



Мікроекономіка

Мілтіадіс СТАБУЛІС,
Антоніос КОСТАС

**ПІДПРИЄМНИЦТВО
ТА СІМЕЙНИЙ БІЗНЕС:
ПРАВОНАСТУПНИЦТВО У ГРЕЦІЇ**

Резюме

Мета статті – збір кількісних і якісних даних про поточний стан правонаступництва та передачі сімейного бізнесу в Греції, а також визначення поточних вимог та потреб бізнесу в підтримці під час процесу правонаступництва. Вибірка підприємств, які брали участь у дослідженні, складалася зі 130 компаній різних видів діяльності, розмірів і місцеположень у Греції, класифікованих за кількістю працівників. Наукова робота має на меті відобразити поточну ситуацію шляхом аналізу відгуків підприємців / власників бізнесу, представників та виконавчих членів підприємств щодо спадкоємства бізнесу. Результати дослідження можуть бути використані для розробки пропозицій і політичних рекомендацій, а також для створення бази даних для підготовки та впровадження бізнес-плану правонаступництва з кінцевою метою розробки нових стратегій зміцнення та підтримки правонаступництва сімейного бізнесу в Греції.

© Мілтіадіс Стабуліс, Антоніос Костас, 2022.

Стабуліс Мілтіадіс, доцент, кафедра освітньої та соціальної політики, Університет Македонії, м. Салоніки, Греція. Емейл: staboulis@uom.edu.gr

Костас Антоніос, ад'юнкт, кафедра бухгалтерського обліку та фінансів, Міжнародний еллінський університет, м. Салоніки, Греція. Емейл: ankostas@emt.iuh.gr

Ключові слова

Підприємництво; сімейне правонаступництво; дослідження громадської думки; Греція.

Класифікація за JEL: M12, M51, O12.

8 рисунків, 20 таблиць, 17 джерел літератури.

Постановка проблеми та огляд літератури

Мета дослідження: (а) зібрати кількісні та якісні дані про поточний стан успадкування сімейного бізнесу в Греції; (б) виявити поточні вимоги та потреби в підтримці бізнесу під час процесу успадкування; (с) вивчити та окреслити контекст і проблеми МСП, пов'язані з процедурами правонаступництва власності. Це спрямовано на реалізацію ефективної політики та нових заходів щодо успадкування з боку грецьких національних та регіональних органів влади, щоб застосована політика та розроблені плани дій дали змогу успішно подолати перешкоди та забезпечити життєздатність бізнесу.

Показуючи точки зору підприємців / власників компаній, представників і виконавчих членів підприємств щодо правонаступництва бізнесу в Греції, автори прагнуть проілюструвати поточний сценарій у рамках: посилень на вторинні дослідження; уривків політичного дискурсу та аргументації, сформульованих соціальними партнерами, організаціями та органами (наприклад, комітетами) центрального та місцевого / регіонального уряду; конкретних висновків дослідження громадської думки, проведеного для формулювання схеми «План дій щодо впровадження ефективної політики та нових заходів щодо правонаступництва в Греції» в рамках прикладної програми «Підвищення конкурентоспроможності та стійкості європейських малих і середніх підприємств через процедури та моделі правонаступництва» (далі «Дорога успіху»), профінансованою європейською програмою міжрегіонального спів-

робітництва «Interreg Europe 2014-2020» (Greek Ministry of Economy and Development, 2021).

Процес передачі управління та власності сімейного підприємства наступному поколінню відомий як правонаступництво сімейного бізнесу. До цього також можуть бути включені сімейні активи. Як правонаступництво управління, так і успадкування власності часто контролюють члени сім'ї. Таким чином, ефективність процесу правонаступництва залежатиме від того, наскільки добре інтегрований і керований сімейний компонент. За визначенням, плани правонаступництва бізнесу зазвичай охоплюють стандартні характеристики, які мають передувати справжньому запиту про правонаступництво. За словами Крістенсена, план правонаступництва має охоплювати визначення більшості можливих правонаступників, їхніх якостей наступників і оприлюднення їхнього профілю (Christensen, 1953). Уорд і Лансберг додають попит на навчання, таким чином формуючи бачення після завершення процесу (Ward, 1987; Lansberg, 1988).

На вибір спадкоємців бізнесу впливає віра власників бізнесу в навички та цілі наступника, що спонукає власника надавати наступнику додаткові можливості для розвитку автономії в середині підприємства (Gagné et al., 2021). Дуже важливо визначити елементи, які впливають на те, наскільки наступне покоління залучено до сімейного підприємства, враховуючи проблему майбутнього успадкування бізнесу. Представники наступного покоління оцінюють, як до них ставляться батьки, і це впливає на їх уявлення про власну компетентність і ставлення до сімейного бізнесу (Garcia et al., 2019). Сім'ї, які впроваджують ключові стратегічні дії у відкритому, адаптивному та сприятливому середовищі, переважно допомагають наступному поколінню відокремитися від своїх батьків і отримати легітимність у рамках сімейного бізнесу, що надихає їх розпочати власну справу (Capovì et al., 2022).

Таким чином, характеристики планування процесу успадкування мають передбачати вибір наступника та його залучення, розробку підприємницької стратегії після зміни власника, роль колишнього власника після завершення процесу правонаступництва, а також повідомлення основних зацікавлених сторін про правонаступництво (персоналу, клієнтів, постачальників) (Sharma et al., 2003).

У Греції, незважаючи на те, що малі та середні підприємства становлять «основу» економіки, систематичних чи масштабних досліджень у цій галузі не проведено, оскільки інші форми бізнесу були більш привабливі з точки зору наукового інтересу. Немає загального чи загальноприйнятого визначення терміна «сімейний бізнес», і його часто неправильно тлумачать як «мале та середнє підприємство» (МСП). Навіть якщо члени сім'ї більше не беруть безпосередньої участі в веденні бізнесу, тісні зв'язки гарантують, що вони все ще будуть активними учасниками.

Для цих двох термінів немає диференціації щодо використання та немає спеціальної правової бази. Наприклад, у Законі 2941/2001 про спрощення процесів заснування бізнесу відсутнє визначення «сімейного бізнесу». З огляду на такий аспект сімейні підприємства можуть мати кілька організаційно-правових форм залежно від кількості працівників. Таким чином, відсутність чіткого визначення сімейного бізнесу та відсутність інституційного органу, відповідального за питання, пов'язані з таким видом бізнесу, є ознаками мінімальної підтримки з боку грецького уряду.

Відповідно до комерційного законодавства Греції, як для успадкування бізнесу наступним поколінням, так і для його продажу третім сторонам, у статті 13 щодо автономного оподаткування прибутку підприємств або професій відповідно до Закону 2238/1994 «Ратифікація Кодексу оподаткування прибутку», введено термін «повна передача комерційної власності», що передбачає передачу всіх взаємозалежних і об'єднаних прав та обов'язків, що випливають з існування підприємства як суб'єкта господарювання, але не обов'язково з усіх пов'язаних з цим прав. Крім того, «часткова передача комерційної власності» тотожна передачі неподільного відсотка прав на активи бізнесу. Грецьке комерційне право передбачає три способи передачі: за договором за життя, в результаті спадкоємства після смерті та шляхом перетворення бізнесу або злиття. Відповідно доступні такі типи передачі:

- передача, завершення якої очікується внаслідок раптових причин, таких як смерть, некомпетентність або непередбачена економічна катастрофа;
- запланована повна передача в результаті виходу на пенсію особи-передавача, концесії бізнесу для забезпечення фінансової стабільності нащадків або зміни кар'єри особи-передавача;
- планова часткова передача, яка може супроводжуватися або не супроводжуватися одночасною передачею управління бізнесом підприємства.

Закон 2238/1994 був замінений Законом 4172/2013, де стаття 42 посилається на передачу прав власності так: «Будь-який вид доходу, отриманий через перевищення вартості, що виникає внаслідок передачі прав власності, а також через передачу всього майна, підлягає оподаткуванню податком на доходи фізичних осіб, за умови, що вони не здійснюють підприємницьку діяльність, що відображено: 1) володінням акцій компанії, яка може бути або не бути виведена на фондовий ринок; 2) володінням акцій або часток в окремій компанії; 3) володінням державними облігаціями та казначейськими векселями або корпоративними облігаціями; 4) володінням фінансовими деривативами». Таким чином, термін «передача» переважно стосується процедури передачі матеріальних і нематеріальних майнових активів, прав і обов'язків, які становлять суть будь-якої діяльності, разом із правовими наслідками, пов'язаними з цією процедурою. правонаступництво означає заміну особи,

яка є власником підприємства і яка, як у випадку з МСП, також зазвичай виконує роль головного керівника.

Грецька організація малих і середніх підприємств та ремесел і Національна обсерваторія для малих і середніх підприємств спробували скласти карту та дослідити поточні тенденції щодо правонаступництва та передачі бізнесу в Греції (Hellenic Organization of Small and Medium Sized Enterprises and Handicraft (EOMMEX), 2011). Вибірка підприємств складалася з 440 грецьких МСП, які на той час проходили через процес передачі власності, та 534 МСП, передачу яких уже було завершено протягом 2006-2009 рр. Дослідження ретельно вивчило особливості процесу правонаступництва та передачі підприємств у Греції, з акцентом на такі параметри, як стать, рівень освіти, вік і, що найважливіше, відносини між передавачем та правонаступником. Згідно з висновками, приблизно 83% спадкоємців грецьких сімейних підприємств є членами сім'ї, тоді як 79% усіх передач пов'язані з діями батьків в інтересах своїх дітей (EOMMEX, 2011). У Греції сім (7) із десяти (10) власників сімейного бізнесу висловлюють намір передати свою власність молодому поколінню, тоді як лише 9% з них розглядають можливість продажу своєї компанії третій стороні. Додаткові дані показують, що 46% наступників беруть під контроль бізнес своїх батьків з метою його розвитку та розширення. Передача можлива, коли власник підприємства досягає пенсійного віку. Фактично, як підтверджено, шість (6) з десяти (10) передавачів були віком 55-64 років, водночас двоє (2) з десяти (10) були навіть старші. Найближчі родичі (85%) мають пріоритет як бажані наступники, тоді як передача сама по собі є сімейною стратегією для забезпечення професії для молоді, особливо для чоловіків-членів сім'ї (83% наступників). Зі сказаного вище зрозуміло, що правонаступництво від покоління до покоління (спадкове) переважає в Греції над передачею третій особі, і причиною цього – вихід на пенсію передавача, який все ще бере участь у бізнес-діяльності в активній, але неформальній формі (73% вибірки).

Однак протягом останніх років як побічний ефект фінансової кризи в Греції простежується поступовий зворотний тренд. За умови, що альтернативних кар'єрних можливостей, особливо для молодих поколінь, стає все менше, спадкоємці сімейних підприємств, здається, готові взяти на себе відповідальність за діяльність своїх попередників, розглядаючи цей варіант як шанс забезпечити собі кар'єру (Vassiliadis & Vassiliadis, 2014). На думку Кіріазопулоса та Саманта-Рунті, молодше покоління, як правило, досить добре підготовлене як з точки зору знань, так і досвіду, починаючи з низького рівня в бізнес-ієрархії та працюючи кілька років у різних ролях, що охоплюють весь спектр підприємницької діяльності (Kyriazopoulos & Samanta-Rounti, 2007).

З метою розвитку та доповнення вищезгаданого дослідження було реалізовано польове опитування з використанням кількісної методології для збору первинних даних. **Мета дослідницької роботи** – отримання кількісної та якісної інформації щодо поточної ситуації у сфері правонаступництва та

передачі сімейного бізнесу в Греції, а також щодо потреб у підтримці підприємств під час процедури правонаступництва. У цьому загальнонаціональному дослідженні задокументовано та оцінено такі аспекти, як досвід, ноу-хау, точки зору та пропозиції, сформульовані в бізнес-середовищі. Опитано компанії різних секторів економіки та розмірів, які здійснювали підприємницьку діяльність у різних частинах країни. Вибірку складено за допомогою методу багатоступеневої вибірки серед членів підприємств, зазначених у Статистичному бізнес-реєстрі Грецького статистичного управління (ELSTAT), за 2017 рік. Саме опитування передбачало заповнення анкети виконавчими членами вибраних корпорацій з 11 листопада по 29 грудня 2020 року. Сто тридцять (130) корпорацій, незалежно від сектору бізнесу, розміру та місцезнаходження, становлять вибірку корпоративних організацій-учасників (відповідно до їх кількості працівників).

Методологія дослідження

Для забезпечення ефективності застосованого методологічного підходу було запроваджено такі етапи: по-перше, вибір методу збору даних; по-друге, оформлення анкети; і по-третє, специфікація зразка.

Для потреб дослідження використано методологію інтернет-опитувань. Останніми роками Інтернет став альтернативним методом проведення самостійних опитувань. Інтернет-опитування, як правило, базуються на комп'ютеризованих анкетах, які самостійно заповнюють респонденти (за допомогою клавіатури, сенсорного екрану або миші) в Інтернеті, тобто передбачається відсутність взаємодії з інтерв'юером / дослідником під час збору даних (Vasja et al., 2007). Веб-опитування – це ненав'язливий, гнучкий і недорогий спосіб запросити людей до участі в самостійних опитуваннях. Крім того, вони мають перевагу, оскільки дають змогу заповнювати опитування у зручний час (Wolf et al., 2016).

Процес отримання відповідей в Інтернет-опитуваннях залежить від чотирьох основних компонентів: характеристик респондентів (соціодемографії, досвіду з попередніх опитувань, інтересу та ставлення до теми опитування), соціального середовища (загального клімату опитування – традицій опитування, сприйняття прямого маркетингу та легітимності опитувань), технологічного середовища (доступності Інтернету, використання широкосмугового зв'язку та альтернативних пристроїв, цифрової грамотності) та дизайну опитування (запрошення, подальших дій, стимулів, довжини анкети, дизайну анкети). З них тільки дизайн дослідження знаходиться під частковим контролем дослідника (Vasja et al., 2007). Існують різні потенційні конструкції. Для цілей дослідницької роботи використовувався перехресний дизайн. У перехресному дизайні вибірку респондентів опитують тільки один раз у певний момент часу. Перехресні дослідження зазвичай базуються на репрезентативній ви-

бірці, щоб можна було отримати описові твердження щодо чітко визначеної сукупності на момент опитування (Wolf et al., 2016).

Розробка та відбір вибірки також містять остаточне підтвердження методу відбору респондентів, встановлення критеріїв розшарування / стратифікації, а також процес відбору-специфікації зразка. Початковий цільовий розмір вибірки становив 400 підприємств (130 підприємств були кінцевими учасниками – ідеальний розмір вибірки для складання достовірних і точних даних), відбір яких ґрунтувався на випадковій вибірці, що передбачало двоаксіомний статистичний процес. Згідно з першим принципом, члени групи є рівноправними кандидатами для вибірки, а згідно з другим – вибір одного члена групи для вибірки жодним чином не впливає на вибір іншого. Метод випадкової вибірки було обрано, оскільки групи корпоративних учасників були отримані / витягнуті з Загального електронного комерційного реєстру. Оригінальну вибірку з 400 корпорацій визначено як робочу групу, взявши до уваги кількість малих і дуже малих підприємств, що відповідало 1 248 850 одиницям з людським капіталом 0-49 осіб, тоді як приблизно 30% з них використовували плани успадкування або передачі. Ці показники взято зі «Статуту статистики для корпоративних організацій» Грецького статистичного агентства (останнє оновлення: 2017 р.).

Було шість етапів дослідження:

1. Посилання на вторинну міжнародну бібліографію (дійсні висновки можна зробити з вибірки 0,025% у групах понад 1 000 000 осіб).

2. Перевірка якості опитувальника шляхом його застосування в моделюванні з обмеженою вибіркою.

3. Реалізація дослідження: розповсюдження та заповнення анкети.

4. Кодифікація інформації.

5. Аналіз даних.

6. Результати та висновки.

Основним методологічним інструментом, який використано під час виконання дослідження, була добре структурована анкета. Збір матеріалу для вибірки проводився за допомогою багатоетапної вибірки серед корпоративних учасників підприємств, які включені до Статистичного бізнес-реєстру Грецького статистичного управління (ELSTAT) за 2017 р. На першому рівні цей метод ґрунтується на виборі одиниць вибірки (тобто ширших груп) із [загальної / опитуваної] сукупності відповідно до визначених критеріїв; згодом він переходить до вибірки серед вибраних одиниць. Отже, це поєднання кластеризованої та пошарової вибірки. Параметрами-критеріями, застосованими в процесі вибірки, були кількість юридичних осіб (підприємств) та їх категоризація щодо первинного, вторинного або третинного сектору. Відправною точкою для відбору були 13 регіонів Греції. Табл. 1 ілюструє кількість юридичних осіб для кожного регіону в трьох (3) секторах.

Таблиця 1

**Кількість юридичних осіб, циклів діяльності та працівників
на однозначний сектор економіки та регіональну одиницю**

Регіон	Юридичні особи (підприємства)			
	Первинний сектор	Вторинний сектор	Третинний сектор	Всього
Східна Македонія та Фракія	49.909	6.057	32.451	88.417
Центральна Македонія	94.876	20.521	120.891	236.288
Західна Македонія	19.140	4.134	15.242	38.516
Епір	19.352	4.652	21.306	45.310
Фессалія	59.023	8.395	44.378	111.796
Центральна Греція	36.906	6.985	31.205	75.096
Іонічні острови	10.089	3.900	23.997	37.986
Західна Греція	50.292	7.651	38.712	96.655
Пелопоннес	66.790	8.569	36.393	111.752
Аттика	21.097	40.250	285.554	346.901
Північні Егейські острови	17.019	3.162	13.991	34.172
Південні Егейські острови	7.595	6.180	35.139	48.914
Крит	77.169	9.889	46.771	133.829
Всього	529.257	130.345	746.030	1.405.632

Джерело: Statistical Enterprise Register – Year 2017 (ELSTAT, 2017).

Групування географічних територій базувалося на кількості підприємств у кожному регіоні (останній стовпчик табл. 1).

У табл. 2 наведено класифікацію регіонів на 5 груп (загальна кількість підприємств класифікована за спаданням). Крім того, у табл. 2 додатково надано низхідну послідовність.

Таблиця 2

Поділ регіонів на 5 груп

Регіон	Кількість підприємств	За спаданням
Аттика	346.901	1
Центральна Македонія	236.288	2
Крит	133.829	3
Фессалія	111.796	3

Регіон	Кількість підприємств	За спаданням
Пелопоннес	111.752	3
Західна Греція	96.655	4
Східна Македонія та Фракія	88.417	4
Центральна Греція	75.096	4
Південні Егейські острови	48.914	5
Епір	45.310	5
Західна Македонія	38.516	5
Іонічні острови	37.986	5
Північні Егейські острови	34.172	5
Всього	1.405.632	

Класифікацію та групування регіонів здійснено з дотриманням описового або більш спеціалізованого статистичного методу, такого як кластерний аналіз, який реалізовано у дослідницькій роботі.

Проведено розподіл вибірки на 5 груп або підгруп. Наприклад, окрім регіонів Аттики та Центральної Македонії, анкети були розповсюджені серед підприємств регіону, які функціонували як представники цієї конкретної групи. Таким чином, відповіді, надані в анкетах, були актуальними для конкретного регіону країни, де була представлена різна кількість підприємств. Процес визначення вибірки полегшили чіткі географічні межі, встановлені як рамки для відбору (табл. 3).

Таблиця 3

Вибірка відповідно до поділу регіонів на 5 кластерів

Кластер 1	Регіон Аттики
Кластер 2	Регіон Центральної Македонії
Кластер 3	Регіон Криту
	Регіон Фессалії
	Регіон Пелопоннесу
Кластер 4	Регіон Західної Греції
	Регіон Східної Македонії та Фракії
	Регіон Центральної Греції
Кластер 5	Регіон Південних Егейських островів
	Регіон Епіру
	Регіон Західної Македонії
	Регіон Іонічних островів
	Регіон Північних Егейських островів

Далі було розраховано відношення конкретної кількості підприємств у кожній групі (за галуззю) до кількості підприємств загалом по країні з метою визначення сукупної кількості підприємств для кожного сектора групи по країні. Кожна група відібраних регіонів була забезпечена відповідною кількістю анкет.

У наведеній нижче таблиці показано, що регіону Аттика надається 25% анкет (2 для первинного, 3 для вторинного та 20 для третинного сектору), оскільки початкова ціль для вибірки з 400 підприємств становила 100 анкет. Зазначимо, що відбулися незначні зміни у відсотках через практичні перешкоди в процесі відбору зразків, або через необхідність створити достатньо велику вибірку, щоб запропонувати більш повну оцінку конкретних груп.

Згодом до кожного регіону було підібрано головну префектуру – столицю (штаб-квартиру регіональної влади) або іншу локацію з будь-яких причин. Для кожного обраного регіону контактну інформацію та реквізити перевірялися в Реєстрі торгово-промислової палати; також запитувався вид основної діяльності для кожної групи в усіх трьох секторах. Зазначимо, що можна було створити систематичну вибірку через Реєстр торгово-промислової палати, дотримуючись необхідних кроків для відбору юридичних одиниць (підприємств) у галузевому секторі. У табл. 4 представлено кількісний розподіл по групах регіонів та співвідношення до початкової цілі 400 вибіркових анкет; тим часом у таблиці 5 наведені додаткові відомості про результати цього процесу.

Таблиця 4

Кількісний розподіл на групу регіонів і відповідне співвідношення [початкових] 400 вибіркових анкет

Кластер	Регіони у кластері	% участі	Кількість анкет
1	Аттика	25	99
2	Центральна Македонія	17	67
3	Крит	25	102
	Фессалія		
	Пелопоннес		
4	Західна Греція	19	74
	Східна Македонія та Фракія		
	Центральна Греція		
5	Південні Егейські острови	15	58
	Епір		
	Західна Македонія		
	Іонічні острови		
	Північні Егейські острови		
	Всього	100	400

Таблиця 5

Результат процесу кількісного розподілу на групу регіонів і відповідне співвідношення [початкових] 400 вибіркового анкет

Кластер	Кількісний розподіл по групах регіонів			Співвідношення до початкової цілі 400 вибіркового анкет, %			Всього
	Первинний сектор	Вторинний сектор	Третинний сектор	Первинний сектор	Вторинний сектор	Третинний сектор	
Регіон Аттики	21.097	40.250	285.554				
Кластер 1	21.097	40.250	285.554	2	3	20	25
Регіон Центральної Македонії	94.876	20.521	120.891				
Кластер 2	94.876	20.521	120.891	7	1	9	17
Регіон Криту	77.169	9.889	46.771				
Регіон Фессалії	59.023	8.395	44.378				
Регіон Пелопоннесу	66.790	8.569	36.393				
Кластер 3	202.982	26.853	127.542	14	2	9	25
Регіон Західної Греції	50.292	7.651	38.712				
Регіон Східної Македонії та Фракії	49.909	6.057	32.451				
Регіон Центральної Греції	36.906	6.985	31.205				
Кластер 4	137.107	20.693	102.368	10	1	7	18
Регіон Південних Егейських островів	7.595	6.180	35.139				
Регіон Епіру	19.352	4.652	21.306				
Регіон Західної Македонії	19.140	4.134	15.242				
Регіон Іонічних островів	10.089	3.900	23.997				
Регіон Північних Егейських островів	17.019	3.162	13.991				
Кластер 5	73.195	22.028	109.675	5	2	8	15
Всього	529.257	130.345	746.030	38	9	53	100

Результати дослідження

Профіль вибірки

Щодо географічного розподілу підприємств, у табл. 6 представлено розміщення за кластерами.

Таблиця 6

Географічне розміщення підприємств по кластерах регіонів

Кластер 1	Регіон Аттики	42
Кластер 2	Регіон Центральної Македонії	21
Кластер 3	Регіон Криту	15
	Регіон Фессалії	
	Регіон Пелопоннесу	
Кластер 4	Регіон Західної Греції	34
	Регіон Східної Македонії та Фракії	
	Регіон Центральної Греції	
Кластер 5	Регіон Південних Егейських островів	18
	Регіон Епіру	
	Регіон Західної Македонії	
	Регіон Іонічних островів	
Всього		130

Щодо розподілу підприємств відповідно до їх організаційно-правової форми, 51 підприємство (39,23%) є «Société Anonyme» (S.A.), а 37 (28,46%) є приватними підприємцями (ПП) (рис. 1).

Щодо класифікації підприємств за кількістю працівників, то переважна більшість – малі підприємства, що також відображає загальну ситуацію в ширшій виробничій мережі Греції. Якщо бути точним, то 78 компаній (60% вибірки) пропонують роботу одній (1) або до дев'яти (9) особам, а ще 42 з них надають роботу від десяти (10) до сорока дев'яти (49) особам (32,31%). Нарешті, лише сім (7) підприємств мають штат від 50 до 249 працівників, і лише три (3) укомплектовані понад 250 працівниками (рис. 2).

Рисунок 1

Розподіл підприємств за організаційно-правовою формою

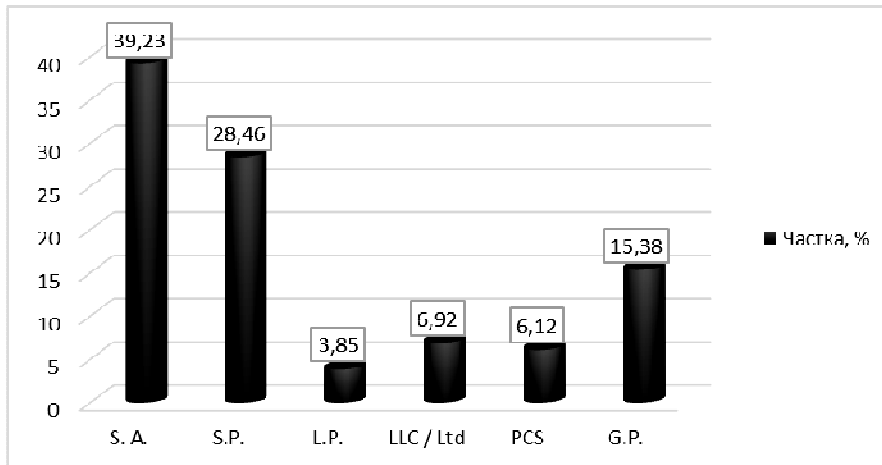
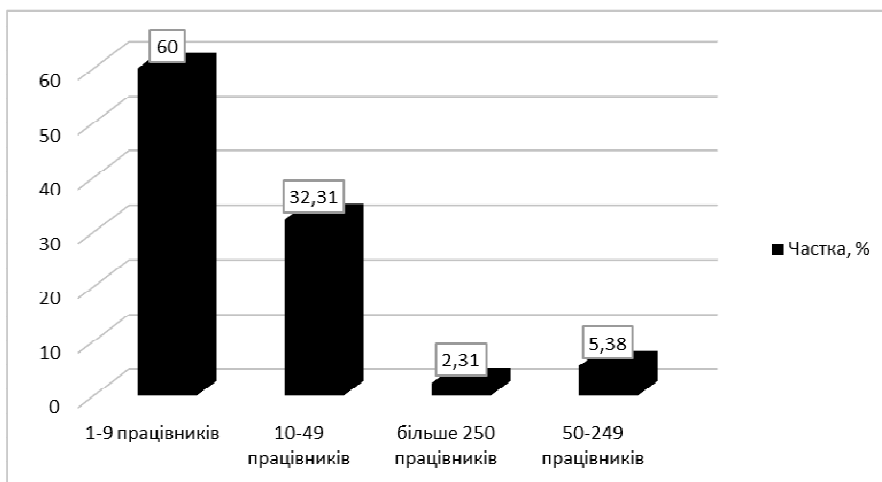


Рисунок 2

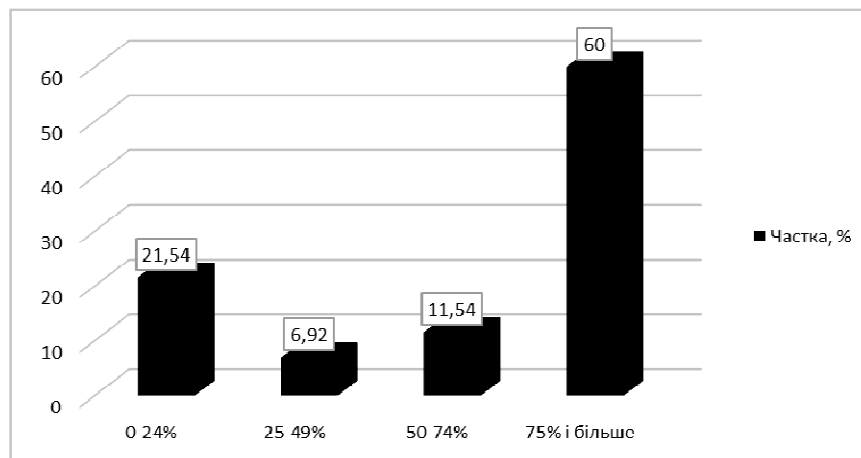
Класифікація підприємств за чисельністю працівників



Щодо розподілу підприємств за акціонерним капіталом, то більшість з нього належить членам сім'ї, що підтверджує сімейний характер більшості підприємств. Зокрема, 78 компаній вибірки (60%) володіють понад 75% акцій, за ними йдуть корпорації, в яких члени родини володіють лише 0-24% акцій (28 підприємств відповідають 21,54% вибірки), а суб'єкти з часткою акцій від 25–49% до 50–74% займають останнє місце (рис. 3).

Рисунок 3

Розподіл підприємств за часткою акцій (за основними видами підприємницької діяльності), що належить членам сім'ї, у відсотках



Очевидно, домінантними корпоративними типами у такому разі є підприємства малого розміру та сімейного характеру, що додатково підтверджується тим фактом, що в багатьох із цих підприємств члени сім'ї беруть активну участь в їх управлінні. Зокрема, у 117 із 130 компаній є принаймні одна (1) особа, відповідальна за виконання адміністративних обов'язків. Зокрема, 52 корпорації (40%) мають дві (2) відповідальні особи, тоді як у 35 підприємствах (26,92%) є одна (1) така особа, а у 18 компаніях (13,85%) – три (3) керівні посади (рис. 4).

Щодо групування підприємств на основі їх обороту, 51 із 130 корпорацій відповідає обороту до 150 000 євро, що охоплює 39,23% вибірки дослідження. Далі йдуть 30 підприємств (23,08%) із оборотом від двох (2) до десяти (10) мільйонів євро, тоді як кількість більших компаній становить 10 (7,69%) із оборотом більше 10 мільйонів євро (рис. 5).

Рисунок 4

Класифікація підприємств за кількістю членів родини, які беруть активну участь в їх управлінні

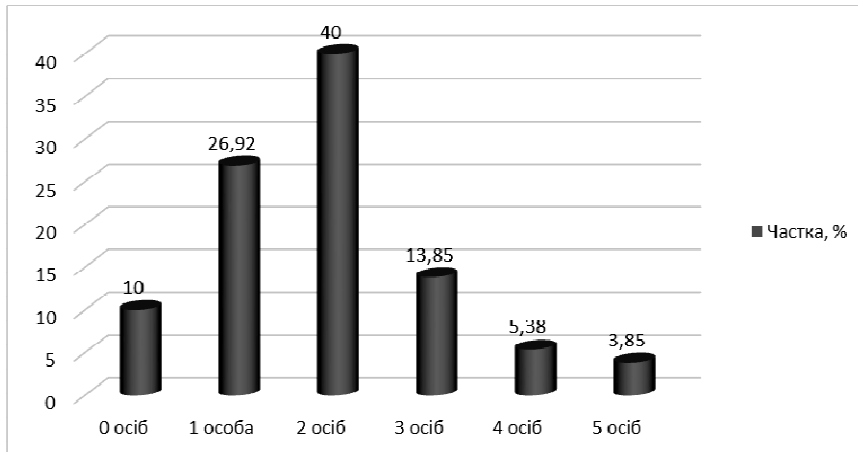
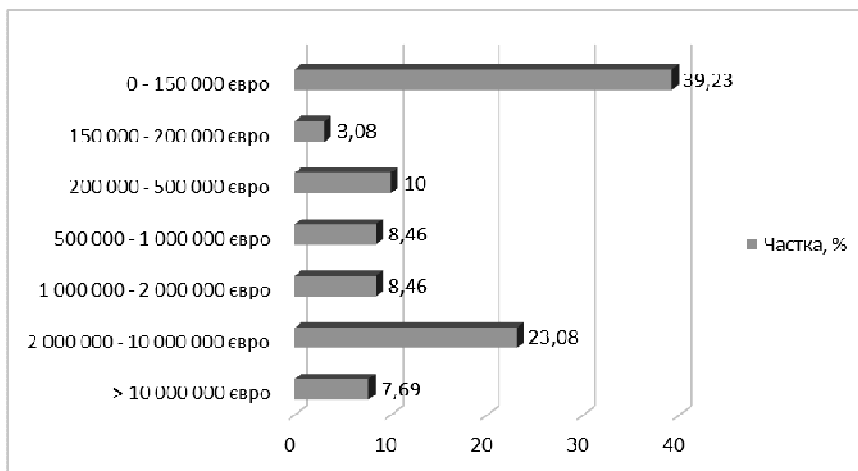


Рисунок 5

Розподіл підприємств за оборотом їхньої господарської діяльності



Щодо демографічних даних учасників (рис. 6, 7 і 8), то керівники-чоловіки становлять більшість вибірки дослідження (106 чоловіків проти 24 жінок: 81,54% проти 18,46% відповідно). Крім того, ці особи належать переважно до вікової групи 45–54 роки (41 особа, 31,54%), а 32 особи належать до категорії 35–44 років (24,62%). У діаметральній опозиції участь наймолодших і найстарших членів дуже обмежена (1 особа віком до 25 років і 11 осіб старше 65 років) (рис. 7). Щодо освітнього рівня опитаних (рис. 8), то більшість, тобто 91 особа, закінчили аспірантуру або бакалаврат, лише 7 осіб (5,38%) мають середню освіту, а решта є випускниками початкової освіти.

Рисунок 6

Класифікація підприємств за статтю корпоративних учасників

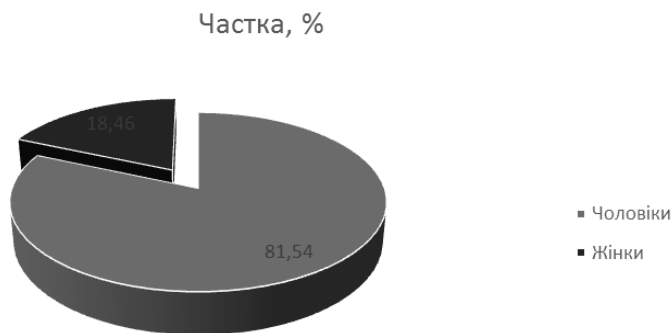


Рисунок 7

Групування підприємств за віком корпоративних представників

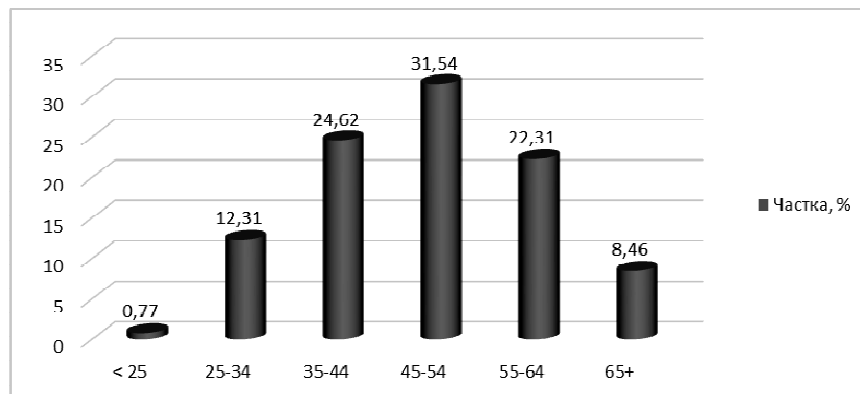
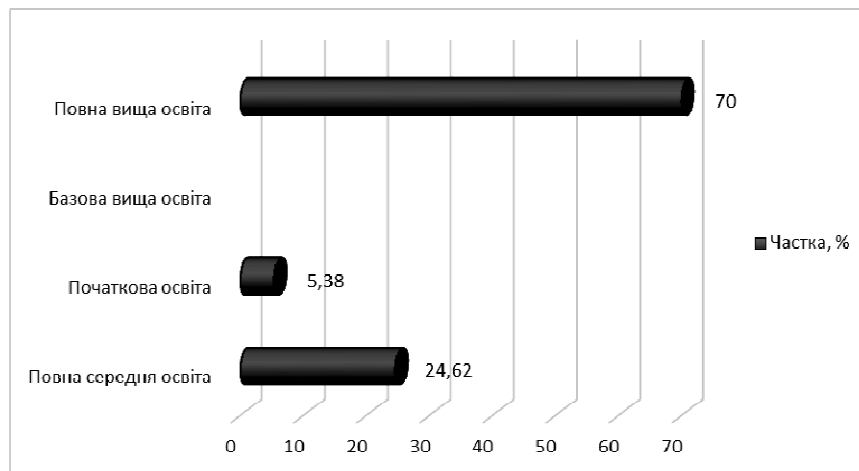


Рисунок 8

Групування корпоративних учасників за рівнем отриманої освіти

**Вибірка засновників підприємств**

Цей розділ описує результати дослідження, отримані після опрацювання відповідей на запитання, що надали засновники підприємства (65 опитаних), та розподілу їх за двома рівнями. Перший рівень охоплює тих, кому байдуже до питань правонаступництва, а другий об'єднав зацікавлені сторони. Однак у першій групі, згідно з табл. 7, можна диференціювати дві підгрупи: десять осіб зазначили, що не мають жодного інтересу до цього питання, а тридцять чотири респонденти уточнили, що не передбачають необхідності в ньому в найближчому майбутньому, тобто протягом наступних п'яти років (разом 44 опитаних). У другій групі двадцять (20) осіб відповіли, що будуть розглядати питання правонаступництва у короткостроковій перспективі (табл. 7). У наступних запитаннях за основу взято саме другу групу; формулювання мало на меті пізнання їхнього підходу до правонаступництва та визначення більш конкретних його аспектів.

Основна причина відсутності інтересу в 44 респондентів в короткостроковій перспективі – вони ще не досягли пенсійного віку; також невелика частка опитаних зазначила, що компанія лише недавно була створена або стала прибутковою і тому вони не бажають втрачати над нею контроль. Більше того, частина представників вибірки незацікавлених у правонаступництві ні в короткостроковій перспективі, ні взагалі дали такі відповіді щодо їхньої обізнаності з поняттям правонаступництва: 34,09% відповіли, що «трохи» знають про це, десять осіб – не знають зовсім, а ще десять стверджували, що вони «добре знайомі» з поняттям (табл. 8).

Таблиця 7

Чи актуальне для вашого підприємства питання безперервності бізнесу?

	К-сть відповідей	%
Процес передачі та правонаступництва уже розпочався або закінчився	1	1,54
Так, це важливо для мене, але не в найближчому майбутньому (принаймні через 5 років)	34	52,31
Так, це важливо для мене у найближчому майбутньому (протягом наступних 1–3 років)	20	30,77
Ні, мене це не цікавить	10	15,38
Загалом	65	100

Таблиця 8

Наскільки ви знайомі з поняттям передачі власності іншому члену сім'ї чи третій особі?

	К-сть відповідей	%
Зовсім не знайомий	10	22,73
Мало знайомий	10	22,73
Трохи знайомий	15	34,09
Добре знайомий	5	11,36
Дуже добре знайомий	4	9,09
Загалом	44	100

Щодо запитання, адресованого 44 (з 65) респондентам, які не цікавилися питанням правонаступництва ні в короткостроковій перспективі, ні взагалі, про те, чи були вони поінформовані щодо питання правонаступництва та передачі бізнесу, то незалежно від інтересу до питання спадкоємства / передачі більшість респондентів відповіли, що вони ніколи раніше не були поінформовані про цю тему, лише 19 респондентів заявили, що їм надали відповідну інформацію (табл. 9).

Серед відповідної вибірки (44 респондентів) більшість (56,82%) підтвердили, що бажають отримати додаткові відомості про особливості процедури правонаступництва / передачі свого бізнесу, водночас 43,18% (табл. 10) заявили, що в них не було ні короткострокової, ні довгострокової потреби в цьому.

Таблиця 9

Чи отримували ви раніше будь-яку інформацію щодо питань правонаступництва / передачі бізнесу?

	К-сть відповідей	%
Так	25	56,82
Ні	19	43,18
Загалом	44	100

Таблиця 10

Вам цікаво дізнатися більше про процес передачі бізнесу іншому члену сім'ї чи третій особі?

	К-сть відповідей	%
Так	25	56,82
Ні	19	43,18
Загалом	44	100,00

Згодом тим учасникам, які відповіли, що вони хотіли би отримати більше інформації про процес успадкування / передачі (25 осіб), було додатково запропоновано вказати, з якими з наступних аспектів вони бажають ознайомитися (законодавчі вимоги та процедури передачі, сплата податків, страхові зобов'язання, розробка плану передачі, пошук і вибір правонаступника / покупця, джерела фінансування, доступні послуги супроводу процедури передачі). Опитані переважно хотіли бути поінформованими про законодавчі вимоги та положення, пов'язані з правонаступництвом (20 осіб) та зобов'язання щодо сплати податків, які супроводжують процес спадкування (16 осіб). Дещо менша частина (15 учасників) надали перевагу етапу планування процедури передачі, а інші теми (джерела фінансування, страхові зобов'язання, доступні послуги супроводу) цікавили респондентів менше (табл. 11).

З іншого боку, учасникам, зацікавленим у питаннях правонаступництва / передачі свого бізнесу в найближчому майбутньому (20 осіб), задали ряд більш конкретних питань, щодо аспектів проектування та реалізації в довгостроковій перспективі з метою отримання об'єктивної інформації щодо того, наскільки грецькі підприємства потребують механізмів підтримки.

Таблиця 11

Якщо так, то щодо якого конкретного аспекту ви хотіли би отримати додаткову інформацію?

	К-сть відповідей	%
Законодавчі вимоги та процедури передачі	20	80,00
Сплата податків	16	64,00
Податкові зобов'язання	12	48,00
Розробка плану передачі	15	60,00
Пошук і вибір правонаступника / покупця	6	24,00
Джерела фінансування	11	44,00
Доступні послуги супроводу процедури передачі	14	56,00

У цьому контексті питання було таким: «Як ви вважаєте, у якій із наведених нижче сфер вам може знадобитися допомога?». Відповідні варіанти відповіді були такими: розробка плану передачі власності; документообіг; податкові / страхові зобов'язання; вибір правонаступника; навчання / індукція наступника; інструктаж безпосередньо залучених щодо аспектів, що стосуються нового керівництва; вирішення потенційних конфліктів і розбіжностей; плавний перехід на нову посаду; забезпечення фінансування; або «я не буду просити підтримки». Згідно з табл. 12, підтримка з бюрократичними питаннями займає перше місце в списку, а з великою різницею далі йде зацікавленість у навчанні та залученні наступника. Крім того, підтвердження зобов'язань зі сплати податків / страхування важливе для опитаних, і вони вказують, що їм необхідна допомога в цій сфері. Менш важливими сферами, які вимагають підтримки, є розробка плану правонаступництва, забезпечення фінансування, повідомлення безпосередньо зацікавлених сторін про проблеми, пов'язані з новим керівництвом, плавний перехід залучених сторін до їх нового функціонального призначення.

Нарешті, 9 із 20 опитаних заявили, що готові платити за допомогу щодо адміністративних завдань, сплати податків, страхуванням та інших питань, пов'язаними з процедурою правонаступництва / передачі власності (табл. 13). Зокрема, розглядалося питання: «За які з наступних послуг ви готові платити?». Вісім (8) респондентів зазначили, що вони заплатили б, щоб отримати консультацію щодо забезпечення фінансування, тоді як шість (6) респондентів віддали перевагу розробці плану передачі а також навчанню / підготовці наступника. Нарешті, відносно невеликий відсоток (5 осіб) заявили, що не мають наміру платити за жодну із запропонованих послуг.

Таблиця 12

Як ви вважаєте, у якій із наведених нижче сфер вам може знадобитися допомога?

	К-сть відповідей	%
Розробка плану передачі власності	5	20,00
Документообіг	12	48,00
Податкові / страхові зобов'язання	7	28,00
Вибір правонаступника	1	4,00
Навчання / індукція наступника	8	32,00
Інструктаж безпосередньо залучених щодо аспектів, що стосуються нового керівництва	4	16,00
Вирішення потенційних конфліктів і розбіжностей	2	8,00
Плавний перехід на нову посаду	3	12,00
Забезпечення фінансування	5	20,00
Я не буду просити підтримки	1	4,00

Таблиця 13

За які з наступних послуг ви готові платити?

	К-сть відповідей	%
Розробка плану передачі власності	6	30
Загальне завершення плану передачі власності	3	15
Виконання податкових, страхових та інших адміністративних зобов'язань	9	45
Вказівки щодо вибору наступника	1	5
Навчання / індукція наступника	6	30
Підготовка наступника до переходу на нову посаду	1	5
Забезпечення потенційних ресурсів для фінансування	8	40
Жодні з вищезазначених	5	25

Вибірка правонаступників підприємств

У цьому розділі представлені результати опитування правонаступників підприємств, а точніше шістьдесяти п'яти (65) осіб, які назвали себе правонаступниками компаній на формальній чи неофіційній стадії передачі власності, прав та обов'язків (27 корпоративних організацій) або на стадії після завершення процесу їх передачі (38 корпоративних підрозділів). Як видно з табл. 14, внутрішні відносини в компанії регулюються тим фактом, що більшість членів компанії (89,23% або 58 осіб) є близькими родичами власника компанії, що вказує на те, що ця частина вибірки представляє сімейні підприємства.

Таблиця 14

Відношення до власника

	К-сть відповідей	%
Особа не залучена до бізнесу, що не є членом родини	3	4,62
Колеги в одній компанії	2	3,08
Близький родич	58	89,23
Близький родич і колега в одній компанії	1	1,54
Далекий родич	1	1,54
Загалом	65	100

Бажання продовжити сімейну справу було найбільш поширеною відповіддю (43 особи, 66,15%) на запитання «Які наявні (чи минулі) причини спонукали вас стати наступниками старшого / попереднього покоління»; тоді як деякі респонденти (27,69%, тобто 18 осіб) назвали причиною вихід власника на пенсію. Інші причини, обрані значно рідше, стосувалися раптових або непередбачених обставин, переїзду ближче до центру ділової активності або переїзду власника на нове місце проживання (табл. 15).

Щодо мотивів, які є основою рішення продовжувати діяльність попереднього / старшого покоління (табл. 16), 41 учасник опитування (63,08%) відповів, що їхній мотив полягав у забезпеченні безперервності сімейного бізнесу. 24 респонденти заявили, що це гарна можливість забезпечити собі стабільну роботу, а 22 респонденти вказали, що їм дадуть можливість втілити свої інноваційні ідеї в життя. Крім того, 14 осіб були стимульовані очікуваннями власної сім'ї щодо продовження сімейного підприємства.

Таблиця 15

Які наявні (чи минулі) причини спонукали вас стати наступниками старшого / попереднього покоління?

	К-сть відповідей	%
Раптові / непередбачені обставини	2	3,08
Бажання продовжити родинну справу	43	66,15
Переїзд ближче до центру ділової активності	1	1,54
Переїзд власника на нове місце проживання	1	1,54
Вихід власника підприємства на пенсію	18	27,69
Загалом	65	100

Таблиця 16

Які стимули спонукали вас продовжувати діяльність попереднього / старшого покоління?

	К-сть відповідей	%
Природний прогрес бізнесу	41	63,08
Гарна можливість забезпечити собі кар'єру	24	36,92
Шанс реалізувати інноваційні ідеї	22	33,85
Відображення прагнень родини щодо продовження сімейного бізнесу	14	21,54
У мене не було / немає альтернативи	1	1,54
Для мене це була мрія всього життя	12	18,46
Це сфера моїх інтересів	1	1,54

Найбільш популярною відповіддю на запитання щодо вивчення ролі власника після завершення процесу правонаступництва / передачі було те, що він / вона займатиме неофіційну додаткову роль (44,62%, 29 осіб). Водночас 24,62% респондентів повідомили, що точна роль власника все ще невизначена. 20 осіб відповіли, що власник або відступить від права власності, але продовжить управляти та контролювати ним, або повністю відмовиться від права власності, функцій адміністрування та моніторингу бізнесу (табл. 17).

Найбільш поширеною серед проблем, які виникли в процесі передачі або все ще підривають його, визнано складні бюрократичні процедури (28 респондентів), за якими слідує збільшення податкового тягаря (18,90% респондентів) (табл. 18).

Таблиця 17

Якою буде роль теперішнього власника в компанії після процедури правонаступництва?

	К-сть відповідей	%
Залишається невизначеною	16	24,62
Відступить від власності, але продовжить брати участь в управлінні	10	15,38
Повністю відмовиться від володіння, адміністрування та моніторингу бізнесу	10	15,38
Матиме неформальну додаткову роль	29	44,62
Загалом	65	100

Таблиця 18

Які проблеми виникли в процесі передачі / правонаступництва?

	К-сть відповідей	%
Складні бюрократичні процедури	28	22,05
Неузгодженість бюрократичної системи	17	13,39
Конфлікти, розбіжності та суперечки з власником	6	4,72
Складнощі у адаптації працівників	3	2,36
Недостатня обізнаність щодо обов'язкових процедур	5	3,94
Збільшення податкового тягаря під час процесу передачі	24	18,90
Відсутність стимулів з боку влади	18	14,17
Процес передачі ще триває	10	7,87
Не було жодних проблем під час процесу передачі	11	8,66
Недостатній особистий досвід	5	3,94

Менша кількість учасників опитування повідомили про відсутність стимулів з боку влади та неузгодженість бюрократичної системи (такі відповіді дали 18 та 17 осіб відповідно). Варто зазначити, що 11 респондентів сказали, що вони ще не стикалися з проблемами на цьому етапі. Нарешті, 10 осіб заявили, що вони не можуть дати відповідь на це запитання, оскільки прогрес у процесі успадкування / передачі ще не достатньо суттєвий.

На запитання про те, чи були вони поінформовані про особливості правонаступництва / передачі власності, більшість респондентів дали негативну відповідь (тобто 67,69%, що відповідає 44 учасникам). Лише 21 особа

відповіла позитивно, при цьому 19 осіб ознайомив із деталями їх власний бізнес-бухгалтер / консультант з питань оподаткування. Крім того, 30 осіб із 65 учасників опитування (тобто 46,15%) дали позитивні відповіді на запитання про те, чи отримували вони вказівки та поради від зовнішніх консультантів. Решта 35 відповіли, що не залучали зовнішніх консультантів, обґрунтовуючи свою відповідь тим, що вони не вважали це необхідним чи важливим, або стверджуючи, що ця проблема належить на власнику / засновнику компанії. Крім того, деякі респонденти також вказували на незавершений стан процесу успадкування / передачі власності як додаткову причину того, що на час опитування не було необхідності співпрацювати із зовнішніми радниками, тоді як інші стверджували, що вони добре обізнані з особливостями та потребами процедури. Окрім цього, лише двоє опитаних наступників сказали, що не знають, де шукати підтримки. Наступне запитання відображало конкретні сфери, у яких наступникам потрібна допомога з технічними аспектами передачі / правонаступництва (питання з кількома варіантами відповіді). Більшість респондентів вказали на виконання бюрократичних вимог і дотримання зобов'язань щодо сплати податків / страхування (22 та 20 осіб відповідно). Також у меншій мірі потрібна допомога у складанні плану дій щодо передачі компанії правонаступнику – такої думки дотримуються 4 особи. З незначною різницею простежується плавний перехід до нової ролі та пошук потенційного спонсорства (3 респонденти). Нарешті, щодо участі респондентів в освітніх заходах, які стосуються характеру їхнього бізнесу, лише чотири (4) особи відповіли позитивно, а ще 7 респондентів згадали про індивідуальні консультаційні заходи через наставництво / коучинг.

Процес правонаступництва / передачі бізнесу завершився на підприємствах 38 опитаних наступників. На питання щодо загальної тривалості цього формального процесу більшість (21 особа, 55,26%) відповіла «від 1 до трьох місяців», 8 респондентів (21,05%) обрали варіант «від 3 до 6 місяців», четверо (10,53%) вказали «4-12 місяців», а п'ятеро (13,16%) зізналися, що процес тривав більше року (табл. 19).

Таблиця 19

Скільки часу загалом тривав процес правонаступництва / передачі власності?

	К-сть відповідей	%
1-3 місяці	21	55,26
3-6 місяців	8	21,05
6-12 місяців	4	10,53
Більше 12 місяців	5	13,16
Загалом	38	100

Останнє питання стосувалося бачення майбутнього компанії наступниками. Із 65 респондентів, які вже розпочали діяльність, 19 вказали на покращення економічних результатів бізнесу, 18 осіб готують розробку нової продукції або видів послуг, а 14 хочуть запровадити нові методи управління бізнесом та розширити асортимент (табл. 20).

Таблиця 20

Яке ваше бачення майбутнього компанії?

	К-сть відповідей	%
Розробка нової продукції / послуг	18	27,7
Покращення економічних результатів бізнесу	19	29,2
Випуск нової продукції та нові методи управління	14	21,5
Забезпечення доходів після завершення процесу правонаступництва / передачі власності	3	4,6
«Вживання» бізнесу	9	13,8
Подальша еволюція бізнесу	2	3,1
Загалом	65	100

Висновки

Процедура правонаступництва або передачі сімейного бізнесу – це часто одне із найважливіших питань його виживання, а отже, ключовий аспект у життєвому циклі підприємства. Це момент, коли засновник / власник підприємства змушений відмовитися від керівництва та передати його комусь іншому. Передача власності та повноважень або правонаступництво – це також серйозна проблема для сімейного підприємства, оскільки передбачає переналадження ролей його засновника-власника та наступного покоління, яке буде керувати відтепер. З огляду на те, що сьогодні більшістю корпорацій у Греції керує саме сім'я, можна зробити висновок, що управління та прийняття рішень знаходяться в компетенції власника та окремих членів родини. Таким чином, інституційний механізм правонаступництва / передачі бізнесу має відігравати пріоритетну роль у дискусіях щодо підтримки місцевої (грецької) підприємницької діяльності. Крім того, сімейні підприємства, що є двигунами промислового розвитку, також роблять великий внесок в еволюцію та розвиток взаємозв'язку одного покоління з іншим і одночасно сприяють розвитку підприємницького таланту.

Питання правонаступництва має бути співвіднесене з нещодавніми та поточними тенденціями, які спонукають до створення стартапів. Відсутність передачі дуже малих підприємств часто призводить до збільшення кількості нових підприємств. Це означає, що закриття старої та заснування нової компанії виглядає більш привабливим ніж здійснення ефективної передачі. Однак грецька держава має виявляти такий самий чи, можливо, навіть більший інтерес до успадкування / передачі бізнесу як до стартапів, адже кінцева мета – це збереження наявного переліку компаній і можливостей працевлаштування.

Взявши до уваги, що процес правонаступництва – це життєво важливе питання через його високий рівень динаміки, очевидно, що протягом цієї перехідної фази ролі та обов'язки двох основних залучених сторін розвиваються через взаємопов'язані відносини і часто дублюються, що завершується частковою або повною заміною управління та власності компанії.

Крім того, відповідні дослідження показують, що значна кількість підприємств, особливо середніх, не мають у своєму розпорядженні попередньо сформованих обширних вказівок щодо плану дій для реалізації правонаступництва. Крім того, згідно з вторинними джерелами, існують значні розбіжності між законодавством і політичним контекстом щодо питань оподаткування та страхування та процедур правонаступництва / передачі в бізнес-секторі. Непослідовність і заплутаність грецької законодавчої бази значною мірою є фактором затримки або відстрочки рішень щодо передачі підприємства, що часто призводить до утворення нових компаній і придбання бізнесу, який ось-ось був би переданий.

Ефективність і якість передачі бізнесу на користь наступного покоління – це основні параметри її оцінювання. З одного боку, якість залежить від внутрішнього ділового середовища, переважно від факторів, що стосуються поведінки членів корпорації під час переходу, наприклад проблем у відносинах, розбіжностей, конфліктів індивідуальних інтересів тощо. З іншого боку, ефективність стосується зовнішнього бізнес-середовища; під час процесу передачі сімейного бізнесу власники зазвичай дотримуються застарілого підходу до управління, який спочатку був прийнятий через страх перед інвестиціями та ризиком, при цьому вони не здатні пристосуватися до поточних тенденцій для забезпечення модернізованого, прозорого та інноваційного прогресу компанії. Таким чином, важливим параметром, який може перешкоджати процесу правонаступництва, є небажання старшого покоління передати «кермо», що ще більше посилюється складністю зміни лідерства. На етапі передачі як поточний власник, так і правонаступник стикаються з певними соціально-психологічними питаннями, що стосуються майбутнього їхнього бізнесу та їх самих. Наприклад, у власника можуть виникнути сумніви щодо компетентності наступника та / або щодо змін у бізнес-стратегії. Таким чином, у компанії може виникнути плутанина, коли ролі членів не визначені чітко, що зрештою перешкоджає прийняттю відповідних і точних рішень. У ре-

зультаті, будь-який конфлікт відлякує інвесторів і зацікавлених сторін від участі в бізнесі, переважно у фінансовому плані.

Результати дослідження громадської думки на основі «Шаблону плану дій щодо впровадження ефективної політики та нових заходів для успадкування бізнесу в Греції», яке було проведено в рамках схеми «Підвищення конкурентоспроможності та стійкості для європейських МСП через процеси та моделі правонаступництва» та фінансується через європейський проект «Міжрегіональна співпраця; Interreg Europe 2014–2020», наштовхують на висновки щодо ставлення та переконань грецьких підприємців щодо практики правонаступництва та передачі бізнесу; їхні зауваження проілюстровано як з точки зору засновника, так і з точки зору наступника.

Почнемо з того, що їх відгуки виявляють значний дефіцит з точки зору обізнаності та інформації щодо питань, пов'язаних із правонаступництвом і передачею бізнесу; це легко зрозуміти з їхніх відповідей про те, що вони мало або трохи знають ці терміни. Значна кількість опитаних зазначили, що ніколи раніше не отримували інструктаж від жодної установи чи консультанта, або що рішення дослідити ситуацію за допомогою свого особистого податкового консультанта / бухгалтера було їхньою власною ініціативою. Поширення інформації було більш організованим у випадках втручання торгово-промислової палати, підприємницького підрозділу або зовнішнього бізнес-консультанта.

Проте більшість підприємців, особливо тих, хто цікавиться питанням правонаступництва в короткостроковій перспективі, висловили бажання пройти навчання з певних аспектів, переважно юридичних зобов'язань та процедур передачі, зобов'язань щодо сплати податків, що виникають у процесі, а також складання плану правонаступництва-передачі, фінансових ресурсів, страхових зобов'язань та доступних послуг підтримки. Однак, схоже, що підприємці, які брали участь в опитуванні, не були зацікавлені в пошуку покупців і визначенні наступників, переважно через підтвердження того, що в більшості випадків продовження бізнесу забезпечується через передачу від одного покоління до іншого з огляду на те, що дослідження переважно базується на сімейному бізнесі.

Окрім недостатньої обізнаності, більшість підприємців не брали участь у жодній відповідній навчальній програмі чи індивідуальному консультуванні, оскільки вони не вважали це за потрібне. Крім того, учасники- правонаступники стверджували, що переважно засновник бізнесу несе відповідальність за ці заходи, водночас інші стверджували, що вони не були знайомі з необхідними кроками.

Крім того, варто зазначити, що дуже мало респондентів готові заплатити за послуги зовнішніх консультантів. Однак деякі підприємці погоджуються на підтримку з наміром платити за неї щодо питань, пов'язаних зі сплатою податків, страхуванням та іншими завданнями, які виникають у процесі правонасту-

пництва. Крім того, вони запропонували б оплату за допомогу в забезпеченні фінансування та за розробку плану дій для реалізації передачі, а також за навчання свого наступника. Їхні відгуки сумісні з твердженням про те, що основна проблема полягає в бюрократії, а також у складності практичних аспектів процедур правонаступництва / передачі бізнесу. Нарешті, інші проблеми охоплюють відсутність стимулів і мотивів та збільшення податкового тягара.

Засновники бізнесу розглядають концепцію правонаступництва як хорошу практику, яка може надати молодому поколінню можливість забезпечити своє майбутнє, тоді як наступники переважно бачать у ній перспективу забезпечення безперервності (сімейного) бізнесу, а також інструмент фінансової стабільності, активований після виходу засновника на пенсію. Механізмом, який зазвичай полегшує процес правонаступництва, є повна передача власності, управління та контролю над бізнесом, проте часто особа, яка звільняється, зберігає неофіційну додаткову роль у спектрі операцій. Приблизний час, необхідний для завершення процедури правонаступництва / передачі бізнесу, зазвичай становить від одного до трьох місяців, але в деяких випадках може тривати понад рік; з точки зору ефективності, наступники вважають його дуже доречним.

Загалом, розробка інтерактивної системи управління та каналів зв'язку, призначених для відповідного ведення бізнесу, наймовірно важлива. Однак підтримка / допомога з боку інституційних органів не завжди організована, а отже, іноді не відповідає спільній місії. Підвищення обізнаності цільової аудиторії, поширення інформації про доступну підтримку, проведення спеціалізованих тренінгів з передачі бізнесу, керівництво та поради щодо підприємництва, а також сприяння транзакціям для покупців і продавців бізнесу разом із можливістю спонсорства – все це корисні засоби сприяння передачі бізнесу. Водночас після визначення бачення майбутнього компанії та його складових цілей потрібно скласти стратегічний бізнес-план, розроблений з урахуванням стратегій підвищеного ризику. Нарешті, участь уряду, а також внесок інституційних організацій також – це фундаментальні елементи допомоги підприємствам у розробці планів передачі бізнесу.

Оскільки очікується, що питання передачі бізнесу малих і середніх підприємств буде важливим фактором їхнього виживання, важливо продовжувати подальші дослідження та вивчати його з різних точок зору. Таким чином, було б особливо цікаво досліджувати такі теми, як проблеми та рішення на кожному етапі під час процесу передачі бізнесу, прогрес зростання та еволюції підприємств після передачі / правонаступництва та основні характеристики передачі / правонаступництва бізнесу в ключових галузях, таких як торгівля, громадське харчування та ринок нерухомості. Крім того, було б цікаво дослідити погляди та позиції соціальних партнерів, представницьких організацій бізнесу, органів палати, а також державної адміністрації (наприклад, Міністерства розвитку та інвестицій) щодо коригувань, необхідних для консолідації сприятливої право-інституційної бази для заохочення та підтримки передачі сімейного бізнесу в Греції.

Список використаної літератури

- Canovi, M., Succi, C., Labaki, R., & Calabro, A. (2022). Motivating next-generation family business members to act entrepreneurially: A role identity perspective. *Journal of the Knowledge Economy*, 13(2), 1–28. <https://doi.org/10.1007/s13132-022-00919-w>
- Christensen, C. (1953). *Management succession in small and growing enterprises*. Division of Research. Graduate School of Business Administration. Harvard University.
- ELSTAT. (2017). Statistical Business Register for the year 2017. Hellenic Statistical Authority. <https://www.statistics.gr/en/statistics/-/publication/SBR01/2017>
- Gagné, M., Marwick, C., Brun de Pontet, S., & Wrosch, C. (2021). Family business succession: What's motivation got to do with it? *Family Business Review*, 34(2), 154–167. <https://doi.org/10.1177/0894486519894759>
- Garcia, P. R. J. M., Sharma, P., De Massis, A., Wright, M., & Scholes, L. (2019). Perceived parental behaviors and next-generation engagement in family firms: A social cognitive perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(2), 224–243. <https://doi.org/10.1177/1042258718796087>
- Greek Ministry of Economy and Development. (2021). *Action Plan for the implementation of effective policies and new succession measures in Greece within the applied framework Enhancement of the Competitiveness and Sustainability of European SMEs through succession procedures and models*. European Programme of Cross-regional Collaboration, Interreg Europe 2014-2020. https://projects2014-2020.interregeurope.eu/fileadmin/user_upload/tx_tevprojects/library/file_1658840798.pdf
- Hellenic Organization of Small and Medium Sized Enterprises and Handicraft. (2011). *Research on the transfer and succession of SMEs* [in Greek]. National Observatory for Small and Medium Enterprises.
- Kyriazopoulos, P., & Samanta-Rounti, I. (2007). *Problems and opportunities of the relationships between the first and second generation of self-managing family enterprises*. Technological Education Institute of Piraeus, School of Management and Economy, Department of Business Administration. http://archives.marketing-trends-congress.com/2008/Materiali/Paper/Fr/Kyriazopoulos_SamantaRounti.pdf
- Lansberg, I. (1988). The succession conspiracy. *Family Business Review*, 1(2), 119–143. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00119.x>
- Law 2238/1994 (1994). Ratification of the Income Tax Code. <https://www.e-nomothesia.gr/kat-oikonomia/n-2238-1994.html>

- Law 2941/2001 (2001). Simplification of procedures for the establishment of licensing companies for renewable energy sources, regulation of issues of the SA. Greek Shipyards and other provisions. <https://www.e-nomothesia.gr/energeia/n-2941-2001.html>
- Law 4172/2013 (2013). Income taxation, urgent measures for the implementation of Law 4046/2012, Law 4093/2012 and Law 4127/2013 and other provisions. <https://www.e-nomothesia.gr/kat-oikonomia/n-4172-2013.html>
- Sharma, P., Chrisman, J., & Chua, J. (2003). Succession planning as planned behavior: Some empirical results. *Family Business Review*, 16(1), 1–15. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2003.00001.x>
- Vasja, V., Katja, L. M., & Gasper, K. (2007). Internet surveys. In W. Donsbach, & M. W. Traugott (Eds.), *The SAGE handbook of public opinion research* (pp. 271–285). Sage Publications Ltd.
- Vassiliadis, S., & Vassiliadis, A. (2014). The Greek family enterprises and the succession problem. The economies of Balkan and Eastern Europe countries in the changed world (EBEEC 2013). *Procedia Economics and Finance*, 9, 242–247. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00025-2](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00025-2)
- Ward, J. (1987). *Keeping the family business healthy*. Jossey-Bass.
- Wolf, C., Joye, D., Smith, T. W., & Fu, Y. (2016). *The SAGE handbook of survey methodology*. Sage Publications Ltd.

Стаття отримана: 9 липня, 2022.
Стаття рецензована: 6 серпня, 2022.
Стаття прийнята: 8 вересня, 2022.