

Югозападен университет „Неофит Рилски“
Стопански факултет
Катедра „Мениджмънт и маркетинг“

Благовеста Любославова Коюнджийска-Давидкова

**ПРОБЛЕМИ И ПЕРСПЕКТИВИ ЗА РАЗВИТИЕ НА
ФАМИЛНИЯ БИЗНЕС В БЪЛГАРИЯ**

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд за присъждане на образователната
и научната степен „доктор“ по докторска програма
„Икономика и управление /индустрия/“

Научен ръководител:
доц. д-р Вяра Кюрова

Благоевград
2017

Дисертационният труд съдържа увод, изложение в три глави и заключение и е в обем от 209 стандартни текстови страници. Използвани са 199 литературни източника. В текста са включени 12 таблици и 41 фигури. Към дисертационния труд има приложение в обем от 60 страници, което съдържа 121 таблици.

Авторът на дисертационния труд е докторант към катедра “Мениджмънт и маркетинг” при Стопански факултет на ЮЗУ “Неофит Рилски” – Благоевград.

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Актуалност и значимост на темата

Фамилният бизнес е най-старата и разпространена форма на бизнес в света, която се среща в различни видове фирми. Този уникален по същността си начин за осъществяване на бизнес дейност се отличава поради своята приемственост, съвместяването на бизнес и фамилни отношения, бизнес стойността, фамилната култура, процеса на бързо вземане на решения, гъвкавостта и унаследяването. Всеки фамилен бизнес се изправя пред реалната възможност един ден или да приключи, или да бъде поет от нови собственици. Това би могло да се случи въпреки стабилната му основа и успешното му развитие и независимо от успеха и репутацията на неговия мениджър в рамките на самата общност.

Ролята и значимостта на фамилния бизнес произтича от факта, че този бизнес е важен източник на икономически растеж и просперитет. Той има важен принос във формирането на brutния вътрешен продукт. Същевременно фамилният бизнес допринася значително за растеж на заетостта и създаване на работни места. Освен това този бизнес способства и за социално-икономическо и обществено развитие на местното, регионално и национално ниво на страната. В допълнение е важно да се подчертае, че ролята и значимостта на фамилния бизнес се определя и от факта, че той се разглежда като съществена основа за подготовка на предприемачи. Тази важност се обуславя от това, че фамилният бизнес развива предприемачески дух и нова бизнес култура.

В тази връзка е необходимо да се подчертае, че като цяло е крайно време обществото да осъзнае ролята и важността на фамилния бизнес. Още по-необходимо е осъзнаването на нуждата от подкрепа от страна на държавата за развитието на този бизнес. Безусловно, без държавна подкрепа, създаването на икономика, в която ролята и значението на фамилния бизнес са аналогични на тези в страните от ЕС е невъзможно.

Темата за фамилния бизнес придобива все по-голяма актуалност и значимост в България и по света. Ето защо все

повече автори насочват своите усилия към анализ на проблематиката на фамилияния бизнес и най-вече към изследване на неговото състояние и тенденции в развитието му.

Въз основата на направеното в настоящото изследване аналитично проучване на литературни източници може да се направи изводът, че проблематиката на фамилияния бизнес е предмет на изследване от редица български и чуждестранни учени. По въпросите свързани със **същността** на фамилияния бизнес работят К. Allen, B. Adams, P. Rosenblatt, L. DeMik, R. Anderson и P. Johnson, M. Stern, N. Churchill и K. Hatten, I. Lansberg, E. Perrow и S. Rogolsky, A. Lyman, R. Donckels и E. Frohlich, P. Holland и J. Oliver, J. Welsch, E. Hoover и C. Hoover, M. Shanker и J. Astrachan, M. Cohn, K. Gersick, J. Davis, M. Hampton, Beckhard и Dyer, Gallo и Sveen, Handler, Leach, Chua, Z. Panikkos, K. Smyrniotis, S. Klein, Institute for Family Business, A. Кросби, Е. Киренкина, Д. Волков, А. Осипова, П. Шило, В. Бурда, Х. Барозу, К. Тодоров, Д. Димитров, Д. Йорданова, С. Добрева, А. Маркова, Експертна група към Европейската комисия, Сдружение на фамилияния бизнес в България. **Типологията** на фамилияния бизнес е описана от автори като Д. Волков, P. Fiss, P. Sharma, R. Tagiuri и J. Davis. Изследователи като R. Ireland, M. Hitt, D. Sirmon, M. Morris, J. Allen, D. Kuratko, D. Brannon, R. Baron, R. Anderson и D. Reeb, D. Miller и I. Breton-Miller, A. Bjornberg и N. Nicholson, Expert Group on Family Business, Ларри Колин и Лора Колин, Д. Волков, З. Русакова и И. Лаврентьева, Д. Йорданова, Р. Мадгерова, В. Кюрова, Д. Антонова и М. Паскалева, В. Савов, Световна организация „Международна мрежа на фамилияния бизнес” разглеждат **спецификата** на фамилияния бизнес. Въпросът, отнасящ се до **моделите** на фамилияния бизнес е разгледан от автори като К. Gersick, J. Davis, M. Hampton, I. Lansberg, E. Poza и M. Daugherty, I. Adizes, N. Churchill и L. Virginia, L. Greiner, R. Quinn и K. Cameron, S. Hanks, D. Miller и P. Friesen, R. Kazanjian и R. Drazin, H. Dodge, J. Robbins, D. Whetten, K. Stafford, K. Duncan, S. Danes и M. Winter, H. Aldrich и J. Cliff, R. Mitchell, B. Agle и D. Wood, P. Olson, V. Zuiker и R. Heck, I. Mandl, K. Hatten, Д. Волков, П. Миледин, О. Елкина, К. Тодоров, Д. Йорданова, Р. Мадгерова, В. Кюрова. В научната литература е

изследван и въпросът за **управлението** на фамилия бизнес от B. Johannison, D. Picard, R. Tagiuri, J. Davis, K. Gersick, M. Hampton и I. Lansberg, J. Ward, L. Heyden, C. Blondel, R. Carlock, J. Sonnenfeld, D. Jaffe, A. Braden, D. Miller и I. Breton-Miller, R. Anderson и D. Reeb, F. Visscher, C. Aronoff, M. Mustakallio, E. Autio, S. Zahra, Ларри Колин и Лора Колин, Й. Ливенс, М. Дука, Л. Армени, К. Макракен, Л. Терзиева и М. Даковска, Р. Мадгерова, В. Кюрова. **Приемствеността** и **унаследяването** на фамилия бизнес са предмет на изследване от R. Carlock и J. Ward, M. Fitzgerald, M. Winter, N. Miller и J. Paul, D. Miller, P. Friesen, I. Breton-Miller, L. Steier, P. Rosenblatt, L. Mik, R. Anderson и P. Johnson, J. Marceau, I. Lansberg, W. Handler, Ch. Martin, L. Martin и A. Mabbett, L. Uhlaner, E. Dekkers и H. Goor-Balk, L. Lambrecht и W. Broekaert, T. Zimmerer и M. Norman, C. Cruz и M. Nordqvist, R. Lussier и M. Sonfield, E. Venter, C. Boshoff и G. Maas, G. Hofstede, G. Vivace, J. Degadt, Deloitte и Touché, D. Picard, P. Malinen и I. Vento-Vierikko, U. Lassini, L. Heyden и C. Blondel, D. Fletcher, A. Shleifer, J. Hardwick, E. Hamilton, J. Lissoni, M. Pereira, M. Almeida и F. Serra, R. Vishny, J. Schwass, A. Reiss, P. DiCerbo, Y. Nadeau, Д. Кенион-Рувине и Габс, Д. Волков, А. Осипова, П. Шило, О. Елкина, К. Тодоров, В. Костадинова, Р. Мадгерова, В. Кюрова, А. Андреев. Що се отнася до **продажбата** на фамилия бизнес, тя е разглеждана от автори като S. Klein и C. Blondel, P. Leach, Д. Волков, К. Тодоров, Р. Мадгерова.

Актуалността и значимостта на темата на дисертационния труд се определят от:

- същественото значение на фамилия бизнес за бъдещото развитие на страната;
- голямото икономическо значение на фамилия бизнес, поради същественото му влияние върху развитието на бизнес процесите и бизнес средата от една страна, както и въздействието му върху съществени проблеми на пазара на труда, каквито са повишаването на заетостта и намаляването на безработицата, от друга;
- необходимостта от търсене на адекватни решения на такъв значим актуален проблем, какъвто е развитието на

фамилния бизнес, както и произтичащите от него настоящи и бъдещи предизвикателства, пред които е изправен този бизнес;

- обективната необходимост от извеждане на проблемите, съпътстващи фамилния бизнес в България и от разработването на научно-обосновани насоки за неговото успешно и устойчиво бъдещо развитие;

- липсата на цялостни и задълбочени изследвания за състоянието и развитието на фамилния бизнес в България.

Явно е, че съществува необходимост от по-детайлно изследване на въпросите, свързани с фамилния бизнес, както и от създаване на научно-обосновани и приложими в практиката механизми за тяхното решаване. Тези въпроси, представляващи теоретичен и практически интерес, са основание и причина за избор на темата и разработване на настоящия дисертационен труд.

Цел и задачи на дисертационния труд

Целта на дисертационния труд е да се оцени състоянието на фамилния бизнес и да се идентифицират проблемите и разкрият възможностите за неговото настоящо и бъдещо развитие.

За постигане на целта на изследването се поставят следните изследователски задачи:

1. Дефиниране на същността на фамилния бизнес.
2. Разкриване на подходи за класификация на фамилния бизнес.
3. Систематизиране на характерните черти на фамилния бизнес.
4. Прилагане на основана на преглед на литературни източници методическа рамка за оценяване на фамилния бизнес, включваща методи, измерителен апарат и алгоритъм на процеса на оценяване.
5. Анализиране и оценяване на състоянието и развитието на фамилния бизнес.
6. Извеждане на проблеми и предлагане на решения за бъдещото развитие на фамилния бизнес в България, основани на обобщенията и систематизацията на резултатите от изследването.

Изследователска теза

Основната научна теза на дисертационното изследване е: Фамилният бизнес е важна специфична форма на стопанска дейност, представлява значителна част от бизнеса в световната, европейската и националната икономика, отличава се със свои специфични характеристики, но функционирането му се съпътства от редица проблеми, произтичащи от тях. Перспективите за развитието на този бизнес се съдържат в неговата специфична роля и съчетаването на целите и задачите на социалната и икономическата система, на семейството, собствеността и бизнеса.

Обект и предмет на изследването

Обект на изследването в дисертационния труд са проблемите на фамилния бизнес в България.

Предмет на изследването е състоянието на фамилния бизнес в България и перспективите за неговото развитие.

Методи на изследването

Методологията на изследването включва използването на анализа, синтеза, емпиричното наблюдение, метод на групировката, табличен и графичен метод, анкетен метод, метод за разкриване на структурата и динамиката, метод на сравнението. За нагледното графично представяне на резултатите е използван EXCEL на Microsoft.

Основни информационни източници

Аналитичната част на дисертационния труд се основава на информация от собствено анкетно проучване на фамилния бизнес в България.

Научни уговорки

Настоящото изследване е отграничено по **време** (2012-2016 г.), **място** (за конкретни субекти на територията на страната) и **методология** (конкретно подбрани методи).

Изследването бе съпроводено с някои затруднения, свързани с:

- отграниченият брой научни разработки при типологизацията на фамилияния бизнес и въпросите, свързани с неговото управление и продажба;
- липсата на предложена методика за анализ и оценка на състоянието на фамилияния бизнес в научната литература;
- липсата на официално публикувана информация за състоянието на фамилияния бизнес в България по години и провеждането на сравнително малко изследвания, свързани с неговото състояние в страната.

Структура и съдържание

Дисертационният труд съдържа увод, изложение в три глави и заключение. Той е в обем 209 стандартни текстови страници. Използвани са 199 литературни източника. В текста са включени 12 таблици и 41 фигури. Към дисертационния труд има приложение в обем от 60 страници, което съдържа 121 таблици. Структурата на изложението е следната:

УВОД

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИ АСПЕКТИ НА ФАМИЛНИЯ БИЗНЕС

- 1.1. Теоретични постановки за фамилния бизнес
- 1.2. Типология на фамилния бизнес
- 1.3. Специфика на фамилния бизнес
- 1.4. Модели на фамилния бизнес

ГЛАВА 2. ОСНОВНИ ВЪПРОСИ НА ФАМИЛНИЯ БИЗНЕС

- 2.1. Управление на фамилния бизнес
- 2.2. Приемственост и унаследяване
- 2.3. Продажба на фамилния бизнес

ГЛАВА 3. ОЦЕНКА НА СЪСТОЯНИЕТО НА ФАМИЛНИЯ БИЗНЕС В БЪЛГАРИЯ. ПРОБЛЕМИ И ПЕРСПЕКТИВИ ЗА РАЗВИТИЕТО МУ

3.1. Методика за анализ и оценка на състоянието на фамилния бизнес

3.1.1. Измерителен апарат за анализиране състоянието на фамилния бизнес

3.1.2. Методи на изследване на фамилния бизнес

3.1.3. Алгоритъм на процеса на състоянието на фамилния бизнес

3.2. Оценка на състоянието на фамилния бизнес в България

3.3. Проблеми и перспективи за развитие на фамилния бизнес в България

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ЛИТЕРАТУРА

ПРИЛОЖЕНИЯ

СПРАВКА ЗА ПРИНОСИТЕ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

СПИСЪК НА ПУБЛИКАЦИИТЕ ПО ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

II. КРАТКО ИЗЛОЖЕНИЕ НА СЪДЪРЖАНИЕТО НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИ АСПЕКТИ НА ФАМИЛНИЯ БИЗНЕС

В първа глава акцентът се поставя върху изследване на теоретико-методологическите аспекти на фамилия бизнес.

Първият параграф въвежда в основните теоретични постановки относно същността на фамилия бизнес. Фамилият бизнес като една от най-старите и разпространени форми на бизнес в света се разглежда от различни аспекти, а именно: от гледна точка на собствеността; от гледна точка на семейството; по отношение на бизнеса (управлението); от гледна точка на съчетаването на собственост, семейство и бизнес; като специфична организационна форма; начин за развитие на частна дейност; като съществен принос за БНП и заетостта. Многоаспектността във вижданията на авторите за същността на фамилия бизнес позволява да се разграничат някои по-основни моменти. Извежда се важната роля на фамилия бизнес като стопански субект в икономиката на страната, който е специфичен по своя характер.

Във **втория параграф** се разглежда типологията на фамилия бизнес. В тази връзка са поставени въпросите за класификация на фамилия бизнес и са изведени основните проблеми, свързани с типологията на този бизнес. В научната литература са предложени различни подходи за класификация на фамилия бизнес, базиран на един или няколко компонента: типология на фамилия бизнес от гледна точка на приемствеността; различни класификации за фамилия предприятия от позиция на собственост и управление (разпределяне на ролите в семейството); типология на фамилия бизнес в зависимост от структурата на управление на семейните активи. Изяснява се компонентния подход за дефиниране на фамилия бизнес, според който съществуват необходими условия за идентификация на фамилия предприятия, към които е необходимо отнасяне с разбиране и визия за взаимодействие между семейството и бизнеса, както и потенциално разбиране в дадена ситуация за следващите поколения. На тази основа са

разгледани възможните комбинации за характеристика на фамилия бизнес. Обоснована е необходимостта от система за класификация, позволяваща „сортиране“ на различни типове фамилия предприятия, без която е сложно да се интерпретират резултатите от проучванията за фамилия бизнес. Установява се, че типологията на фамилия бизнес зависи от съотношението на подсистемата „семејство“, „собственост“, „мениджмънт“. Констатира се, че по своята същност фамилия бизнес се определя като малък и среден бизнес. В този контекст са разгледани критериите и праговете за категоризиране на предприятия като малки и средни според определението на Европейската комисия. Разгледана е и класификацията на малките и средните предприятия в България. Обобщава се, че познаването на типологията на фамилия бизнес допринася съществено за формирането на правилен стратегически възглед и за определянето на адекватни управленски решения за преодоляване на проблемите на фамилия бизнес.

В **следващия параграф** (1.3.) се разглеждат въпросите, свързани със спецификата на фамилия бизнес. Представени са неговите характерни черти, които го определят като такъв. В тази връзка се установява, че някои автори ги определят като основни, а други като специфични или допълнителни. На база прегледа на литературните източници се констатира, че сред основните характерни черти на фамилия бизнес са: проста, гъвкава структура и бързо вземане на решения; тясна връзка между служителите, тоест неформална, лесна комуникация и по-добро сътрудничество; променливо знание, изразено в специални умения; цялостен подход и близост до пазара и производството; иновативност; постигане на баланс между собственост, бизнес и семејство и съчетанието между тях; професионално управление на бизнеса; стабилни семејни отношения; осигуряване на синхрон в семејството, собствеността и управлението на фирмата, на нейните финанси и динамиката на стопанските дейности; силно влияние на семејството върху управленския контрол и собствеността на фирмата; активно участие на членове на семејството в дейността на фирмата; принос на фирмата към фамилия доход; насочване на вниманието към въпроси, които са свързани с

различните поколения в семейството. По отношение на специфичните характеристики се констатира, че сред тях са такива като: висока степен на доверие; използване на всички трудови ресурси на семейството; комбиниране опыта на старото поколение с енергията на младото; съчетаване на техните психологически особености; висока степен на мобилност на производството; оперативност при използването на иновационните технологии; адаптивност; възможност за създаване и развиване на тесни връзки със своите клиенти, служители или други заинтересовани лица; възможност за гъвкава работа; семейна хармония. Подчертава се, че към специфичните характеристики на фамилияния бизнес се отнасят и следните пет вида уникални ресурси: човешки капитал, социален капитал, чакащ финансов капитал, капитал за оцеляване и ниски разходи за управление. Обобщава се, че устойчивостта също е сред специфичните характерни черти на фамилияния бизнес, като при него тя е свързана със социалната компетентност, навиците за решаване на проблеми, автономията, оптимизма и способността да се привлече социална подкрепа. Като друга характерна черта за фамилияния бизнес е констатирана възможността от риск от конфликти, особено когато този бизнес се осъществява с роднина. Изведен е основният проблем, свързан със спецификата на фамилияния бизнес, а именно липсата на единно становище на авторите по въпроса, отнасящ се до ясното разграничаване на основните и специфични или допълнителни характерни черти на фамилияния бизнес.

Предмет на изследване в **последния параграф** са моделите на фамилияния бизнес и проблемите, свързани с тях. Констатира се, че за по-задълбочено изясняване на спецификата на фамилияния бизнес важно значение има въпросът, свързан с моделите на този бизнес. Тяхното познаване способства за правилното очертаване на насоките за развитие на фамилияния бизнес в краткосрочен и дългосрочен аспект. На база прегледа на литературните източници се установява, че редица автори при изясняването на проблема за моделите на фамилияния бизнес се фокусират върху различни модели, като при някои от тях се наблюдава преплитане. Една част от тях акцентират върху

преплитането на семейство, собственост и бизнес, а друга - върху жизнения цикъл. Разгледани са и модела, свързан с наследяването на фамилия бизнес и модела на устойчива фамилия фирма. Очертани са основните проблеми, свързани с моделите на фамилия бизнес. Установява се, че тези проблеми са: липса на единно становище за това кой е най-правилният модел на фамилия бизнес; фамилият бизнес не осъзнава важната роля и специалното внимание, което трябва да отдели на всяка една от трите подсистеми в три-кръговия модел; преплитането на икономическите и фамилияните интереси и постигането на баланс в отношенията семейство-бизнес от гледна точка на изпълнението на икономическата роля на бизнеса и социалната роля на семейството е един от най-важните проблеми; по отношение на модела на жизнения цикъл на фамилия бизнес се установява, че за да бъде успешен този бизнес е необходимо спазването на няколко важни условия като работа в екип; постигане на семейна хармония; запазване на капитала на бизнеса на необходимото равнище; развитие на силна и гъвкава култура в семейството и бизнеса; баланс на семейните и организационни потребности. Констатира се, че всеки от разгледаните модели на фамилия бизнес има своята специфика и място за по-пълно разбиране на фамилия бизнес. Тяхното познаване допринася съществено за формирането на правилен стратегически възглед и вземането на ефективни управленски решения в краткосрочен и дългосрочен аспект. Обобщава се, че моделът на фамилия бизнес представлява съчетание на три подсистеми, които същевременно могат да се разглеждат едновременно като независими и взаимосвързани.

ГЛАВА 2. ОСНОВНИ ВЪПРОСИ НА ФАМИЛИЯ БИЗНЕС

В **параграф 2.1.** се разглежда управлението на фамилия бизнес като един от основните проблеми, свързан с ефективното функциониране на всеки бизнес. Очертани са и проблемите, свързани с управлението на фамилия бизнес. Установено е, че управлението играе важна роля в дейността на предприятията и логично, то заема и важно място в дейността на фамилия бизнес. В тази връзка важно изискване за ефективно управление

на фамилия бизнес е той да бъде добре структуриран и едновременно с това насочен към постигане на високи бизнес цели. Някои от тези цели са максимизиране на печалбите, усъвършенстване на стратегията, създаване на работни места, квалифициране на персонала и грижа за интересите на всички съдружници и партньори. Констатира се, че фамилия бизнес заема важно икономическо и социално значение в България. Той спомага за формирането на брутия вътрешен продукт и за осигуряването на гъвкавост на пазара. Фамилия бизнес способства за създаване на нови работни места и за ускоряване на местното, регионалното и национално развитие. Подчертава се, че върху способите за управление оказва влияние не само правно-организационната форма, а също така и големината на предприятието. При различните по големина предприятия - микро, малки, средни и големи, управлението е различно. Според правната форма на фирмата, управлението също е различно.

Изяснено е, че в малките фамилия фирми не съществува необходимост от формиране на специални органи за управление, каквито са борда (съвета) на директорите и управителния съвет. Решенията се приемат еднолично от главата на семейството като това става с одобрението на останалите негови членове, а също така могат да бъдат приети и от семеен съвет, който е заместител на борда на директорите.

Представени са три важни аспекта на успешното управление на семейството, а именно: прогнозиране, разбиране и преодоляване на типичните проблеми на фамилия бизнес; правилно изграждане на връзки с родители, братя, сестри и други роднини; изключване на влиянието на емоциите върху бизнес решенията, за да се избегне въздействието на бизнес проблемите върху взаимоотношенията в семейството.

Констатирано е, че за правилното и ефективно управление на фамилия бизнес е необходимо спазването на няколко условия, които са: споделяната отговорност сред съдружниците и управителите на бизнеса; ефективното управление изисква създаването на семейна политика; поемането на отговорност.

В тази връзка се подчертава, че доброто управление следва да осигурява на бизнеса: поддържането на едно ясно

определено ръководство; придържането към определени ценности; прилагането на някои „правила на играта”, които да определят на различните участващи лица какво трябва да правят и как трябва да постъпват в определени обстоятелства.

Разгледани са няколко основни принципа, на които се основава управлението на фамилияния бизнес. Тези принципи са: изграждане на ефективна структура на управление на фамилияния бизнес; справедливо разпределение на ролите на семейните акционери собственици, управителният съвет и мениджмънтът (ръководството); правилно и ясно определяне на „правилата на играта”; „честна игра”; екипи, вземащи решенията.

На базата на литературния обзор се извеждат някои проблеми от гледна точка на управлението на човешките ресурси като: по отношение на подбора проблемите са свързани, от една страна с правото на роднините да притежават дял от бизнеса, а от друга страна – с дилемата пред, която е изправен мениджъра да наеме или уволни некомпетентни роднини, или да влоши своите отношения с част от членовете на семейството; от гледна точка на атестацията проблемите са свързани с липсата на достоверна информация за представянето на роднините във фирмата; прикриването на некомпетентността на роднините от другите служители главно с цел избягване на конфликти със собственика; по отношение на възнагражденията проблемите са свързани с трудностите, които изпитват собствениците да обсъждат заплатата и допълнителните придобивки със своите роднини; от гледна точка на обучението и развитието, основен проблем е, че собствениците понякога не правят разлика между индивидуалните нужди за обучение и развитие на роднините и организационните нужди за обучение и развитие, които често не съвпадат.

Изведени са и такива проблеми, свързани с управлението на фамилияния бизнес като: липсата на единно становище на авторите за същността на фамилияния бизнес от гледна точка на неговото управление; не е задълбочено изяснен въпросът за структурата на управление на фамилияния бизнес и по-конкретно коя е най-подходящата и на какви принципи се основава; не са достатъчно ясно разгледани и определени в научната литература правата и задълженията на участниците в управлението на

бизнеса и условията за постигането на благоприятен климат на доверие между тях.

Обобщено е, че фамилният бизнес е важно да осъзнае по-добре ключовата роля, която заема управлението в бизнеса, което от своя страна ще способства за неговото устойчиво съществуване и развитие.

В следващия параграф (2.2.) се разглежда въпроса, свързан с приемствеността и унаследяването на фамилния бизнес. Представени са различни дефиниции, отнасящи се до приемствеността и унаследяването. Изяснена е спецификата на процеса на приемственост и унаследяване на бизнеса. Установено е, че проблема за унаследяването набира все по-голяма скорост в дейността на фамилния бизнес. В България този проблем все още се проучва и дискутира твърде малко. В дългосрочна перспектива този проблем ще се задълбочава и ще бъде огромно предизвикателство пред фамилния бизнес. Това от своя страна води до навременното предприемане на мерки и съгласуване на действията между предприемачи, финансови институции, консултанти, правителство и други заинтересовани страни. Подчертава се, че българското бизнес общество и обществото като цяло е време да осъзнае важността на фамилните фирми, да осъзнае мащабите на проблема, с които се сблъсква обществото, ако приемствеността на бизнеса не бъде осигурена. Безусловно, без държавна подкрепа, създаването на инфраструктура, аналогична на европейската е невъзможно. Необходимо е самите бизнесмени да включат в дългосрочните си програми развитие на точка по "предаване на щафетата".

На базата на литературния обзор са изведени някои основни проблеми, свързани с унаследяването на фамилния бизнес, сред които са: недостатъчна подготвеност на наследниците, включително и недостатъчният практически опит или липсата на такъв; липса на търсене на подкрепа на външни експерти с опит при унаследяването на бизнеса; следствие от неразрешените проблеми във връзка с унаследяването страда не само бизнесът, но и семейството и заинтересованите страни; липса в нашата страна на утвърдените в страните с развити пазарни стопанства управленски традиции, свързани с изработването на семейни кодекси и функционирането на

семеини съвети и борд на външни съветници. Във връзка с планирането на процеса на наследяване на фамилия бизнес в България, в научната литература са очертани следните по-важни проблеми, а именно: неформален подход; рядко формулиране на критерии за избор на наследник; рядко посочване на потенциални наследници; липса на анализ на нуждите от обучение на потенциалните наследници; рядко участие в избор на наследник във фамилия бизнес от мениджърите, които не са членове на семейството; липса на разбиране за стратегията на фамилия бизнес и структурата на собствеността след наследяването.

Констатирани са и други важни проблеми, свързани с приемствеността и унаследяването, каквито са: периодът по подготовката и предаването на бизнеса отнема дълъг период от време (средно за около пет години); липса на подходящи инструменти за подкрепа във връзка с трансфера от едно поколение към друго (специализирани програми за обучение, финансиране и др.); при новосъздадени фамилия фирми, за разлика от тези, при които вече е осъществен трансфер от едно поколение към друго, липсва натрупан опит и знания за бизнеса, надеждни доставчици, лоялни клиенти и доверени бизнес партньори, кредитна история, както и добра репутация на пазара; кой ще е бъдещият наследник на фамилия бизнес - първородното дете или друг член от семейството и от какъв пол да бъде наследникът; процесът по предаване на бизнеса оказва емоционално въздействие върху по-старото поколение, като то свързва този процес със настъпване на период на старост, приключване на работа и с осъзнаване на собствената неработоспособност; унаследяването, свързано с цялостната сложност на процеса по предаване, със спецификата на бизнеса, с необходимостта от усвояване на специфични знания (както управленски, така и технологични), навици, приета организационна култура, традиции във фирмата, свързани със спецификата на управлението; юридическата обезпеченост на процеса по предаване, оформяне на необходимите документи, разрешаването на данъчни и други въпроси; невъзможността бизнеса да се предаде с равни дялове; готовността на младото поколение за наследяване на бизнеса; възникването на проблеми

в процеса на унаследяване води до негативно влияние върху растежа и заетостта на цялата икономика, тоест унаследяването на бизнеса е проблем не само на конкретното семейство и бизнес, а и на икономиката и обществото като цяло.

Обобщено е, че понятията „унаследяване” и „приемственост” на фамилния бизнес имат сходно значение на български и могат да бъдат използвани като синоними. Въпреки това, обаче, съществува известна разлика и тя се изразява в следното: приемствеността може да бъде приета, а може и да не бъде от по-младото поколение. При нея по-младите се обучават от по-възрастните, работят във фирмата, като обикновено започват от най-ниското ниво, след което приемат бизнеса от по-възрастното поколение. Приемствеността обикновено се осъществява ненадейно, внезапно, след някаква катастрофа или в случай на смърт. Докато унаследяването се осъществява приживе, още докато възрастното поколение е в състояние да даде неговите дялове и това да бъде извършено с негово съгласие. С други думи, при унаследяването се наследява това, което се полага по наследство.

Предмет на изследване в **последния параграф** е продажбата на фамилния бизнес. Разгледани са нейната същност и особености. Установява се, че при липса на наследници или достатъчно средства, най-доброто управленско решение е продажбата на бизнеса. Констатира се, че до решението за продажба на фамилния бизнес се достига вследствие на проблемите по унаследяването. Редица са обективните причини, които водят до продажбата на бизнеса - нежелание на наследниците да участват в бизнеса; липса на необходимите умения и квалификация от страна на наследниците, поради което не могат да се справят с неговото успешно управление; секторът, в който оперира фирмата се променя изключително бързо, вследствие на което конкуренцията нараства; собственикът/собствениците имат желание да забавят темпото и да използват средствата от продажбата за подобряване на качеството на личния си живот.

Продажбата на фамилния бизнес се определя като процес, който включва три основни елемента: причината за продажбата; конфликтите, свързани с продажбата и удовлетворението от

продажбата. Разгледани са две основни причини за продажбата на фамилия бизнес като първата намира израз във влиянието на обкръжаващата среда, а втората се крие в индивидуалността на титуляра.

Подчертава се, че съществуват три основни начина, по които се осъществява продажбата на фамилия бизнес. В този контекст са разгледани отделните типове продажба, характерните им особености и различия.

Установено е, че върху вземането на решение за реализиране на продажбата на фамилия бизнес оказват влияние редица фактори. В тази връзка са изяснени факторите, отнасящи се „за” и „против” продажбата на фамилия бизнес. Към факторите „за” продажбата се отнасят: недостатъчна лична ликвидност; нужда за осигуряване на парични средства при пенсиониране; отправяне на добра оферта; липса на подходящ наследник или лоша прогноза, отнасяща се до фамилия отношения. Към втората група фактори - „против” продажбата на фамилия бизнес се отнасят: разбирането, че бизнесът е част от семейството; бизнесът е важно наследство; бизнесът е възможно най-добрата дългосрочна инвестиция; бизнесът е добра възможност за следващото поколение; бизнесът е по-добро наследство за наследниците; бизнесът е от значение за служителите. Обобщава се, че задълбоченото познаване на разгледаните фактори от страна на фамилия бизнес и разкриването на степента на влиянието им е от съществено значение за предприемането на адекватни и ефективни действия за решаването на проблема, отнасящ се до продажбата на бизнеса.

Изведени са проблемите, свързани с продажбата на фамилия бизнес, като една от възможните алтернативи, до която се достига, ако не се осъществи процеса по унаследяване на бизнеса. Към тези проблеми се отнасят: малкия на брой изследователи, занимаващи се със същността и характерните особености, свързани с продажбата на фамилия бизнес; най-трудни за продажба са малките и средните предприятия, към които се отнасят и фамилияните, с едноличен собственик-мениджър.

Обобщено е, че продажбата на фамилия бизнес е процес, до който се достига в случай на неосъществяване на трансфер на бизнеса. При това продажбата е само една от възможните алтернативи. Останалите такива са предаването на бизнеса по наследство на преки и свързани наследници като се избере най-подходящия с единодушие и ликвидация на бизнеса, която е възможно най-нежеланата алтернатива. Установено е, че до решението за продажба на бизнеса се достига при нежелание от страна на останалите членове на семейството да поемат управлението му, при липса на наследници или съществуване на непреодолими разногласия между собствениците. При всички случаи, обаче, е необходимо собствениците на фамилен бизнес да насочат своите усилия към унаследяването на бизнеса от член на семейството и в случай, че този процес не се осъществи, тогава да се пристъпи към продажба на бизнеса.

ГЛАВА 3. ОЦЕНКА НА СЪСТОЯНИЕТО НА ФАМИЛИЯ БИЗНЕС В БЪЛГАРИЯ. ПРОБЛЕМИ И ПЕРСПЕКТИВИ ЗА РАЗВИТИЕТО МУ

В **параграф 3.1.** се обосновава апарат за анализиране състоянието на фамилия бизнес. Въз основа на аналитичния обзор на литературни източници се подчертава голямата сложност на проблема по разработването на системата от показатели за анализ и оценка на състоянието на фамилия бизнес. Изведени са причините за отсъствието на такава система, които се свеждат до: липсата на единна научна теория за анализ и оценка на състоянието на фамилия бизнес затруднява авторите; информационното осигуряване на измерването на резултатите от дейността на фамилия бизнес, въз основа на които се правят тези анализи и оценки в България не е развито. Събират се данни за много малко на брой показатели, които не са достатъчни, за да се даде пълна картина на състоянието на фамилия бизнес в страната.

На основата на вижданията на авторите системата от показатели се разглежда в различни аспекти като: ефективно функциониране на фамилия бизнес; управление на фамилия бизнес; приемственост и унаследяване на фамилия бизнес; конкурентоспособност, рентабилност, ефективност и

ликвидност на предприятието; други показатели, въз основа на които се извършва оценката на състоянието на фамилия бизнес.

На базата на литературния преглед е разгледана системата от показатели за оценка на състоянието на фамилия бизнес. Обосновават се основанията за избор на предложената система от показатели за анализ и оценка на състоянието на фамилия бизнес. Констатира се, че показателите, които са предложени да бъдат използвани за анализиране на състоянието на фамилия бизнес далеч не изчерпват възможностите. Техният избор е обусловен и лимитиран от наличната оскъдна статистическа информация и от целите на дисертационното изследване. Обобщено е, че системата от показатели, използвана в изследването трябва да се разглежда като отворена, подлежаща на допълване и усъвършенстване.

Представен е алгоритъм на процеса на оценяване на състоянието на фамилия бизнес. В разработеният алгоритъм са разгледани всички необходими логически обвързани етапи на анализиране и оценяване на състоянието на фамилия бизнес.

В **следващия параграф** (3.2.) се оценява състоянието на фамилия бизнес в България за периода 2012-2016 г. Анализът на състоянието на фамилия бизнес в България е осъществен в няколко аспекта, а именно:

- характеристика на фамилия предприятия;
- специфични особености, свързани със собствеността, приемствеността и унаследяването на фамилия предприятия;
- специфични особености, свързани с дейността на фамилия предприятия;
- структура на персонала във фамилия предприятия.

Резултатите от анализа на дейността на фамилия предприятия показват:

1. По отношение характеристиката на фамилия предприятия:

- според формата на регистрация, най-значителен е дялът на предприятията ЕООД;
- в зависимост от сферата на икономическа дейност, най-голям е дялът на предприятията от сектор търговия;

- преобладават изследваните микро предприятия според тяхната големина;

- според това колко от заетите лица са членове на семейството се констатира, че най-голям дял от анкетираните считат, че трябва да бъдат „двама”;

- почти всички от анкетираните заявяват липса на чуждестранно участие.

2. По отношение на специфичните особености, свързани със собствеността, приемствеността и унаследяването на фамилията предприятия:

- установява се, че за значителна част от анкетираните 100% от собствеността е семейна;

- почти всички от анкетираните заявяват, че собственика на предприятието е член на семейството;

- за значителна част от анкетираните приоритетно място при осъществяването на стопанската дейност имат семейството и бизнеса;

- значителен дял от респондентите смятат, че трябва да има приемственост на бизнеса между поколенията;

- съществена част от респондентите считат, че фамилията бизнес няма да бъде успешен ако контролът на бизнеса е поверен в ръцете на член извън семейството;

- голяма част от предприятията не разработват план за унаследяване на фамилията бизнес;

- над една трета от анкетираните категорично заявяват, че унаследяването трябва да се осъществи от член на семейството;

- констатира се колебание за голяма част от респондентите, че процесът на унаследяване следва да се превърне в традиция;

- най-голям е дялът на анкетираните, които считат, че определящо значение за развитието на фамилията бизнес има комбинацията от три характеристики - собственост, приемственост, управление;

- установява се, че за голяма част от представителите на фамилията бизнес взаимоотношенията в семейството влияят върху ефективното управление на бизнеса;

- по-голямата част от респондентите считат, че наличието на конфликти в семейството не води до тежки последици за състоянието на бизнеса;

- малко повече от половината от анкетираните са на мнение, че не трябва да има преплитане на управленските и трудовите ангажименти на членовете на семейството в бизнеса;

- съществен дял от анкетираните твърдят, че ясно трябва да са дефинирани ангажиментите на всеки един член от семейството в управлението, собствеността и работата във фирмата;

- за почти всички анкетирани важен фактор за успеха на фамилияния бизнес е доверието между членовете на семейството;

- най-важният фактор за успеха на фамилияния бизнес за голяма част от респондентите е високата степен на доверие;

- малко повече от половината от анкетираните считат, че не е важно наследникът на бизнеса да бъде определен навременно;

- съществен дял от респондентите посочват, че имат потенциален наследник на бизнеса в бъдеще и той е член на семейството;

- от значение за голяма част от анкетираните е наследникът на фамилияния бизнес да притежава необходимото образование, квалификация и готовност за поемане на управлението на бизнеса.

3. По отношение на специфичните особености, свързани с дейността на фамилияните предприятия:

- установява се, че е значително висок делът на предприятията, които финансират дейността си със собствени средства;

- почти всички от анкетираните не участват в обединения с други предприятия;

- значителен е делът на предприятията, които не са посочили в какви форми на сътрудничество участват;

- констатира се, че анкетираните осъществяват предимно връзка с други микро и малки предприятия;

- голяма част от респондентите заявяват, че са разширили своя бизнес в следните направления: по отношение размера на

предприятието, по отношение на българския пазар, по отношение на броя служители;

- съществен дял от изследваните предприятия не осъществяват експортна и импортна дейност за всяка една година от анализирания период;

- констатира се, че най-голям е дялът на предприятията, които заделят средства за обновяване на асортимента, които са в диапазона между 1 000 и 50 000 лв.;

- малко повече от половината от изследваните предприятия имат информация за възможността за кандидатстване по Европейски програми и проекти и обществени поръчки;

- сравнително малка част от респондентите потвърждават участие в Европейски програми за развитието на техния бизнес като се установява, че Програмата за развитие на селските райони е тази, в която са участвали най-голям дял от предприятията;

- констатира се, че не е много голям дялът на предприятията, които участват в оперативни програми към местните бюра по труда като за тези, които участват целта е предимно наемането на персонал;

- според по-голямата част от анкетираните предприятия, бизнес средата в България не помага при осъществяването на тяхната дейност;

- значителна част от анкетираните считат, че нормативната уредба в страната не помага за развитието на техния бизнес;

- най-голямата трудност, която срещат предприятията при осъществяването на своя бизнес е комуникацията с държавни институции и банки;

- почти половината от респондентите считат, че подкрепата за българския фамилен бизнес трябва да бъде от страна на държавата и главно под формата на държавни субсидии и облекчаване на данъците;

- малка част от анкетираните предприятия са запознати с това, че за подпомагането на дребното предприемачество и фамилния бизнес е създадена и функционира Световна организация на семейните компании;

- най-голям дял от анкетираните очакват да се появят на пазара големи фамилни фирми в сектора „Селско стопанство”;
- по-голямата част от предприятията нямат разработена програма за инвестиции;
- относно наличието на разработена стратегия или дългосрочна програма в предприятието за нови инвестиции, съществен дял от предприятията считат, че задължително трябва да има такава;
- констатира се, че значителен дял от респондентите не осъществяват иновации през изследвания период с изключение на 2016 г., когато са реализирани главно продуктови иновации;
- много голям е дялът на предприятията, които не правят разходи за научно-изследователска и развойна дейност;
- значителна част от предприятията познават конкурентите в отрасъла, в който се развиват;
- почти половината от анкетираните правят анализ на конкурентите в отрасъла, в който се развиват от гледна точка на управлението на продажбите;
- повечето от анкетираните планират обновяване на асортимента на продуктите или услугите, които предлагат;
- голям процент от изследваните предприятия планират бъдещо създаване на нови продукти или услуги, които да предлагат;
- значителна част от предприятията заемат малък пазарен дял;
- установява се, че значителен дял от представителите на бизнеса проучват пазара като при голямата част от тях проучването се осъществява два пъти в годината;
- констатира се, че основните направления, в които анкетираните проучват пазара са по отношение на асортимента и цените и на търсенето на пазара;
- по-голямата част от предприятията правят проучване на българския пазар;
- съществен дял от анкетираните предприятия имат стратегия и план за развитие;
- най-висок е дялът на предприятията, които прилагат стратегия за „високо качество”;

- установява се, че значителен дял от анкетираните правят реклама на своето предприятие, като сред най-използваните рекламни средства са рекламните материали и интернет.

4. По отношение структурата на персонала във фамилените предприятия:

- по-голямата част от заетите лица в предприятията са жени;

- най-голям е дялът на заетите лица между 40-49 години;

- малко повече от половината заети лица в изследваните предприятия имат средно образование;

- констатира се, че най-висок дял относно броя заети лица според тяхната професия заемат квалифицираните работници (работещи с машини и съоръжения), включително шофьори;

- относно обучението на персонала в предприятията се установява, че малко над половината от заетите за последен път са били обучавани преди една година;

- по отношение напращанията, с които е свързано последното проведено от предприятията обучение на персонала се констатира, че най-голям е дялът на персонала, обучен за работа с машини, съоръжения, технологии (без компютри и друга офис техника);

- във връзка с преценката на предприятията относно подготовката на персонала, работещ в тях, резултатите показват, че е значителен дялът на предприятията, според които персоналът, работещ в тях е достатъчно подготвен;

- съществен дял от предприятията определят квалификацията на персонала като „добра“;

- малко над половината от анкетираните посочват, че средното месечно възнаграждение в техните предприятия е от 340 до 599 лева.

В параграф 3.3. са изведени проблемите, отнасящи се до фамилен бизнес в България и са предложени възможни перспективи за неговото бъдещо развитие. Установява се, че някои от проблемите, посочени в научната литература са общи и се отнасят до следното:

- липса на финансиране;

- достигане на етап на зрялост;

- липса на силни лидери сред следващото поколение;

- липса на гъвкавост и съпротива на промените;
- конфликт между наследниците;
- противоречиви цели на семейството;
- платежоспособното търсене за по-голямата част от фирмите (особено за микропредприятията) е ниско, липсват необходимите пазари за продажбата на продукцията;

- проявяват се недостиг на собствен капитал и труден достъп до финансиране, затова е подходящо да се търсят освен банкови и небанкови възможности за финансиране - чрез оперативните програми на ЕС, лизинг и други;

- съществен проблем, особено при стартирането на бизнеса, е разделянето на фирмените от фамилните финанси;

- проявяват се противоречия между семейството и бизнеса по повод разпределението на печалбата и необходимостта от нейното реинвестиране с оглед осигуряване стратегическите цели на фирмата;

- производителността на труда в по-малките фамилни фирми е ниска, трудовият процес се характеризира с по-голяма продължителност на работния ден и работната седмица и по-висока интензивност, не винаги се обезпечават добри и безопасни условия на труд;

- не винаги квалификацията и подготовката на предприемачите са достатъчно добри, поради което се проявяват слаби места в управлението на бизнеса;

- в началния етап на функционирането на фирмата се проявява непрофесионализъм на сътрудниците, които в основната им част са членове на семейството (особено в най-малките фирми), несъответстващ на нейните потребности;

- трудно се постигат балансирані взаимоотношения между членовете на семейството, особено във връзка с определянето на тяхната роля и позиции във фирмата и разделяне на фамилните от бизнес отношенията.

Обобщава се, че проблемите на фамилния бизнес могат да бъдат обособени в следните групи:

Проблеми, свързани с характеристиката на фамилния бизнес:

- слаба насоченост, свързана с осъществяването на дейността на предприятията в сектори като селско стопанство,

транспорт, строителство, хранително-вкусова промишленост, лека промишленост;

- много малък е дялът на предприятията представители на средния фамилен бизнес, а по отношение на големия - липсват такива.

Проблеми, свързани със специфичните особености на фамилия бизнес:

- наличие на представители на фамилия бизнес, за които приоритетно място заема или само семейството, или само бизнеса;

- една част от анкетирания предприятия считат, че не трябва да има приемственост на бизнеса между поколенията;

- значителен дял от изследваните предприятия не разработват план за унаследяване на бизнеса;

- наличие на представители на фамилия бизнес, за които не е от значение наследникът да притежава необходимото образование, квалификация и готовност за поемане на управлението на бизнеса.

Проблеми, свързани с дейността на фамилия бизнес:

- недостатъчна професионална и управленска компетентност на собствениците на бизнес и мениджърите, липса на управленски опит и ниска квалификация;

- избягване от страна на собствениците или мениджърите да делегират права и отговорности, което затормозява управлението на бизнеса, особено в перспективен план;

- небалансиран опит на човешките ресурси в бизнеса;

- недостатъчен опит в сферата на продажбите, финансите, доставките, производството, управлението на собствеността, неумение да се създават и поддържат делови връзки и контакти;

- наличие на представители на фамилия бизнес, които не търсят и използват ефективни методи и инструменти за следене на пазара, анализи на конкурентите и потребителските изисквания;

- липса на достатъчно финансови средства и трудности по отношение на набирането на капитали;

- ниска квалификация и недостиг на квалифициран персонал, както и трудности във връзка с неговото обучение;

- наличие на представители на фамилия бизнес, които не разработват стратегия и план за развитие на своето предприятие;
- недостатъчна иновационна активност и много слабо развита научно-изследователска и развойна дейност;
- наличие на предприятия, които не осъществяват рекламна дейност;
- липса на участие в обединения с други предприятия и осъществяването на партньорства с тях;
- много слабо развита експортна и импортна дейност;
- сравнително малък пазарен дял;
- значителен дял от изследваните предприятия нямат разработена програма за инвестиции, но считат, че трябва да има изработена стратегия или дългосрочна програма за нови инвестиции;
- слабо участие в Европейски програми и програми към местните бюра по труда за развитие на бизнеса.

Проблеми, свързани с профила на заетите лица във фамилия бизнес:

- малък дял на заетите лица във фамилия бизнес на възраст между 18-29 години;
- липса на достатъчно високо квалифицирани кадри, притежаващи висше образование сред заетите лица, работещи във фамилия предприятия.
- по-нисък дял на заетите лица, представители на по-високо квалифицираните професии като ръководители, специалисти, административен персонал.

Констатира се, че съществен проблем за фамилия бизнес е малкото ползване на консултантска помощ, която в повечето случаи се смята за излишна, без да се има предвид нейната необходимост поради недостатъчната компетентност на собствениците или мениджърите по редица стратегически важни въпроси, свързани с бизнеса.

Обобщава се, че степента на сложност за разрешаване на проблемите на фамилия бизнес зависи до голяма степен от размера на фирмата, броя на служителите, нивата в йерархията на управление, броя на бизнес единиците и други моменти.

Във връзка с перспективите за развитие на фамилия бизнес са разгледани приетите от Европейския съюз общи

насоки в процеса по предаването на бизнеса.Препоръките на експертите включват:

- създаване на Европейски център за насърчаване на трансфера на бизнеса (център трансфер), натрупване на информация, препоръки, най-добри практики;
- създаване на единен пазар за купувачи и продавачи;
- информационна подкрепа, включваща провеждане на редовни семинари, конференции и индивидуални консултации за собствениците;
- помощ в разработката на стандарти по управление на малките и средни предприятия, които ще допринесат за опростяване на процедурата по смяна на управлението от мениджъри и по-бързо усвояване от новите собственици на тънкостите в работата в новопридобитата фирма.

Като основни препоръки в подкрепа на фамилията бизнес в документа „Small Business Act for Europe” са предложени следните:

- обръщане на специално внимание на насърчаването на предприемаческия интерес и талант, особено сред младите хора, жените и имигрантите, както и създаването на условия за използване на техния предприемачески потенциал;
- изграждане на подходяща среда и законодателна подкрепа, опростяване на съществуващата нормативна и административна среда и улесняване от страна на държавните администрации на дейността на малкия и среден бизнес чрез по-активно използване на електронизацията в управлението;
- осигуряване на държавна помощ през целия жизнен цикъл на малките предприятия с цел преодоляване на стоящите пред тях трудности на пазарите за обществени поръчки, като определеното средство за това е облекчаване на изискванията в процедурите по възлагане;
- улесняване на достъпа до финансиране, особено до рисков капитал и разработване на правна и икономическа среда, подпомагаща навременните плащания по търговските сделки;
- използване на възможностите, предлагани от европейските пазари и тези извън Европейския съюз;
- насърчаване усъвършенстването на уменията в малките и средни предприятия, на иновациите и инвестициите им в

изследователска и развойна дейност, на създаването на клъстери, управлението на интелектуалната им собственост.

Установява се, че са изведени и други препоръки, свързани с развитието на фамилия бизнес в България. В тази връзка в доклада „Family Businesses and SMEs in the Black Sea Economic Cooperation Region” се предлагат следните препоръки за подкрепа и развитие на фамилия бизнес:

- приемане на правно определение за фамилия бизнес;
- насърчаване на изследванията за фамилия бизнес в България, тъй като съществува недостиг на систематични и подробни статистически данни, свързани с характеристиките на този бизнес;
- подкрепа за създаването на представителни структури на българския фамилен бизнес, които ще способстват за неговото устойчиво бъдещо развитие;
- насърчаване на създаването и поддържането на мрежи, свързани с фамилия бизнес, в които е препоръчително участието на университети, изследователски организации, консултанти и други;
- препоръчително е в развитието на политиката на малките и средни предприятия, приоритетно място да заеме и развитието на фамилия бизнес;
- насърчаване на трансфера на фамилия бизнес;
- насърчаване на образованието, подготовката и консултирането в управлението на фамилия бизнес;
- подобряване на имиджа и популяризиране на ценностите на фамилия бизнес.

Обобщава се, че наред с горепосочените препоръки, които в пълна сила важат за фамилия бизнес е необходимо и извеждането на такива препоръки като:

- създаване на необходими условия за участие на предприятията в различните схеми на европейските програми за насърчаване на бизнеса;
- нарастване на разходите за научно-изследователска и развойна дейност на съществуващия фамилен бизнес;
- повишаване на квалификацията на собствениците и мениджърите от гледна точка на ефективно осъществяване на иновационната и инвестиционна дейност;

- увеличаване на броя на специалистите с висока квалификация, които могат да осъществяват иновации и изследвания, включително и чрез обучение на персонала на фирмите;

- стимулиране въвеждането на различни видове иновации (маркетингови, нови пазари, организационни, продуктови, процесни, технологични);

- нарастване на предприятията, които осъществяват сътрудничество помежду си;

- провеждане на целенасочена държавна политика, съчетана със съдействието на браншови и регионални институции и организации в подкрепа на фамилния бизнес.

Необходимо е да се има предвид, че изведените препоръки определят една по-обща рамка, в която да се развива фамилния бизнес, както и основните участници в него с конкретните им функции. Тези насоки от една страна могат да се разглеждат като предпоставка за бъдещото развитие на фамилния бизнес в България и от друга - на националната икономика като цяло и преди всичко на малките и средните предприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключението се обобщават постигнатите резултати, получени при разработването на дисертационния труд. Въз основа на това се формулират основните изводи и се очертават насоките за допълнителни бъдещи изследвания в разглежданата предметна област.

III. СПРАВКА ЗА ПРИНОСИТЕ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Систематизирани и обобщени са теоретичните постановки и са изведени основни теоретико-методологически проблеми, отнасящи се за фамилния бизнес. Дефинирана е същността на фамилния бизнес, разкрити са подходи за неговата класификация и са систематизирани характерните му черти.

2. На основата на анализа на литературните източници са изведени и разгледани основни въпроси на фамилния бизнес и са очертани проблеми, свързани с неговото функциониране и развитие.

3. Разработена е методическа рамка за анализиране на фамилния бизнес и е предложен алгоритъм на процеса на оценяване на неговото състояние. Предложена е система от показатели за анализ и оценка на състоянието на фамилния бизнес в България.

4. На основата на резултатите от анкетно проучване е направен анализ, оценено е състоянието и са очертани изводи, свързани с характеристиката и функционирането на фамилния бизнес в България.

5. На базата на проведения анализ и оценка са изведени проблемите и перспективите за развитие и подобряване на дейността на фамилния бизнес в България в бъдеще.

IV. СПИСЪК НА ПУБЛИКАЦИИТЕ ПО ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Коюнджийска-Давидкова, Б. (2015). Особенности на унаследяването на фамилния бизнес, Предприемачество, ЮЗУ „Неофит Рилски”, Благоевград, Стопански факултет, №2, с. 150-159

2. Коюнджийска-Давидкова, Б. (2016). Оценка на маркетинговата дейност на фамилния бизнес в сферата на търговията, Кръгла маса с международно участие „Търговският и туристическият бизнес в условия на интелигентен, устойчив и приобщаващ растеж”, Стопанска академия „Д. А. Ценов”, Свищов, Факултет „Производствен и търговски бизнес”, Том II, с. 204-209

3. Маджерова, Р., В. Кюрова, А. Атанасова, Б. Коюнджийска-Давидкова. (2016). Вътрешно-фирмени условия за развитие на фамилния бизнес, Предприемачество, ЮЗУ „Неофит Рилски”, Благоевград, Стопански факултет, №2, с. 186-202

4. Коюнджийска-Давидкова, Б. (2016). Иновационната дейност на фамилния бизнес в Югозападния регион за планиране, Предприемачество, ЮЗУ „Неофит Рилски”, Благоевград, Стопански факултет, №2, с. 203-210

5. Atanasova, A., B. Koyundzhiyska-Davidkova. (2016). Analysis and evaluation of the economic state of the family business in Bulgaria. In: International Conference on Marketing & Business Development, Bucharest, p. 98-106

6. Kyurova, V., B. Koyundzhiyska-Davidkova. (2017). Current issues in family business management. In: European Journal of Service Management, Szczecin University, Poland, Vol. 22, No. 2, p. 47-52