

**Проф. д-р РАЯ МАДГЕРОВА**

**Доц. д-р ВЯРА КЮРОВА**

**ЮГОЗАПАДЕН УНИВЕРСИТЕТ „НЕОФИТ РИЛСКИ“, БЛАГОЕВГРАД**

**ДЕФИНИРАНЕ, ХАРАКТЕРИСТИКИ И ПРОБЛЕМИ НА СЕМЕЙНИЯ БИЗНЕС**

**DEFINITION, CHARACTERISTICS AND PROBLEMS OF FAMILY BUSINESS**

**Prof. RAYA MADGEROVA, PhD**

**Assoc. Prof. VYARA KYUROVA, PhD**

**SOUTH-WEST UNIVERSITY "NEOFIT RILSKI", BLAGOEVGRAD**

**Abstract:** The article examines the role of family business for economic development. The views of various authors on the definition of family business are presented. Special attention is paid to the relationship between family, business and property. The main problems of family business, mostly as associated with the ownership, management and continuity are placed. The need to effectively solve one of the most complex problems of the family business - the intermingling of business and family interests, the need to integrate the interests of businesses and families and to achieve a balance in the relationship between them regarding the implementation of the economic role of the firm and social role of the family are emphasized. Ensuring continuity of the business and its transfer is regarded as one of the most important problems in the business with a significant impact on growth and job retention.

**Key words:** family business, definition, characteristics, problems, continuity

Един от субектите в икономическата система на обществото е семейният бизнес. Той има съществено значение за развитието на икономиката и създаването на националното богатство. Неговият икономически и социален принос се доказва ежедневно в стопанската практика. Той е активен участник в пазарния процес, допринася съществено за формирането на брутният вътрешен продукт и създаването на работни места и заетост, осигурява гъвкавост на пазара и способства за местното и регионалното развитие. Поради това, че развиват предприемачески дух и нова бизнес култура, фамилните предприятия се разглеждат като важна основа за подготовка на предприемачи<sup>20</sup>. Отчитайки масовостта на фамилния бизнес и неговата съществена роля за европейската икономика,

<sup>20</sup> Мисли първо за малките!, Small business act за Европа, Съобщение на комисията до Съвета, Европейския парламент, Европейския икономически и социален комитет и Комитета на регионите, Комисия на европейските общности, Брюксел, 2008, р. 6-7 <http://www.mi.government.bg/bg/themes/small-business-act-11-285>

един от основните програмни документи на Европейската комисия - Small Business Act (SBA) (2008 г.), посочва необходимостта от използване на целия негов потенциал<sup>21</sup>. В тази връзка една от определените от Европейската комисия цели е проучване на необходимостта и формата на евентуални бъдещи политически инициативи в полза на семейния бизнес, особено на малките и средни предприятия<sup>22</sup>.

Аналогично дребното предприемачество, в т. ч. и семейното, се определят от ООН и от Международната организа-

<sup>21</sup> Мисли първо за малките!, Small business act за Европа, Съобщение на комисията до Съвета, Европейския парламент, Европейския икономически и социален комитет и Комитета на регионите, Комисия на европейските общности, Брюксел, 2008, <http://www.mi.government.bg/bg/themes/small-business-act-11-285>

<sup>22</sup> Small and medium-sized enterprises (SMEs) Family Business, [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business/index_en.htm)

ция по труда като едно от стратегическите направления за борба с бедността<sup>23</sup>.

От гледна точка на тази общество-икономическа значимост изясняването на въпросите за състоянието и проблемите на фамилия бизнес има както научно, така и практическо значение.

Семейните предприятия съставляват най-малко 70% от всички предприятия в света<sup>24</sup>. В страните от Европейския съюз фамилият бизнес е също преобладаващ. Той включва 60% от предприятията. В него доминират малките и средни предприятия и преди всичко микропредприятията, които осигуряват 40-50% от заетостта<sup>25</sup>.

В България фамилият бизнес също заема значителен дял в икономическата система и допринася съществено за икономическото развитие. По данни на Сдружението на фамилият бизнес, семейните фирми функционират в различни сфери, но главно в сферата на търговията (над 43%), услугите (над 37%) и промишлеността (9%). Резултатите от проучването показват голямата роля на българския семеен бизнес в осигуряването на трудовата заетост. Предприемачите от тези фирми осигуряват 28,3% от работните места в частния сектор в страната. В сферата на търговията са заети 34% от всички лица, работещи във фамилият фирми, в услугите – над 28%, а в промишлеността – почти 25%. Същевременно оборотът на семейните предприятия е около 20% от този на всички функциониращи в страната фирми. Важен е делът им в произведената в България продукция - над 17% от общата за страната<sup>26</sup>. Стремещът на семейните фирми към повишаване на

обема на продукцията, качеството и конкурентоспособността се изразява в брутни инвестиции в дълготрайни материални активи в размер на 16% от всички инвестиции в страната<sup>27</sup>.

Съществуват множество определения за фамилият бизнес, но в тях липсва единен подход. При неговото дефиниране традиционно се имат предвид три характерни за него области: собствеността, управлението и приемствеността от едно поколение към следващото<sup>28</sup>. Определенията се основават на факта, че изграждането на семеен бизнес предполага въвличане на по-голямата част или на някои членове на семейството в управлението и контрола на фирмата. Определящо значение има и възможността за разпределяне правото на собственост, както между отделните членове на семейството, така и между различните поколения собственици. Във връзка с това П. Шило посочва, че за различните страни критериите са различни, но необходимото условие, за да се определя даден бизнес като фамилият, е контролът над фирмата да бъде в ръцете на семейството<sup>29</sup>. Според него друго важно условие за определянето на даден бизнес като семеен е възможността за предаване на дялове между членовете на семейството и за преминаване на бизнеса от едно поколение към друго по наследство<sup>30</sup>.

По същия начин определя фамилият бизнес и Е. Киренкина. Тя посочва, че той може да се определи като бизнес, намиращ се във владението и управлението на представителите на едно семейство, планиран за предаване по наследство на следващото поколение<sup>31</sup>.

<sup>23</sup><http://www.budgetrf.ru/Publications/Magazines/VestnikSF/2005/vestniksf278-26/vestniksf278-26130.htm>

<sup>24</sup> Кросби А., Наследование бизнеса. Кто продолжит ваше дело? Изд. Питер, 2004

<sup>25</sup>[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/index_en.htm), Overview of Family-business-relevant issues: Research, networks, policy measures and Existing studies Final report of the expert group, European Commission, 2009, p. 4

<sup>26</sup> (<http://www.fbn-bulgaria.org/bg/news/59/17/nad-42-ot-kompaniite-v-blgariya-sa-familini>) (от Сдружение на фамилият бизнес)

<sup>27</sup> Пак там

<sup>28</sup>[http://www.cornerstoneresults.com/RefLib/KnlgeBk/e\\_fb\\_defining\\_the\\_family\\_business.htm](http://www.cornerstoneresults.com/RefLib/KnlgeBk/e_fb_defining_the_family_business.htm) - Defining the Family Business

<sup>29</sup> Шило, П., Семейный бизнес в контексте корпоративного управления, [http://www.nwcgc.ru/shilo\\_s1.shtml](http://www.nwcgc.ru/shilo_s1.shtml)

<sup>30</sup> Пак там

<sup>31</sup> Киренкина, Э. С., К вопросу об определении понятия «семейное предприятие», Таврический

Според К. Тодоров, за да се счита един бизнес за фамилен, е необходимо над 51% от собствеността на предприятието да бъде семейна.<sup>32</sup>

Други мнения за дефинирането на семейния бизнес са, че той е:

- ♦ система, която включва бизнеса, семейството, основателят и такива свързващи организации, като борда на директорите (Beckhard & Dyer)<sup>33</sup>;

- ♦ бизнес, в който едно семейство притежава по-голямата част от акциите (от фирмата) и има тотален контрол (Gallo & Sveen)<sup>34</sup>;

- ♦ организация, чиито основни решения за работа и планове за лидерство са повлияни от членове на семейството, които служат в управлението или на борда (Handler)<sup>35</sup>;

- ♦ бизнес, в който членовете на семейството имат юридически контрол над собствеността (Lansberg et al)<sup>36</sup>;

---

национальный университет им. В.И. Вернадского, <http://be5.biz/ekonomika1/r2010/01704.htm>

<sup>32</sup> Тодоров, К., Бизнес предприемачество, ч. I, Основи. Създаване на нов бизнес, изд. БАРМП, 2011, с. 158

<sup>33</sup> Beckhard, R., & Dyer, W., Managing continuity in the family – owned business. *Organizational Dynamics*, 1983, 12, p. 5-12, in: [http://www.cornerstoneresults.com/RefLib/KnlgeBk/e\\_fb\\_defining\\_the\\_family\\_business.htm](http://www.cornerstoneresults.com/RefLib/KnlgeBk/e_fb_defining_the_family_business.htm) - Defining the Family Business - Chua, J., H., James, J., Chrisman, Pr. Sharma, Defining the Family Business by Behavior, Baylor University, 1999, c. 21

<sup>34</sup> Gallo, M. A., & Sveen, J., Internationalizing the family business' Facilitating and restraining factors. *Family Business Review*, 4 (2), 1991, p. 181, in: [http://www.cornerstoneresults.com/RefLib/KnlgeBk/e\\_fb\\_defining\\_the\\_family\\_business.htm](http://www.cornerstoneresults.com/RefLib/KnlgeBk/e_fb_defining_the_family_business.htm) - Defining the Family Business - Chua, J., H., James, J., Chrisman, Pr. Sharma, Defining the Family Business by Behavior, Baylor University, 1999, c. 21

<sup>35</sup> Handler, W.C. Methodological issues and considerations in studying family businesses, *Family Business Review*, 2 (3), 1989, p. 262, in: [http://www.cornerstoneresults.com/RefLib/KnlgeBk/e\\_fb\\_defining\\_the\\_family\\_business.htm](http://www.cornerstoneresults.com/RefLib/KnlgeBk/e_fb_defining_the_family_business.htm) - Defining the Family Business - Chua, J., H., James, J., Chrisman, Pr. Sharma, Defining the Family Business by Behavior, Baylor University, 1999, c. 21

<sup>36</sup> Lansberg, I. S., Perrow, E. L., & Rogolsky, S., Family business as an emerging field, *Family Business Review*, 1 (1), 1988, p. 2, in: [http://www.cornerstoneresults.com/RefLib/KnlgeBk/e\\_fb\\_defining\\_the\\_family\\_business.htm](http://www.cornerstoneresults.com/RefLib/KnlgeBk/e_fb_defining_the_family_business.htm) - Defining the Family Business - Chua, J., H., James, J., Chrisman,

- ♦ дружество, в което повече от 50 на сто от акциите с право на глас се контролират от едно семейство и/или една семейна група ефективно управляваща фирмата и/или значителна част от висшето ръководство на фирмата се състои от членове от едно семейство (Leach et al.)<sup>37</sup>;

- ♦ семейният бизнес е уреждан и/или ръководен с намерението да придобие форма и да следва определената визия от доминиращата коалиция, контролиран от членове от същото семейство или от малък брой от семейства по начин, потенциално устойчив при преминаване в различните поколения на семейството или семействата (Chua et al.)<sup>38</sup>.

Дефиницията на Европейския съюз от 2009 г. определя, че към семейния бизнес може да се отнесе фирма с всякакви размери (малки, средни или големи), ако:

- ♦ Мажоритарното право за вземане на решения (което може да бъде директно или индиректно) е притежание на физическото лице/а, което е основало фирмата или е притежание на физическото лице/а, което е придобило дял от акционерния капитал на фирмата, или е във владение на неговия съпруг, родители, деца или преки наследници на децата.

- ♦ Най-малко един представител на семейството или роднини формално участва в управлението на фирмата.

- ♦ Дружества, чиито ценни книжа са допуснати до търговия на регулиран

---

Pr. Sharma, Defining the Family Business by Behavior, Baylor University, 1999, c. 21

<sup>37</sup> Leach, P., Kenney-Smith, W., Hart, A., Morris, T., Ainsworth, J., Beterlsen, E., Iragi, S., & Pasan, V., Managing the family business in the U. K.: A Stoy Hayward survey in conjunction with the London Business School, London: Stoy Hayward, 1990, p. 341-342, in: [http://www.cornerstoneresults.com/RefLib/KnlgeBk/e\\_fb\\_defining\\_the\\_family\\_business.htm](http://www.cornerstoneresults.com/RefLib/KnlgeBk/e_fb_defining_the_family_business.htm) - Defining the Family Business - Chua, J., H., James, J., Chrisman, Pr. Sharma, Defining the Family Business by Behavior, Baylor University, 1999, c. 21

<sup>38</sup> Chua, J., H., James, J., Chrisman, Pr. Sharma, Defining the Family Business by Behavior, Baylor University, 1999, c. 21; [http://www.cornerstoneresults.com/RefLib/KnlgeBk/e\\_fb\\_defining\\_the\\_family\\_business.htm](http://www.cornerstoneresults.com/RefLib/KnlgeBk/e_fb_defining_the_family_business.htm) - Defining the Family Business

пазар, отговарят на определението за семейно предприятие, ако лицето, което е създадо или придобило фирмата (дяловия капитал) или неговото семейство или потомци притежават поне 25 на сто от правото за вземане на решения, по силата на притежавания от тях акционерен капитал<sup>39</sup>.

С посочените дефиниции не се изчерпват становищата за същността на семейния бизнес. Както е видно, този бизнес се разглежда както от гледна точка на собствеността, така и от гледна точка на управлението и приемствеността между поколенията. Според нас тези три характеристики имат определящо значение за неговото развитие. Основното е, че семейното предприятие се намира във владението и се управлява от представителите на едно семейство, а за осигуряването на приемственост е необходимо да се планира предаването му по наследство на следващото поколение.

На основата на посочените определения могат да се очертаят някои основни проблеми за фамилияния бизнес. По наше мнение те са свързани със собствеността, управлението и приемствеността. При тяхното разглеждане е необходимо да се има предвид, че предприемачеството в този бизнес е „динамичен, активен елемент на бизнеса, представляващ инициативна, самостоятелна дейност“, насочена към производството на продукция и оказването на услуги с цел получаване на печалба, съпътствана с понасянето на рисковете и носенето на имуществена отговорност<sup>40</sup>.

---

<sup>39</sup> Overview of family-business-relevant issues: Research, networks, policy measures and existing studies, Final report of the Expert group, European commission, Enterprise and industry directorate-general, Promotion of smes' competitiveness, 2009, p.4, [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/index_en.htm)

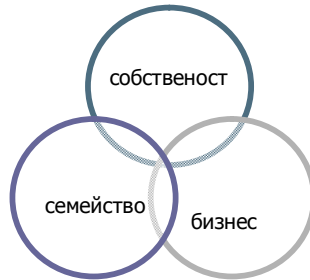
<sup>40</sup> Киренкина Э.С., К вопросу об определении понятия «семейное предприятие», Таврический национальный университет им. В.И. Вернадского, <http://be5.biz/ekonomika1/r2010/01704.htm>

Това означава, че и фамилияния бизнес както всеки друг има за своя основна цел постигането на икономическа изгода. Но най-големият му отличителен белег е връзката със семейството, което е в центъра на фирмата. Този бизнес се създава на базата на преплитането на две системи с различен характер, предназначение, интереси и цели – социалната (семейството) и икономическата (бизнеса).

Управлението и контролът се осъществяват чрез личното участие, ангажираност и съпричастност на членовете на семейството. Бизнесът се предава от поколение на поколение. Това е и една от основните причини за поемането на премерен риск. За този бизнес е характерен по-бавен, но постоянен растеж. Фамилияния бизнес е основен източник на доход за семейството. В основата на замисъла за създаването му е грижата за поколенията, а чрез предаването на бизнеса на поколенията се осигурява приемственост.

Съществена характерна черта на семейния бизнес, е че той обединява три основни елемента – семейството, бизнеса и собствеността, което е и характерната черта на трикърговия модел на Tagiuri и Davis, разработен през 1982 г. (фигура 1).

**Фигура 1. 3-кръгов модел на семеен бизнес по Tagiuri & Davis, 1982.**



Източник: 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)

Преплитането на социалната (семејството) и икономическата (бизнеса) системи поставя основателно въпроса за степента на взаимодействието между тях и за възможните взаимни влияния.

Собствеността на бизнеса концентрира властта и контрола върху него. Заедно с това тя има значително влияние и върху решенията в семејството. Разглеждайки фамилниот бизнес от гледна точка на управлението, е необходимо да се отчита, че то се отличава с известна сложеност имено поради преплитането на интересите на двете системи. Особено важно е, че собствеността налага необходимостта от стопанисване, а това означава отговорност икономическите ресурси да се управляват по најдобриот начин. В тази връзка е необходимо така да се подготвят членовете на семејството, настоящи или бъдещи собственици на бизнеса, че да могат да съчетават личните интереси и потребности с целите на предпријатието<sup>41</sup>. Ва-

жен въпрос е и разпределянето на отговорностите на членовете на семејството, вклучени в бизнеса, което в някои случаи предизвиква проблеми, односящи се до участието им в управлението и обврзването на конкретните им трудови ангажименти със стимулирането.

Интегрирането на интересите на семејството с тези на бизнеса има важна роля при формирането на целите на фамилниот предпријатие. Обичновено целите на семејството и бизнеса са сврзани. Проблемът се состои в определението на приоритетите. Даването на еднаква приоритетност на семејството и бизнеса е важно условие за доброто управление на фамилниот предпријатие. Стабилните одношения в семејството са предпоставка за ефективното управление на бизнеса и неговиот успех, затоа тяхното съхранявање е от првостепенна значимост. Наличието на конфликти води до тежки последици за состојанието на бизнеса.

Важна цел на семејниот бизнес е запазувањето на контрола върху предпријатието, тј како то како семејно следва да се предава по наследство на

<sup>41</sup> Understanding the Different Types of Owners of a Family Business, Provided by the Business Families Foundation, Content Partner for SME Toolkit, <http://www.smetoolkit.org/smetoolkit/en/content/en/54117/Understanding-the-Different-Types-of-Owners-of-a-Family-Business>

следващите поколения. Успехът на бизнеса зависи от оптимизирането на притежаваните активи, проучването на пазарите, търсенето на най-добрите възможности за инвестиции. Едновременно с това значение има и поддържането на личните цели на членовете на семейството и постигането им чрез работа в семейното предприятие или извън него.

Управлението на фамилия бизнес се отличава със стремеж към независимост и пълен контрол върху дейността. Поради преплитането на интересите и проблемите на семейството и бизнеса то има неформален характер. Управлението отразява дългосрочните интереси на семейството в областта на бизнеса.

Съчетанието между собственост, бизнес и семейство налага необходимостта от постигане на известен баланс между тях и проявяващите се отношения. Той е едно от условията за постигане на успех в бизнеса. По-конкретно това означава:

- ♦ Професионално управление на бизнеса;
- ♦ Стабилни семейни отношения, допълване на интересите и желанията на членовете на семейството в бизнеса и запазване на целостта на семейството;
- ♦ Осигуряване на синхрон между семейството (с проявяващите се в него отношения включително и по повод на управлението на бизнеса), собствеността (с произтичащите от нейната структура възможности за контрол) и управлението на фирмата, на нейните финанси и динамиката на стопанските дейности.

Към факторите за успеха на фамилия бизнес може да се причисли наличието на такива вътрешни фактори, като:

- ♦ високата степен на доверие;
- ♦ използването на всички трудови ресурси на семейството;
- ♦ комбинирането на опита на старото поколение с енергията на младото;

- ♦ съчетаването на техните психологически особености;
- ♦ високата степен на мобилност на производството;
- ♦ оперативността при използването на иновационните технологии<sup>42</sup>.

Важно значение имат и възможностите за бързо вземане и промяна на решенията, за гъвкавост, за мислене за бизнеса в дългосрочна перспектива. Майсторството, което е отличителна черта на тези предприятия е условие за поддържане на високо качество, което също е гаранция за успеха на бизнеса.

Един от значимите проблеми на фамилия фирми е осигуряването на приемственост на бизнеса. На тази основа стои въпросът за тяхната устойчивост в дългосрочен план и запазването на обществено-икономическата роля и принос на семейното предприятие. Изследванията показват, че само около 30% от фирмите са преминали в ръцете на второто поколение и едва около 15% в ръцете на третото<sup>43</sup>. Проблемът е още по-сериозен на фона на направената оценка, че 6 милиона собственици на малки предприятия ще се пенсионират до 2018 г.<sup>44</sup> (считано от 2008 г.).

Във връзка с този проблем К. Тодоров посочва, че „унаследяването следва да бъде разглеждано по отношение на връзката с предприемаческата приемственост и продължителността на семейния бизнес. В общи линии решението да се продаде бизнесът въздейства върху самата фирма, на нейното икономическо

<sup>42</sup> Семейное предпринимательство, [http://ecsocman.hse.ru/data/823/681/1219/06\\_SEMEJNOE\\_PREDPRINIMATELSTVO.pdf](http://ecsocman.hse.ru/data/823/681/1219/06_SEMEJNOE_PREDPRINIMATELSTVO.pdf)

<sup>43</sup> Passing Along the Family Business, [http://www.cornerstoneresults.com/RefLib/KnlgeBK/e\\_fb\\_passing\\_family.htm](http://www.cornerstoneresults.com/RefLib/KnlgeBK/e_fb_passing_family.htm)

<sup>44</sup> Мисли първо за малките!, Small business act за Европа, Съобщение на комисията до Съвета, Европейския парламент, Европейския икономически и социален комитет и Комитета на регионите, Комисия на европейските общности, Брюксел, 2008, с. 6-7, <http://www.mi.government.bg/bg/themes/small-business-act-11-285>

предназначение, управление и работна сила. В частност това е много сложно решение, съдържащо многобройни икономически променливи, възникващи от високо диверсифицирани аспекти (не само икономически)<sup>45</sup>. Според него проблемите, възникващи от процеса на унаследяване, имат значими последиствия за всички страни – най-вече негативното влияние върху растежа и заетостта, поради което е необходимо да се извършва планиране на унаследяването и трансфера на бизнеса<sup>46</sup>.

Отчитайки риска за европейската икономика от загубата на семейните предприятия, чиито собственици се пенсионират, Европейската комисия подчертава необходимостта от опростяване на прехвърлянето на предприятията и на свързаните с тях умения. Успешното прехвърляне на предприятията води до непосредствена положителна последица, а именно запазване на работни места. Нещо повече, в документа „Small business act“ се отчита, че при прехвърляне на предприятия се запазват средно повече работни места отколкото се създават от новосъздадени, поради което прехвърлянето следва да бъде насърчавано в еднаква степен както учредяването на ново предприятие<sup>47</sup>.

Унаследяването на бизнеса е процес на прехвърляне на ръководството на семейното предприятие, а понякога и собствеността на друг член на семейството и от едно поколение на следващото. За успешното осъществяване на този процес е необходимо да се извърши предварително планиране на серия от действия, които да подготвят наслед-

никът да поеме отговорностите на ръководната позиция в бизнеса<sup>48</sup>. Към тези действия се отнасят навременното определяне на наследника в бизнеса, неговото обучение и подготовка за поемане на управлението и контрола на фамиленото предприятие (посредством образование и придобиване на необходимите знания и умения чрез заемане на различни длъжности в предприятието). Затова изследователите определят три фази на този процес:

- ♦ преунаследяване (етап, в който наследниците не са въведени все още в бизнеса);
- ♦ унаследяване (етап на подготовката);
- ♦ следунаследяване (наследникът е поел управлението на бизнеса)<sup>49</sup>.

Процесът на унаследяването на бизнеса от своя страна налага необходимостта от решаване на три вида проблеми:

- ♦ юридически (по отношение на трансфера на управлението и собствеността, който трябва да бъде юридически издържан);
- ♦ икономически (по отношение на функционирането на фамиленото предприятие и множеството връзки и отношения със заобикалящата среда);
- ♦ психологически (от гледна точка на подготовката на наследника и останалите членове на семейството за осъществяването на прехода и за осъществения избор).

Наред с посочените проблеми, свързани с управлението, собствеността, преплитането на отношенията между семейството и бизнеса и осигуряване на приемственост, други съществени проблеми, с които се сблъсква фамилният бизнес са:

<sup>45</sup> Тодоров, К., Унаследяването на бизнеса и възможностите за неговото планиране, <http://alternativi.unwe.bg/br5/01%20-%20K.Todorov-statia.doc>

<sup>46</sup> Пак там

<sup>47</sup> Мисли първо за малките!, Small business act за Европа, Съобщение на комисията до Съвета, Европейския парламент, Европейския икономически и социален комитет и Комитета на регионите, Комисия на европейските общности, Брюксел, 2008, с. 6-7, <http://www.mi.government.bg/bg/themes/small-business-act-11-285>

<sup>48</sup> Grooming the Successor in a Family Business, [http://www.cornerstoneresults.com/RefLib/KnIgeBK/e\\_fb\\_passing\\_family.htm](http://www.cornerstoneresults.com/RefLib/KnIgeBK/e_fb_passing_family.htm)

<sup>49</sup> Вж по-подробно: Тодоров, К., Унаследяването на бизнеса и възможностите за неговото планиране, <http://alternativi.unwe.bg/br5/01%20-%20K.Todorov-statia.doc>

- ♦ 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 др.;

- ♦ съществен проблем, особено при стартирането на бизнеса, е разделянето на фирмените от семейните 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 балансиращи взаимоотношения между членовете на семейството, особено във връзка с опре-

делянето на тяхната роля и позиции във фирмата и разделяне на семейните от бизнес отношенията.

В заключение е необходимо да се отбележи, че решаването на по-голямата част от тези проблеми е в ръцете на самия бизнес. За да бъде успешен фамилният бизнес, особено в сектора на малките и средните предприятия, е необходимо да се осигурява ефективното решаване на един от най-сложните негови проблеми – преплитането на икономическите и семейните интереси и постигането на баланс в отношенията семейство-бизнес по повод изпълнението на икономическата роля на фирмата и социалната роля на семейството.

От значение е наличието на дългосрочна програма, насочена към повишаване ефективността и устойчивостта на бизнеса във времето, включително и чрез планирано осигуряване на приемственост и последователна подготовка на приемника в управлението.

Трикърговият модел на семеен бизнес, включващ семейството, собствеността и бизнеса в тяхното взаимодействие и взаимна зависимост, разкрива необходимостта от ограничаване на възможните взаимни негативни влияния, които могат да се отразят както на ефективността на дейността на предприятието, на неговата стабилност и съхраняване, така и на стабилността на отношенията в семейството. А това е въпрос с огромна икономическа и социална значимост за обществото като цяло, като се има предвид големия дял на този бизнес, делът на осигуряваните от него работни места и ролята на семейството.



## ЛИТЕРАТУРА

- Киренкина Э.С.**, К вопросу об определении понятия «семейное предприятие», Таврический национальный университет им. В.И. Вернадского, <http://be5.biz/ekonomika1/r2010/01704.htm>
- Кросби А.**, Наследование бизнеса. Кто продолжит ваше дело? Изд. Питер, 2004, 204 с.
- Мисли първо за малките!, Small business act за Европа**, Съобщение на комисията до Съвета, Европейския парламент, Европейския икономически и социален комитет и Комитета на регионите, Комисия на европейските общности, Брюксел, 2008, <http://www.mi.government.bg/bg/themes/small-business-act-11-285>
- Семейнопредприемателство**, [http://ecsocman.hse.ru/data/823/681/1219/06\\_SEMEJNOE\\_PRE\\_DPRINIMATELSTVO.pdf](http://ecsocman.hse.ru/data/823/681/1219/06_SEMEJNOE_PRE_DPRINIMATELSTVO.pdf)
- Тодоров, К.**, Бизнес предприемачество, ч. I, Основи. Създаване на нов бизнес, изд. БАРМП, 2011
- Тодоров, К.**, Унаследяването на бизнеса и възможностите за неговото планиране, <http://alternativi.unwe.bg/br5/01%20-%20K.Todorov-statia.doc>
- Шило, П.**, Семейный бизнес в контексте корпоративного управления, [http://www.nwccg.ru/shilo\\_s1.shtml](http://www.nwccg.ru/shilo_s1.shtml)
- Чуа, J. , Н., James, J., Chrisman, Pr. Sharma**, Defining the Family Business by Behavior, Baylor University, 1999, с. 21; [http://www.cornerstoneresults.com/RefLib/KnlgeBk/e\\_fb\\_defining\\_the\\_family\\_business.htm](http://www.cornerstoneresults.com/RefLib/KnlgeBk/e_fb_defining_the_family_business.htm) - Defining the Family Business
- Defining the Family Business**, [http://www.cornerstoneresults.com/RefLib/KnlgeBk/e\\_fb\\_defining\\_the\\_family\\_business.htm](http://www.cornerstoneresults.com/RefLib/KnlgeBk/e_fb_defining_the_family_business.htm)
- 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)
- Grooming the Successor in a Family Business**, [http://www.cornerstoneresults.com/RefLib/KnlgeBk/e\\_fb\\_grooming\\_successor\\_in\\_family\\_business.htm](http://www.cornerstoneresults.com/RefLib/KnlgeBk/e_fb_grooming_successor_in_family_business.htm)
- Passing Along the Family Business**, [http://www.cornerstoneresults.com/RefLib/KnlgeBk/e\\_fb\\_passing\\_family.htm](http://www.cornerstoneresults.com/RefLib/KnlgeBk/e_fb_passing_family.htm)
- Small and medium-sized enterprises (SMEs) Family Business**, [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business/index_en.htm) <http://www.fbn-bulgaria.org/bg/news/59/17/nad-42-ot-kompaniite-v-blgariya-sa-familni>
- Understanding the Different Types of Owners of a Family Business**, Provided by the Business Families Foundation, Content Partner for SME Toolkit, <http://www.smetoolkit.org/smetoolkit/en/content/en/54117/Understanding-the-Different-Types-of-Owners-of-a-Family-Business>
- <http://www.entrepreneur.com/encyclopedia/term/82060.html>
- <http://www.budgetrf.ru/Publications/Magazines/VestnikSF/2005/vestniksf278-26/vestniksf278-26130.htm>
- <http://www.familytrust.ru/celi/>
- [http://www.cornerstoneresults.com/RefLib/KnlgeBk/e\\_fb\\_family\\_council.htm](http://www.cornerstoneresults.com/RefLib/KnlgeBk/e_fb_family_council.htm)
- <http://www.fbn-bulgaria.org/bg/news/59/17/nad-42-ot-kompaniite-v-blgariya-sa-familni>, (Сдружение на фамилията бизнес)