



ВИСШЕ УЧИЛИЩЕ ЗА ЗАСТРАХОВАНЕ И ФИНАНСИ - СОФИЯ

Катедра „Финанси“

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд на тема:

**РОЛЯТА НА МЕНИДЖЪРА ЗА ЕФЕКТИВНО
УПРАВЛЕНИЕ НА СЕМЕЙНА ФИРМА**

Докторант:

магистър Изабела Кенси

(ORCID ID: [0000-0002-8403-2776](https://orcid.org/0000-0002-8403-2776))

Научен ръководител:

доктор на икономическите науки, професор

БРИТЧЕНКО Игор Геннадиевич

София
-2023-

Дисертационният труд съдържа 188 страници и се състои от: титулна страница, съдържание, три глави, заключения, изводи, използвана литература, списък с таблици и фигури. Главите се състоят от раздели и са свързани помежду си тематично. Първите две глави съдържат по осем раздела всяка, а третата се състои от пет раздела.

Списъкът с използвана литература съдържа 299 заглавия, включително 272 монографии и научни статии; 1 законодателен източник, 26 интернет източника. Трудът съдържа 14 таблици и 61 фигури.

I. ОБЩО ОПИСАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Актуалност и значение на темата на дисертационния труд

Интересът на изследователя към темата възниква през 1990 година въз основа на личен опит, свързан с ръководената от семейството ѝ фирма за производство на метални изделия за продажба на дребно. Фирмата е изградена на основата на ликвидирано предприятие, обявено в несъстоятелност. Част от служителите, които притежават бизнес наклонности, предприемат риска да започнат собствен бизнес като използват ресурсите на банкрутиралото предприятие.

През последните десет години на местно и по-рядко на национално равнище са проведени голям брой изследвания. В това сложно изследователско поле изграждането на представителни групи от фирми е затруднено заради разпокъсаността и слабата репрезентативност на фирмите, особено с оглед на фактори като генерация (поколение), степен на участие на семейството, лични качества или поведение (социокултурни фактори).

Лидери в областта на изследванията върху семейните фирми са така наречените институти за социални изследвания, които извършват проучвания по поръчка на даден отрасъл или държавен орган или асоциация. Най-голям емпиричен опит в Полша притежават две организации: PwC, която провежда през 2021 година 10-то издание на проучването Family Business Survey, както и Полската агенция за развитие на предприемачеството, която проучва семейните фирми наред с обекти от различни области на познанието. Вече над десет години въпросът е в обсега на интересите на тази институция. По поръчение на Агенцията са направени няколко отчета по проведените проучвания. Публикувани са и материали, в които се описва феномена приемственост в семейната фирма или оказването на финансова подкрепа на семейните фирми чрез подобряване на текущата или инвестиционната ликвидност.

Проблематиката на семейните фирми не е особено популярна сред изследователите; може да се каже, че това е нишова област, която започва да се развива през 60-те и 80-те

години на XX век. Сред най-значимите изследователи са Р. Б. Алкорн, Дж. Алуш, Дж.Х. Астрахан, А. Коли, М.А. Гало, М.К. Шейкър, П. Шарма. В Полша въпросът не е разработен в достатъчна степен, като едва няколко десетки учени са правили изследвания на семейните фирми.

В дисертационния труд е направен опит за открояване на управленските компетенции, които предопределят ефективността на семейната фирма. Задачата крие известен риск заради голямото разнообразие от семейни фирми. За целта са възприети изследователски хипотези, които в хода на изследването се използват в процеса на подбор на стопански субекти за нуждите на изследването. Съгласно съответния стратифициран критерий избраните фирми са разделени на микро, малки и средни.

В процеса на анализ на използваната литература се установи, че от гледна точка на предложения от автора подход тематиката на дисертационния труд е оригинален проблем, който няма аналог в нито един от анализиранияте литературни източници.

2. Предмет и цел на изследването

В резултат на диагностициране на изследователския проблем описанието на обекта и субекта стават фундаментална основа за извършване на по-нататъшната концептуална работа. Обект на изследователския интерес са управленските компетенции, и по-конкретно групите компетенции, които съответстват на хоризонталните потребности на фирмата в тази сфера, както и задълбоченото проучване на литературата в тези области. По такъв начин се придобива информация за компетенциите, които следва да притежава собственикът. В рамките на обекта на изследването обаче посочените групи управленски компетенции се съпоставят и с финансовите резултати с цел да се потвърди или опровергае връзката между двете явления.

Открояването на изследвания проблем, както и анализът на материали от международни източници показват, че извършената изследователска работа запълва определена празнина в предметната област на изследването. Предходните изследвания, разглеждащи въпроса за семейните фирми, не засягат директно управленските аспекти нито от гледна точка на структурата на компетенциите, нито от гледна точка на взаимовръзката между управленските компетенции и ефективното управление на семейната фирма.

Основната цел на дисертационния труд е: *Определяне на факторите за компетентност за ефективното финансово и организационно функциониране на семейната фирма.*

На свой ред конкретните цели, свързани със съответните хипотези, са следните:

1. Да се определят компетенциите, изисквани от мениджъра на семейната фирма, съгласно литературните източници по посочената тема.
2. Да се оцени влиянието на процеса на приемственост върху приемствеността на управлението в семейната фирма.
3. Да се измери ефективността на управлението на семейната фирма въз основа на финансови показатели и анализ на мениджърските компетенции.

3. Основна хипотеза на дисертационния труд

В изследователската концепция се възприема следната основна хипотеза: *Компетенциите на мениджъра са важен фактор, който определя управлението на семейната фирма.*

Основната хипотеза се допълва от така наречените разгърнати хипотези, чието доказване е необходимо и полезно условие за потвърждаване или опровергаване на основната хипотеза.

Разгърнати хипотези:

1. Компетенциите на мениджъра на голямо предприятие се различават от компетенциите, необходими на мениджърите на семейни фирми.
2. Със смяната на управителите или със смяната на поколенията собствениците на фирми все повече осъзнават необходимостта от приемственост.
3. Организационната ефективност на семейната фирма зависи от мениджъра.

4. Проблеми на дисертационния труд

В процеса на разработване на дисертационния труд възникват два типа проблеми: когнитивни и творчески.

Първият проблем, който се появява в етапа на концептуализация, е определянето на целта и хипотезата на изследването. Въпреки че задачата не изглежда сложна, изследователят е наясно с проблемите, които може да срещне при провеждане на изследване във семейните

фирми. От особена важност на този етап е уточняването на дефиницията за семейни фирми, като изследователят се ориентира към по-тясна формулировка на понятието, съгласно която семейната фирма е фирма, в която работят не по-малко от двама членове на едно семейство, които притежават не по-малко от 51 % от дружествените дялове на фирмата и я управляват.

Възникналите впоследствие проблеми са свързани с това, че при анализа на литературните източници се оказва, че заради оскъдните публикации по темата в полската литература се налага анализът да се базира предимно на международни литературни източници. От това произтичат два проблема, първият от които е свързан с ограничения достъп до литературните източници, довел до удължаване на срока за анализ на използваната литература, както и до отказ от някои книги поради невъзможния достъп до тях. Вторият проблем се състои в извършването на прецизен превод на литературните източници с цел да бъдат разбрани на 100 % текстовете на съответния автор.

Поради особеностите на изследваната група организацията на изследването се оказва много трудоемка задача и затова представителната извадка на изследването се ограничава до 100 семейни фирми, разделени на три групи съгласно критериите за размер на предприятието: изследвани са 40 микропредприятия, 40 малки и 20 средни фирми. Подборът на семейните фирми е допълнителен проблем, за решаването на който се провеждат интервюта по телефона. По време на следващия етап се извършват лични посещения на всяка фирма, като изследването се провежда директно и на място във фирмата, с използване на предварително подготвените инструменти за измерване.

При събирането на данни и анализа на информацията възниква още един проблем, свързан с нежеланието на част от интервюираните собственици на семейни фирми да предоставят някои финансови данни, като това обстоятелство е отразено в трета глава на дисертационния труд.

5. Използвани методи на изследване

Два от използваните методи на изследване изискват прилагането на средства за измерване, с помощта на които да се извърши събирането на данни и/или информация в изследователската среда. Използваният метод на социологическото проучване е въпросникът. Във връзка с метода на наблюдение, прилаган за полевите изследвания в отделните семейни фирми, са използвани критерии за наблюдение.

Най-важният инструмент за измерване, използван в емпиричното изследване на дисертационния труд, е въпросникът, който съгласно методологията за разработване на този вид инструменти, се състои от три части. Разработен е въпросник за интервю, частично базиран върху въпросника на Б. А. Кофман, използван през 2014 година в Университета на щата Канзас в САЩ за изучаване на модела на приемственост в семейните фирми.

Въпросникът за интервю е техника за събиране на информация върху печатен или електронен носител с определен брой въпроси по избрана тема. Названието на въпросника произхожда от английската дума *question* и е типичният инструмент за измерване/изследване, използван за получаване на отговори. Това е набор задачи, структуриран от гледна точка на съдържанието и оформлението. Така че въпросникът може да бъде определен като инструмент за изследване, който спада към методите за изследване.

Първата част на въпросника е така нареченият увод, който съдържа кратко описание на характеристиките на изследването, същинска част, състояща се от твърдения (обозначени като I, II, III и IV), и описание на изследвания обект (обозначена със символа V).

Както посочихме по-горе, същинската част на изследването е така наречената основна част, която се състои от твърдения, обособени в четири раздела. Анкетираният собственик (директор) на семейна фирма отбелязва отговора си по петобалната скала на Ликерт, съгласно която 1 е с най-отрицателна, а 5 – с най-положителна стойност.

Въпросите и твърденията във въпросника могат да се характеризират като полуотворени и затворени^{1,2}.

Първият раздел от основното изследване се състои от изказвания, чрез които се оценяват качествата на собственика, и по-конкретно неговите социални, професионални и стратегически компетенции, както и индивидуалните му черти, нагласи и психофизически особености. Този раздел съдържа 72 твърдения и е най-обширният от всички компоненти на въпросника. Получените отговори позволяват да се изгради образа на ефективния мениджър, който е способен да съчетае своите индивидуални качества с ефективната дейност на семейната фирма.

¹S. Kaczmarczyk, *Badania marketingowe. Metody i techniki*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2003, s. 100 - 111.

²G. A. Churchill, *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 350 - 391.

Във втория раздел на основното изследване се анализират финансите на фирмата: респондентите отбелязват мнението си за финансовото положение на фирмата, като за целта избират между 13 твърдения. Както се спомена по-горе, всички въпросници и финансови данни, получени от фирмите, са кодирани. Освен за събиране на информация за собственика на семейната фирма, финансовия раздел на въпросника се използва за формиране на показатели, разработени въз основа на вторичните данни с оценка на собственика на семейната фирма.

В третия раздел, съставен от 10 твърдения, се анализира официалния статут на дейността, засягащ аспекти на управлението на персонала, стратегическото управление и управлението на ресурсите.

Последният, четвърти раздел на основното проучване е посветен на описание на ситуацията, свързана с приемствеността във фирмата от гледна точка на кариерното развитие и подготовката на семейната фирма за процес на приемственост. Този раздел включва 7 твърдения.

Третата част на въпросника съдържа 8 критерия, използвани за описание на семейните фирми, в които се провежда първичното проучване. Получената изследователска информация от раздели I-IV се филтрира и чрез използване на критериите от този изследователски раздел. Резултатът се изразява в прецизиран отговор съгласно съответната подгрупа.

В процеса на изследването също така са направени наблюдения на терен, като предмет на изследователския интерес са не самите респонденти, а социално-стратегическата ситуация в проучваните семейни фирми. Анализът се извършва в три направления, като анкетаторът отговаря на въпросите веднага след извършеното проучване, с цел да опише максимално точно ситуациите, на които е била свидетел. Обикновено проучването в една семейна фирма продължава от 3 до 4 часа.

Методът на въпросника изисква провеждането на предварително проучване, така нареченото пробно проучване. По време на пробното проучване анкетата се тества от гледна точка на това дали е разбираема, лесна за четене, достъпна като изказ, разбираема за респондента, както и с оглед отстраняването на неточности в методиката на изследването. С тази цел е проведено проучване на петима управители на семейни фирми. На базата на

извършения анализ са направени корекции на въпросника, който след това в коригирания си вид се използва за получаване на информация от проучваните семейни фирми.

6. Ограничения на дисертационния труд

Изследването на семейни фирми е сложна и високоотговорна задача заради разсредоточеността на семейните фирми, които функционират на всякакви географски ширини и дължини. Възникването на семейните фирми има егалитарен характер, те са масово явление. Поради тази причина се допуска, че проучването няма да бъде репрезентативно. Вероятно би било възможно да се проведе изследване на територията на една гмина³, но тогава би възникнала друга задача, а именно създаване на база данни за семейните фирми в избраната гмина.

С оглед избягване на този проблем се взема решение проучването да обхване 100 фирми, разделени на 40 микро, 40 малки и 20 средни фирми съгласно критериите за брой служители и наличие на поне 2-ма членове от семейството във фирмата, единият от които да притежава не по-малко от 51% от дяловете.

В процеса на изследването възникват редица затруднения и проблеми, включително нежелание от страна на хората, обхванати от проучването, да съдействат и дори да участват в него. Типологията на ограниченията, възникнали в хода на изследването включва:

- Индивидуални ограничения:
 - организационни ограничения. Проучването се осъществява лично от изследователя и единствено от нея, без да разполага с екип, който да ѝ съдейства. Това води до ограничаване броя на субектите, подлежащи на проучване;
 - недостиг на време. Първоначално е предвидено основните проучвания да се провеждат в рамките на 10-12 седмици, но в крайна сметка проучването продължава 21 седмици в периода от 2 ноември 2021 г. до 25 април 2022 г. Причина за удължаване на срока са отказите, получени по време на проучването;
 - финансови ограничения. Теренното проучване изисква от изследователя не само отделяне на време и подготовка на план за логистика, но и преди всичко покриване

³ Гмина - община, най-малката административно-териториална единица в Полша (Бел.пр.).

на разходите за пътувания до седалищата на семейните фирми, разположени в 8 войводства⁴ на Полша.

- Институционални ограничения:

- фирмите, в които работят над 49 служители, отказват да предоставят каквито и да било финансови данни, дори обработени и ограничени;
- за провеждането на ефективно проучване изследователят първо се свързва с представители на семейните фирми по телефона и съставя седмичен график и маршрут, като изхожда от предположението, че посещението на всяка фирма ще отнеме от 3 до 4 часа, с оглед ефективно събиране на достатъчно количество данни и информация за проучването;
- в някои семейни фирми с предварително съгласувана уговорка за посещение се налага няколкократно предоговаряне на това посещение заради непредвидени събития, настъпили при изследователския субект.

- Бихейвиорални ограничения:

- нежелание за провеждане на проучване по метода на въпросника от страна на редица микро- и средни фирми;
- част от респондентите биват въввлечени в прекалено голяма степен в процеса на проучването, което налага промяна на изследователските планове;
- част от служителите се позовават на липса на време или просто на неразбиране на темата на проучването.

- Системни ограничения:

- проблемът, свързан с благосъстоянието (на съответния субект), като най-важен фактор е интервюто, провеждано по телефона. По време на интервюто изследователят се стреми да получи потвърждение, че фирмата отговаря на изходните условия на проучването, а именно: първо, че спада към сектора на МСП («малки и средни предприятия»); второ, че във фирмата работят най-малко двама членове на семейството; и трето, че семейството, което управлява фирмата, притежава не по-малко от 51 % от нея.

⁴ Войводство – най-голямата административно-териториална единица в Полша (Бел.пр.).

Представените ограничения на изследването оказват значително влияние върху удължаване сроковете на изследването, а също така водят до промени в процеса на провеждане на предварителната проучвателна дейност, свързана с избора на семейни фирми, планиране и организация на маршрутите за провеждане на проучването.

II. СТРУКТУРА И ОБЕМ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Дисертационният труд съдържа 188 страници и включва: титулна страница, съдържание, три глави, заключения, изводи, използвана литература, списък с таблици и фигури.

Главите са разделени на раздели и са свързани помежду си тематично. Първите две глави съдържат по осем раздела всяка, а третата се състои от пет раздела.

Списъкът с използвана литература съдържа 299 заглавия, включително 272 монографии и научни статии; 1 законодателен източник, 26 интернет източника. Трудът съдържа 14 таблици и 61 фигури.

В дисертационния труд е използвана структура, състояща от 3 глави: теоретична, методологична и емпирична. Всяка глава се състои от раздели.

Първата теоретична глава включва 8 раздела и обхваща 80 страници. Представени са теоретични съждения за семейните фирми, които се разглеждат от гледна точка на дефинирането, определянето на признаците, характерни за този тип предприятия, описанието на жизнения цикъл, приемствеността, финансовите показатели и компетенциите на управителите на фирмата.

Втора глава също се състои от 8 раздела и съдържа 16 страници. Изложена е изследователската концепция в съответствие с етапите на изследователския процес, включващи определяне проблема на изследването, установяване на целите и хипотезите, определяне на методи и инструменти за измерване и обобщаване на резултатите на изследването.

В трета глава са описани резултатите и изводите от изследването, като въз основа на анализа им е предложен модел на ефективния мениджър на семейна фирма. Главата се състои от 5 раздела и обхваща 57 страници. Общият обем на изследването по дисертационния труд е 159 страници.

СЪДЪРЖАНИЕ

Увод.....	4
Глава 1. Теоретични основи в областта на управлението на семейната фирма	8
1.1. Анализ на дефинициите	10
1.2. Типология на семейните фирми	23
1.3. Специфика на семейните фирми	27
1.4. Жизнен цикъл на семейните фирми	44
1.5. Процесът на правоприемство в семейните фирми	49
1.6. Мениджърът на семейната фирма	59
1.7. Компетенции на мениджъра	69
1.8. Показатели за ефективността на семейната фирма и мениджъра	76
Глава 2. Методология на изследването	88
2.1. Генезис на изследователския проблем.	89
2.2. Концепция на изследването	91
2.3. Област на изследването.....	93
2.4. Хипотеза и цел на изследването.....	94
2.5. Методи, използвани в изследването за събиране на знания, данни и информация	96
2.6. Инструменти за измерване, използвани в изследването	97
2.7. Ограничения на изследването	101
2.8. Резултати от изследването и препоръки	102

Раздел 3. Резултати и изводи от изследването с използване на метода за триангулация	104
3.1. Описание на демографските данни, използвани в изследването	105
3.2. Презентация на резултатите от количествените изследвания	111
3.3. Презентация на резултатите от качествените изследвания	142
3.4. Анализ на човешкия фактор, определящ ефективността на семейната фирма.	146
3.5. Модел на ефективния мениджър на семейна фирма	155
Заключение.....	162
Библиография.....	164
Списък с таблици, фигури и приложения	179
Приложения.....	183

III. СИНТЕТИЧНО ОПИСАНИЕ НА ОТДЕЛНИТЕ ГЛАВИ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Дисертационният труд се състои от 3 глави, в които е извършен анализ на 299 литературни източници, както и анализ на данните и информацията, получени в процеса на изследванията въз основа на първични и вторични материали от количествените и качествените изследвания с прилагане на разработени инструменти за измерване и финансови формуляри.

В първа глава са представени теоретични съждения в областта на семейните фирми. Първи раздел на първа глава е насочен към анализ на дефинициите за семейна фирма, които се срещат през последните няколко десетилетия предимно в англоезичната литература. Представено е класифициране на семейните фирми по различни критерии и според различни автори. В четвърти раздел са разгледани модели, представени от избрани автори. Моделът на К. Розенбауер е посочен като най-значимият модел за жизнен цикъл на семейната фирма. Интерес представляват моделите на К. Е. Герсик и други учени, които разглеждат жизнения процес на фирмата в неговите три измерения: фирма, собственост и семейство. Това съждение е част от процеса на правоприемство, описан в четвърти раздел на първа глава,

където се анализират теории и статистически данни за планирането и осъществяването на приемствеността във фирмата. Следващият раздел е посветен на ролята на мениджъра на семейната фирма, като се акцентира върху специфичните му характеристики, неговото значение и влияние върху ефективната дейност на фирмата. В раздела, посветен на компетенциите на мениджъра, се разглеждат индивидуалните особености, формиращи „имиджа“ на професионалния мениджър на семейната фирма според използваните литературни източници. В осми раздел са представени отделни финансови показатели от групите за доходност, ликвидност, активност и задължения.

В трета глава са представени изследователските предположения. Важно място в научните изследвания заема процедурата за описание на изследователската действителност според Т. Кун, която се основава на причинно-следствена връзка. В основата на разсъжденията е идентифицирането на изследователския проблем, който въпреки важността си все още не е в достатъчна степен осветен не само в полската, но и в световната научна литература. Анализът на международните публикации и източници показва съществуването на научна празнина в областта на изследването на управленските компетенции, обуславящи ефективното управление на семейната фирма. Представени са изследователски цели и хипотези, реализирани от автора чрез полеви изследвания въз основа на съответните методи за изследване. Използвани са разработените за целта формуляри за провеждане на анкетно проучване и интервю.

Третата глава е емпирична и съдържа 5 раздела, като в първите два са представени и анализирани данните, получени в резултат от проведеното анкетно проучване. Третият раздел включва информация за качествено изследване, осъществено от автора въз основа на разработен формуляр за интервю, като изследването е проведено успоредно с метода на анкетното проучване. В следващия раздел са включени резултатите по 16 финансови показатели, анализирани от автора в съответствие с целта на дисертационния труд. В последния раздел е представен разработен модел за ефективния мениджър на семейна фирма. За целта е извършена корелация между избраните финансови показатели и конкретните управленски характеристики.

IV. ЗАКЛЮЧИТЕЛНИ ИЗВОДИ, ФОРМУЛИРАНИ ПРЕПОРЪКИ И НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИ ПРИНОС

Анализът на изследванията, представен в трета глава на дисертационния труд, се основава на данни и информация, събрани по метода на триангулацията (качествени и количествени методи).

Емпиричните данни и информацията са анализирани по два начина, като за качествената информация е използвана авторска интерпретация. От една страна са използвани количествени данни (финансови и методът на анкетното проучване), като финансовите коефициенти са представени в раздел 1.7. От друга страна са използвани така наречените таксономични методи, включващи статистическа съвкупност и скала за измерване с използване на следните похвати: корелационен коефициент на Пирсън и анализ на статистическите величини.

Осъщественият по този начин изследователски анализ позволява да бъде постигната целта на изследването: *„Разкриване на индивидуалните управленски компетенции, които обуславят ефективното финансово и организационно функциониране на семейната фирма“* и, следователно, да бъде проверена основната изследователска хипотеза: *„Компетенциите на мениджъра са важен фактор, който определя ефективността на семейната фирма“*.

Изследователят констатира наличието на пропуски в управленската квалификация на ръководителите на микропредприятия (в аналитичната, стратегическата и финансовата област).

Общият извод на дисертационния труд се заключава в това, че ръководителите на микропредприятия притежават професионални компетенции (благодарение на своето образование), върху които основно се базира управлението на фирмата, като тези компетенции се допълват от поведенчески и социални компетенции, получени в резултат на дългогодишен опит. В случая с малките и средните фирми се касае за ръководители с

управленска квалификация, които притежават знания и навици, полезни за аналитичната, стратегическата и дори финансовата дейност (въпреки че последната е на добро ниво).

Като основен принос към дисциплината на управленските науки са посочени следните изследвания, включени в дисертационния труд:

- в теоретичната област:

- анализирана е теорията в областта на семейните фирми,
- класифицирани и категоризирани са понятията в процеса на познание;
- представени са семейните фирми не само в измерения семейство, бизнес и собственост, но и с вземане предвид на финансовия фактор;
- съотнесен е жизненият цикъл на организационната фирма с процеса на приемственост.

- в практическата област:

- проведено е изследване в пресечната точка на организацията, компетенциите и финансите;
- определени са факторите за ефективно управление на семейната фирма, базирано върху управленските компетенции;
- установено е, че мениджърите на микропредприятия следва да притежават различни компетенции в сравнение с управителите на малки и средни семейни фирми;
- установено е, че дефицитът на управленски компетенции на управителите на микропредприятия засяга аналитичните, стратегическите и финансовите компетенции;
- установено е, че собствениците на семейни микрофирми от първо поколение притежават по-развити вродени компетенции в сферата на предприемчивостта и ефективността;
- установено е, че дефицитът на компетенции на мениджърите на малки и средни фирми е свързан с компетенции в поведенческата сфера;
- установено е, че финансовите коефициенти от групата на ликвидността и ефективността позволяват да се определи полезността на мениджъра в семейната фирма.

Науката за управлението е дисциплина, ориентирана не само към теоретичните познания, но и към прилагането на модели в практиката.

V. НАУЧНИ ПУБЛИКАЦИИ, СВЪРЗАНИ С ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

A. НАУЧНИ СТАТИИ

1. I. Kęsy, Family firms in Poland. The impact of the Covid-19 pandemic on the economic and financial situation of selected family firms, *VUZF Review*, Vol. 7 No. 2 (2022), p. 152-162, ISSN 2534-9228.
2. I. Kęsy, M. Kęsy, *The phenomenon of succession in a family business*, *VUZF Review*, Vol. 7 No. 1 (2022), p. 152-160, ISSN 2534-9228.
3. I. Kęsy, M. Kęsy, P. Ślusarczyk, *Managerial competences in family firms from the service and production sectors*, *VUZF Review*, Vol. 6 No. 4 (2021), p. 145-156, ISSN 2534-9228.
4. M. Ślusarczyk, I. Kęsy, P. Ślusarczyk, *Use of design methods in optimising the economic resources of an enterprise*, *VUZF Review*, Vol. 6 No. 4 (2021), p. 213-226, ISSN 2534-9228.
5. M. Kęsy, I. Kęsy, *Poszukiwanie pracy – porady praktyczne*, Puls Uczelni 2/2010, „Biuletyn Informacyjny Wydziału Zamiejscowego w Nowym Tomyślu Wyższej Szkoły Pedagogicznej i Administracji im. Mieszka I”, s. 10 - 11, ISSN: 1733-9316.

B. НАУЧНИ ДОКЛАДИ

6. I. Kęsy, M. Kęsy, *Kompetencyjne potrzeby pracodawców. Czas teraźniejszy a przyszły*, [w:] *Współczesne problemy zarządzania przedsiębiorstwem*, red. H. Howaniec, W. Waszkielewicz, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2008, s. 284 - 293, ISBN 978-83-7464-187-6.
7. M. Kęsy, I. Kęsy, *Analiza możliwości oddziaływania instytucji samorządowych oraz administracji publicznej na doskonalenie kompetencji w regionie na przykładzie województwa lubuskiego*, [w:] *Polityki unijne dwa lata po akcesji - wybrane problemy*, red. M. Dudek, Wydawnictwo Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2007, s. 83 - 92, ISBN: 978-83-7481-137-8.
8. M. Kęsy, I. Kęsy, *Informacyjna infrastruktura zarządzania w instytucjach edukacyjnych na przykładzie portalu edukacyjnego matematyczno-informatycznego*, [w:] *Problemy organizacji i zarządzania w instytucjach edukacyjnych*, red. D. Fic, Wydawnictwo Druk-Ar, Głogów 2003, s. 249-255, ISBN: 83-88327-68-2.

С. НАУЧНИ ПУБЛИКАЦИИ ИЛИ МОНОГРАФИИ

9. M. Kęsy, I. Kęsy, *Kreowanie kompetencji na podbudowie metody 360 stopni: materiał dydaktyczny do przedmiotu*, Wydawnictwo Wyższa Szkoła Biznesu w Pile, Piła 2014, 32 s.

VI. ДЕКЛАРАЦИЯ ЗА ОРИГИНАЛНОСТ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Декларация на Изабела Кенси относно дисертационния труд

Долуподписаната заявявам, че дисертационният труд за придобиване на ОНС «доктор» е написан изцяло от мен и не нарушава авторските права на други лица.

Декларирам, че този дисертационен труд не дублира нито един от фрагментите на моята дипломна работа за придобиване на ОНС „магистър“ на тема „*Използване на непрекъснатостта на функциите в математическия анализ*“, въз основа на която през 2002 година ми е присъдена образователно-квалификационна степен „магистър“ по математика в Познанския технологичен университет.

.....
/подпис/

Изабела Кенси

София-2022