

**ВИСШЕ УЧИЛИЩЕ ПО СИГУРНОСТ И ИКОНОМИКА – ПЛОВДИВ**



**АВТОРЕФЕРАТ**

**Ефективно управление на семейна фирма.  
Анализ на ситуацията**

**магистър АНДЖЕЙ СТЕЛЕЖУК**

(ORCID ID: 0000-0001-6626-1252)

Научен ръководител:

проф. д.и.н. Игор Бритченко

Пловдив

-2024-

Докторската дисертация включва 266 страници, които съдържат: заглавна страница, съдържание, три глави, заключение и изводи, библиография и списък с таблици и фигури.

Главите са разделени на подглави и са тематично свързани. Първите две глави съдържат девет подглави, последната, трета част на работата се състои от седем подглави.

Библиографията на труда съдържа общо 369 единици, състояща се от 332 монографии, студии и научни статии и 37 нетографски позиции. Работата съдържа 9 таблици, 60 чертежа и 2 форми на измервателни инструменти.

## **I. ОБЩО ОПИСАНИЕ НА РАБОТАТА**

### ***1. Актуалност и значимост на темата на докторската дисертация***

Що се отнася до личния опит на автора на докторската дисертация, началото на интереса на изследователя към темата е свързано със случайната му ситуация, която го принуждава да търси нови професионални цели и нови източници на доходи. Авторът на докторската дисертация е пример за човек, който управлява семеен бизнес. Началото на дейността му датира от началото на 21 век. Факторът, определящ създаването на бизнеса, са социално-икономическите промени в Полша, настъпили в началото на 90-те години на миналия век, а последиците от тях в икономиката могат да бъдат забелязани повече от десет години по-късно. Икономиката през този период е описана като т. нар. "див бизнес" или "бизнес без човешко лице".

Компанията, основана от автора на докторската дисертация, е отговор на идентифицираната от него бизнес пропуск в предоставянето на услуги за обществен транспорт. През 90-те години държавните транспортни компании фалираха, често с недостатъчно финансиране, с остарели автомобилни паркове и остаряла ремонтна инфраструктура. Като собственик и управител на фирма изпитвах различни проблеми на всеки етап от живота на компанията. В началото те бяха свързани със стартиране на бизнеса и с инвестиционни и текущи оперативни разходи. Поради екзогенни условия в средата, собственикът не забелязва проблеми с търсенето на услуги, но основните му интереси се отнасят до предлагането на бизнеса.

Авторът на докторската дисертация е вдъхновен да развие изследователската концепция от резултатите от чуждестранни изследвания, проведени от изследователски екипи, работещи в Швеция, както и от личния опит на изследователя, който той планира да използва в дългосрочен план за оптимизиране на методите и начините за управление на собствен семеен бизнес.

Първото от описаните проучвания е проведено от екип, под ръководството на К. М. Бюгрен. Като част от изследователския процес беше направена предварителна оценка на разпространението на местните семейни фирми и техния

принос към заетостта и БВП в Швеция. Въпреки че подходът на изследователите е иновативен, те могат да посочат връзката между собствениците само в случай на най-големите изброени и не могат да определят дали членовете на семейството са взели активно участие в управлението на компанията, което ограничава когнитивния обхват на семеен бизнес и е в противоречие с определението, предложено от Европейската комисия (ЕК 2009). Поради тази причина изследването е с макроикономически характер и включва определяне на размера на групата от семейни фирми, които са регистрирани на борсата. Проучването е ограничено до избрана група от големи компании, сред които процентът на семейния бизнес е много по-малък, отколкото в сектора на малките микро и средни предприятия.

Горното изследване беше основата за следващия екип, който разшири изследователската група, като изследва както степента на свързаност, така и анализа на всички шведски компании. Тяхната емпирична изследователска област също беше разширена, за да включи спецификацията на характеристиките на семейния бизнес и предметния обхват, т.е. изследването на семейния бизнес, включително партньорства, дружества с ограничена отговорност и котиращи компании на всички национални фондови пазари. По този начин значително се разшири предметът и обхватът на изследването, проведено от екипа на К. М. Бюгрен, което изследва само част от всички тясно държани компании и компании, листнати на NASDAQ OMX Stockholm<sup>1</sup>.

В случая с второто проучване екипът, ръководен от Ф. В. Андерсон, си постави три цели. Първо, те идентифицираха всички местни семейни фирми в Швеция от 2004 до 2010 г. въз основа на определението на ЕК (2009) за семейна фирма. Второ, те предоставиха оценка на икономическия принос на семейните предприятия по отношение на техния дял от общата заетост и БВП. Трето, те сравняват характеристиките (възраст, износител, част от бизнес група, част от МНП, заетост, производителност на труда, интензивност на физическия капитал, възвръщаемост на активите, продажби, интензивност на уменията, стабилност и

---

<sup>1</sup> C. M. Bjuggren, D. Johansson, H. Sjögren (2011), *A note on Swedish family-owned businesses, employment, and GDP: a descriptive analysis*, Family Business Review, 24(4), ss. 362– 371.

общии активи) на семейни и частни фирми, както и местни несемейни компании (наричани по-нататък частни несемейни компании)<sup>2</sup>.

Авторът на докторската дисертация, изброен сред най-важните предшественици в областта на изследването на семейния бизнес: J.H. Астрахан, M. A. Гало<sup>3</sup>, У. К. Хендлер, Р. Соренсон, Р. Б. Алкорн, М.С. Шанкер, Р.К.З. Хек, П. Шарма.

## ***2. Предмет и цел на изследването***

Последствието от диагностицирания изследователски проблем е описанието на обекта и субекта на изследването, което представлява основата за по-нататъшна концептуална работа. Предмет на изследователския интерес към семейния бизнес е аспектът на човешкия фактор, който в значителна степен определя изграждането на организационната ефективност на семейния бизнес. По този начин авторът на докторската дисертация получава информация какви компетенции трябва да притежава собственикът. Въпреки това, като част от предмета на изследването, гореспоменатите групи управленски компетенции също бяха сравнени с финансови резултати, за да се потвърди или отрече съществуването на връзка между двете явления.

Обект на изследване са семейните фирми, по-точно собствениците и служителите на тези звена. Поради техния дисперсен и много масов характер, изследователят няма да проведе количествено изследване в съответствие с принципите на груповата представителност, тъй като е невъзможно по няколко причини, авторът цитира трите най-важни:

1. финансови,
2. организационни,
3. временни.

Авторът приема, че поради тези причини 90 неслучайно избрани семейни фирми от няколко воеводства са били подложени на процеса на изследване.

---

<sup>2</sup> F. W. Andersson, D. Johansson, J. Karlsson, M. Lodefalk, A. Poldahl (2018), *The characteristics of family firms: exploiting information on ownership, kinship, and governance using total population data*, Small Bus Econ, ss. 539-556.

<sup>3</sup> M. A. Gallo, J. Tâpies, K. Cappuyns, (2004). Comparison of Family and Nonfamily Business: Financial Logic and Personal Preferences. *Family Business Review*, 17(4), p. 303-318.

Проучването включва непропорционална стратификация в три подгрупи: микро, малки и средни семейни фирми. Във всяка група бяха анкетирани 30 предприятия, като по метода на проучването беше проведено стратифицирано изследване във всяко предприятие, като се отчита критерият размер на фирмата.

Изследователят направи следните предположения:

- в микропредприятията са анкетирани 30% от служителите, поне 2 души,
- в малки компании са анкетирани 20% от служителите, най-малко 4 души,
- в средните компании са анкетирани 10% от служителите, най-малко 6 души.

По този начин изследователят анализира емпирично възприятието на служителите за факторите, които определят ефективността на организацията. В сравнение с финансовите резултати те не само бяха посочени, но преди всичко авторът на докторската дисертация установи тяхната йерархия въз основа на събраните данни и емпирична информация.

Изследователят търси субекти за изследване в 6 воеводства, за да получи информация от компании, работещи в различни пазарни среди, особено микро и малки семейни предприятия. Поради размера на този тип предприятия и тяхното ограничено въздействие върху околната среда, което е различно за всеки семеен бизнес, общите характеристики на изследваните единици, които ще бъдат посочени в анализа на изследването, ще се считат за представителни характеристики за цялата съвкупност на семейни фирми.

### ***3. Основната хипотеза на автора на работа***

След като идентифицира проблема на изследването, авторът на работата избра посоката на изследователския анализ.

Изследователят разработи основната изследователска цел, която е да: *Идентифицира ендогенните фактори, които определят организационната ефективност на семейния бизнес.*

По отношение на целта е изградена основната хипотеза: *Човешкият фактор е важна детерминанта в изграждането на организационната ефективност на семейния бизнес.*

Целта и основната хипотеза се допълват от т.нар подробни цели и хипотези, чието изпълнение или потвърждаване е необходимо и полезно за постигане на целта или проверка на хипотезата.

Конкретни цели:

- 1. Описание на вътрешната среда на семейния бизнес.*
- 2. Анализ на ендогенни фактори, определящи организационната ефективност на семейния бизнес.*
- 3. Изследване на връзката между финансовите резултати и организационната ефективност на фирмата.*

Подробни хипотези:

- 1. Процесният подход в управлението на семеен бизнес превъзхожда ресурсния.*
- 2. Ендогенните фактори оказват значително влияние върху организационната ефективност на семейния бизнес.*
- 3. Финансовите показатели доказват организационната ефективност на семейния бизнес.*

#### ***4. Изследователски проблеми***

Проблемите, които авторът на докторската дисертация среща при създаването ѝ, бяха разделени на теоретична и емпирична област. Проблемите, възникнали по време на работата, бяха различни на всеки творчески етап.

Първият проблем, който изследователят идентифицира, е свързан с анализа на литературата, който се оказва много често срещана област, особено на американския пазар. Съществено ограничение беше липсата на немски език от страна на изследователя, което доведе до ограничен анализ на литературата на този език (само най-важните елементи). Вторият проблем засяга концептуалните дейности и е свързан с уточняването на целта и основната хипотеза и изграждането на конкретни цели и хипотези на тяхна основа. Особено важно беше

да се изясни дефиницията на семейния бизнес; изследователят обогати дефинициите в тесен смисъл, създавайки дефиниции за когнитивни цели, включени в докторската дисертация.

Друг, трети проблем за изследователите е фактът, че базата от знания за семейния бизнес в полската литература е слаба и често възпроизводима. Авторът е принуден да базира анализа си предимно на чуждоезична литература. Това доведе до два проблема, първият беше свързан с ограничения достъп до литература, което доведе до удължаване на времето на етапа на анализ на литературата и отказ от някои книги, до които достъпът се оказа невъзможен. Вторият проблем беше буквалният превод на литературни източници, така че да се включат напълно намеренията на автора на докторската дисертация.

По време на емпиричното изследване изследователят идентифицира два изследователски проблема, които описва по-долу.

Първият проблем беше свързан с организацията на теренното проучване. Поради факта, че семейните фирми са група от субекти, които са разпръснати и естеството на тяхното съществуване е егалитарно. Поради тази причина идентифицирането на 90 изследователски единици не беше трудна задача, но само всяка трета компания, с която изследователят се свърза, се съгласи да проведе проучване, използвайки метода на проучването и да предостави необходимите финансови данни. Тази дейност отне почти 3 седмици, но едновременно с този етап изследователят проведе полеви проучвания. Следващият, втори изследователски проблем на емпиричния етап беше провеждането на интервю. В крайна сметка всички мениджъри, квалифицирани за този етап на изследване, се съгласиха да участват в официално интервю.

### ***5. Използвани методи на изследване***

Авторът посочва, че важен фактор, който определя избора на метод на изследване, е целта на изследването. Ако целта е твърде широка или диверсифицирана от гледна точка на изследване, тя изисква използването, в първия случай, на количествен метод, във втория случай могат да се използват няколко количествени метода или методът на триангулацията на методите според



Дензин, което включва използването на смесени методи, т.е. методи от количествените и качествените групи.

Авторът посочва, че важен фактор, който определя избора на метод на изследване, е целта на изследването. Ако целта е твърде широка или диверсифицирана от гледна точка на изследване, тя изисква използването, в първия случай, на количествен метод, във втория случай могат да се използват няколко количествени метода или методът на триангулацията на методите според Дензин, което включва използването на смесени методи, т.е. методи от количествените и качествените групи.

Първият инструмент за анализ на факторите, определящи организационната ефективност, беше методът на проучване, адресиран до неслучайно избрани служители на семейни фирми. Вторият изследователски метод, използван от автора на докторската дисертация, е анализът на финансовите коефициенти. За целта изследователят получава финансови данни от семейни фирми, които са обработени с помощта на 18 финансови показателя.

В допълнение към горното изследване, втората част от изследването включва формални интервюта, проведени с неслучайно избрани представители от групата собственици на семеен бизнес, изпълняващи ръководни функции.

Поради използваните методи на изследване, два от тях изискват използването на инструменти за измерване, с които авторът получава данни и/или информация в изследователската среда. В случая с метода на проучването това беше анкетен въпросник. На свой ред, методи за интервю: изследователят разработи формализиран въпросник за интервю, което направи възможно провеждането на интервю в общността с отделни собственици на семейни фирми.

### ***6. Ограничения на изследването***

Авторът на докторската дисертация посочи следните научни ограничения, възникнали на отделните етапи на изследване:

- изследователят е избрал смесен метод, което го е принудило да използва количествени и качествени методи,

- количественото проучване беше ограничено до изследователска извадка от 90 предприятия, работещи в 6 воеводства (Долна Силезия, Любуш, Лодз, Ополе, Великополша и Западна Померания),
- изборът на фирми в количественото изследване е извършен по метода на неслучаен и стратифициран подбор на изследователски субекти,
- 467 служители от 90 компании са участвали в количественото изследване,
- количествените изследвания изискват използването на инструмент за измерване. По този начин беше създаден формуляр за анкета за служители на семейни фирми,
- в качествено изследване по метода на интервюто бяха проведени интервюта с 14 избрани ръководители на изследваните предприятия, които отговаряха на две задължителни условия: минимум 5 години управленски опит и наличие на корелация между резултатите от оценката на притежаваните ресурси по предприятия и финансовите резултати на тези компании,
- качествено изследване определи разработването на формуляр за интервю, който беше използван за изследване на мненията на мениджъри, управляващи семеен бизнес.

## **II. СТРУКТУРА И ОБЕМ НА РАБОТА**

Докторската дисертация включва 266 страници, които включват: заглавна страница, съдържание, три глави, заключение и заключения, библиография и списък с таблици и фигури.

Главите са разделени на подглави и са тематично свързани. Първите две глави съдържат девет подглави, последната, трета част на работата се състои от седем подглави.

Библиографията на труда съдържа общо 369 единици, състояща се от 332 монографии, студии и научни статии и 37 нетографски позиции. Работата включва 9 таблици, 60 чертежа и 2 форми на измервателни инструменти.

В своята докторска дисертация авторката използва структурата на работата, която се състои от три глави: теоретична, методологическа и емпирична. Всяка глава е разделена на подглави.

Първата глава, с теоретичен характер, се състои от 9 подглави, които заемат общо 96 страници, в които авторът извършва теоретични разсъждения върху семейния бизнес по отношение на концепции, характеристики, характерни за този тип предприятия, жизнен цикъл, приемствеността, финансовите показатели и възприемането на компанията през призмата на компетенциите на мениджъра и използваните методи на управление.

Втората глава също се състоеше от 9 подглави, които бяха разположени на 31 страници. В тази част авторът включва изследователската концепция в съответствие с изследователския процес. От дефинирането на изследователския проблем, през приемането на изследователски цели и хипотези, методи и инструменти за измерване, до резултатите от изследването.

В третата част авторът представи резултатите и изводите от изследването и въз основа на анализа предложи модел на микропредприятие и малък семеен бизнес. Главата се състоеше от 7 глави на 80 страници. Общият обем на докторската дисертация е 216 страници.

## СЪДЪРЖАНИЕ

<b>Въведение .....</b>	<b>5</b>
<b>Глава 1. Литературни съображения в областта на управлението на семейния бизнес .....</b>	<b>7</b>
1.1. Концептуален анализ .....	7
1.2. Типология на семейния бизнес в литературата по темата .....	23
1.3. Избрани жизнени цикли на семеен бизнес .....	34
1.4. Специфика на управлението в семейния бизнес .....	40
1.5. Процесът на приемственост в семейния бизнес.....	54
1.6. Ресурсно-процесен подход в управлението на семеен бизнес .....	66
1.7. Мениджър в семеен бизнес .....	75
1.8. Методи на управление, използвани в семейния бизнес.....	83
1.9. Финансови детерминанти на управлението на семейния бизнес ....	86
<b>Глава 2. Методология на изследването, възприета в докторската дисертация .....</b>	<b>103</b>
2.1. Когнитивна теория и доминиращи светогледи в изследователската методология .....	103
2.2. Актуалност и значимост на изследователския проблем .....	107
2.3. Изследователска концепция .....	113

2.4.	Изследователска област .....	119
2.5.	Цели и хипотези на изследването .....	121
2.6.	Изследователски методи и средства, използвани при проведеното доказване .....	123
2.7.	Проблеми в процеса на изследване .....	129
2.8.	Ограничения в изследователската работа .....	130
2.9.	Обобщение на изследователския процес .....	132
<b>Глава 3. Резултати и изводи от емпирични изследвания, проведени в избрани семейни фирми .....</b>		<b>134</b>
3.1.	Чуждестранни изследвания на семейните фирми в Полша и избрани европейски страни .....	135
3.2.	Описание на семейните фирми, участващи в проучването .....	137
3.3.	Представяне на резултатите по метода на проучването.....	143
3.4.	Анализ на съотношението на избрани семейни фирми .....	164
3.5.	Представяне на резултатите по метода на интервюто.....	175
3.6.	Ендогенни фактори, определящи функционирането на семейния бизнес.....	202
3.7.	Модел на семейния бизнес .....	205
<b>Заклучение .....</b>		<b>214</b>
<b>Библиография .....</b>		<b>217</b>
<b>Списък с таблици, фигури и приложения .....</b>		<b>243</b>
<b>Приложения .....</b>		<b>246</b>

### **III. СИНТЕТИЧНО ОПИСАНИЕ НА ОТДЕЛНИТЕ ГЛАВИ ЗА РАБОТА**

Докторската дисертация включва 266 страници, които включват: заглавна страница, съдържание, три глави, заключение и заключения, библиография и списък с таблици и фигури.

Главите са разделени на подглави и са тематично свързани. Първите две глави съдържат девет подглави, последната, трета част на работата се състои от седем подглави.

Библиографията на труда съдържа общо 369 единици, състояща се от 332 монографии, изследвания и научни статии и 37 нетографски позиции. Работата съдържа 9 таблици, 60 чертежа и 2 форми на измервателни инструменти.

В теоретичната част на докторската дисертация авторът анализира теорията в областта на семейния бизнес. Важен аспект от тези разсъждения беше детайлният анализ на понятието семеен бизнес и възприемането на авторската дефиниция на „семеен бизнес“ за целите на докторската дисертация. Разсъжденията бяха допълнени с типологии, жизнени цикли, процес на приемственост, както и други аспекти на управлението на семейния бизнес.

Семейните фирми представляват специална група от икономически субекти, които съчетават бизнес дейности със семейната сфера, благодарение на което се превръщат в силно диверсифициран субект. Влиянието на семейството има различни последствия и има допирни точки, които свързват семейните фирми.

Семейните фирми се считат за едни от най-старите търговски организации<sup>4</sup>. Семейните фирми се считат за специален тип предприятия с уникални предимства, които могат да осигурят значително конкурентно предимство за тези субекти. Като цяло членовете на семейството, работещи заедно, се грижат един за друг, за служителите и клиентите в много по-голяма степен, отколкото в несемейните компании. Служителите често са по-съвестни, усърдни и всеотдайни, а собствениците на семеен бизнес са по-достъпни в сравнение със собствениците и ръководството на други видове предприятия. Атрибутите на семейния бизнес също включват: уважение и привързаност към традицията, сигурност на работното място, отговорност, фокус върху качеството, дългосрочни цели и голяма свобода на независимост в мисленето и действието<sup>5</sup>.

Предполага се, че началото на индивидуалните изследвания на семейния бизнес датира от 1975 г., когато предприемачът, учител на семеен бизнес и консултант Леон Данко публикува своя пионерски труд, озаглавен: „Не само оцеляване – ръководство за успех на собственика на бизнес“<sup>6</sup>. Въпреки това, в периода от 1975 г. до 1990 г., по-голямата част от публикуваната работа за семейния бизнес е субективна, вградена в разкази на консултанти и

---

<sup>4</sup> F. R. Kets de Vries, R. Carlock, E. Florent-Treacy (2007), *Family Business*, in International Encyclopedia of Organization Studies.

<sup>5</sup> A. Winnicka-Popczyk (2016), *Finansowanie innowacji w polskich firmach rodzinnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s.13.

<sup>6</sup> L. Danco (1975), *Beyond survival – A business owner's guide for success*, University Press, Cleveland.

изследователи, тъй като семейният бизнес е бил и е доста затворен за предоставяне на информация<sup>7</sup>.

Нарастването на интереса към семейното предприемачество се наблюдава сравнително наскоро; първите публикации и изследвания в тази област се появяват през 70-те и 80-те години на миналия век в САЩ, Австралия, Южна Африка и Европа.

Научната дисциплина семейния бизнес възниква едва в края на 20 век. През този период се активира международна група от изследователи с обширни научни постижения, благодарение на които е възможно да се провеждат изследвания на семейния бизнес. Може да се каже, че изследователската област е станала интересна за по-голяма група учени, които са се заели със задачата да опишат проблемите на семейния бизнес.

Преобладаващата дефиниция в литературата е семеен бизнес, в който основателите или потомците на фамилията основатели все още заемат позиции във висшия мениджмънт, членуват в надзорния съвет или са акционери<sup>8</sup>. Този подход доминира в американската икономика, поради което много американски изследователи са се занимавали със семейния бизнес от тази когнитивна гледна точка, включително: Л. Е. Суонсън, Р. Е. Дийкън, П. Шарма, Дж. Х. Чуа, Дж. Дж. Крисман, И. Сингх, гл. Argyris, J. Roberts, R. Owens (Австралия), R. Charan, М.М. Блеър, Р.Е. Фрийман, Д.Л. Рийд.

Важен модел, показващ имиджа на семейния бизнес, е т.нар модел на пет нива на дефиниция. Моделът отличава т.нар 5 степени на "посвещение"<sup>9</sup> в семейната ангажираност в дейността на фирмата. Собствеността на предприятието е в ръцете на семейството (за малки и средни предприятия 50,1% и повече, за акционерни дружества най-малко 25,1%).

Според този подход дефинициите за семеен бизнес могат да бъдат разделени на три групи: широки (ниско ниво на участие на семейството), средно (умерено

---

<sup>7</sup> S. Debarliev, A. Janeska-Iliev (2015), *Family business characteristics and differences: some insights from the developing countries*, The Eleventh International Conference: "Challenges of Europe: Growth, competitiveness and inequality", Publisher University of Split, s. 40.

<sup>8</sup> Q. Cheng (2014), *Family firm research – a review*, China Journal of Accounting Research, Singapore.

<sup>9</sup> E. Więcek-Janka, A. Lewandowska (2017). *Model pięciu poziomów definiowania przedsiębiorstw rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Łódź, 18 (6)/2, s. 166.

ниво на участие на семейството) и тесни (високо ниво на участие на семейството)<sup>10</sup>.

Според тази дефиниция широкият подход се характеризира с ниско ниво на обхват и участие на семейството в управлението на бизнеса и „се признава, че бракът и други семейни конфигурации могат да се третират като семейство, като се приеме родството на хората създаване на тях и неформални отношения, когато смятат връзката си за семейна." Според определението за среден семеен бизнес, той се характеризира с участието на поне един член на семейството или с мажоритарен дял в компанията, което му позволява да взема решения в компанията. Въпреки това, според тесните дефиниции, семейният бизнес се характеризира с участието на поне двама членове на семейството в текущите операции на компанията, трябва да има поне едно прехвърляне на поколение и управляваната компания трябва да остане в ръцете на семейството<sup>11</sup>.

В своите разсъждения авторът на докторската дисертация използва хоризонтален подход към дефинирането на анализираното понятие.

*Когато формулира определението за нуждите на докторската дисертация, изследователят включва на първо място участието на член на семейството в нейната дейност (той не може да бъде акционер, без да е служител). Необходимо условие е да работите като служител в семеен бизнес. На второ място, най-малко двама членове на семейството най-малко в трета степен на родство по права или съвместна линия.*

Степента на родство определя нивото на взаимна връзка между хората, произлезли от общ прародител. Това са хора, свързани в социално и правно отношение<sup>12</sup>. Съображенията на автора не включват хора, които са свързани с хората, основали и управляващи семейния бизнес.

Семеен бизнес означава, че конкретно семейство, обикновено семейството основател, държи ключов дял от капитала, за да получи повече от половината от

---

<sup>10</sup> C. R. Graves (2006), *Venturing beyond the backyard: An examination of the internationalization process of Austrian small-domatium-sized family-own manufacturing company. Doctoral dissertation*, The University of Adelaide, s. 11-12.

<sup>11</sup> E. Więcek-Janka (2016), *Przegląd typologii przedsiębiorstw rodzinnych*, „Marketing i Zarządzanie” (daw. „Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu”), nr 2 (43), s. 168.

<sup>12</sup> Ł. Sułkowski (2011), *Firmy rodzinne: jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń. Warsztaty menedżerskie*, Wyd. Poltext, Warszawa.

правата на глас в борда на директорите и следователно значителна степен на контрол върху бизнеса. Семейните фирми интегрират „семейството“ с компанията, с нейните дейности, по такъв начин, че семейната собственост, оперативните права и правата на управление са тясно свързани. Дефинициите на семейния бизнес в съществуващата литература варират значително, главно поради наблюдението на семейния бизнес в различни измерения. Изследванията определят семейния бизнес основно според три измерения: собственост, контрол и управление<sup>13</sup>.

Като се има предвид характерът на много семейни фирми между поколенията, може да се очаква, че семейните фирми вече са зрели предприятия. Спецификата на полската икономика, която придоби субективност и икономическа свобода в началото на 90-те години на миналия век, като се приеме, че промените в поколенията настъпват между 25-та и 30-та година от дейността на компанията и се повтарят в следващите интервали от време. Поради тази причина в Полша наследяването е ново явление и изследванията в областта на наследяването са слабо диагностицирани и все още представляват новаторски изследователски проблем.

Възрастта благоприятства приемствеността и в тази светлина се обсъжда, че семейните фирми се считат за по-стари. Може да се твърди, че има противоречиви дебати относно влиянието на възрастта в семейния и несемейния бизнес в семейния и несемейния бизнес, но въпреки това може да се каже, че възрастта на предприятието отразява известно влияние<sup>14</sup>.

Ц. Розенбауер изгражда модел (рис. 1), в който е отчетен феноменът на сукцесията. Според интерпретацията на автора на модела, той значително определя продължителността на живота на предприятието. Ц. Розенбауер приема, че поколенията на собствеността са линейно свързани с жизнения цикъл на компанията.

---

<sup>13</sup> Ch. Hsiang-Tsai, L. Yu-Chin, Ch. Wen-Wen (2021), *Does family business affect the relationship between corporate social responsibility and brand value? A study in different industry Taiwan*, Asia Pacific Management Review, s. 4.

<sup>14</sup> J. Lee, (2006) *Family Firm Performance: Further Evidence Family*, Business Review 19(2), ss. 103-114.



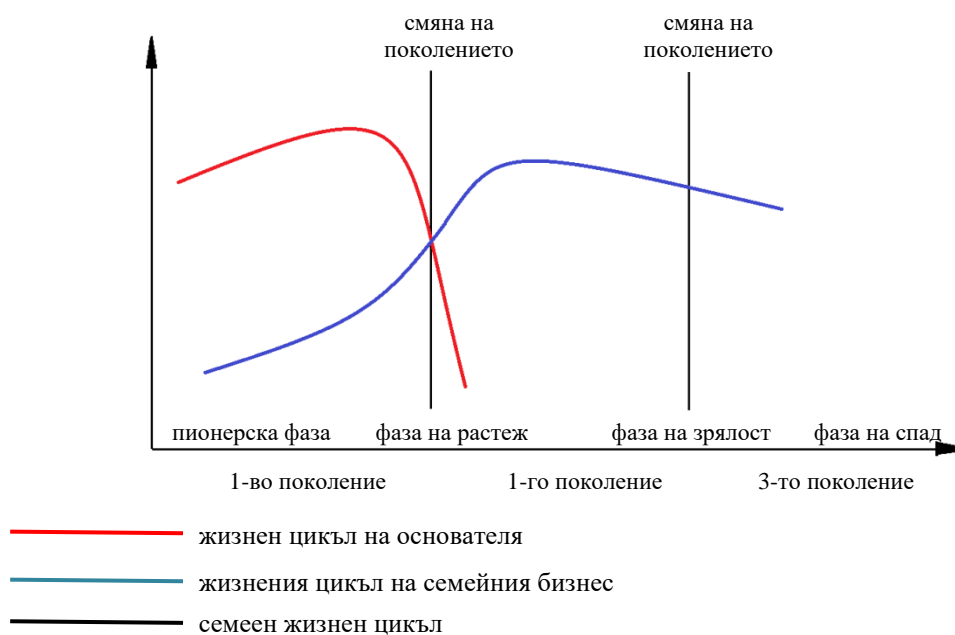


Рис. 1. Модел на жизнения цикъл на семеен бизнес според Ц. Розенбауер

Източник: собствено изследване, базирано на Ц. Розенбауер (1994), *Strategische Erfolgsfaktoren des Familienunternehmens im Rahmen des Lebenszyklus*, Diss., St. Gallen.

В първото поколение компанията преминава от пионерската фаза към фазата на растеж. Това е фаза на динамичен растеж и голяма ангажираност от страна на собственика (основателя) на компанията. В така наречената фаза на максимизиране на потенциала на компанията, има промяна в позицията на собственост и компанията се поема от така нареченото второ поколение, т.е. следващото поколение в семейството. Ситуацията в компанията в началния етап е подобна на предишната, но липсата на разбиране и "четене" на бизнеса, диверсифицираните интереси в рамките на семейството и липсата на целенасочена фирмена стратегия водят до спад в динамиката на растеж и могат дори да се превърне в намаляване на потенциала на компанията. В третото поколение компанията запада. Изследванията показват, че малка част от компаниите на полския пазар работят в трето поколение; компаниите обикновено "умират", когато се управляват от първо или второ поколение собственици.

Семейните микропредприятия имат специфичен жизнен цикъл, свързан с цикъла на развитие на семейството<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> J. Lipiec (2008), *Polski przedsiębiorca rodzinny – wyniki badań*, <http://www.biznesrodzinny.pl/02-luty2006/03.html>.

Основната разлика от другите пазарни организми е елементът на приемственост, т.е. поемане на предприятието от следващите поколения. Като част от многопоколенчески цикъл<sup>16</sup>. Има етапна структура, която се основава на знанията и опита, натрупани от предишното поколение в семейния бизнес. Всяко поколение прилага концепцията за развитие на семейно предприятие, базирана на 5 последователни фази.

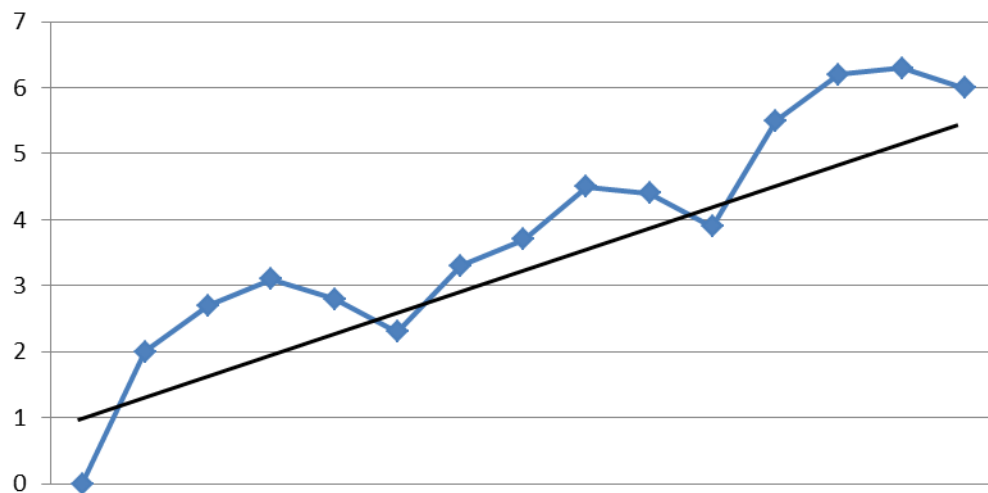


Рисунок 2. Жизнен цикъл на семеен бизнес според генерационния критерий

Източник: M.C. Rodsutti, P. Makayathorn (2005), *Organizational diagnostic factors in family business: Case studies in Thailand*, *Development and Learning in Organizations*, Vol. 19 Iss. 2, ss. 16-18.

Изследователят представи горното описание под формата на структура на компетентност на три нива, базирайки се на описанието на продуктовата структура според Котлър<sup>17</sup>. За целите на своята докторска дисертация авторът предлага структура на компетенциите във връзка с изграждането на управленски умения, която изгражда под формата на „пул от компетенции“ (рис. 3) на позицията на мениджър на семеен бизнес. От една страна, тя е съставена от няколко слоя, а от друга страна е кохерентна и интегрирана.

Ядрото на мидите са личностни черти и опит. И само на тази основа се изграждат допълнителни функции, които влияят върху нивото на ефективност на мениджъра. На първо място, социални и стратегически компетенции. Те

<sup>16</sup> E. Więcek-Janka (2012), *Interferencja obszarów firmy i rodziny w mikroprzedsiębiorstwach rodzinnych (analiza przypadków)*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, Tom XIII, Zeszyt 7, Wydawnictwo SAN, s. 60.

<sup>17</sup> Ph. Kotler (2015), *Marketing. Wprowadzenie*, Wolters Kluwer, Warszawa.

представяват важна област от знания, необходими за ефикасно и ефективно функциониране като мениджър в семеен бизнес, който има плосък характер, което принуждава лицето, изпълняващо управленска роля, да има хоризонтален обхват от компетенции.

Външният слой на „компетентния слой“ е така нареченото професионално знание, което е резултат от знания, придобити по време на формалното образование и/или функциониране в конкретен бизнес сектор.



Фиг. 3. „Пропуск в компетенциите“ на мениджърска позиция в организационна компания

Източник: собствено проучване, базирано на *Ф. Котър (2015), Marketing. Wprowadzenie, Wolters Kluwer, Warszawa.*

Втората глава е частта, в която авторът включва методологията на докторската дисертация. Наред с обосновката за избора на изследователски въпроси, той представи изследователския процес на всички етапи на изпълнение, заедно с проблемите и ограниченията, които съпътстват изследователя в емпиричните дейности в областта, както и по време на редуция на данни или анализи на събрани данни и информация.

Семейните организации съставляват приблизително 19 процента от компаниите от Fortune Global 500<sup>18</sup>. Очаква се до 2025 г. семейните фирми да съставляват дори повече от този показател<sup>19</sup>.

Като се вземат предвид критериите: собственост и управление, се оказва, че в Полша цели 92% от компаниите в широк смисъл принадлежат към групата, която може да бъде описана като семейни предприятия<sup>20</sup>.

Въпросът за семейния бизнес се обсъжда в изследванията сравнително наскоро; началото на съображенията в управленската дисциплина датира от около 50 години.

От анализа на литературните изследвания, проведени от С.А. Бенавидес-Веласко, К. Кинтана-Гарсия, В.Ф. Гусман-Пара, базиран предимно на източници от американски списания (неслучайно, защото американски изследователи са предшествениците на проблемите в областта на семейния бизнес) през годините 1960-2004.

Рисунок 4 съдържа графична мрежа от цитатни връзки, включени в публикациите според националността на авторите. Изследователят разграничава три макрообласти на влияние на мисълта в областта на семейния бизнес. Центърът на първия с най-голяма мрежа на влияние са САЩ, с които си сътрудничат автори от Китай, Австралия и Канада. Втората област - англо-германската, обединява страни от европейската група, освен посочените две, включително: Швеция, Белгия, Холандия, Швейцария и много други. Третата област е дисперсна, в която няма доминираща държава, но има няколко водещи. Това са: Испания, Италия и Франция. Обхватът на тази мрежа е международен, точно както в случая на първата група.

---

<sup>18</sup> Å. Björnberg, A. K. Dias, H.-P. Elstrodt (2016), *Fine-Tuning Family Businesses for a New Era*, MCKINSEY & CO., <https://www.mckinsey.com/businessfunctions/organization/our-insights/fine-tuning-family-businesses-for-a-new-era> [доступ: 20.07.2022].

<sup>19</sup> *Business in the Blood* (2014), ECONOMIST, Nov. 1, <http://www.economist.com>.

<sup>20</sup> J. Doborzyński, E. Dułak, F. Kaliszewski, D. Kuna, D. Macedońska (2019), *Bariery rozwoju firm rodzinnych w Polsce, [w:] Przedsiębiorstwo we współczesnej gospodarce – teoria i praktyka*, Wyd. Wydziału Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej, Vol. 2, ss. 59-71.



изследователят не е провел количествено изследване в съответствие с принципите на груповата представителност.

Авторът приема, че поради тези причини 90 неслучайно избрани семейни фирми от няколко воеводства са били подложени на процеса на изследване. Проучването включва непропорционална стратификация в три подгрупи: микро, малки и средни семейни фирми. Във всяка група бяха анкетирани 30 предприятия, като по метода на проучването беше проведено стратифицирано изследване във всяко предприятие, като се отчита критерият размер на фирмата.

Изследователят направи следните предположения:

- в микропредприятията са анкетирани 30% от служителите, поне 2 души,
- в малки компании са анкетирани 20% от служителите, най-малко 4 души,
- в средните фирми са анкетирани 10% от служителите, най-малко 6 души.

Проучването е проведено от 1 ноември 2022 г. до 15 февруари 2023 г., от които изследователят е провел пилотно проучване от 1 ноември до 15 ноември, докато основното проучване е започнало на 16 ноември и е проведено до 15 февруари 2023 г., за за период от приблизително 3 месеца изследователят изследва 90 семейни предприятия. Общо по време на процеса на проучване изследователят получи 467 резултата от проучването, които бяха доразвити и анализирани в методическата работа.

Авторът се позовава на общата тенденция в социалните науки да се използват не само количествени методи в емпиричните изследвания (включително метода на анкетата), но и по-слабо разпространените качествени методи<sup>21</sup>. Той е не само последовател, но преди всичко привърженик на използването на смесения метод, който позволява когнитивно идентифициране на изследователския проблем, както и задълбочаване на знанията в конкретна изследователска област.

Първият инструмент за анализ на факторите, определящи организационната ефективност, беше методът на проучване, адресиран до неслучайно избрани служители на семейни фирми. Вторият изследователски метод, използван от автора на докторската дисертация, е анализът на финансовите коефициенти. За

---

<sup>21</sup> W. Czakon (2009), *Mity o badaniach jakościowych w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd organizacji”, Nr 9, s. 13.

целта изследователят получава финансови данни от семейни фирми, които са обработени с помощта на 18 финансови показателя.

Горните методи бяха допълнени във втората част на изследването от формализирани интервюта, които бяха проведени с неслучайно избрани представители от групата собственици на семеен бизнес, изпълняващи ръководни функции.

Поради използваните методи на изследване, два от тях изискват използването на инструменти за измерване, с които авторът получава данни и/или информация в изследователската среда. В случая с метода на проучването това беше анкетен въпросник. На свой ред, методи за интервю: изследователят разработи формализиран въпросник за интервю, което направи възможно провеждането на интервю в общността с отделни собственици на семейни фирми.

Научната и изследователска работа принуди автора да предприеме действия, които бяха насочени към три конкретни цели, изпълнението на които доближи и позволи да се постигне основната цел, изградена за нуждите на докторската дисертация.

В емпиричната глава изследователят включва резултатите от външни изследвания (подглава 3.1.) и собствените си изследвания (3.2. до 3.5.), както и заключения от изследването (3.6. и 3.7.). Най-важната част от разсъжденията беше разделът, съдържащ резултатите от теренни изследвания, проведени от автора на докторската дисертация.

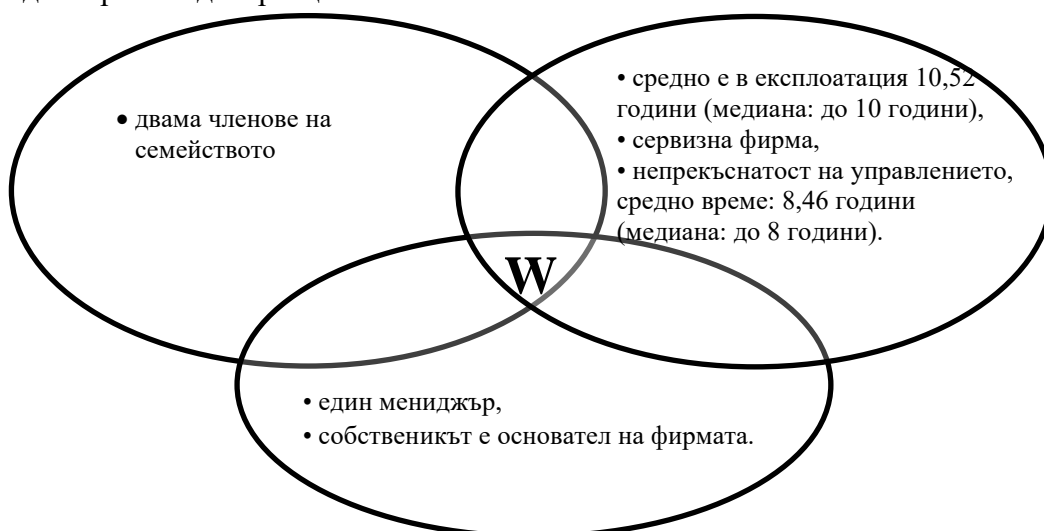


Рис. 5. Семеен бизнес модел въз основа на теренни изследвания

Източник: собствено проучване, базирано на първични изследвания.

Изследователят представи горните заключения под формата на модел, в който буквата "W" маркира позицията на мениджъра, който в възприетата релационна структура е в центъра на компанията, в която всички нива, оформящи средата на семейният бизнес е концентриран.

В трета и четвърта подглава изследователят извърши статистически и индикаторен анализ, който позволи да се провери детайлна хипотеза № 3, която гласеше: *Финансовите показатели доказват организационната ефективност на семейния бизнес.* Използвайки мултииндикаторна оценка на финансовото състояние на семейния бизнес, изследователят идентифицира вътрешноорганизационните компоненти, които са от решаващо значение за изграждането на ефективна организация. Той също така раздели компаниите в две групи: топ и аутсайдери. Което трябваше да доведе автора до задълбочен качествен анализ в изследователската област.

Изводите, направени от изследователя въз основа на данните от тези три подглави, позволиха да се проведе изследване върху избрана група мениджъри по метода на интервюто. Резултатите от тази работа са включени в подраздел 3.5. под формата на изказвания на събеседниците по 21 въпроса, от които 19 с отворен и 2 с избираем отговор. Идеята беше да се изследват два типа семейни фирми, тези, които са лидери на пазара, както и аутсайдери в проучването по отношение на тяхното финансово състояние.

Изследователят сравнява финансовите данни, получени в първичното изследване, с описателните резултати, получени чрез задълбочено интервю, проведено с избрани мениджъри на семейни фирми. Качественият резултат се основава на въпросите, включени в общата част (въпроси 17-21), след това оценени от респондентите по четиристепенната скала на Ликерт. Следователно това действие позволи на автора да посочи конкретни области, които определят организационната ефективност на компанията.

Изследванията показват, че организационната ефективност е базирана на ресурсите, състояща се от пет елемента: управленски компетенции, компетенции на хората, заети в организацията, компетенции на компанията (организацията), финанси и инфраструктура, които включват: сгради, оборудване и устройства,



необходими за извършване на дейности. Авторът на докторската дисертация обаче обогати емпиричните разсъждения с качествена оценка, като взе предвид гледната точка на анкетирания мениджъри на семейни фирми.

Изследователят предлага три модела на семеен бизнес.

При микропредприятията най-важният фактор, който влияе върху функционирането на компанията, е мениджърът, по-точно неговите психофизически характеристики. Това е аспект, характерен за първо поколение собственици на бизнес, които са иницирали създаването на предприятието и са оборудвани с такива характеристики като:

- самодисциплина,
- лидерски умения,
- способност за вземане на решения,
- постоянство в стремежа към успех,
- добро здраве
- или силна нужда от успех<sup>22</sup>.

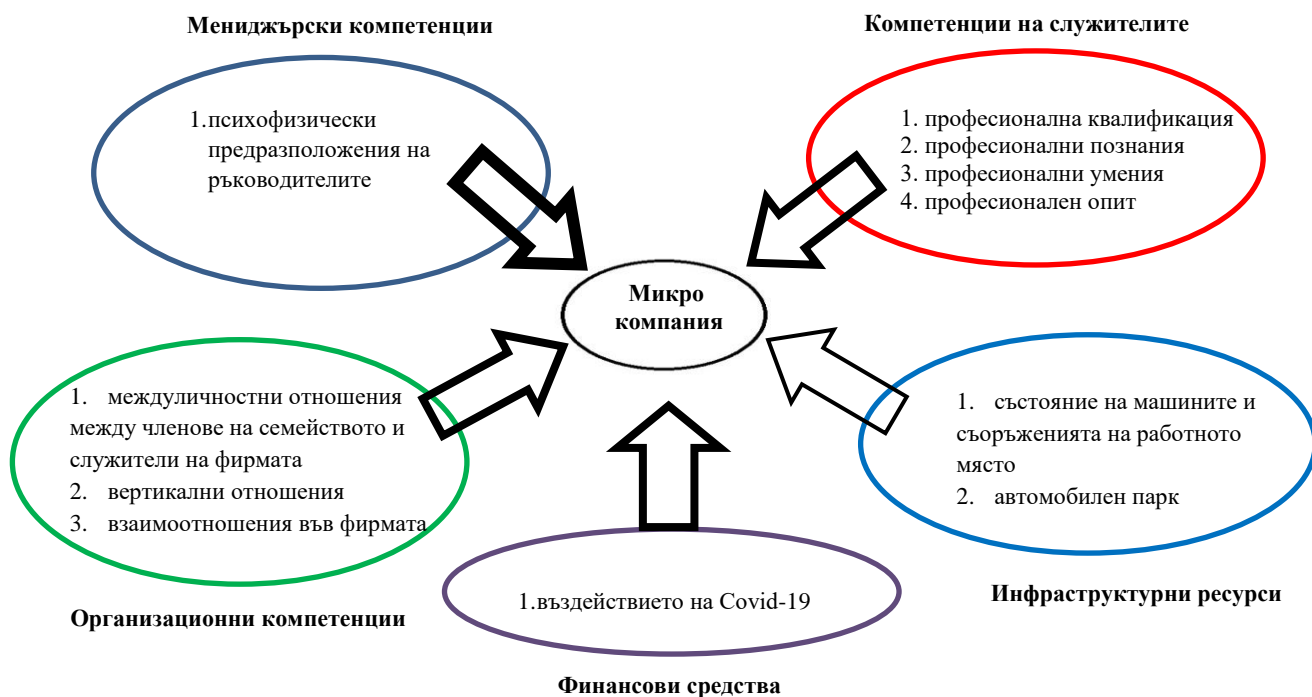


Рис. 6. Модел на семеен микробизнес

Източник: собствено проучване по първична информация

<sup>22</sup> В. Gancarz-Wójcicka (red.) (2013), *Biblia e-biznesu*, ONE Press, Gliwice, s. 30.

Моделът на малък семеен бизнес се различава от модела на микропредприятията по това, че всички нива имат сходно ниво на влияние върху функционирането на компанията. Сред всички групи най-големи промени засягат нивото на управленските компетенции. В разглеждания вариант на модела мениджърът се възприема като лице, професионално подготвено да изпълнява ролята на мениджър, на което липсва професионален опит, както и познания на висше управленско ниво, но в други области управленските компетенции са високо оценени.

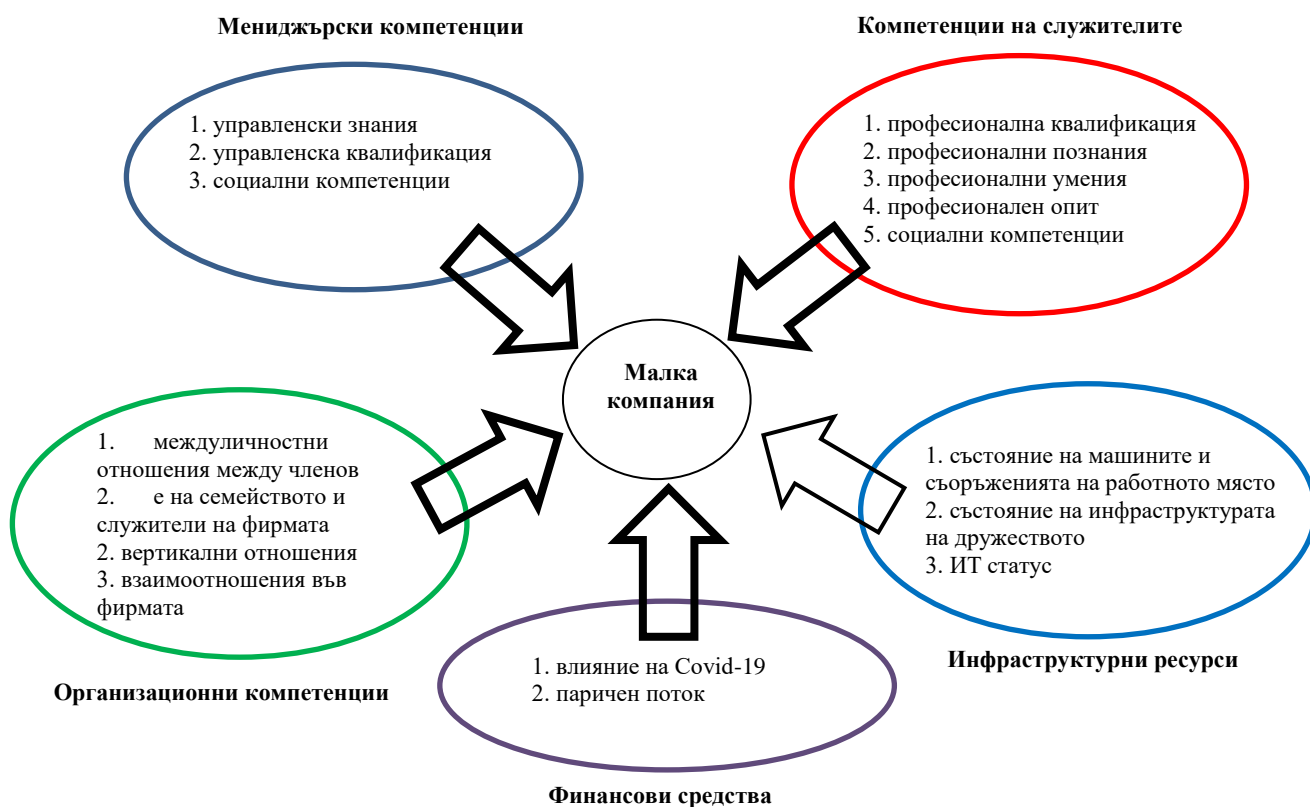


Рис. 7. Модел на малък семеен бизнес

Източник: собствено проучване по първична информация.

Въпреки това, компетенциите на служителите във връзка с характеристиките, приписвани на служителите в микропредприятията, са обогатени със социални компетенции, които са необходими при работа в малки компании. Някои задачи се изпълняват в сложни екипни процеси, които изискват членовете му да притежават качествата, необходими за работа в екипни проекти.

Организационните компетенции са идентични с характеристиките, приписвани на микропредприятията. Спецификата на дейността на описаните малки фирми се вижда в структурата на инфраструктурните ресурси, които определят функционирането на предприятието.

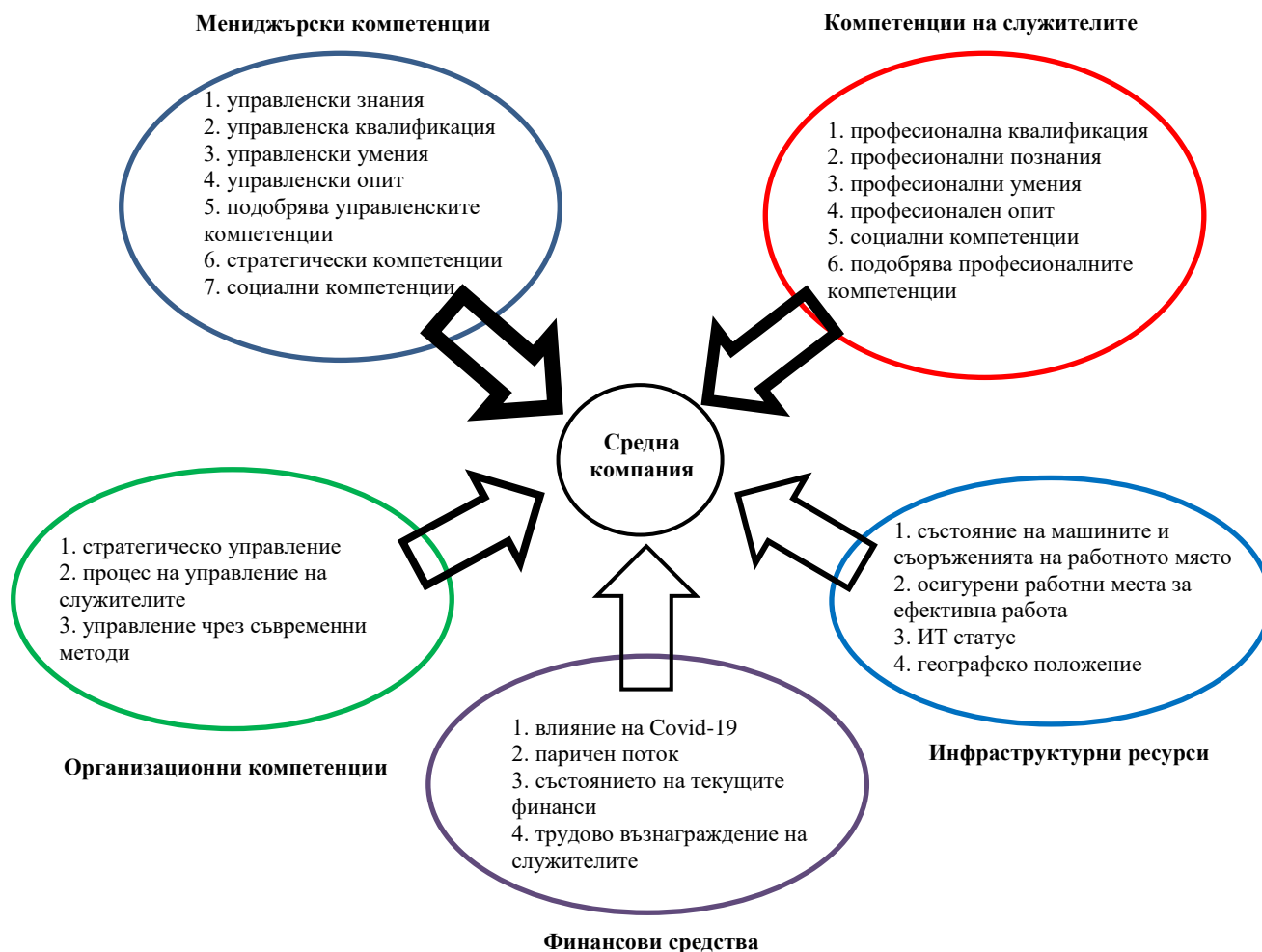


Рис. 8. Модел на среден семеен бизнес

Източник: собствено проучване по първична информация.

В модела на средно голям семеен бизнес мениджърът играе най-важната роля (както в микропредприятието), но в този случай важна е професионалната подготовка за ролята на мениджър в топ управлението ниво, а не неговите личностни черти. Такова лице има управленски квалификации и е оборудвано със знанията, уменията и опита да действа като мениджър на фирма.

Важен фактор, определящ ефективността на компанията, е компетентността на служителите, особено развитието на компетенциите заедно с технологичните и организационни промени в ежедневната работа. Силата на въздействието на останалите нива е по-ниска от описаните, изследователят обръща внимание на голямото влияние на пандемията върху функционирането на компанията и промяната на факторите в областта на организационните компетенции в средните компании; в сравнение с описаните по-горе семейни бизнес модели.

Авторът на докторската дисертация, обобщавайки съображенията в областта на семейните бизнес модели, отбеляза, че в микро и средните компании най-важното ниво на изграждане на организационна ефективност са управленските компетенции. Разликата е, че в микропредприятията вниманието е насочено към вродените качества на мениджъра, докато в средните предприятия към така наречените придобити качества, придобити в процеса на формално и неформално обучение.

Въз основа на търсенето на литература и външни изследвания авторът заявява, че изводите, представени в докторската дисертация, имат познавателна стойност при описанието на семейния бизнес и счита за особено важно следното: интервюта, проведени с мениджъри на семейни фирми, списък на проактивни ендогенни фактори и създаването на три модела на семеен бизнес за микропредприятия, малки и средни предприятия.

#### **IV. ЗАКЛЮЧИТЕЛНИ ИЗВОДИ, ФОРМУЛИРАНИ ПРЕПОРЪКИ И НАУЧЕН И ПРАКТИЧЕСКИ ПРИНОС НА РАБОТАТА**

Разсъжденията, извършени в работата, позволиха на изследователя да постигне основната цел на изследването, при условие че съображенията за семейния бизнес модел включват критерия за броя на хората, заети в предприятието. Това засяга функционалността и организацията на управлението на ресурсите, налични в предприятието.

Авторът на докторската дисертация счита универсалните характеристики на семейния бизнес (представени в таблица 8) за принос в областта на теорията на управлението. Според нея стандартният семеен бизнес е обслужваща фирма, в която работят двама членове на семейството, обикновено единият от тях е собственик на фирмата. Компанията работи на пазара средно от 10 години и 6 месеца, през които повечето собственици принадлежат към т. нар. първо поколение собственици. Обикновено средният мениджър управлява компания за период от приблизително 8 години и 6 месеца.

Друг оригинален принос към теорията на управлението е семейният бизнес модел, който е сложна концепция. Това се дължи на характеристиките на този тип предприятия, които имат общи характеристики, като вида на стопанската дейност, извършвана съгласно полската класификация на дейностите или подобен брой собственици и членове на семейството в семейните фирми. Има обаче един основен критерий, свързан с броя на заетите хора, който има значително влияние върху ендогенни фактори, които оказват значително влияние върху функционирането на семейното предприятие, неговите финансови, човешки ресурси, инфраструктурна и релационна ситуация.

Изследователят предлага три модела на семеен бизнес, които описва в таблица 9. Въз основа на събраните подробни изводи за отделни ендогенни фактори, които определят ефективността на семейния бизнес.

Авторът стига до следните заключения относно практиката:

- компетентностите на мениджъра са най-важният ендогенен фактор в случай на микросемеен бизнес,
- оптималната възраст за мениджър е между 35 и 44 години, това са хора с висше образование с мениджърска подготовка и т.нар. мобилна възраст,
- в случай на мениджъри в микро и малки предприятия психофизическите характеристики са особено важни,
- мениджърите в средните компании могат да бъдат наречени професионални мениджъри,

- мениджърите в малките и средни фирми са оборудвани със социални компетенции, докато мениджърите в микропредприятията ги имат на по-ниско ниво,
- служителите във всички видове семейни фирми са оборудвани с високо ниво на професионални компетенции,
- колкото по-голяма е компанията, толкова по-високи са социалните компетенции и фокусът върху подобряването на професионалните компетенции,
- организационните компетенции са еднакви за микро и малки семейни предприятия,
- организационните компетенции в средните компании са фокусирани върху формални аспекти, свързани със стратегическото управление и управлението на ресурсите в предприятието,
- инфраструктурните ресурси имат минимално въздействие върху функционирането на семейния бизнес,
- факторът Covid-19 влияе върху функционирането на всички видове семеен бизнес.

Всички гореизложени практически изводи могат да представляват тези и съвети за активните мениджъри, които търсят решения за оптимизиране на функционирането на семейното предприятие.

**V. НАУЧНИ ПУБЛИКАЦИИ,  
СВЪРЗАНИ С ДОКТОРСКАТА ДИСЕРТАЦИЯ**

**A. СТАТИИ И ДОКЛАДИ, ПУБЛИКУВАНИ В НАУЧНИ СПИСАНИЯ,  
РЕЦЕНЗИРАНИ И ИНДЕКСИРАНИ В СВЕТОВНОИЗВЕСТНИ НАУЧНО-  
ИНФОРМАЦИОННИ БАЗИ:**

1. A. Steleżuk, 2023. "Economizing Managerial Efficiency in Family Firms: Suggestions for Indicators", *East African Scholars Journal of Economics, Business and Management*, vol. 6, issue 8 (Published By East African Scholars Publisher): 248-256. ISSN: 2617-4464.

**B. СТАТИИ И РАБОТИ, ПУБЛИКУВАНИ В РЕЦЕНЗИРАНИ СПИСАНИЯ ИЛИ  
ПУБЛИКУВАНИ В РЕДАКТИРАНИ КОЛЕКТИВНИ ТОМОВЕ:**

2. S. Zawada, A. Steleżuk, P. Ślusarczyk. "Top management w wojewódzkich jednostkach samorządu terytorialnego. Metody zarządzania czasem", *Koncepcje teoretyczno-praktyczne z obszaru zarządzania i pedagogiki*, ed. M. Kęsy, (Bydgoszcz: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Gospodarki w Bydgoszczy, 2022), 49-58. ISBN: 978-83-65507-78-5.
3. P. Ślusarczyk, A. Steleżuk, S. Zawada. "Model biznesowy w zarządzaniu projektowym przy wykorzystaniu metod planowania", *Koncepcje teoretyczno-praktyczne z obszaru zarządzania i pedagogiki*, ed. M. Kęsy, (Bydgoszcz: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Gospodarki w Bydgoszczy, 2022), 21-38. ISBN: 978-83-65507-78-5.
4. A. Steleżuk. "The genesis of personal income tax. Case study", *Intergation of Education, Science and Business in Modern Environment: Summer Debates*, ed. V. V. Marenichenko, (Dnipro, WayScience, 2023), 53-55. ISBN: 978-617-8293-07-9.

**C. ИЗСЛЕДВАНИЯ, ПУБЛИКУВАНИ В НЕРЕЦЕНЗИРАНИ СПИСАНИЯ ИЛИ  
ПУБЛИКУВАНИ В РЕДАКТИРАНИ КОЛЕКТИВНИ ТОМОВЕ:**

5. A. Steleżuk, M. Wolanin, 2023. "Primary research using quantitative methods in the social sciences", *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Technicznej w Katowicach*, no. 16 (Wyd. Wyższej Szkoły Technicznej w Katowicach): 145-156. ISSN: 2082-7016.

6. A. Steleżuk, *Diagnosis of professional and managerial competences in medium-sized enterprises*, Zeszyt Naukowy Seria Turystyka i Rekreacja, Vol. 44, Num. 18, 2023, pp. 90-108, ISSN: 1734-6436.



## **VI. ДЕКЛАРАЦИЯ ЗА НЕЗАВИСИМОСТ НА ДОКТОРСКАТА РАБОТА**

Декларация на Анджей Стележук относно неговата докторска дисертация.

Декларирам, че докторската дисертация е написана изцяло от мен и не нарушава авторските права на други лица.

Декларирам, че докторската дисертация не дублира никакви фрагменти от моята магистърска работа, озаглавена „Портрет на модерен полски мениджър в очите на неговите подчинени“, въз основа на която през 2011 г. получих професионалната титла магистър в Университета по мениджмънт в Легница.

.....  
/ подпис /

Анджей Стележук

Пловдив -2024