което подчертава възприятието, че оперативната ефективност е универсален показател за лидерски успех. Макар възприеманите профили на ефективния лидер да варират в зависимост от ситуацията – преход или растеж – те се допълват, а не си противоречат, разкривайки нуждата от балансирано развитие на стратегически и адаптивни умения.

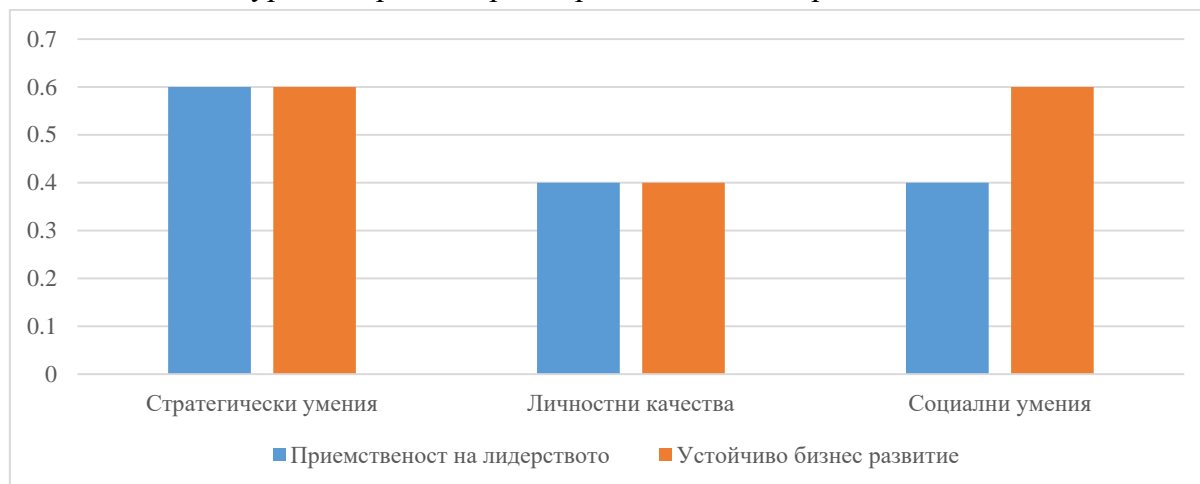
Таблица.1 Сравнителен анализ на лидерските качества

Тема	Приемственост	Устойчивост
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

Източник: лично генериран

За да сравним кои лидерски качества се смятат за най-важни в различни контексти, резултатите от анкетата са преобразувани по обща скала от 0 до 1 и са приложени във формула (1). Така получените стойности позволяват лесно и точно сравнение между качества, посочени като важни за **приемствеността на лидерството** и за **устойчивото развитие** на семейния бизнес. На фигура 4 са представени резултатите визуално.

Фигура 4. Нормализирано сравнение на лидерските качества



Източник: лично генериран

Анализът разкрива два допълващи се лидерски профила. Приемствеността акцентира върху визионерство и отговорност, докато устойчивото управление изисква адаптивност, финансова грамотност и ефективна междупоколенческа комуникация. Това показва, че успешното предаване на лидерството се основава на стабилност и дългосрочна насоченост, а устойчивостта в динамична среда – на гъвкавост и системно мислене.

Независимо от контекста, в основата на ефективното лидерство се открояват:

- решителност и умение за вземане на решения;
- междуличностни умения като вдъхновение, активно слушане, съпричастност и управление на конфликти.

Емоционалната интелигентност и социалната чувствителност не са допълнение, а ключов компонент на съвременното лидерство. Въз основа на това може да бъде формулиран интегриран модел за подготовка на бъдещи лидери в семейния бизнес, обединяващ:

- **стратегически умения** – визия, решения, финансова грамотност;
- **личностни качества** – устойчивост, самоосъзнатост, отговорност;
- **социални умения** – емпатия, вдъхновение, ефективна комуникация.

Системното развитие на тези компетентности осигурява не само плавен преход, но и дългосрочна устойчивост и конкурентоспособност на семейните предприятия.

### **Заклучение**

Изследването очертава ясно разграничаващи се, но взаимно допълващи се лидерски профили, необходими за успешната приемственост и устойчивото развитие на семейните бизнеси в България. Докато приемствеността изисква визионерство, отговорност и способност за изграждане на доверие, устойчивото лидерство предполага адаптивност, стратегическо мислене и междупоколенческа комуникация.

Резултатите показват, че умението за вземане на решения под напрежение се възприема като универсално ключово качество – независимо от контекста. Същевременно, така наречените „меки умения“ като емоционална интелигентност, емпатия и вдъхновение се утвърждават като фундаментални компоненти на ефективното лидерство в условия на несигурност и организационен преход.

Предложената интеграция на стратегически, личностни и социални компетенции задава рамка за системно изграждане на бъдещи лидери, които не просто ще наследят бизнеса, но и ще го развият в съответствие с променящата се среда. В този смисъл, лидерството в семейния бизнес трябва да бъде мислено не като фиксирана роля, а като еволюиращ капацитет – способен да адаптира ценностите на миналото към нуждите на бъдещето.

Така, чрез по-добро разбиране на лидерските очаквания и приоритети, българските семейни предприятия могат да изградят устойчиви модели за приемственост, които съчетават опита на основателите с потенциала на новото поколение.

*Използвана литература*

Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.

Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 7(2), 133–157. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00133.x>

Kostova, T., & Roth, K. (2002). Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. *Academy of Management Journal*, 45(1), 215–233. <https://doi.org/10.5465/3069293>

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. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00047.x>

Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Lester, R. H. (2010). Family ownership and acquisition behavior in publicly-traded companies. *Strategic Management Journal*, 31(2), 201–223. <https://doi.org/10.1002/smj.812>

National Statistical Institute of the Republic of Bulgaria, *Annual data by economic activity*. <https://nsi.bg/en/content/17703/annual-data-economic-activity>, accessed on 17 May 2025.

Sharma, P., & Irving, P. G. (2005). Four bases of family business successor commitment: Antecedents and consequences. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(1), 13–33. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00067.x>