

**ВЪТРЕШНО-ФИРМЕНИ УСЛОВИЯ ЗА РАЗВИТИЕ НА  
ФАМИЛНИЯ БИЗНЕС**

**Рая Мадгерова, Вяра Кюрова, Ани Атанасова,  
Благовеста Коюнджийска-Давидкова**

**INTERCOMPANY CONDITIONS FOR DEVELOPMENT OF  
FAMILY BUSINESS**

**Raya Madgerova<sup>1</sup>, Vyara Kyurova<sup>2</sup>, Anny Atanasova<sup>3</sup>,  
Blagovesta Koyundzhiyska-Davidkova<sup>4</sup>**

Received: 08.09.2016, Accepted: 23.09.2016

---

**Abstract**

*The present article emphasizes the intercompany conditions for development of family business. The aim is to research and analyze some of the conditions that are more defined for development of the family business and in connection with their improvement to be brought out those of them that require special attention by the business owners, respectively managers. Statistical data from the European Family Business Barometer and results from own questionnaire survey are used. The role of the family business in the economy is also presented. The economic and management internal company conditions for the success of the family enterprise are discussed. Accordingly to the nature and role of this business are determined significant economic conditions such as availability of market opportunities, conducting of market research, consideration of offering products with consumer demand, innovation performance, business financing and investment. The article also considers the following important management conditions: a clear vision of the direction of business development, availability of managements' and economics education of owners, availability of management and delegation of rights, creating a balance between business and family*

---

<sup>1</sup> Faculty of Economics, SWU "Neofit Rilski, Blagoevgrad, Bulgaria, Professor, PhD

<sup>2</sup> Faculty of Economics, SWU "Neofit Rilski, Blagoevgrad, Bulgaria, Associate Professor, PhD

<sup>3</sup> Faculty of Economics, SWU "Neofit Rilski, Blagoevgrad, Bulgaria, Assistant Professor, PhD

<sup>4</sup> Faculty of Economics, SWU "Neofit Rilski, Blagoevgrad, Bulgaria, Assistant Professor

*problems and ensuring continuity in relation to generational change. The internal company conditions on which improvement should focus efforts on are indicated.*

**Keywords:** *family business, economic role, corporate development conditions, economic conditions, management conditions*

**JEL Codes:** *M12, M21*

---

## **1. Въведение**

Фамилният бизнес заема съществено място във всички сфери на икономиката. Поради неговата значимост и високият дял на семейните предприятия, той се определя като „жизнено важна сила“ (Family-Owned Businesses, <http://www.referenceforbusiness.com>). В литературата се отчита, че семейните фирми са „стари като света“, но същевременно „са ни дали безброй примери на успешни практики и до днес продължават да доказват своята изключителна икономическа сила.“ (Габс, 2007, с. 9).

Неговият принос е доказан в практиката. Той участва активно във формирането на брутният вътрешен продукт, създава работни места и заетост, способства за местното и регионалното развитие (Мадгерова & Кюрова, 2012, с. 20).

Вътрешно присъща характеристика на фамилните предприятия е стремежът към дългосрочна стабилност. Те имат специфичен дълг пред местните общности и притежават отговорността на собственици и носители на ценности (Family Business Barometer, <http://www.europeanfamilybusinesses.eu>).

Фамилното предприятие е особена система, която интегрира в себе си отделни системи, различни по своя характер, предназначение, интереси и цели – семейството и бизнеса. Според трикръговият модел, разработен през 1982 г. от Tagiuri и Davis (1996) в семейния бизнес се включват семейството, собствеността и бизнеса в тяхното взаимодействие и взаимна зависимост (Йорданова, 2014, с. 20). Поради неговия характер и роля е изключително важно да се изучават външните и вътрешните условия, в които се развива той. Настоящата статия акцентира върху вътрешно-фирмените условия, тъй като те са ключови за състоянието на предприятието, формират неговата вътрешна среда и определят поведението му. Тяхното проявление е контролируемо от страна на фирмата, а това позволява чрез използване на подходящи управленски подходи тя да разгръща онези от тях, които влияят положително върху нейното развитие и водят до засилване на потенциала и конкурентните ѝ

позиции. Чрез отчитането на влиянието на тези условия и тяхното подобряване „фирмата се приспособява към промените във външната среда“ (Пехливанов & Кюрова, 2013, с. 23).

На тази основа целта на разработката е да се проучат и анализират някои по-определящи вътрешно-фирмени условия за развитие на фамилия бизнес и да се изведат онези от тях, които изискват по-специално внимание от страна на неговите собственици, респ. мениджъри във връзка с подобряването им.

## **2. Материал и методи**

За постигането на поставената цел в разработката се използват статистически данни от European Family Business Barometer и резултати от собствено анкетно проучване<sup>5</sup>. Обработката, анализът и оценката на данните от анкетното проучване са извършени с помощта на статистически методи.

## **3. Резултати и обсъждане**

### *3.1. Роля на фамилия бизнес в икономиката*

Въпреки оскъдните статистически данни, поради това, че не се събира официална статистическа информация за фамилията предприятия, на основата на някои публикации могат да се направят изводи за техният дял в общия брой на предприятията, както и за приноса им във формирането на брутия вътрешен продукт и заетостта. В България първо по рода си и единствено засега проучване е реализирано от Националния статистически институт по инициатива на Сдружението на фамилията бизнес през 2011 г. Съществуващата празнина се запълва до известна степен от European Family Business Barometer, чиито данни дават възможност да се установи делът на фамилията бизнес и да се направи съпоставка между отделни страни в рамките на Европейския съюз.

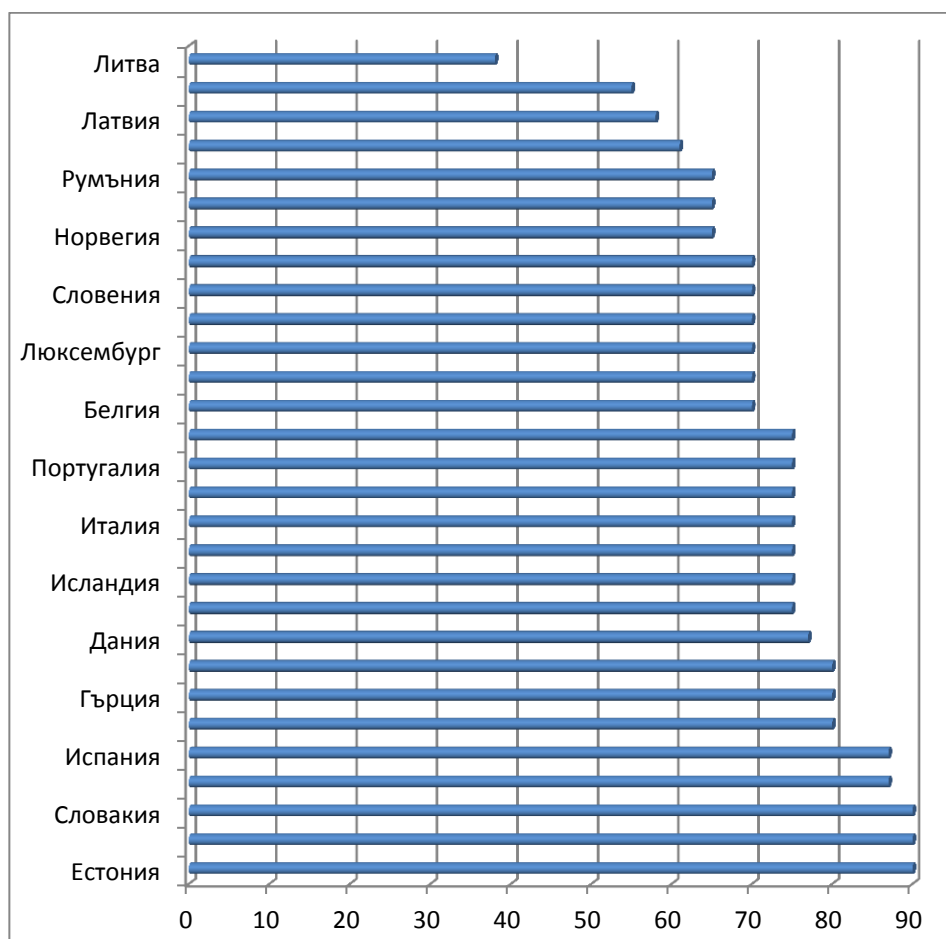
Съгласно статистическите данни този бизнес е преобладаващ по своя брой в страните от Европейския съюз - в него функционират повече

---

<sup>5</sup> Анкетното проучване е проведено по проект „Изучаване на общественоекономическите условия и факторите за развитие на предприемачеството в България, като предпоставка за функциониране на устойчив бизнес“ (ЮЗУ „Н. Рилски“, 2016)

от 14 млн. семейни предприятия, като 25% от стоте най-големи компании в Европа са фамилни. Според данните на European Family Business Barometer (четвърто издание от 2015 г.) делът на фамилния бизнес в общия брой на предприятията в общността през 2015 г. е средно 72,8% (фиг. 1) (European Family Business Barometer, Fourth Edition, 2015).

*Фигура 1. Относителни дялове на броя на фамилните предприятия в общия брой на предприятията по страни в Европейския съюз през 2015 г. - %*



*Източник:* European Family Business. Families in Business for the long term, <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/family-businesses/facts-figures>, European Family Business Barometer, Fourth Edition, 2015

Представеното във фиг. 1 разпределение на семейните предприятия според относителния им дял по страни показва, че в някои държави като Кипър, Словакия и Естония фамилният бизнес е преобладаващ - 90%. Както се вижда от графиката, България е в една група с Белгия, Люксембург, Малта, Словения и Унгария (в тези държави той заема 70% в общия брой на предприятията). Според тази статистика с най-слабо развито семейно предприемачество в рамките на Европейския съюз са Латвия – 58%, Швеция – 55% и Литва – 38%.

Приносът на фамилният бизнес за развитието на европейската икономика е безспорен – практиката е доказала, че благодарение на него в Европейския съюз са създадени повече от 60 млн. работни места, като е осигурена заетост на 40-50 процента от всички заети лица (Становище на Европейския икономически и социален комитет относно „Семейните предприятия като източник на подновен растеж и подобри работни места“, 2015, с. 3, <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/>). Заедно с това се отчита, че тези фирми са източник на близо 40% от оборота в частния сектор на Европейския съюз (<http://economix.bg/samo-30-ot-semejnite-firmi-uspeshno-predavat-biznesa-na-naslednitsite>).

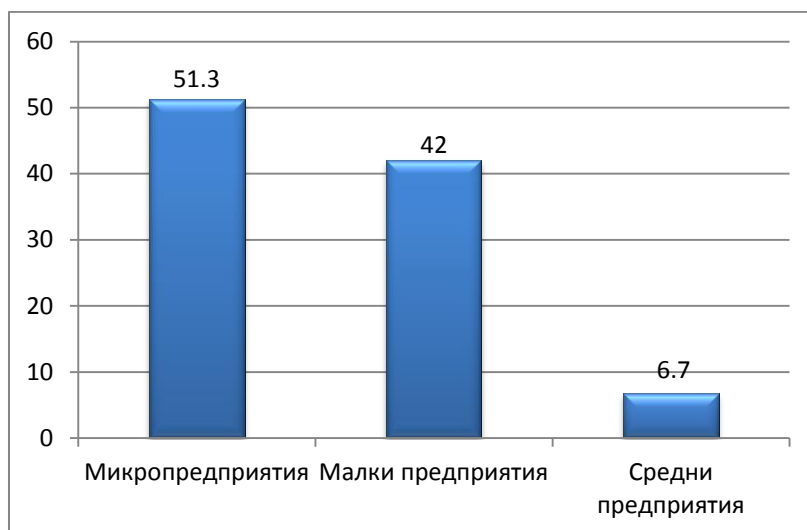
Българският семеен бизнес също допринася значително за развитието на икономическите процеси в страната – проучване на Националния статистически институт разкрива, че 17% от брутният вътрешен продукт и 16% от всички инвестиции в страната са резултат от функционирането му. Същевременно той осигурява заетост за повече от 1/3 от работещите лица в България (<http://www.investor.bg/ikonomika-i-politika>). Според същото проучване семейните предприятия са съсредоточени главно в секторите търговия – 43,6%, услуги – 37,9%, промишленост – 9%, строителство – 5%, селско стопанство – 3,7% и финансов сектор – 0,8% (<http://www.24chasa.bg/Article.asp?ArticleId=110483>). От посочените данни се вижда, че българският семеен бизнес функционира в почти всички сфери на икономиката.

### *3.2. Резултати от изследването и дискусия*

Във връзка с постигането на целта и установяването на състоянието и проблемите на семейни предприятия са използвани резултати от

конкретно анкетно проучване<sup>6</sup>. Проучването е насочено към фамилия бизнес от сектора на малките и средните предприятия. То е осъществено чрез анкетиране на собственици, респ. управители на 150 фамилия предприятия от страната. Според резултатите от проучването съобразно големината и сектора, в който оперират предприятията, преобладава броят на микропредприятията (фиг. 2) и на тези, които функционират в сферата на промишлеността (фиг. 3). Данните показват значителни дялове и на малките предприятия и тези от сектора на търговията.

Фигура 2. Разпределение на изследваните предприятия според големината им - %



Източник: Анкетно проучване по проект „Изучаване на общественоекономическите условия и факторите за развитие на предприемачеството в България, като предпоставка за функциониране на устойчив бизнес“ (ЮЗУ „Неофит Рилски“, 2016) и изчисления на авторите

<sup>6</sup> Проучването е осъществено в рамките на проект на тема „Изучаване на общественоекономическите условия и факторите за развитие на предприемачеството в България, като предпоставка за функциониране на устойчив бизнес“ (ЮЗУ „Рилски“, 2016)

Фигура 3. Разпределение на изследваните предприятия според икономическия сектор



Източник: Анкетно проучване по проект „Изучаване на общественоекономическите условия и факторите за развитие на предприемачеството в България, като предпоставка за функциониране на устойчив бизнес“ (ЮЗУ „Неофит Рилски“, 2016) и изчисления на авторите

Установяването на вътрешно-фирмените условия за успешен фамилен бизнес в сектора на малките и средните предприятия е продиктувано от факта, че предприятието може да влияе директно върху тях съобразно конкретните изявени потребности.

С оглед по-задълбоченото им изучаване вътрешнофирмените условия за икономически просперитет на семейното предприятие се разглеждат в две направления – икономически и управленски.

Някои от установените при проучването икономически условия за развитие на разглежданите фамилни предприятия са следните:

**1. Наличие на пазарни възможности на базата на конкурентните предимства.**

Анализът на пазарните възможности на изучаваните предприятия е на основата на оценката, която собствениците им дават за пазарния им дял и техните конкурентни предимства.

По-голямата част от собствениците и управителите на изследваните фирми (65,3%) оценяват техния пазарен дял като нисък (главно микропредприятията). Според 25,3% от анкетиранияте той е на средно равнище и едва 8,6% от тях считат, че техните фирми имат висок пазарен дял.

Анализът показва, че предприятията оценяват по различен начин конкурентното си предимство, като при това съчетават в комбинация повече фактори на предимството (поради което общият сбор на отговорите надвишава 100%). Както се вижда от данните в таблицата според някои отговори то се корени в качеството, други определят като важни негови източници цената, разнообразието на продуктите, познаването на продуктите от клиентите, а също и близостта до клиентите и персонално отношение към тях (табл. 1).

*Таблица 1. Оценка на собствениците на изследваните предприятия за източниците на конкурентно предимство*

<b>Източници на конкурентно предимство</b>	<b>Относителен дял на предприятията, притежаващи съответното предимство - %</b>
Качество	80,0
Цена	34,7
Разнообразие на продуктите	26,7
Познаване на продуктите от потребителите	44,7
Близост до клиентите и персонално отношение към тях	13,3

*Източник:* Анкетно проучване по проект „Изучаване на общественоекономическите условия и факторите за развитие на предприемачеството в България, като предпоставка за функциониране на устойчив бизнес“ (ЮЗУ „Неофит Рилски“, 2016) и изчисления на авторите

На основата на цитираните данни може да се направи изводът, че е необходимо фамилият бизнес да акцентира в бъдещите си действия към развиване на такива конкурентни предимства, като цена, асортиментно разнообразие и близост до клиентите. Те са особено важни за микро- и малките предприятия, поради спецификата на техния характер, поради



която тяхното пазарно присъствие на национални и външни пазари е ограничено.

## **2. Провеждане на пазарни проучвания.**

Те имат ключово значение за устойчивото развитие от гледна точка на пазарното търсене, формирането на конкурентни предимства и ефективното дългосрочно управление на бизнеса. Резултатите от проведеното изследване показват, че по-голямата част от предприятията с оглед на тяхното бъдеще правят пазарни проучвания (72%). Видно е, че фирмите отчитат важността на пазарните проучвания. Според 48% от предприемачите от средния бизнес те са важен инструмент за информиране за пазарните потребности. 57% от собствениците на малък бизнес посочват, че поради недостиг на финансови средства провеждат спорадично пазарни проучвания, а 12%, отчитайки ограничения си административен капацитет, прибягват макар и рядко до външни услуги. Микропредприятията, разчитат предимно на директната информация от клиентите в процеса на продажбите.

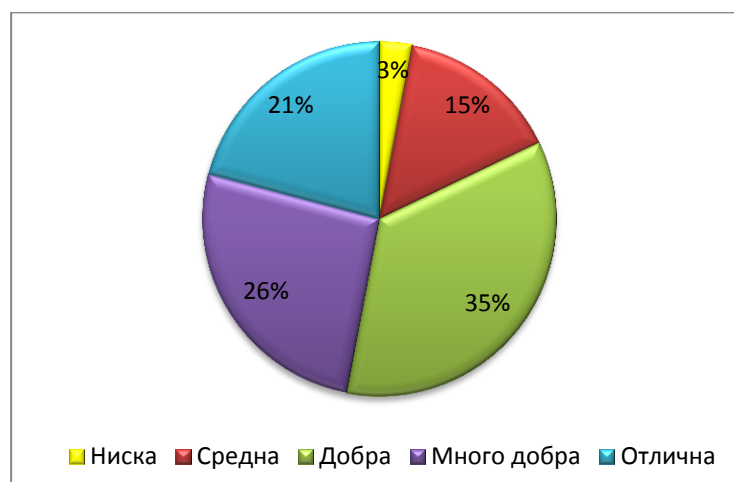
В резултат от пазарните проучвания 68,0% от предприятията въвеждат нови продукти и 58,7% търсят възможности за разширяване на пазарите.

Имайки предвид посоченото, считаме, че в маркетинговия инструментариум на фирмите следва по-ефективно да се включва пазарното проучване, като се използват по-достъпните за този бизнес средства, като интервюта, анкетни проучвания, наблюдения и др.

## **3. Съобразяване на предлагането на продукти с потребителското търсене.**

Важно условие в случая е равнището на търсенето, което определя формирането на продуктивния микс. Във връзка с това най-голям е дялът на собствениците на бизнес, които считат, че равнището на потребителското търсене на продуктите на тяхната фирма е добро (35%), следвани от тези, които отчитат много добро (26%) и отлично (21%) равнище. Това показва, че в по-голямата част от изследваните предприятия е налично съответствие между предлагането на продукти и търсенето им на пазара, а това е едно от най-важните условия за доброто им представяне на пазара.

Фигура 4. Оценка на равнището на потребителското търсене



*Източник:* Анкетно проучване по проект „Изучаване на общественоекономическите условия и факторите за развитие на предприемачеството в България, като предпоставка за функциониране на устойчив бизнес“ (ЮЗУ „Неофит Рилски“, 2016) и изчисления на авторите

Като се отчитат посочените данни, считаме за необходимо бъдещото поведение на фирмата по отношение на продуктивния асортимент да се определя на базата на анализа на търсенето, както и чрез оценяване на необходимостта и възможностите от въвеждане на нови продукти.

Това е важно условие за по-пълно удовлетворяване на потребителските изисквания и за запазване на завоювания пазарен дял, а също и един от начините за неговото увеличаване.

#### **4. Иновации.**

Иновациите могат да се разглеждат като ключово вътрешно-фирмено условие за просперитета на семейното предприятие, тъй като чрез тях предприятието придобива по-големи пазарни възможности. Те са инструмент за изграждането на конкурентни предимства и за повишаването на конкурентоспособността. Разглеждането на иновациите и иновационната дейност като вътрешно-фирмено условие за развитие на бизнеса предполага да се даде отговор на такива въпроси, като: какъв е делът на предприятията, извършващи иновационна дейност, какъв е видът на иновациите и каква е оценката на равнището на тяхната иновативност.

Резултатите разкриват, че е сравнително нисък дялът на изследваните фамилни предприятия, които реализират различни видове иновации - 26,9%. От тях най-значителна е частта на тези от тях, които осъществяват продуктови (32%) и организационни иновации (27,4%), следвани от тези в областта на пазарите (25,8%). Някои от предприятията (предимно от промишлеността) въвеждат технологични (27,3%) и производствени иновации (10,9%). Анкетираните собственици дават различни оценки на равнището на иновативност на своя бизнес. Тези от тях, които разкриват, че реализират иновации, оценяват най-често иновационната активност на техните предприятия като ниска (63,2%). Останалите отговори показват наличие на следните оценки: 17,3% средни, 13,9% добри и едва 5,6% много добри и отлични.

Тези резултати показват, че иновационната дейност като вътрешно-фирмено условие за успех в изследваните предприятия не е достатъчно развита. Като се има предвид, че в съвременните условия иновационният процес постепенно се превръща в доминанта на икономическото развитие (Бондаренко, 2012), търсенето на иновационни решения е особено важно за конкурентоспособността и за стабилните им пазарни позиции.

#### **5. Финансиране на бизнеса и инвестиции.**

Голяма част от изследваните предприятия изпитват недостиг на финансови средства. Ниският по размер финансов ресурс се дължи на финансирането на бизнеса със средства на семейството, което е видно от 67,3% от отговорите. Сериозен въпрос на фамилния бизнес е и разграничаването на финансите за бизнеса и тези за осигуряването на потребностите на семейството. Според 76,7% от респондентите разделението между двата вида финансови средства е задължително условие за функционирането на предприятието, но на практика поведението в повечето случаи е различно от декларираното. В действителност според дадените отговори 38% от респондентите разкриват, че спазват това правило, 41% го нарушават понякога и 21% са онези, които не го спазват.

Недостатъчното финансиране възпрепятства инвестиционния процес. В резултат от това инвестиционните разходи за обновяване на материално-техническата база в 59,3% от изследваните предприятия са до 10 хил. лв., за нов асортимент – до 5 хил. лв. (62,0% от предприятията) и за усъвършенстване на производствения процес – 5 хил. лв. (66,0%). Размерът на инвестираните средства в посочените направления показва, че изследваните фамилни предприятия заделят минимални средства за

развитие и обновяване на базата и продуктивния асортимент. От една страна е необходимо да се подчертае, че това поведение може да се счита за признак за отговорно реинвестиране на получените печалби. Но от друга страна осигуряването на достатъчно финансиране и реинвестирането са важно условие за осигуряване на дългосрочна стабилност на бизнеса, а тя от своя страна дава отражение и върху семейното благополучие. Имайки предвид този факт, считаме за необходимо да се осигурява финансиране от различни източници (не само семейни средства), да се заделят повече средства за инвестиране и да се постига по-пълно разграничаване на финансите на бизнеса от тези на семейството.

При настоящото проучване са изведени следните по-важни управленски условия:

#### **1. Ясно виждане за посоката на развитие на бизнеса.**

Както е известно, то се изразява в приетите стратегии и планове за дейността. От анкетното проучване е видно, че собствениците на изследваните фирмени предприятия имат концепция за развитието на своя бизнес, представена в разработени стратегии и планове за бъдещето, както общо за предприятието, така и за отделните направления на неговата дейност. Някои от тях обаче фокусират своите усилия главно в по-кратки периоди от време, разработвайки краткосрочни и средносрочни планове. Близко 37% от респондентите посочват наличие на краткосрочни планове и 26,7% - на средносрочни. Дългосрочно виждане за развитието на своя бизнес имат 29,3% от тях, а останалите 7% нямат планове и стратегии за дейността си. Немалка част от тях имат определени функционални стратегии – 42,7% за развитието на маркетинга, 31,3% - за производството, 34,7% - за иновациите, 36% - за инвестициите, за финансирането (18,7%) и за осигуряването на дейността с персонал и неговото развитие (26,7%). Голямата част от изследваните предприятия залагат на удовлетворяване на клиентите на базата на високо качество на предлаганите продукти – 86%, близо 24% от тях се стремят към постигане на ниски разходи и 15,3% към предлагане на специализирани продукти с уникални качества. На основата на резултатите считаме за необходимо вниманието да се фокусира върху дългосрочното планиране и стратегирането на дейността.

#### **2. Наличие на управленска и икономическа подготовка.**

При проучването е установено, че около 65% от собствениците на бизнес нямат необходимата управленска и икономическа подготовка, което в значителна степен се отразява върху състоянието и резултатите от

стопанската дейност. Същите респонденти отговарят, че не са участвали в обучение по такива проблеми, но считат за необходимо както те самите, така и членовете на семейството да получат необходимите знания в тази област. Близко 47,0% от анкетиранията собственици са на мнение, че именно поради недостига на управленски знания изпитват проблеми, свързани с ефективното управление на предприятието. Имайки предвид, че тази дейност се явява основен източник на доходи за семейството, са необходими определени компетенции, позволяващи на собствениците успешно да осъществяват своите професионални задачи и да постигат резултати в управлението на стопанската дейност. В литературните източници се отчита, че знанията и уменията трябва да се разглеждат като един от най-съществените съвременни ресурси на предприемачеството и компетенциите следва да се развиват в съответствие с динамиката на средата (Мадгерова, 2013, с. 207), още повече, че „траен дългосрочен конкурентоспособен напредък е възможен единствено при напредък в квалификацията, образованието и познанието“ (Търоу, 2000, с. 111). Затова изграждането на професионални и управленски знания, умения и опит, в съчетание с ценностите, нагласите, личностните качества и мотивите на собствениците на фамилен бизнес, е предпоставка за професионалното и качествено изпълнение на управленските и икономическите им функции (Мадгерова, 2013, с. 207-208).

### **3. Наличие на органи за управление и делегиране на права.**

Фамилният бизнес има специфични органи за управление, които трябва да осигуряват съгласуваност между собствеността, семейството и фирмата, респ. на интересите на бизнеса с тези на семейството. Особено значение за управленския процес в този бизнес (особено в микропредприятията) има семейният съвет. Проведеното от авторите проучване показва, че едва 36,7% от анкетиранията собственици на микрофирми посочват, че решенията във връзка с бизнеса се вземат от такъв съвет. Преобладава еднолично вземане на решения за бизнеса, което от своя страна се отразява неблагоприятно върху мотивацията за изпълнението им и поведението на останалите членове на семейството. При по-големите предприятия, имащи разгърната управленска структура, роля при вземането на решения наред със семейния съвет имат и други органи, като срещи на собствениците и съвет на директорите (според 31% от анкетиранията лица).

Важен управленски въпрос е делегирането на права на членовете на семейството във връзка с реализацията на бизнеса. В тази връзка е

необходимо да се отчете, че в по-голямата част от проучените предприятия (63%) съществува разпределение на отговорностите на членовете на семейството, докато в останалите ролите и отговорностите в някои случаи се припокриват, а това създава условия за размиване на отговорността и може да доведе не само до проблеми във фирмата, но и до конфликти в семейството.

Съществено значение и задължително условие за по-доброто управление на фамилените предприятия е да има такова разпределение на задачите. То е важно и с оглед подготовката на следващата генерация за реализацията на семейния бизнес, осигуряването на приемственост и по-безболезнен трансфер на бизнеса между поколенията.

#### **4. Създаването на баланс между проблемите на бизнеса и тези на семейството.**

Като се има предвид, че в семейното предприятие съществува преплитане на двата вида проблеми, от съществено значение е създаването на баланс между тях, така че да не си пречат взаимно и да не се получава конфликт между двете системи – бизнеса и семейството. Проведеното проучване разкрива, че становищата на респондентите по този въпрос се разделят почти по равно - 48% от тях съобщават за наличие на баланс и че бизнесът не пречи на отношенията в семейството, докато останалите са на мнение, че в известна степен стопанските дейности се отразяват негативно върху тях.

Този резултат показва, че балансът е необходима предпоставка за по-ефективното управление на бизнеса, за неговите пазарни успехи и за запазването на отношенията в семейството.

#### **5. Осигуряване на приемственост във връзка със смяната на поколенията.**

Българският фамилен бизнес е сравнително млад, но независимо от това пред някои от собствениците стои въпроса за предаването му в ръцете на следващото поколение. При проучването е установено, че в 28% от предприятията предстои предаване на управлението в близките 2 години, а в 47,3% - в следващите 3 до 5 години. По тази причина съществени проблеми са дали този процес е планиран, кой ще унаследи бизнеса и извършва ли се подготовка за предаване на управлението. Данните показват, че за 23% от тези предприятия въпросът е решен и е планирано предаването на управлението им на следващото поколение, но за останалите все още няма необходимото виждане. Като основни

проблеми при предаването на бизнеса респондентите отчитат следните (табл. 2):

*Таблица 2. Основни проблеми при предаване на бизнеса на следващото поколение*

<b>Проблеми</b>	<b>Относителен дял на респондентите - %</b>
Предполагаемите наследници нямат подходящо образование и управленска компетентност	45,5
Предполагаемите наследници не проявяват интерес към бизнеса	72,7
Липсва наследник	18,2
Липсва желание за развитие на бизнеса	9,0

*Източник:* Анкетно проучване по проект „Изучаване на общественоеикономическите условия и факторите за развитие на предприемачеството в България, като предпоставка за функциониране на устойчив бизнес“ (ЮЗУ „Неофит Рилски“, 2016) и изчисления на авторите

Имайки предвид посочените в таблицата данни, считаме за необходима стъпка създаването на дългосрочна програма за осигуряване на своевременната подготовка на приемника на бизнеса и формирането на неговата мотивация в тази посока. Чрез планираното трансфериране на бизнеса ще се повишава неговата ефективност и устойчивост във времето и ще се гарантира изпълнението на социалните и икономическите му функции.

#### **4. Заключение**

От направения анализ е видно, че е необходимо в изследваните предприятия да се предприемат конкретни стъпки за подобряване както на икономическите, така и на управленските вътрешно-фирмени условия за развитието им. Особен акцент следва да се постави върху такива условия, като:

▲ По-ефективно използване на маркетинговия инструментариум с цел разширяване на пазарните възможности.

▲ За по-пълното съобразяване на продуктовата политика с пазарните потребности е необходимо да се провежда системно анализ на търсенето и оценка на необходимостта от въвеждане на нови продукти.

▲ Фокусиране на вниманието върху иновациите и разгръщане на иновационната дейност, като предпоставка за запазване и увеличаване на пазарните възможности.

▲ По-активно използване в управленския арсенал на дългосрочното планиране и стратегиране на дейността и повишаване на управленските знания и умения.

▲ Планиране на трансфера на бизнеса към следващите поколения и осигуряване на тяхната подготовка и мотивация за наследяването му.

Обезпечаването на тези вътрешни условия ще доведе до цялостно подобряване на състоянието на изследваните фамилни предприятия. Те са от значение и за по-ефективното взаимодействие между основните определящи техния характер елементи – семейството, собствеността и бизнеса.

## ЛИТЕРАТУРА

Бондаренко, Н. Е. (2012). Теоретически основи концепции иновационного развития экономики, <http://journal-aael.intelbi.ru/main/wp-content/uploads/2012/>

Габс, Д.К.Р. (2007). Приемствеността в семейната фирма, Младежите и семейният дух, изд. „Захарий Стоянов“, С.

Йорданова, Д. (2014). Управление и развитие на семейна фирма. Унив. изд. „Св. Климент Охридски“, С.

Мадгерова, Р. (2013). Икономически и социални измерения на предприемачеството, Унив. изд. „Н. Рилски“, Благоевград

Мадгерова, Р., Кюрова, В. (2012). Състояние, характеристики и проблеми на семейното предприемачество, Предприемачество и икономика, Унив. изд. „Н. Рилски“, Благоевград

Пехливанов, В., Кюрова, В. (2013). Основни въпроси на маркетинга, изд. „Галик“, С.

Становище на Европейския икономически и социален комитет относно „Семейните предприятия като източник на подновен растеж и по-добри работни места“, Брюксел, 17 септември 2015 г., Докладчик: Jan Klimek, с. 3, <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/>



- Търоу, Л. (2000). Изграждане на благосъстояние, изд. "Весела Люцканова", С.
- European Family Business Barometer, Fourth Edition, 2015, <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/family-businesses/facts-figures>
- Family Business Barometer, <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/about-us>
- Family-Owned Businesses, <http://www.referenceforbusiness.com/small/Eq-Inc/Family-Owned-Businesses.html>
- Final Report of the Expert Group, Overview of Family-Business-Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies, EU Commission, Directorate-General for Enterprise and Industry, Unit E.3: Crafts, small businesses, cooperatives and mutuals, Promotion of SMEs' competitiveness, 2009, [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/index_en.htm)
- Tagiuri, R., & Davis, J.A. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9 (2), 199-208
- <http://economix.bg/samo-30-ot-semejnite-firmi-uspeshno-predavat-biznesa-nanaslednitsit>
- <http://www.investor.bg/ikonomika-i-politika>
- <http://www.24chasa.bg/Article.asp?ArticleId=1104830>