Interreg Europe

Co-funded by the European Union

REBTES

Екосистеми передачі бізнесу МСП у Європі – тематичне картування

2026

SEAMK Seinäjoen ammattikorkeakoulu Seinäjoki University of Applied Sciences

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES UTRECHT

IF INVEST

Gemeente Utrecht

VLAIO

REGIONAL COUNCIL OF South Ostrobothnia

REGIONAL CHAMBER OF CRAFT AND SMALL BUSINESS MARIBOR

CEPOR | SMEs and Entrepreneurship Policy Centre

ІНФОРМАЦІЯ ПРО ПУБЛІКАЦІЮ

Проєкт: REBTES – Розвиток регіональних екосистем передачі бізнесу

Програма: Interreg Europe 2021–2027

Провідний партнер: Університет прикладних наук Сейняйокі (SEAMK), контакт: anmari.viljamaa@seamk.fi

Публікація: «Екосистеми передачі бізнесу малих і середніх підприємств у Європі – тематичне картування»

Автори: Anmari Viljamaa, Juha Tall, Aljaž Brodnjak, Maud Broeken, Gregor Cerar, Lidiia Cherevko, Maja Has, Patrick Jordens, Tiina Nieminen, Mirela Alpeza, Igor Popadiuk, Lucque Schmeitz, Lex van Teeffelen, Anastasiia Tomyn, Brent Van Campenhout, Pieter Vandeweyer, Edwin Weesie

Дата публікації: 2026

Версія: 1.0

Ключові слова: передача бізнесу, екосистема передачі бізнесу, підприємництво, МСП, правонаступництво

Вебсайт проєкту: www.interregeurope.eu/rebtes

ISBN: ISBN 978-952-424-007-9

Фінансування

Співфінансовано Європейським Союзом у межах програми Interreg Europe.

Застереження

Відповідальність за зміст цієї публікації несе провідний партнер проєкту. Контактні дані провідного партнера можна знайти на вебсайті проєкту. Органи програми Interreg Europe не несуть відповідальності за будь-яку інформацію, що міститься в цій публікації.

Рекомендоване бібліографічне посилання

Viljamaa, A та ін. (2026). «Екосистеми передачі бізнесу малих і середніх підприємств у Європі». REBTES – Розвиток регіональних екосистем передачі бізнесу. Interreg Europe.

Ліцензія

CC BY-SA 4.0

ЗМІСТ

Резюме

1. Вступ
2. Екосистеми-учасниці

- 2.1. Словенія
- 2.2. Хорватія
- 2.3. Фландрія
- 2.4. Утрехт
- 2.5. Південна Остроботнія
- 2.6. Івано-Франківськ
- 2.7. Основа для порівняння та огляд

3. Управління, координація та увага з боку політики

- 3.1. Структури координації
- 3.2. Провідні організації
- 3.3. Увага з боку політики
- 3.4. Координація та безперервність як чинники сприяння

4. Підвищення обізнаності, активізація підприємців та підприємницька освіта

- 4.1. Моделі підвищення обізнаності

- 4.2. Від обізнаності до активізації
- 4.3. Подальший супровід та оцінювання

5. Дослідження, дані та моніторинг

- 5.1. Наявні джерела даних
- 5.2. Прогалини та пріоритети моніторингу

6. Консультаційні послуги, посередництво та експертна підтримка

- 6.1. Початкові точки доступу до консультацій
- 6.2. Спеціалізована експертиза, посередництво та професійні стандарти
- 6.3. Шлях отримання послуг і потреби в розвитку

7. Фінансування та фінансова підтримка

- 7.1. Інструменти фінансової підтримки
- 7.2. Перешкоди у фінансуванні та потреби в розвитку

8. Зіставлення покупців і продавців

- 8.1. Онлайн-платформи
- 8.2. Неформальні мережі

9. Регуляторні, податкові та адміністративні умови

- 9.1. Правові та адміністративні бар’єри
- 9.2. Законодавство, що сприяє передачі бізнесу
- 9.3. Практичні наслідки

10. Культура та ставлення

- 10.1. Ставлення до передачі та придбання права власності
- 10.2. Регіональні закономірності

11. Висновки та рекомендації

- 11.1. Основні висновки та наслідки
- 11.2. Рекомендації
- 11.3. Підсумкові зауваги

Додаток: досліджені екосистеми – короткий огляд.

Резюме

Передачу бізнесу малих і середніх підприємств (МСП) слід розглядати як ключовий елемент політики у сфері підприємництва та регіонального розвитку, а не лише як завершальний етап кар'єри підприємця. Успішна передача дає змогу зберегти життєздатні підприємства, робочі місця, експертизу, відносини з клієнтами та місцеві послуги. Вона також відкриває шлях до підприємництва й дає змогу діючим підприємствам зростати та розвиватися завдяки придбанню інших компаній. Якщо передача затягується або не відбувається, регіони ризикують втратити життєздатні підприємства та робочі місця, які може бути складно відновити.

У межах проєкту REBTES було здійснено картування та порівняння екосистем передачі бізнесу МСП у шести європейських контекстах: Словенії, Хорватії, Фландрії, Утрехті, Південній Остроботнії та Івано-Франківську. Порівняння охоплювало увагу з боку політики та координацію, підвищення обізнаності, дослідження й моніторинг, консультаційні послуги, фінансування, зіставлення покупців і продавців, законодавство, культуру та ставлення. Картування ґрунтується на експертних знаннях партнерів і доступних вторинних даних.

Єдиної моделі ефективної екосистеми передачі бізнесу не існує. Водночас регіони стикаються з низкою спільних викликів. Планування передачі бізнесу часто починається надто пізно, шляхи отримання підтримки є фрагментованими, а придбання наявного бізнесу ще недостатньо сприймається як шлях до підприємництва, оновлення та зростання. Особливі труднощі виникають під час передачі мікро- та малих підприємств: угоди часто мають невеликий обсяг, отримати фінансування буває складно, а пошук покупців часто значною мірою залежить від місцевих і неформальних мереж.

У всіх регіонах є відповідні учасники та послуги, однак рівень їхньої взаємопов'язаності, координації та видимості різниться. До практик, які можна переймати, належать скоординована підтримка у Словенії та Південній Остроботнії, послідовна увага до цієї теми з боку політики у Фландрії, широкий ринок приватних консультаційних послуг в Утрехті, дослідження та заходи з підвищення обізнаності в Хорватії, а також активний розвиток екосистеми в Івано-Франківську в надзвичайно складних умовах. Кілька регіонів мають доступ до корисних даних, однак у моніторингу завершених і запланованих передач залишаються значні прогалини.

Пріоритетом є створення цілісних і сталих екосистем, у яких різні форми підтримки взаємно посилюють одна одну. У звіті рекомендовано:

1. Забезпечити постійну координацію для підтримання уваги з боку політики, об'єднання учасників і спрямування розвитку екосистеми.
2. Створити чітку та скоординовану систему послуг із помітними точками входу й ефективним перенаправленням до відповідних фахівців.
3. Регулярно проводити заходи з підвищення обізнаності, активізації та навчання, зокрема щодо підприємництва через придбання бізнесу, а також розглянути можливість запровадження Європейського дня або тижня передачі бізнесу.
4. Узгодити визначення та показники для моніторингу й покращити виявлення завершених передач; за можливості відстежувати результати після передачі.
5. Забезпечити якісні консультації, підготовку кваліфікованих експертів і бухгалтерів до раннього обговорення передачі та скерування клієнтів до потрібних фахівців.
6. Розробити фінансові інструменти, пристосовані до передачі малого бізнесу, зокрема угод, у яких покупці мають обмежений власний капітал або недостатньо застави.
7. Використовувати різні канали пошуку відповідностей між покупцями й продавцями: цифрові платформи, професійних посередників, заходи та місцеві мережі.
8. Надати чіткіші рекомендації щодо регуляторних, податкових та адміністративних вимог для різних форм передачі бізнесу.

Варто розглянути створення постійної європейської координаційної функції для збереження знань, підтримки взаємного навчання та просування спільної роботи з моніторингу, досліджень, підвищення обізнаності й навчання. Сильніші екосистеми можуть допомогти життєздатним МСП знайти нових власників і надалі підтримувати зайнятість, оновлення та стійкість регіонів.

1. Вступ

REBTES – «Розвиток регіональних екосистем передачі бізнесу» – це проєкт Interreg Europe, зосереджений на зміцненні умов для успішної передачі МСП у європейських регіонах. Проєкт працює через міжрегіональне навчання та розроблення політик. Його мета – вдосконалити інструменти політики, що підтримують надійні екосистеми передачі бізнесу, а через них сприяють безперервності діяльності МСП, зростанню, зайнятості та стійкості регіональної економіки.

Проєкт відповідає на практичний виклик для політики. Багато європейських підприємців старіють, і значній кількості життєздатних МСП у найближчі роки знадобляться нові власники. Якщо ці підприємства буде успішно передано, можна зберегти робочі місця, відносини з клієнтами, ноу-хау та місцеву економічну активність. Якщо передача не відбудеться або до неї не підготуються вчасно, регіони ризикують втратити життєздатні компанії, зайнятість і накопичений підприємницький потенціал.

Передача бізнесу також є шляхом до оновлення. Для покупців і правонаступників придбання наявної компанії може стати практичним способом започаткувати підприємницьку діяльність. Для діючих компаній придбання може бути інструментом зростання. Для регіонів успішні передачі допомагають зберегти базу МСП, доступність послуг і місцеві ділові мережі.

Водночас передача бізнесу часто є складним процесом, що охоплює фінансові, юридичні, податкові, управлінські та емоційні питання. Для багатьох власників МСП продаж або передача бізнесу – процес, який трапляється лише раз у житті. Потенційним покупцям і правонаступникам також може бракувати досвіду оцінювання вартості, фінансування придбання, ведення переговорів і розвитку підприємства після передачі. Тому вкрай важливими є завчасна підготовка, надійні консультації та доступ до належного фінансування.

Потрібна ціла спільнота

Передача бізнесу не відбувається ізольовано. Вона є частиною ширшої екосистеми (рисунок 1). До цієї екосистеми належать організації підтримки бізнесу, консультанти, брокери, бухгалтери, юристи, фінансисти, органи державної влади, дослідницькі організації, освітні установи та підприємницькі об'єднання. На неї також впливають законодавство, оподаткування, ринкові умови, структури фінансування, наявні дані та поширене ставлення до підприємництва, виходу з бізнесу й правонаступництва.

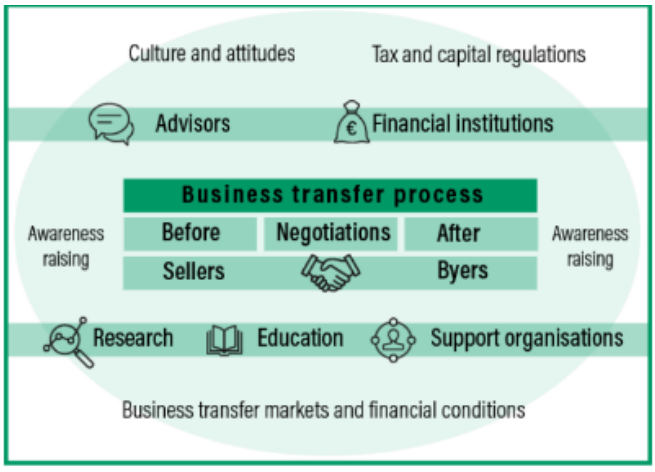


Рисунок 1. Екосистема передачі бізнесу.

Для цілей цього звіту передача бізнесу означає зміну власника контрольного пакета наявного підприємства. Це охоплює як передачу в межах сім'ї, так і передачу зовнішнім покупцям. Термін «продавець» широко використовується для позначення особи або осіб, які передають контрольний пакет, зокрема попередніх власників у разі сімейного правонаступництва. Термін «покупець» означає особу, команду або компанію, яка набуває контрольний пакет, зокрема правонаступників у сімейному бізнесі.

Екосистеми, досліджені в межах REBTES, діють у різних територіальних та інституційних масштабах. Тому в цьому звіті використано тематичну порівняльну структуру для зіставлення ключових функцій екосистем у регіонах-партнерах і визначення сильних сторін, прогалин та практик, які можуть бути корисними для формування політики й розвитку екосистем.

Як читати цей звіт

Мета звіту – картувати й порівняти екосистеми передачі бізнесу МСП у регіонах-партнерах REBTES. У звіті зосереджено увагу на основних елементах, які сприяють успішній передачі бізнесу або перешкоджають їй: координації та визначенні пріоритетів, підвищенні обізнаності, дослідженнях і даних, консультаційних послугах, посередництві, фінансуванні, механізмах зіставлення покупців і продавців, законодавстві, культурі та ставленні. Мета – не механічно ранжувати екосистеми, а визначити сильні сторони, прогалини та практики, які можна перенести в інші контексти й використати для розвитку екосистем.

Звіт ґрунтується на картуванні екосистем, проведеному партнерами REBTES за спільною структурою звітування. Картування поєднує описову інформацію, експертні оцінки та доступні вторинні дані. Рівень доступних доказів у різних екосистемах відрізняється, особливо щодо статистики завершених передач бізнесу, намірів передати бізнес у майбутньому та впливу заходів підтримки. Ці обмеження є частиною аналізу, оскільки наявність надійних даних сама по собі є важливим показником зрілості екосистеми.

Читачі, які хочуть швидко ознайомитися з основними висновками, можуть почати з резюме. Короткий вступ до шести екосистем-учасниць і порівняльний огляд наведено в розділі 2. У цьому ж розділі подано візуальний порівняльний огляд екосистем у вигляді теплової карти, яка дає змогу швидко побачити, як основні елементи екосистем представлені в шести регіонах.

Основна частина звіту (розділи 3–10) порівнює екосистеми за тематичними напрямами: управління та координація, підвищення обізнаності, дослідження й дані, консультаційні послуги та посередництво, фінансування, зіставлення покупців і продавців, регуляторні умови, культура та ставлення.

Читачі, яких передусім цікавлять загальні висновки та їхні наслідки, можуть перейти безпосередньо до розділу 11, де зібрано основні міжрегіональні висновки, рекомендації та підсумкові зауваги.

Читачі, яких цікавить конкретна екосистема, можуть звернутися до Додатка 1: «Екосистеми – короткий огляд». Ці стислі профілі описують кожну екосистему-учасницю, зокрема її загальні характеристики, ключові особливості та першочергові пріоритети розвитку.

Нарешті, конкретні приклади належних практик із різних екосистем доступні на вебсайті проєкту REBTES: REBTES – Розвиток регіональних екосистем передачі бізнесу | Interreg Europe.

2. Екосистеми-учасниці

У межах REBTES аналізуються екосистеми передачі бізнесу МСП у шести регіонах: Словенії, Хорватії, Фландрії, Утрехті, Південній Остроботнії та Івано-Франківську. Регіони різняться за розміром і системою управління. Словенія та Хорватія є країнами; Фландрія, Утрехт, Південна Остроботнія та Івано-Франківськ – субнаціональними регіонами. У всіх випадках законодавство, оподаткування та корпоративне право значною мірою формуються на національному рівні.

У цьому розділі подано коротку характеристику кожного регіону. Детальне порівняння наведено в тематичних розділах. Опис кожної екосистеми також міститься в інформаційному профілі в додатку.

2.1. Словенія

Словенія розглядається як національний регіон проєкту. Передача бізнесу визнана в національній політиці щодо МСП, а країна має структуровану систему підтримки. Міністерство економіки, туризму та спорту забезпечує політичне лідерство. SPIRIT Slovenia – національна державна агенція з питань підприємництва, інтернаціоналізації, іноземних інвестицій і технологій – виконує операційну роль у впровадженні. Регіональні палати ремісництва та підприємництва діють як офіційні точки входу з питань передачі бізнесу в межах національного консорціуму. Вони проводять первинні діагностичні співбесіди та заходи з підвищення обізнаності на місцях.

Словенська система включає національний контактний пункт з питань передачі бізнесу, вступні консультаційні співбесіди, підтримку на основі ваучерів і реєстр зовнішніх надавачів послуг. Інструмент підтримує діяльність, пов’язану з підготовкою компанії до передачі, здійсненням передачі та навчанням правонаступника в сімейному бізнесі. Ваучерний інструмент надає Словенський фонд підприємництва, а консультаційні послуги SPOT є частиною ширшої національної мережі підтримки бізнесу.

Основні сильні сторони Словенії – політична рамка, структура консультаційної підтримки та цільове фінансування послуг, пов’язаних із передачею бізнесу. Основні прогалини стосуються систематичної статистики фактично здійснених передач, зіставлення покупців і продавців та ширшої обізнаності підприємців про доступні послуги.

2.2. Хорватія

Хорватія розглядається як національний регіон проєкту. У бізнес-секторі країни переважають МСП, а передача бізнесу стає дедалі актуальнішою через демографічні зміни та старіння власників МСП.

У Хорватії немає постійного національного координаційного органу, спеціально присвяченого передачі бізнесу МСП. Цю тему розглядають переважно в межах ширшої політики щодо МСП, досліджень, заходів із підвищення обізнаності та діяльності окремих організацій підтримки. CEPOR – Центр політики щодо МСП і підприємництва – відіграє центральну роль у формуванні знань і підвищенні видимості теми передачі бізнесу. Його робота охоплює барометр передачі бізнесу, заходи з підвищення обізнаності та підтримку розвитку дискусії про передачу бізнесу в Хорватії.

До інших важливих учасників належать Міністерство економіки, відповідальне за політику щодо МСП; Міністерство фінансів, яке формує податкові умови; HAMAG-BICRO – Хорватська агенція з питань МСП, інновацій та інвестицій, що адмініструє гарантійні програми; і HBOR – Хорватський банк реконструкції та розвитку, який надає інструменти фінансування розвитку.

У Хорватії є кілька корисних складових: дослідницька діяльність, зростання політичної та суспільної обізнаності, певні сприятливі податкові умови, гарантійні програми, які можуть підтримувати фінансування придбання бізнесу, а також перші онлайн-ініціативи зі зіставлення покупців і продавців. Однак система залишається фрагментованою. Основні прогалини – відсутність постійної координації, офіційної статистики, безперервних заходів з підвищення обізнаності, підтримки мікро- та малих підприємств і розвиненішої інфраструктури зіставлення.

2.3. Фландрія

Фландрія – регіон у складі Бельгії. Оскільки політика у сфері підприємництва в Бельгії значною мірою належить до регіональних повноважень, Фландрія має суттєву відповідальність за популяризацію передачі бізнесу в межах бельгійської правової та податкової системи.

VLAIO – Агенція інновацій та підприємництва Фландрії – є головним державним учасником політики щодо передачі бізнесу у Фландрії. Регіон має чітко визначений провідний орган у сфері політики, широку мережу партнерів і багаторічну практику заходів з підвищення обізнаності. Найпомітніший інструмент – щорічний Тиждень передачі бізнесу, який проводиться з 2011 року.

Сильні сторони Фландрії – регулярні заходи з підвищення обізнаності, публічна інформація, консультаційні та коучингові канали, база даних експертів і сформована мережа надавачів послуг. Регіон також надає безкоштовний онлайн-інструмент оцінювання вартості для одноосібних підприємств і малих підприємців. Основні прогалини стосуються систематичних даних про завершені передачі та координації між рівнями управління в Бельгії.

2.4. Утрехт

Утрехт – провінція в Нідерландах. Вона розташована в центральній частині країни, має сильну економіку та значну базу МСП. На ширшому нідерландському ринку доступно багато професійних послуг із передачі бізнесу, зокрема брокери, консультанти, фахівці з оцінювання вартості та онлайн-платформи.

Водночас державна координація обмежена. Постійного національного механізму координації передачі бізнесу немає, а в Утрехті відсутній структурний регіональний координаційний орган з питань передачі бізнесу МСП. Попередні заходи переважно реалізовувалися в межах окремих проєктів. Hogeschool Utrecht, університет прикладних наук, долучається через прикладні дослідження та навчання з питань сімейного бізнесу й передачі бізнесу, але ця роль не інтегрована в ширшу структуру регіональної координації.

Нідерландська торгово-промислова палата KVK надає онлайн-інформацію та загальні рекомендації для бізнесу. Професійна підтримка також доступна через приватних консультантів, бізнес-брокерів і галузеві організації. Такі послуги відносно доступні для більших угод із МСП, але менш доступні для мікро- та малих підприємств.

Утрехт є регіоном із широким ринком послуг, але слабкою координацією. Послуги існують, проте державні заходи з підвищення обізнаності, систематичний моніторинг і доступна підтримка для найменших підприємств залишаються обмеженими.

2.5. Південна Остроботнія

Південна Остроботнія – регіон на заході Фінляндії з сильною підприємницькою культурою, високою концентрацією МСП і значною часткою діяльності у сфері продовольчих систем та виробництва. Регіон діє в межах національної фінської системи передачі бізнесу.

На національному рівні Національний форум передачі бізнесу об'єднує ключових державних, приватних і громадських учасників, які працюють над популяризацією передачі бізнесу. Центральну операційну роль у форумі та регіональній координації відіграє Федерація фінських підприємств – головна національна організація підприємців. Finnvera, спеціалізована фінансова компанія у державній власності, є важливим учасником фінансування передачі бізнесу МСП.

На регіональному рівні Південна Остроботнія має порівняно зрілу структуру підтримки. Асоціація підприємців Південної Остроботнії координує регіональну діяльність і має у штаті консультанта з передачі бізнесу. Консультаційна послуга фінансується муніципалітетами та регіональною Асоціацією підприємців і забезпечує доступну підтримку продавцям і потенційним покупцям.

SEAMK – Університет прикладних наук Сейняйокі – тривалий час займається дослідженнями та розвитком у сфері передачі бізнесу. Він здійснює дослідження, розробляє інструменти й навчальні програми та реалізує проєкти розвитку, що підтримують розвиток екосистеми на регіональному й національному рівнях.

Сильні сторони Південної Остроботнії – довгострокова координація, постійна регіональна консультаційна спроможність, регулярні заходи з підвищення обізнаності та тісний зв'язок між дослідженнями й практикою. Серед невирішених завдань – охоплення підприємств на достатньо ранньому етапі, підтримка передачі мікробізнесу та забезпечення безперервності збору даних і роботи з розвитку.

2.6. Івано-Франківськ

Івано-Франківськ – регіональний центр на заході України. Місцева економіка має потужну базу МСП, особливо у сферах послуг, торгівлі, легкої промисловості та креативних індустрій. Від початку повномасштабної війни регіон також приймає релокований бізнес, що посилює значення безперервності діяльності та стійкості підприємств.

Структура підтримки передачі бізнесу ще формується. Спеціалізованого регіонального координаційного органу з питань передачі бізнесу немає. До важливих учасників належать міська адміністрація; Бізнес-асоціація Івано-Франківська – місцева бізнес-організація, що представляє власників і керівників; Дія.Бізнес – національна українська платформа підтримки підприємництва та мережа центрів підтримки бізнесу; Promprylad.Renovation – центр інновацій і розвитку бізнесу в Івано-Франківську; агенція регіонального розвитку; а також Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника.

В Івано-Франківську передача бізнесу тісно пов'язана зі збереженням підприємств, релокацією та відновленням. Серед сильних сторін – активне місцеве підприємництво, співпраця між органами влади та бізнесом і зростання обізнаності завдяки REBTES. Основні прогалини стосуються координації, даних, спеціалізованих консультаційних і брокерських послуг, а також практичних моделей передачі, пристосованих до умов воєнного та післявоєнного часу.

2.7. Основа для порівняння та огляд

Шість регіонів демонструють різні профілі розвитку екосистем передачі бізнесу. Фландрія має модель політики з регіональним лідерством і усталеними заходами з підвищення обізнаності. В Утрехті багато учасників ринку, але державна координація обмежена. Словенія має національну політичну рамку з консультаційною підтримкою та ваучерами. Південна Остроботнія має зрілу регіональну модель, пов'язану з національною координацією. Хорватія має дослідницький потенціал і спроможність підвищувати обізнаність, але обмежену інституціоналізацію. Івано-Франківськ розвиває свою систему в умовах, коли передача бізнесу пов'язана зі стійкістю та відновленням.

У всіх шести регіонах є елементи підтримки передачі бізнесу МСП, однак рівень розвитку різниться. Деякі елементи вже чітко сформовані, тоді як інші розвинені частково, фрагментовані або ще перебувають на етапі становлення (таблиця 1). Огляд показує, що регіони відрізняються не стільки наявністю окремих учасників, скільки тим, наскільки ці учасники взаємопов'язані, скоординовані та помітні для підприємців.

Ecosystem element	Slovenia	Croatia	Flanders	Utrecht	South Ostrobothnia	Ivano-Frankivsk
Advisory board or other coordination body	Yes	No	No	No	Yes	No
Leading organisation	Yes	Yes	Yes	No	Yes	No
On agenda	Yes	No	Yes	No	Yes	Yes
Special funding for business transfers	Yes	Partial	Partial	No	Yes	No
Advisory services	Yes	Partial	Yes	Yes	Yes	Yes
Business brokers	Partial	Partial	Yes	Yes	Yes	Yes
Online platforms / other connecting channels	Yes	Partial	Yes	Yes	Yes	Yes
Hindering legislation	No	No	Yes	Yes	No	No
Promoting legislation	Yes	Partial	Yes	Yes	Yes	Partial
Research and data	Partial	Partial	Partial	No	Partial	Partial
Culture and attitudes	Partial	Partial	Partial	Partial	Partial	Partial

■ Yes = element is clearly present;

▩ Partial = element exists but is limited, fragmented, not fully institutionalized, emerging or under development;

□ No= element is not present.

Таблиця 1. Матриця порівняльного огляду.

Координація найсильніша у Словенії та Південній Остроботнії. В обох регіонах є чітка структура координації та провідна організація. У Фландрії чітко визначений регіональний лідер – VLAIO, однак окремої консультативної ради чи координаційного органу немає. У Хорватії є відповідні учасники, особливо CEPOR, але формального координаційного органу немає. В Утрехті багато учасників ринку, проте відсутній структурний механізм державної координації. В Івано-Франківську є кілька важливих організацій, але немає спеціалізованого координаційного органу з питань передачі бізнесу.

Увага з боку політики нерівномірна. Передача бізнесу чітко присутня в порядку денному Словенії, Фландрії, Південної Остроботнії та Івано-Франківська. У Хорватії та Утрехті тему визнають важливою, але, згідно з матеріалами картування, вона недостатньо закріплена як формальний політичний пріоритет.

Інструменти фінансування обмежені. У Словенії та Південній Остроботнії визначено інструменти підтримки, релевантні для передачі бізнесу. У Фландрії та Хорватії є фінансові заходи, які можуть підтримувати передачу, але вони не призначені спеціально для цього. В Утрехті та Івано-Франківську під час картування не було визначено спеціальних інструментів фінансування передачі бізнесу.

Консультаційні послуги широко доступні. У всіх регіонах є певна форма консультаційної підтримки, однак її характер різниться. У Південній Остроботнії та Словенії чітко помітні доступні консультаційні структури. У Фландрії доступні державна інформація, інструменти, а також консультаційні послуги, орієнтовані як на пропозицію, так і на попит. В Утрехті сильний ринок професійних консультацій. У Хорватії консультаційні послуги більш фрагментовані й недостатньо доступні для мікропідприємств. В Івано-Франківську працюють загальні служби підтримки бізнесу, але спеціалізовані консультації з передачі бізнесу ще розвиваються.

Брокерські послуги та механізми зіставлення існують, але їхнє охоплення й структура різняться. Бізнес-брокери або учасники, які підтримують укладання угод, є в усіх регіонах, хоча у Словенії та Хорватії ця структура більш фрагментована. Онлайн-платформи або інші канали встановлення контактів наявні в усіх шести регіонах. Проте їхня помітність, інституційна підтримка та роль у фактичному зіставленні покупців і продавців різняться. Спільна проблема полягає в тому, що платформи й брокери можуть бути не однаково корисними для мікро- та малих підприємств.

У таблиці розрізняються законодавство, що перешкоджає передачі бізнесу, і законодавство, що її підтримує. У Фландрії та Утрехті правові або адміністративні умови можуть створювати практичні перешкоди. У Словенії, Хорватії, Південній Остроботнії та Івано-Франківську законодавчих перешкод, які можна було б чітко визначити, не виявлено. Законодавство, що сприяє передачі бізнесу, існує в більшості контекстів, хоча в Хорватії ситуація неоднозначна, а в Івано-Франківську законодавча база ще формується.

Дослідження та дані залишаються спільною слабкою стороною. Жоден регіон не має повністю сформованої доказової бази. Південна Остроботнія, Фландрія, Словенія та Хорватія мають корисні дослідження, дані або статистику, однак їхнє охоплення неповне. В Утрехті немає гармонізованої державної системи моніторингу. В Івано-Франківську збір даних триває. У всіх регіонах-партнерах складно відстежувати фактично здійснені передачі, угоди з передачею активів, сімейне правонаступництво, передачі мікропідприємств і результати діяльності після передачі.

Культура та ставлення перебувають у процесі змін. У всіх регіонах передачу бізнесу певною мірою визнають, але вона ще не стала повністю звичною частиною життєвого циклу підприємства. Політика у сфері підприємництва та публічні дискусії досі частіше зосереджені на створенні стартапів, а не на купівлі чи продажу бізнесу або сімейному правонаступництві. В Івано-Франківську культура передачі бізнесу ще формується, а ситуацію ускладнює релокація підприємств, спричинена війною.

3. Управління, координація та увага з боку політики

У передачі бізнесу беруть участь багато сторін: органи влади, підприємницькі організації, палати, організації підтримки бізнесу, консультанти, брокери, фінансисти, дослідники та освітні установи. Якщо їхні ролі не визначені чітко, підтримка стає фрагментованою, а підприємці можуть не знати, з чого почати.

Картування REBTES демонструє чіткі відмінності між шістьма регіонами. Словенія та Південна Остроботнія мають найсильніші структури координації. У Фландрії чітко визначено провідного регіонального учасника політики. У Хорватії, Утрехті та Івано-Франківську є відповідні учасники, але координація слабша або менш формалізована.

3.1. Структури координації

У Словенії передача бізнесу пов'язана з національною політичною рамкою. Міністерство економіки, туризму та спорту забезпечує політичне лідерство. SPIRIT Slovenia – національна державна агенція з питань підприємництва, інтернаціоналізації, іноземних інвестицій і технологій – виконує основну роль у впровадженні. Регіональні палати ремісництва та підприємництва діють як офіційні точки входу з питань передачі бізнесу, проводять первинні діагностичні співбесіди та заходи з підвищення обізнаності.

Словенська система включає національний контактний пункт з питань передачі бізнесу, вступні консультаційні співбесіди, підтримку на основі ваучерів і реєстр зовнішніх надавачів послуг. Завдяки цьому діяльність має чітко визначену структуру.

Південна Остроботнія працює в межах національної фінської системи передачі бізнесу. На національному рівні Національний форум передачі бізнесу об'єднує ключових державних, приватних і громадських учасників. Федерація фінських підприємств відіграє центральну операційну роль у форумі. На регіональному рівні Асоціація підприємців Південної Остроботнії координує діяльність із передачі бізнесу, має у штаті регіонального консультанта з передачі бізнесу та організовує регіональний форум з цієї теми. Таким чином, регіон має як національну підтримку, так і спроможність реалізовувати заходи на місцях.

У Фландрії немає окремої консультативної ради чи координаційного органу в розумінні, використаному в порівняльному огляді, але є чітко визначений регіональний лідер. VLAIO – Агенція інновацій та підприємництва Фландрії – відповідає за реалізацію політики щодо передачі бізнесу у Фландрії. Вона співпрацює з партнерськими організаціями та координує помітні заходи з підвищення обізнаності, особливо щорічний Тиждень передачі бізнесу.

У Хорватії є кілька відповідних учасників, але немає постійного координаційного органу, спеціально присвяченого передачі бізнесу МСП. CEPOR – Центр політики щодо МСП і підприємництва – відіграє важливу роль у дослідженнях, підвищенні обізнаності та обговоренні політики. Серед інших важливих учасників – Міністерство економіки, Міністерство фінансів, HAMAG-BICRO та HBOR. Однак ці учасники не об'єднані постійним форумом з передачі бізнесу або формальною координаційною структурою.

В Утрехті багато учасників ринку, але державна координація обмежена. Доступні брокери, консультанти, фахівці з оцінювання вартості, онлайн-платформи, професійні асоціації та організації загальної підтримки бізнесу. Водночас немає структурного національного механізму координації, спеціально присвяченого передачі бізнесу МСП, а в Утрехті відсутній постійний регіональний координаційний орган. Попередня діяльність переважно реалізовувалася в межах окремих проєктів.

В Івано-Франківську координація ще формується. Спеціалізованого регіонального органу з питань передачі бізнесу немає. До відповідних учасників належать міська адміністрація, Бізнес-асоціація Івано-Франківська, Дія.Бізнес, Promprylad.Renovation, агенція регіонального розвитку та Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника. Наразі передача бізнесу пов'язана переважно з ширшими темами підтримки МСП, релокації, стійкості, інвестиційної привабливості та відновлення.

3.2. Провідні організації

Чітко визначена провідна організація допомагає підтримувати видимість теми та надає підприємцям зрозумілу точку входу. За результатами картування REBTES, найчіткіше визначені провідні організації є у Словенії, Фландрії та Південній Остроботнії. У Словенії політичне лідерство належить Міністерству економіки, туризму та спорту, тоді як SPIRIT Slovenia реалізує основну структуру підтримки. У Фландрії головним державним учасником є VLAIO. У Південній Остроботнії регіональним лідером є Асоціація підприємців Південної Остроботнії, яку підтримує національна фінська система передачі бізнесу.

У Хорватії роль часткового лідера виконує CEPOR. Центр накопичив знання, підвищив обізнаність і підготував важливі докази, але не має формального національного мандата на координацію.

В Утрехті немає чітко визначеної провідної організації з питань передачі бізнесу. Hogeschool Utrecht долучається через прикладні дослідження та освіту, а Нідерландська торгово-промислова палата надає загальну інформацію для бізнесу. Проте жодна з них не виконує регіональної координаційної ролі у сфері передачі бізнесу МСП.

В Івано-Франківську також немає спеціалізованої провідної організації з питань передачі бізнесу. Міська адміністрація, Бізнес-асоціація Івано-Франківська та Дія.Бізнес є важливими учасниками, однак ця сфера ще не організована навколо одного визнаного лідера.

3.3. Увага з боку політики

Увага з боку політики найсильніша там, де передача бізнесу перейшла від загального визнання важливості до конкретних структур підтримки.

У Словенії передача бізнесу чітко є частиною національної політики щодо МСП. Національна програма, контактний пункт і ваучерний інструмент свідчать, що тему перетворено на практичні заходи.

У Південній Остроботнії передача бізнесу помітна як на національному, так і на регіональному рівні. На національному рівні тему просувають через Національний форум передачі бізнесу та політику у сфері підприємництва. На регіональному рівні передачу бізнесу визнають важливою для оновлення підприємницького середовища; стратегія регіональної розумної спеціалізації прямо передбачає сприяння розвитку регіональної екосистеми передачі бізнесу. У Фландрії ця тема протягом тривалого часу перебуває в полі уваги регіональної політики. Роль VLAIO та багаторічне проведення Тижня передачі бізнесу свідчать про інтеграцію теми в регіональну політику підприємництва.

В Івано-Франківську передача бізнесу є в порядку денному, але в ширшому розумінні. Її пов'язують зі стійкістю МСП, релокацією, збереженням бізнесу, інвестиційною привабливістю та відновленням. Спеціалізована структура підтримки передачі бізнесу ще формується.

У Хорватії передачу бізнесу визнають актуальною через демографічні зміни та старіння власників МСП. Однак вона ще не стала формальним стратегічним пріоритетом політики. Немає спеціального плану дій або постійного координаційного органу.

В Утрехті передача бізнесу не є частиною сталої регіональної політичної програми. Національна увага в Нідерландах зосереджена переважно на податкових механізмах, тоді як регіональна діяльність реалізовувалася в межах окремих проєктів або визначалася ринком.

3.4. Координація та безперервність як чинники сприяння

Регіональні учасники часто можуть покращити підвищення обізнаності, шляхи отримання консультацій, місцеву співпрацю та практичну підтримку. Національні заходи зазвичай потрібні для змін у сфері оподаткування, корпоративного права, статистичних систем і державних фінансових інструментів. Це розмежування важливе для обміну досвідом у сфері політики: одні практики можна адаптувати на регіональному рівні, тоді як інші потребують змін на національному рівні.

Регіони також різняться за безперервністю координації. Південна Остроботнія, Словенія та Фландрія мають відносно стабільні структури. Їхня діяльність не залежить лише від одного тимчасового проєкту. Хорватія та Івано-Франківськ більше покладаються на проєктні структури або ті, що ще формуються. У Хорватії CEPOR і нещодавні заходи підвищили видимість теми, але постійного механізму координації немає. В Івано-Франківську REBTES відіграє важливу роль у згуртуванні учасників і представленні передачі бізнесу як питання регіонального розвитку. Утрехт має іншу проблему: справа не у відсутності надавачів послуг, а у відсутності структури, яка об'єднувала б учасників, підвищувала обізнаність і забезпечувала охоплення менших підприємств.

Порівняння дає змогу зробити чотири практичні висновки. По-перше, робота з передачі бізнесу виграє від наявності чітко визначеного провідного учасника. Це не обов'язково має бути організація одного й того самого типу в кожному регіоні. Нею може бути міністерство, агенція, підприємницька організація, форум або інший визнаний орган. Важливо, щоб відповідальність була чіткою. По-друге, координація не може залежати лише від тимчасових проєктів. Проєкти корисні для тестування нових підходів, підвищення видимості та об'єднання учасників, але базові структури мають продовжувати роботу після завершення окремих проєктів. Інакше знання, контакти та робочі практики легко втрачаються. По-третє, увага з боку політики корисна лише тоді, коли перетворюється на конкретні дії. Недостатньо визнати важливість передачі бізнесу. Підприємцям

потрібні помітні точки входу, консультаційні послуги, заходи з підвищення обізнаності, надійна інформація, варіанти фінансування та механізми скерування між надавачами послуг.

Нарешті, координація впливає на всю систему. Якщо жоден учасник не відповідає за об'єднання цієї сфери, послуги важче знайти, заходи з підвищення обізнаності стають нерегулярними, дані не використовуються систематично, а підприємці можуть отримувати підтримку надто пізно. Управління та координацію можна розглядати як умови, що забезпечують роботу системи. Вони визначають, наскільки ефективно інші елементи екосистеми можуть взаємодіяти.

«Підприємцям потрібні помітні точки входу, консультаційні послуги, підвищення обізнаності, надійна інформація, варіанти фінансування та шляхи скерування між надавачами послуг».

4. Підвищення обізнаності, активізація підприємців та підприємницька освіта

Підвищення обізнаності є вкрай важливим, оскільки багато власників МСП починають готуватися до передачі бізнесу надто пізно. Водночас чимало потенційних підприємців не вважають купівлю наявного бізнесу реалістичним шляхом до підприємництва, а чинні підприємці не завжди розглядають її як шлях до зростання. Тому заходи з підвищення обізнаності мають дві аудиторії: власників, яким може знадобитися продати або передати підприємство, та потенційних покупців чи правонаступників, які могли б його перейняти.

Картування REBTES демонструє чіткі відмінності між регіонами. Фландрія та Південна Остроботнія мають найрозвиненіші моделі підвищення обізнаності. У Словенії такі заходи інтегровані в національну систему підтримки. У Хорватії є важлива дослідницька діяльність і заходи, але вони проводяться в межах проєктів і ще не стали безперервними. В Утрехті доступні інформація та ринкові учасники, однак активне державне підвищення обізнаності обмежене. В Івано-Франківську заходи розвиваються у зв'язку з безперервністю діяльності бізнесу, релокацією та відновленням.

4.1. Моделі підвищення обізнаності

Фландрія має найчіткішу модель довгострокової кампанії. Щорічний Тиждень передачі бізнесу проводиться з 2011 року й координується VLAIO. Кампанія поєднує заходи, онлайн-комунікацію, участь партнерів і цільове інформування. Її головна перевага – безперервність: щороку підприємцям нагадують про цю тему та пов'язують її з практичними послугами.

У Південній Остроботнії також систематично проводять заходи з підвищення обізнаності. На національному рівні Форум передачі бізнесу поширює інформацію через інформаційні бюлетені, соціальні мережі, регіональні візити, семінари, національний Тиждень передачі бізнесу та щорічну конференцію з передачі бізнесу. На регіональному рівні Асоціація підприємців Південної Остроботнії, регіональний консультант із передачі бізнесу, SEAMK і муніципальні агенції розвитку підтримують видимість теми через заходи, комунікацію проєктів, історії успіху та місцеві медіа. Типові заходи – ринки передачі бізнесу, зустрічі покупців і продавців, бізнес-сніданки та місцеві події.

У Словенії підвищення обізнаності є частиною національної системи підтримки передачі бізнесу. Підприємці можуть отримувати інформацію через національний контактний пункт, консультаційні співбесіди, семінари, навчання, заходи та онлайн-рекомендації. Система пов'язана зі SPIRIT Slovenia, консультаційними послугами SPOT, ваучерним інструментом Словенського фонду підприємництва та зареєстрованими зовнішніми надавачами послуг. Основний виклик полягає не у відсутності підтримки, а в тому, щоб підприємці знаходили її достатньо рано.

Хорватія розвивала обізнаність переважно через дослідження, конференції, семінари та проєктну діяльність. CEPOR – Центр політики щодо МСП і підприємництва – відігравав центральну роль завдяки Барометру передачі бізнесу та пов'язаним заходам. Заходи BIZ-BUY-SELL також допомагали об'єднувати власників, потенційних покупців, консультантів і розробників політики. Це корисні кроки, але діяльність залишається епізодичною, а не безперервною.

В Утрехті систематичне державне підвищення обізнаності обмежене. Нідерландська торгово-промислова палата надає онлайн-інформацію, а галузеві організації розглядають питання правонаступництва в окремих секторах. Однак постійної національної чи регіональної програми, зосередженої на завчасній підготовці до передачі бізнесу МСП, немає. Регіональна діяльність переважно реалізовувалася в межах проєктів або визначалася ринком.

В Івано-Франківську система підвищення обізнаності ще формується. Дія.Бізнес надає загальні рекомендації з підприємництва, новини, історії успіху, вебінари та онлайн-курси. На регіональному рівні REBTES, міська адміністрація, Бізнес-асоціація Івано-Франківська та Дія.Бізнес/Івано-Франківськ допомагають представити передачу бізнесу як актуальну тему. Вона тісно пов'язана зі збереженням підприємств, релокацією та відновленням.

4.2. Від обізнаності до активізації

Підвищення обізнаності корисне лише тоді, коли спонукає підприємців діяти. Для власників це означає підготовку бізнесу до передачі до того, як ситуація стане невідкладною. Для потенційних покупців і правонаступників – усвідомлення того, що придбання або правонаступництво є практичним шляхом до підприємництва. Важливо, що підвищення обізнаності може сприяти визнанню придбання бізнесу

стратегічним інструментом прискорення зростання, розвитку спроможностей та оновлення операційної діяльності, продуктів, послуг і ринків.

У більшості регіонів увага досі більше зосереджена на продавцях, ніж на покупцях. Це зрозуміло, особливо там, де старіння власників створює безпосередній ризик для безперервності діяльності. Однак ринкам передачі бізнесу також потрібні покупці, які розуміють можливості, знають, де їх шукати, і можуть отримати консультації та фінансування.

Деякі регіони вже використовують практичні методи активізації. Південна Остроботнія організовує ринки передачі бізнесу, зустрічі покупців і продавців та заходи у форматі швидких знайомств. Хорватія використовувала заходи BIZ-BUY-SELL як структурований формат зустрічей. Фландрія та Утрехт мають розвиненіші канали на основі платформ і брокерів, особливо для підприємців, які вже активно шукають можливості на ринку. У Словенії та Івано-Франківську є канали підтримки й контакту, але активізація покупців залишається напрямом розвитку.

Підприємницька освіта також має значення. Якщо студенти й майбутні підприємці навчаються переважно створювати новий бізнес, вони можуть не розглядати можливість придбання або прийняття вже наявної компанії. У регіонах REBTES придбання бізнесу та правонаступництво ще не інтегровані систематично в підприємницьку освіту. Найсильніша база є в Південній Остроботнії завдяки курсам SEAMK у закладах вищої освіти, присвяченим передачі бізнесу. Навіть там регіональне картування зазначає, що купівлю бізнесу рідко згадують у загальних курсах підприємництва. В Утрехті Hogeschool Utrecht долучається через дослідження та навчання з питань сімейного бізнесу й передачі бізнесу, однак ця тема потребує більш системної уваги у вищій освіті. У Хорватії Факультет економіки та бізнесу в Осієку пропонує обов'язковий магістерський курс, присвячений зростанню та передачі бізнесу в МСП, і бере участь у проведенні національного опитування «Барометр передачі бізнесу». У Фландрії, Словенії та Івано-Франківську передача бізнесу розглядається переважно в межах окремих програм, семінарів, заходів підтримки або ширшої підприємницької освіти, а не як стандартний елемент навчальних програм.

Практичний висновок полягає в тому, що підвищення обізнаності, активізацію покупців і підприємницьку освіту слід поєднувати. Власникам потрібно готуватися раніше, а потенційні підприємці мають сприймати створення, придбання, прийняття та розвиток бізнесу як взаємодоповнювальні шляхи до підприємництва.

«Ринкам передачі бізнесу також потрібні покупці, які розуміють можливості, знають, де їх шукати, і можуть отримати консультації та фінансування».

4.3. Подальший супровід та оцінювання

Оцінювання залишається обмеженим. Найчіткішу модель подальшого супроводу має Фландрія: VLAIO відстежує заходи, рівень участі, запити на інформаційні пакети та відвідування вебсайту. Метод було перевірено зовнішнім дослідницьким підрядником після першого проведення заходу. Позитивні результати оцінювання спонукали VLAIO продовжити внутрішнє оцінювання на основі цих показників.

У Фінляндії Національний барометр передачі бізнесу дає певне уявлення про рівень обізнаності та готовності з плином часу, але прямий вплив заходів з підвищення обізнаності регулярно не оцінюється. У Словенії є дані про результати програм, наприклад використання ваучерів і консультаційної діяльності. У Хорватії є вагомі дослідницькі дані завдяки Барометру передачі бізнесу, але самі заходи з підвищення обізнаності не входять до безперервної системи оцінювання. В Утрехті моніторинг дуже обмежений. На цьому етапі Івано-Франківськ переважно використовує відгуки про заходи та діалог із зацікавленими сторонами.

Практичний підхід до оцінювання міг би відстежувати, чи призводять заходи з підвищення обізнаності до наступних кроків: запитів на консультації, використання діагностичних інструментів, реєстрації покупців, розміщення оголошень на торговельних майданчиках, використання ваучерів, планів підготовки та завершених передач. Мета полягає не у звітності заради звітності, а в кращому розумінні того, чи сприяють заходи завчаснішій підготовці та ефективнішому використанню послуг. Жодна з проаналізованих екосистем ще не досягла такого рівня.

Основний висновок полягає в тому, що підвищення обізнаності слід розглядати як шлях до експертних послуг, а не лише як комунікаційну діяльність. Найсильніші моделі є регулярними, помітними та пов'язаними з послугами. Одноразові заходи можуть привернути увагу, але для переходу від усвідомлення проблеми до першого контакту, підготовки, пошуку відповідностей і реалізації потрібні повторювана комунікація, чіткі точки входу та практичний подальший супровід.

5. Дослідження, дані та моніторинг

Надійні дані потрібні, щоб зрозуміти, скільки підприємств можуть потребувати підтримки під час передачі, скільки передач відбувається та чи є ефективними заходи підтримки. У регіонах REBTES це один із найслабших елементів. У всіх регіонах є певна релевантна інформація, але жоден не має повної доказової бази, що охоплює фактично здійснені передачі, наміри щодо майбутньої передачі, використання послуг і результати після передачі.

Основна проблема полягає в тому, що стандартні дані не дають змоги легко ідентифікувати передачу бізнесу. Зміна власника може бути сімейним правонаступництвом, продажем зовнішньому покупцеві, реструктуризацією, інвестиційною угодою або іншою адміністративною зміною. Зміна власності може відбуватися через угоду з передачею часток або активів. Угоди з передачею активів особливо складно відстежувати, хоча вони поширені серед менших підприємств.

5.1. Наявні джерела даних

Південна Остроботнія користується відносно розвиненою статистичною та дослідницькою базою Фінляндії. Статистичне управління Фінляндії підготувало дані про угоди з передачею часток і сімейне правонаступництво; також розроблено експериментальну статистику щодо передачі активів підприємств, які мають щонайменше п’ять працівників. У Фінляндії також проводиться Національний барометр передачі бізнесу раз на три роки, який надає інформацію про наміри власників і плани щодо безперервності діяльності. Проте охоплення залишається неповним, особливо щодо дуже малих угод із передачею активів, а майбутня доступність статистики є невизначеною через скорочення фінансування.

У Хорватії немає офіційної статистичної системи, яка фіксувала б фактично здійснені передачі бізнесу як окрему категорію. Зміни власності можуть бути помітні в судових або комерційних реєстрах, але їх не класифікують для аналізу політики щодо передачі бізнесу. Основним джерелом відповідних даних є Барометр передачі бізнесу, проведений CEPOR у 2015 році та повторений у 2025 році. Він надає цінну інформацію про старіння власників МСП, зміни власності, ризики правонаступництва, ставлення та потреби в підтримці.

Фландрія має корисні дані на основі опитувань, зокрема періодичні барометри передачі бізнесу, замовлені VLAIO та проведені зовнішніми дослідницькими організаціями. Ці дослідження дають уявлення про готовність, перешкоди та наміри. Vlerick Business School проводить щорічне опитування експертів для моніторингу ринку злиттів і поглинань. Проте у Фландрії немає повного статистичного обліку завершених передач бізнесу.

У Словенії є дані, пов’язані з програмами, наприклад використання ваучерів і консультаційна діяльність, а також оцінки майбутніх потреб у передачі власності. Ці джерела допомагають відстежувати використання інструментів підтримки та очікуваний масштаб проблеми. Однак вони ще не становлять повної статистичної системи обліку фактично здійснених передач бізнесу.

В Утрехті та Нідерландах загалом немає комплексного офіційного набору даних про фактично здійснені передачі бізнесу МСП. Дані переважно формують приватні та напівприватні учасники, зокрема онлайн-платформи, звіти про угоди, комерційні консультаційні компанії та організації прикладних досліджень. Ці джерела надають корисну ринкову інформацію, але не об’єднані в гармонізовану державну систему моніторингу.

В Івано-Франківську та Україні загалом система даних про передачу бізнесу ще формується. Реєстри можуть відображати юридичні зміни, наприклад зміну засновників, але не розрізняють комерційний продаж, правонаступництво, реструктуризацію чи інші зміни власності. На регіональному рівні доступна інформація переважно непряма: дані про реєстрацію бізнесу, релоковані підприємства, інформація з торговельних майданчиків і відгуки організацій підтримки.

5.2. Прогалини та пріоритети моніторингу

Головне питання у сфері передачі бізнесу полягає не лише в тому, чи проводяться дослідження, а й у тому, чи є дані достатньо систематичними для підтримки політики та розвитку послуг. У регіонах виділяються п’ять прогалин. По-перше, фактично здійснені передачі не фіксуються систематично. По-друге, угоди з передачею активів часто відсутні у статистиці, хоча вони поширені серед менших підприємств. По-третє, різні типи змін власності не завжди розрізняються, через що складно відокремити сімейне правонаступництво, зовнішні продажі, реструктуризацію та інвестиційні угоди. По-четверте, передачі мікропідприємств недостатньо

представлені в даних. По-п’яте, результати після передачі рідко відстежуються, тому регіони часто не знають, чи продовжують передані підприємства працювати, чи зберігають робочі місця та чи зростають.

Практична система моніторингу має зосереджуватися на невеликій кількості показників, які допомагають регіонам зрозуміти ринок і вдосконалити послуги (приклади наведено в таблиці 2).

Таблиця 2. Можливі показники моніторингу передачі бізнесу.

Напрям	Можливі показники
Фактично здійснені передачі	Угоди з передачею часток, угоди з передачею активів, сімейне правонаступництво, передачі за розміром підприємства та сектором
Майбутні перспективи	Вік власника, запланований спосіб виходу з бізнесу, очікувані строки, наявність правонаступника або покупця
Обізнаність та активізація	Участь у заходах, охоплення кампаній, запити на консультації, використання діагностичних інструментів
Консультаційна підтримка	Перші контакти, тип запитуваних консультацій, перенаправлення до експертів
Зіставлення	Підприємства, виставлені на продаж, реєстрації покупців, зустрічі покупців і продавців, діяльність брокерів
Фінансування	Заявки на фінансування придбання, гарантії, використання ваучерів, відхилені заявки
Результати	Завершені передачі, закриття підприємств, виживання після передачі, зайнятість і зростання

Кращі дані сприятимуть як навчанню у сфері політики, так і розробленню послуг. Регіонам потрібно мати достатньо інформації, щоб визначати підприємства в зоні ризику, раніше охоплювати власників, розуміти попит покупців, відстежувати використання послуг і оцінювати, чи приводять заходи підтримки до завершених та успішних передач.

6. Консультаційні послуги, посередництво та експертна підтримка

Передача бізнесу зазвичай потребує експертизи, якою власники МСП і покупці не користуються у повсякденній діяльності. Типові потреби охоплюють оцінювання вартості, оподаткування, юридичне структурування, фінансування, переговори, планування правонаступництва та розвиток після передачі. Ключове питання – чи можуть підприємці достатньо рано знайти потрібну підтримку за вартістю, реалістичною для розміру угоди.

Картування REBTES показує, що консультаційні послуги доступні в усіх шести регіонах. Основні відмінності стосуються видимості цих послуг, наявності доступної початкової точки входу та того, наскільки добре загальні консультації пов'язані зі спеціалізованою експертною підтримкою.

6.1. Початкові точки доступу до консультацій

Найчіткіші початкові точки доступу до консультацій є в Південній Остроботнії та Словенії. У Південній Остроботнії регіональний консультант із передачі бізнесу надає безкоштовну первинну підтримку продавцям і потенційним покупцям. У Словенії вступні консультаційні співбесіди доступні через національну систему підтримки передачі бізнесу, а подальша підтримка пов'язана із зовнішніми надавачами послуг і ваучерним фінансуванням.

Фландрія пропонує публічну онлайн-інформацію, діагностичні інструменти та канали консультацій через VLAIO. Підприємці також можуть отримати коучинг і наставництво через партнерські організації та перелік експертів. Фламандська модель не побудована навколо одного консультанта, а поєднує публічну інформацію, інструменти та підтримку через партнерів.

В Утрехті доступ до консультацій переважно визначається ринком. Нідерландська торгово-промислова палата надає загальну інформацію, а спеціалізовані консультації пропонують приватні консультанти, брокери, фахівці з оцінювання вартості та професійні асоціації. Це дає підприємцям багато варіантів, але з погляду державної підтримки шлях є менш скоординованим.

У Хорватії консультаційну підтримку надають установи підтримки бізнесу, приватні консультанти, наставники та посередницькі служби, але спеціалізованої доступної мережі консультацій із передачі бізнесу немає. Клуб досвідчених підприємців SENTOR, створений у 2022 році як відгалуження CEPOR, об'єднує переважно підприємців-пенсіонерів і бізнес-фахівців, які безоплатно наставляють підприємців, що стикаються з різними викликами, зокрема планують вихід із підприємницької діяльності або зростання МСП через придбання інших компаній. В Івано-Франківську підтримка переважно є частиною ширших послуг у сфері підприємництва та розвитку бізнесу. Спеціалізовані консультації з передачі бізнесу ще розвиваються.

6.2. Спеціалізована експертиза, посередництво та професійні стандарти

Спеціалізована підтримка доступна в усіх регіонах, але структура ринку експертних послуг різниться. Основні напрями експертизи включають оцінювання вартості, юридичне структурування, оподаткування, фінансування, переговори, пошук покупців і реалізацію передачі.

В Утрехті найрозвиненіший приватний ринок брокерських послуг і консультацій щодо угод. Бізнес-брокери, консультанти з корпоративних фінансів, фахівці з оцінювання вартості, онлайн-платформи та професійні асоціації помітні й відносно доступні для пошуку, особливо у випадку більших угод із МСП. Південну Остроботнію обслуговують фінські мережі брокерів, національні платформи та місцеві або сусідні брокери. У Фландрії також помітний ринок експертів, підтриманий базою даних фахівців VLAIO та партнерською мережею.

У Словенії спеціалізована підтримка доступна через зареєстрованих зовнішніх надавачів послуг. Вони можуть допомагати з оцінюванням вартості, підготовкою до продажу, пошуком покупців і реалізацією передачі. У Хорватії діють мережа підприємців-пенсіонерів, які надають безоплатне наставництво, приватні брокери та консультанти з угод, переважно у великих містах, однак ринок менший і менш структурований. В Івано-Франківську підтримка угод імовірніше надходитиме через загальні юридичні, інвестиційні, бізнес-консультаційні або платформні канали, ніж через спеціалізований ринок брокерських послуг із передачі бізнесу.

Формальне забезпечення якості існує в трьох із шести регіонів, але в різних формах. У Південній Остроботнії/Фінляндії професійна асоціація керує процесом авторизації бізнес-брокерів. В Утрехті/Нідерландах повідомляється про акредитацію, пов'язану з професійними асоціаціями, зокрема Професійною асоціацією фахівців із передачі бізнесу та Асоціацією консультантів із сільськогосподарського бізнесу. У Словенії діє система надавачів послуг, заснована на участі державних органів, хоча загальної

законодавчої системи ліцензування виключно бізнес-брокерів немає. Фландрія, Хорватія та Івано-Франківськ не повідомляють про формальну систему акредитації або сертифікації брокерів чи консультантів із передачі бізнесу, хоча у Фландрії в 2009–2016 роках існувала спеціальна акредитація надавачів субсидованих консультацій щодо передачі бізнесу.

Професійні стандарти важливі, оскільки консультації з передачі бізнесу є делікатними та пов'язаними з високими ризиками. Авторизація, реєстри надавачів послуг, бази експертів і професійні асоціації можуть допомогти підприємцям знаходити компетентних консультантів і зміцнити довіру до ринку.

6.3. Шлях отримання послуг і потреби в розвитку

Основна прогалина полягає не у відсутності експертизи, а у відсутності чіткого шляху від першого контакту до спеціалізованої підтримки. Підприємці мають розуміти, з чого почати, які послуги є безкоштовними, субсидованими або ринковими, а також коли потрібна юридична, податкова, фінансова експертиза, оцінювання вартості чи брокерська підтримка. Це особливо важливо для мікро- та малих підприємств, які можуть вагатися щодо платних експертних послуг, оскільки їхня вартість здається високою порівняно з розміром угоди. Покупцям також потрібна зрозуміліша підтримка, особливо в оцінюванні вартості, фінансуванні, переговорах і плануванні після передачі.

Бухгалтерів слід визнати частиною екосистеми консультаційної підтримки. Для багатьох малих підприємств бухгалтер є зовнішнім радником, до якого звертаються найчастіше, і зазвичай добре знає фінансовий розвиток компанії впродовж тривалого часу. Це надає бухгалтерам важливу роль раннього попередження та консультування. Вони можуть допомогти власникам оцінити прибутковість, міцність балансу, грошові потоки, податкові наслідки та вартість бізнесу з погляду майбутньої передачі. Вони також можуть заохочувати власників починати планування завчасно та за потреби скеровувати їх до спеціалізованих консультантів із передачі бізнесу й бізнес-брокерів. Це не означає, що бухгалтери мають замінити брокерів, юристів, фахівців з оцінювання вартості чи фінансистів. Їхня роль – допомогти підприємцям розпізнати наближення передачі та зробити перші кроки до належної підготовки.

Довіра також має вирішальне значення. Багато власників неохоче обговорюють продаж через можливу реакцію працівників, клієнтів, постачальників, конкурентів або фінансистів. Бухгалтери можуть бути корисними в такій ситуації, оскільки часто вже мають конфіденційні стосунки з підприємцем. Водночас потрібні нейтральні служби першого контакту та надійні механізми скерування, а бухгалтери можуть допомогти раніше розпочати розмову про передачу. Слід також враховувати, що багато бухгалтерів самі є одноосібними підприємцями й можуть вагатися порушувати тему, яка традиційно не належить до їхніх обов'язків.

Для REBTES особливо важливі два питання: забезпечення якості та консультаційна роль бухгалтерів. Забезпечення якості можна посилити через сертифікацію, авторизацію, реєстри надавачів послуг, бази експертів або професійні асоціації. Бухгалтерів слід цілеспрямованіше залучати до маршруту консультаційної підтримки. Загалом найсильніші моделі послуг поєднують помітну точку входу, надійних загальних консультантів, доступ до спеціалізованих експертів і чіткі механізми скерування між державними, неприбутковими та приватними учасниками. Для регіонів із фрагментованим ринком або системою, що ще формується, покращення такого шляху може бути реалістичнішим, ніж створення цілком нової системи послуг.

«Підприємці мають розуміти, з чого почати, які послуги є безкоштовними, субсидованими або ринковими, а також коли потрібна юридична, податкова, фінансова експертиза, оцінювання вартості чи брокерська підтримка».

7. Фінансування та фінансова підтримка

Фінансування часто є практичною перешкодою під час передачі бізнесу МСП. Покупці можуть мати обмежений власний капітал, банки можуть вимагати заставу, а продавці – очікувати ціну, яку складно профінансувати з майбутніх грошових потоків підприємства. Для невеликих угод структура фінансування може потребувати поєднання власного капіталу покупця, банківського фінансування, державних гарантій, фінансування з боку продавця та підтримки зовнішніх експертів.

Картування REBTES показує, що спеціалізоване фінансування передачі бізнесу обмежене. Більшість регіонів покладаються на загальні інструменти фінансування МСП, які також можна використовувати для придбання або правонаступництва. Податкові й адміністративні умови також впливають на передачу, але їх окремо розглянуто в розділі про законодавство та адміністративні умови.

7.1. Інструменти фінансової підтримки

Південна Остроботнія користується національною фінансовою системою підтримки МСП у Фінляндії. Finnvera, спеціалізована фінансова компанія у державній власності, відіграє важливу роль у фінансуванні передачі бізнесу через гарантії, кредити та фінансування придбання часток. На регіональному рівні широкого спеціалізованого фінансового інструменту для передачі бізнесу немає, хоча деякі муніципалітети можуть надавати ваучери на експертні послуги, а окремі місцеві інструменти можуть підтримувати зміну власності МСП.

У Словенії є спеціальний ваучерний інструмент для передачі бізнесу. Він підтримує діяльність, пов'язану з підготовкою МСП до передачі, здійсненням передачі та навчанням правонаступника у випадку сімейного бізнесу. Ваучер не фінансує безпосередньо придбання підприємства, але знижує вартість експертної підтримки в процесі передачі.

У Фландрії є фінансові інструменти, які можна використовувати під час передачі бізнесу, хоча вони не призначені виключно для цього. PMV – інвестиційна компанія, підтримана урядом Фландрії, – пропонує, зокрема, субординовані позики, які можуть підтримувати фінансування придбання та забезпечувати гнучкіші умови погашення на етапі переходу власності.

У Хорватії немає спеціального інструменту фінансування придбання МСП у процесі передачі бізнесу. Водночас HAMAG-BICRO – Хорватська агенція з питань МСП, інновацій та інвестицій – адмініструє гарантійні програми, які можуть підтримувати банківське фінансування придбання. Однак підприємці, які купують бізнес, не отримують підтримки через наявні джерела фінансування й змушені покладатися на власні заощадження або приватні джерела – іноді жартома відомі як «3F»: friends, family and fools («друзі, родина та довірливі люди»).

В Утрехті та Нідерландах загалом фінансування придбання переважно забезпечується загальними банківськими продуктами, небанківськими кредиторами та ринковими фінансовими домовленостями. Державні гарантійні програми можуть підтримувати окремі угоди, але широкого спеціального інструменту фінансування передачі бізнесу МСП немає.

В Івано-Франківську та Україні загалом не було виявлено спеціальної програми фінансування передачі бізнесу. Фінансування переважно пов'язане із загальною підтримкою МСП, стійкістю бізнесу, релокацією, грантовим фінансуванням і ширшими інструментами відновлення.

7.2. Перешкоди у фінансуванні та потреби в розвитку

Основний виклик фінансування – відповідність доступних інструментів реальним умовам передачі малого бізнесу. Багато життєздатних підприємств є надто малими для стандартних процесів корпоративного фінансування, але водночас надто складними для простих інструментів фінансування стартапів.

Виділяються чотири перешкоди. По-перше, невеликі угоди може бути складно профінансувати. Покупці можуть мати обмежений власний капітал, а підприємство – небагато активів, які можна використати як заставу. Це особливо актуально для підприємств сфери послуг, одноосібних підприємців і мікропідприємств.

По-друге, оцінювання вартості тісно пов'язане з фінансуванням. Якщо очікувана продавцем ціна перевищує суму, яку реально можна профінансувати, угода може не відбутися. Це впливає на переговори, можливість отримати фінансування та впевненість покупця.

По-третє, важливу роль часто відіграє фінансування з боку продавця. У невеликих угодах продавцеві може знадобитися погодитися на відстрочений платіж, виплату, залежну від майбутніх результатів (earn-out), або

іншу форму збереження фінансового ризику після передачі. Це може зробити угоду можливою, але частина ризику залишається на продавцеві.

По-четверте, спеціалізоване фінансування придбання обмежене. У більшості регіонів передача бізнесу спирається на загальне фінансування МСП, гарантії, банківські кредити, фінансування з боку продавця або підтримку експертних послуг, а не на інструменти, спеціально розроблені для придбання наявного малого бізнесу.

Практична відповідь у межах REBTES не обов'язково полягає у створенні нового інструменту в кожному регіоні. Наявні інструменти фінансування МСП слід оцінити з погляду передачі мікро- та малих підприємств. Гарантії, кредити, ваучери й консультаційну підтримку потрібно краще поєднувати, щоб фінансове планування починалося завчасно. Консультанти, банки та державні фінансові установи мають бути спроможними оцінити, чи є реалістичними ціна придбання, структура фінансування та грошові потоки підприємства після передачі.

«Наявні інструменти фінансування МСП слід оцінювати з погляду передачі мікро- та малих підприємств».

8. Зіставлення покупців і продавців

Зіставлення покупців і продавців є практичною перешкодою під час передачі бізнесу МСП. Власники можуть бути готовими продати підприємство, а потенційні покупці можуть існувати, але вони не обов'язково знаходять одне одного. Найгостріше проблема проявляється в малих підприємствах, де угоди часто є місцевими, конфіденційними та надто невеликими, щоб залучити значну кількість брокерів.

Картування REBTES показує, що всі шість регіонів мають певні канали для встановлення контактів між покупцями й продавцями. До них належать онлайн-платформи, брокери, консультаційні мережі, заходи, підприємницькі організації та неформальні контакти. Системи зіставлення мають забезпечувати баланс між видимістю та контролем. Продавцям потрібно охоплювати потенційних покупців, але водночас контролювати, яка інформація і коли розкривається. Допомогти можуть анонімні оголошення, поетапне розкриття інформації, угоди про нерозголошення, надійні посередники та нейтральні служби першого контакту.

8.1. Онлайн-платформи

Онлайн-платформи є в усіх шести регіонах, але їхня роль різниться.

В Утрехті розвинений приватний ринок платформ. Кілька нідерландських платформ з'єднують покупців і продавців, часто разом із консультаційними або брокерськими послугами. Ці канали помітні для підприємців, які вже активно працюють на ринку придбання бізнесу, особливо у випадку більших угод із МСП.

Південну Остроботнію обслуговують фінські національні платформи для підприємств, виставлених на продаж, і заявок від зацікавлених покупців. Регіональні заходи доповнюють ці платформи, створюючи прямі контакти між продавцями, покупцями та консультантами.

У Фландрії є онлайн-канали, пов'язані з ширшою системою підтримки. VLAIO надає інформацію та доступ до експертів, а платформи й партнерські організації допомагають підприємцям знаходити консультації та потенційну підтримку під час укладання угод. Доступна платформа overnamemarkt.be для продажу малого бізнесу, яка добре функціонує.

У Словенії є онлайн-платформи або канали встановлення контактів, але зіставлення також тісно пов'язане з національною системою підтримки, консультаційними співбесідами, зареєстрованими надавачами послуг і ваучерними послугами. Тому функція платформи є частиною ширшого маршруту підтримки.

У Хорватії формується онлайн-інфраструктура зіставлення. Існують приватні платформи та брокерські вебсайти, а biznis-transfer.com від CEPRA є спеціалізованим цифровим майданчиком для передачі бізнесу. Проте видимість і проникнення на ринок залишаються обмеженими.

В Івано-Франківську канали встановлення контактів переважно пов'язані із загальними торговельними майданчиками, бізнес-мережами, інвестиційними платформами та місцевими організаціями підтримки. Вони можуть допомагати налагоджувати контакти між покупцями й продавцями, але спеціалізована система зіставлення для передачі бізнесу ще розвивається.

8.2. Неформальні мережі

Онлайн-платформи – лише одна зі складових зіставлення. У багатьох випадках передачі МСП покупці й продавці знайомляться через брокерів, консультантів, бухгалтерів, юристів, бізнес-асоціації, палати, сімейні мережі або місцеві контакти.

Бізнес-брокери важливі, коли необхідно зберегти конфіденційність або активно шукати покупця. Багато власників не хочуть публічно оголошувати про намір продати підприємство, оскільки побоюються реакції працівників, клієнтів, постачальників, конкурентів або фінансистів.

В Утрехті та Фландрії сильніші приватні ринки консультаційних і брокерських послуг. Південна Остроботнія має доступ до фінських мереж брокерів і місцевих або сусідніх брокерів. У Словенії є зареєстровані зовнішні надавачі послуг, які можуть допомогти з пошуком покупців. У Хорватії та Івано-Франківську є брокерська або транзакційна підтримка, але ринок менш структурований.

Неформальні мережі особливо важливі для менших підприємств. Місцеві підприємці, бухгалтери, муніципальні бізнес-консультанти та бізнес-асоціації можуть знати потенційних продавців або покупців ще до того, як підприємство з'явиться на платформі. Такі контакти можуть бути цінними, але водночас роблять ринок менш прозорим. Якщо зіставлення надто залежить від неформальних мереж, частина продавців і покупців залишається поза ринком. Водночас місцеві мережі можуть бути вирішальними, адже під час передачі мікропідприємств покупця часто знаходять неподалік.

Ключовий висновок REBTES полягає в тому, що одного каналу недостатньо. Ефективна система зіставлення поєднує онлайн-видимість, надійних посередників, місцеві мережі, зіставлення під час заходів і професійну підтримку угод. Це особливо важливо для менших підприємств, де ринок часто надто вузький, щоб одне рішення могло працювати самостійно.

«Ефективна система зіставлення поєднує онлайн-видимість, надійних посередників, місцеві мережі, зіставлення під час заходів і професійну підтримку угод».

9. Регуляторні, податкові та адміністративні умови

Законодавство впливає на передачу бізнесу через корпоративне право, податкові правила, положення про спадкування та дарування, процедури реєстрації й правила реструктуризації. У регіонах REBTES проблема рідко полягає в одному законі, який унеможливлює передачу. Частіше процес ускладнюється, особливо якщо підприємство невелике, його організаційно-правова форма не передбачає обмеженої відповідальності або передача охоплює активи, працівників, сімейне правонаступництво чи кількох власників.

Зверніть увагу: мета звіту – не надати повний юридичний аналіз, а лише підсумувати, чи сприяє правове й адміністративне середовище передачі бізнесу МСП у шести регіонах, чи ускладнює її.

9.1. Правові та адміністративні бар'єри

У порівняльному огляді чітко визначено законодавство, що перешкоджає передачі, лише у Фландрії та Утрехті. В інших регіонах прямих правових перешкод не виявлено, хоча адміністративна або податкова складність усе ще може впливати на передачу.

В Утрехті та Нідерландах загалом картування вказує на практичні правові й регуляторні питання. До них належать негайні податкові зобов'язання для підприємців, які не мають компанії з обмеженою відповідальністю, правила конфіденційності, що обмежують прозорість ринку, ліцензійні вимоги для окремих секторів і витрати, пов'язані з працевлаштуванням, які можуть впливати на угоди. Ці питання не унеможливлюють передачу бізнесу, але можуть збільшувати складність і вартість процесу.

У Фландрії ситуацію слід розглядати в контексті бельгійської системи управління. Політика у сфері підприємництва є регіональною, тоді як низка правових і податкових умов формується на федеральному рівні. Це може ускладнювати координацію та реформи, навіть якщо регіональні заходи з популяризації передачі бізнесу добре розвинені.

У Словенії прямих заборонних законів немає, але екосистема стикається з практичними податковими складнощами, наприклад податком на приріст капіталу, якщо бізнес перебував у власності менш ніж 15 років, а також відсутністю спеціальних податкових пільг для передачі бізнесу у зв'язку з виходом власника на пенсію. Основна проблема полягає в тому, що різні способи передачі – продаж, дарування, спадкування, злиття, поділ або передача бізнесу одноосібного підприємця – можуть вимагати різного правового й податкового режиму. Наприклад, під час передачі одноосібного підприємства (s.p.) у Словенії правонаступник не отримує автоматично статус платника ПДВ. Це спричиняє бюрократичну перерву тривалістю від 3 до 10 днів, протягом якої підприємство не може законно виставляти рахунки.

У Хорватії не повідомляють про значні законодавчі перешкоди. Правова система дозволяє передачу власності, спадкування часток у бізнесі та юридичне перетворення між організаційно-правовими формами компаній. Проте передача одноосібних підприємств, сімейних фермерських господарств або інших форм, які не є компаніями, може бути складнішою, ніж передача часток у товариствах з обмеженою відповідальністю.

Південна Остроботнія діє в межах фінської правової системи, де під час картування законодавчих перешкод не виявлено. Водночас юридичне й податкове планування залишається важливим, особливо у випадках сімейного правонаступництва.

В Івано-Франківську та Україні загалом не було виявлено загальних правових перешкод для передачі бізнесу МСП. Однак на умови діяльності впливають воєнний стан і тимчасові обмеження в окремих секторах та щодо певних операцій.

9.2. Законодавство, що сприяє передачі бізнесу

У всіх регіонах є принаймні деякі положення, що можуть підтримувати передачу бізнесу, але їхній обсяг різниться.

Південна Остроботнія користується фінськими податковими пільгами для сімейного правонаступництва. У випадках, які відповідають установленим вимогам, правонаступник може отримати пільгу з податку на дарування, а попередній власник – звільнення від податку на приріст капіталу.

У Словенії є кілька механізмів підтримки. Вони включають правила передачі бізнесу одноосібного підприємця іншому підприємцю або компанії, можливість зміни організаційно-правової форми чи статусу без ліквідації підприємства, звільнення близьких членів сім'ї від податків на спадщину й дарування, а також правила податково нейтральної реструктуризації для певних операцій.

У Хорватії є сприятливі положення, особливо для сімейної передачі та деяких угод із частками. Податки на спадщину й дарування не застосовуються між близькими членами сім'ї, а податок на приріст капіталу від продажу часток не застосовується, якщо частки перебували у власності понад два роки. Правові механізми також підтримують безперервність діяльності після смерті власника. Однак система лише частково сприятлива, оскільки продаж активів і передача деяких організаційно-правових форм можуть бути складнішими.

В Утрехті та Нідерландах є податкові механізми, які можуть підтримувати правонаступництво, зокрема схема правонаступництва бізнесу (Business Succession Scheme) та механізми відстрочення сплати податків. Вони можуть бути важливими для сімейних ситуацій і забезпечення безперервності, хоча податкові заходи не замінюють потреби в консультаційній підтримці.

Фламандська податкова та митна адміністрація адмініструє регіональні податки на спадщину й дарування. Щоб заохотити планування правонаступництва, вона пропонує сприятливіше оподаткування передачі сімейного бізнесу через дарування за життя підприємця порівняно з передачею через спадкування після смерті. До федеральних податків, що впливають на передачу бізнесу, належать податки на операції з частками, а також податки на доходи фізичних осіб і прибуток підприємств. Картування показує, що заходи політики підтримують передачу бізнесу переважно на регіональному рівні. Це свідчить про потенціал для кращого узгодження регіональних заходів підтримки з федеральними правовими й податковими рамками.

В Івано-Франківську правове й політичне середовище ще формується. В Україні є загальні пільги для сімейного спадкування та спрощені механізми реєстрації й оподаткування, релевантні для МСП. Цифрова реєстрація через Дію також може спростити деякі зміни в компаніях. Однак зрілої правової системи, спеціально присвяченої передачі бізнесу, поки не визначено.

9.3. Практичні наслідки

Практичне питання полягає в тому, чи є правові й адміністративні процедури зрозумілими, доступними за вартістю та передбачуваними для власників МСП і покупців. Найважливіші три питання – організаційно-правова форма, податковий режим і документація. Передача товариств з обмеженою відповідальністю часто простіша, ніж передача одноосібних підприємств, ремісничих підприємств, сімейних фермерських господарств або бізнесів, заснованих на активах. Сімейне правонаступництво, угоди з передачею часток та угоди з передачею активів також можуть мати різні податкові наслідки.

Для REBTES основною потребою розвитку є прозорість. Підприємцям потрібна чітка інформація про основні способи передачі, ймовірні наслідки та доступну підтримку. Практичні посібники, діагностичні інструменти, контрольні списки й механізми скерування до юридичних і податкових експертів можуть зменшити невизначеність і допомогти власникам підготуватися раніше.

10. Культура та ставлення

Культура та ставлення впливають на те, чи сприймається передача бізнесу як звичайна частина життєвого циклу підприємства. Консультаційні послуги, фінансування та канали зіставлення менш ефективні, якщо власники уникають обговорення правонаступництва, покупці не розглядають придбання як шлях до підприємництва або продаж бізнесу асоціюється з невдачею, а не з оновленням.

Картування REBTES показує, що в шести регіонах передача бізнесу ще не стала звичною темою розвитку МСП. Підприємництво досі частіше асоціюється зі створенням нового бізнесу, ніж із придбанням або прийняттям уже наявної компанії. Підприємництво через придбання слід визнавати й просувати нарівні зі створенням стартапів.

«Передача бізнесу ще не стала звичною темою розвитку МСП».

10.1. Ставлення до передачі та придбання права власності

Культура впливає на обидві сторони ринку передачі бізнесу. Власники мають бути готовими до підготовки передачі, а потенційні покупці – бачити в придбанні реалістичний шлях до підприємництва. У багатьох випадках жодна з цих умов не виникає достатньо рано.

Пізня підготовка є повторюваною проблемою. Багато власників відкладають планування передачі до виходу на пенсію, хвороби, зниження прибутковості або іншого зовнішнього тиску, який робить питання невідкладним. Через це залишається менше часу для покращення фінансового стану підприємства, уточнення структури власності, пошуку покупців або правонаступників і підготовки до передачі.

Передача бізнесу також може бути емоційно складною. Для багатьох підприємців компанія тісно пов'язана з особистою ідентичністю, сімейною історією, місцевою репутацією та особистими досягненнями. Продаж бізнесу може сприйматися як втрата контролю, ознака старіння або визнання того, що в сім'ї немає правонаступника. У сімейних компаніях очікування різних поколінь також можуть затримувати рішення. Конфіденційність може посилювати пізню підготовку, адже власники можуть вагатися щодо обговорення намірів передати бізнес через можливу реакцію працівників, клієнтів, постачальників, конкурентів або фінансистів.

З боку покупців придбання бізнесу залишається менш помітним варіантом, ніж створення нового підприємства. Це обмежує коло покупців, особливо для малих компаній. Придбання наявного бізнесу може забезпечити сформовану клієнтську базу, дохід, персонал, приміщення, відносини з постачальниками та ринкові позиції. Воно також може підтримувати регіональну безперервність, даючи змогу життєздатним підприємствам працювати під новим керівництвом. Це особливо актуально для мікро- та малих підприємств, де покупцем може бути місцева людина: працівник, член сім'ї, сусідня компанія, інший підприємець або фахівець із досвідом у відповідній галузі.

Практичний висновок полягає в тому, що передачу бізнесу слід представляти як нормальну частину підприємництва, а не лише як завершення кар'єри. Власники мають регулярно обговорювати правонаступництво, продаж і оновлення власності в межах розвитку бізнесу. Потенційні покупці мають сприймати придбання, правонаступництво та розвиток наявної компанії як повноцінні підприємницькі шляхи. Бухгалтери, консультанти, підприємницькі організації, освітні установи, фінансисти й місцеві організації підтримки бізнесу – усі відіграють роль у цій зміні.

10.2. Регіональні закономірності

Шість регіонів відрізняються тим, як передача бізнесу сприймається в повсякденній підприємницькій культурі. У всіх регіонах цю тему визнають, але вона не скрізь однаково нормалізована як запланована й своєчасна частина володіння бізнесом.

У Південній Остроботнії передачу бізнесу сприймають як тему для обговорення охочіше, ніж у багатьох інших регіонах, частково тому, що її просувають уже понад два десятиліття. Водночас регіональна культура залишається неоднозначною. Власники можуть приховувати наміри щодо передачі через можливу реакцію клієнтів та інших зацікавлених сторін. Також повільно слабшає норма, за якою збагачення, зокрема через продаж бізнесу, може викликати підозру або заздрість. Тривала участь власника в операційній діяльності може ускладнювати розвиток підприємства так, щоб воно працювало незалежно від нього, а малі компанії досі часто виходять на ринок надто пізно й недостатньо підготовленими. Водночас ставлення поліпшується, особливо серед молодших підприємців, і відкрите обговорення стає поширенішим.

У Фландрії культурний виклик пов'язаний зі стійкістю бар'єрів, зумовлених роллю власника. Картування зазначає, що у Фландрії немає усталеної робочої культури, в якій підприємці відкрито говорять про припинення діяльності або передачу бізнесу. Увага медіа до цієї теми також обмежена порівняно зі стартапами. Багато підприємців вважають бізнес справою свого життя й намагаються продовжувати керувати ним якомога довше. Це може затримувати обговорення сімейного правонаступництва та створювати опір зовнішньому придбанню. Дані фламандського барометра також свідчать про обережність: багато старших підприємців обговорювали можливу передачу з кимось, зазвичай із бухгалтером або членом сім'ї, але значно менше говорили про це з потенційним правонаступником. Важливі й емоції, зокрема складність відмовитися від контролю після передачі. Позитивним культурним елементом є гордість за передачу бізнесу в межах сім'ї, але це допомагає лише тоді, коли потенційних правонаступників визначають достатньо рано.

У Словенії культура частково сприяє передачі, а частково перешкоджає їй. Безперервність сімейного бізнесу та правонаступництво визнаються, а державна підтримка передачі бізнесу зростає. Проте підготовка все ще часто починається надто пізно, багато підприємців не знають, де отримати допомогу, а ринок передачі бізнесу поза межами сім'ї ще розвивається. Практичний досвід і національні дослідження у Словенії свідчать, що лише невелика частка нащадків другого або третього покоління справді зацікавлена в прийнятті сімейного бізнесу. Це робить залежність від традиційного сімейного правонаступництва значним стратегічним викликом.

У Хорватії підприємницька культура традиційно наголошує на сімейній безперервності та неформальних домовленостях. Це може підтримувати продовження діяльності в межах сім'ї, але також затримувати формальне планування й робити обговорення стратегії виходу чутливим питанням. Висвітлення передачі бізнесу в медіа є епізодичним, а не систематичним. Фінансові та ділові портали можуть повідомляти про окремі угоди, але немає структурованої медійної видимості, яка представляла б передачу як звичайний стратегічний шлях. Ставлення, схоже, поступово поліпшується, особливо серед молодших поколінь, які знайомі з міжнародними практиками, але емоційна прив'язаність і недостатнє формальне планування залишаються важливими бар'єрами.

В Утрехті активний приватний ринок угод свідчить, що придбання прийнятне для учасників ринку та досвідчених підприємців. Однак через обмежену державну координацію й систематичне підвищення обізнаності передача бізнесу може залишатися менш помітним звичайним варіантом для менших підприємств і покупців-початківців. Отже, культурна проблема полягає не обов'язково в опорі угодам, а в недостатньому суспільному сприйнятті передачі як частини розвитку МСП.

В Івано-Франківську культура та ставлення ще формуються. Підприємці можуть побоюватися, що публічність можливого продажу чи передачі викличе негативну реакцію постачальників, клієнтів або працівників. У картуванні також зазначено стереотипи в українському суспільстві, за яких продаж бізнесу за значну суму може викликати підозру або заздрість. Водночас ситуація змінюється. Завдяки роботі місцевих бізнес-спільнот наявність стратегії виходу стає прийнятнішою та може сприйматися як ознака професійної зрілості. Воєнний контекст також змінює значення передачі бізнесу: передача підприємства досвідченим партнерам або менеджерам може розумітися як спосіб зберегти робочі місця та забезпечити безперервність. Це створює для регіону особливу можливість представити передачу бізнесу як частину стійкості й відновлення.

Спільна культурна проблема для всіх регіонів полягає не у відкритій ворожості до передачі бізнесу. Радше її обговорюють надто пізно, надто приватно або надто вузько – лише як вихід на пенсію, сімейне правонаступництво чи вихід із бізнесу. Завдання розвитку – зробити правонаступництво, продаж і придбання звичними темами для обговорення під час ухвалення бізнес-рішень.

Для REBTES виділяються три пріоритети. По-перше, передачу бізнесу слід представляти як безперервність, оновлення та зростання, а не лише як вихід на пенсію чи припинення діяльності. По-друге, обговорення передачі має стати частиною регулярної консультаційної роботи з МСП. По-третє, підприємництво через придбання слід зробити помітнішим у підтримці бізнесу, освіті та регіональному розвитку. Культура змінюється повільно, але на неї можна впливати повторюваними повідомленнями, практичними прикладами, помітними рольовими моделями та надійними консультантами. Мета – зробити передачу бізнесу звичайним підприємницьким варіантом: таким, про який легше говорити, до якого легше готуватися та який легше визнавати частиною оновлення МСП.

«Завдання розвитку – зробити правонаступництво, продаж і придбання звичними темами для обговорення під час ухвалення бізнес-рішень».

11. Висновки та рекомендації

11.1. Основні висновки та наслідки

Передача бізнесу ще не стала повністю звичною частиною життєвого циклу підприємства. У всіх екосистемах передачу часто обговорюють надто пізно або розглядають надто вузько. Передачу бізнесу слід розуміти як засіб забезпечення безперервності, оновлення та зростання, а підприємництво через придбання (Entrepreneurship Through Acquisition, ETA) – визнавати повноцінною альтернативою створенню нового бізнесу. Це заохочувало б завчаснішу підготовку та допомогло б розширити коло потенційних покупців.

Нормалізація передачі бізнесу означає, що завчасна підготовка та придбання стають звичними складовими розвитку підприємства. Власників слід заохочувати активно відстежувати вартість свого бізнесу й постійно розвивати його, щоб він залишався готовим до передачі. Потенційні покупці, правонаступники та діючі компанії мають сприймати придбання як реальний шлях до підприємництва, зростання й оновлення.

Порівняння також показує, що екосистеми відрізняються не стільки наявністю відповідних учасників і послуг, скільки ефективністю їхнього поєднання, координації та видимістю для підприємців. Чітке лідерство й безперервність допомагають поєднувати підвищення обізнаності, консультації, фінансування, зіставлення покупців і продавців та розвиток політики. Там, де координація фрагментована або залежить від тимчасових проєктів, підприємцям може бути складно зрозуміти, з чого почати.

Тому цілісна платформа послуг важливіша за кількість окремих послуг. Власникам і покупцям потрібен зрозумілий шлях від первинної інформації та доступної консультації до спеціалізованої юридичної, податкової, фінансової експертизи, оцінювання вартості й брокерської підтримки. Наявні державні, неприбуткові та приватні послуги слід поєднати через помітні точки входу та ефективні механізми скерування.

Мікро- та малі підприємства стикаються з особливими труднощами на всіх етапах передачі бізнесу. Їхні передачі часто погано відображені в статистиці, угоди нерідко надто малі для традиційних приватних транзакційних послуг, а фінансування може бути складним через обмежений власний капітал покупців або брак застави в підприємств. Зіставлення також може значною мірою залежати від місцевих і неформальних мереж. Тому під час розвитку екосистем потрібно оцінювати, чи є послуги й інструменти справді доступними для найменших підприємств.

Дослідження, моніторинг та оцінювання залишаються спільними слабкими сторонами. Жодна екосистема не має повної доказової бази, що охоплює фактично здійснені передачі, майбутні наміри, використання послуг і результати після передачі. Обмежений набір показників, які послідовно відстежуються, допоміг би регіонам визначати потреби в підтримці, оцінювати заходи й удосконалювати послуги.

У сукупності висновки свідчать, що нормалізація передачі бізнесу та підвищення ефективності екосистеми тісно пов’язані. Лідерство, регулярна активізація, доступні маршрути отримання послуг, належне фінансування, ефективне зіставлення, надійні дані та сприятливе ставлення мають взаємно посилювати одне одного.

11.2. Рекомендації

Наведені нижче рекомендації перетворюють результати порівняння на практичні дії. Їх слід застосовувати відповідно до потреб і зрілості кожної екосистеми: якщо рекомендована структура, послуга або практика вже існує, пріоритетом є її підтримання, оцінювання та подальший розвиток; якщо вона відсутня, фрагментована або ще формується, рекомендація визначає напрям для дій. Зведену таблицю (таблиця 3) наведено на сторінці 52.

1. Закріпити постійну відповідальність за координацію. Кожна екосистема має визначити визнану організацію або координаційний механізм, відповідальний за підтримання теми передачі бізнесу в політичному порядку денному, об’єднання відповідних учасників і нагляд за розвитком системи підтримки. Залежно від інституційного контексту лідером може бути міністерство, державна агенція, торгово-промислова палата, підприємницька організація, організація регіонального розвитку або багатосторонній форум.

Координаційна функція має охоплювати ведення загального переліку доступних послуг, скликання ключових учасників, виявлення прогалин, сприяння скеруванню до потрібних фахівців і відстеження виконання погоджених заходів розвитку. Координація не повинна залежати виключно від тимчасових проєктів. Проєкти можуть перевіряти підходи та започатковувати співпрацю, але відповідальність за підтримання координації має належати постійній організації.

Для посилення розвитку регіональних екосистем передачі бізнесу на європейському рівні слід створити постійну координаційну функцію або платформу, яка підтримуватиме співпрацю й навчання поза межами окремих національних і регіональних проєктів. Вона могла б сприяти взаємному навчанню, зберігати спільні знання та полегшувати співпрацю у сферах моніторингу, підвищення обізнаності, досліджень і освіти, доповнюючи національні й регіональні ініціативи.

2. Створити зрозумілу платформу послуг. Платформа має обслуговувати продавців, сімейних правонаступників, зовнішніх покупців і діючі компанії, які розглядають придбання. Практичним першим кроком буде підготовка й підтримання переліку доступних інструментів і послуг. Для кожного ресурсу слід зазначити його призначення, етап процесу передачі, на якому він актуальний, цільову аудиторію (продавці, покупці, правонаступники або консультанти), тип послуги (державна, субсидована чи комерційна), а також те, як користувач може перейти до наступного етапу або отримати спеціалізовану підтримку.

Такий перелік не має бути лише каталогом. Він повинен допомагати користувачам зрозуміти, з чого почати та як різні послуги поєднуються між собою. Необхідно розробити протоколи скерування й визначити контактних осіб, щоб підприємців активно спрямовували між загальними бізнес-послугами, спеціалізованими консультантами, фінансистами та бізнес-брокерами.

3. Запровадити регулярні заходи з підвищення обізнаності, активізації та навчання. Підвищення обізнаності слід організувати як регулярну програму. Кампанії мають містити різні повідомлення для власників бізнесу, потенційних покупців, правонаступників і діючих компаній, які прагнуть зростати через придбання. Комунікацію потрібно пов'язувати з початковими точками консультацій, онлайн-діагностичними інструментами, інформацією про фінансування, платформами зіставлення та підприємницькою освітою.

Уже існують сталі моделі Днів і Тижнів передачі бізнесу. Спираючись на них, можна дослідити можливість проведення скоординованого Європейського дня або тижня передачі бізнесу. Спільна кампанія могла б забезпечувати єдині повідомлення й матеріали, даючи регіональним партнерам змогу пов'язувати її з власними послугами та заходами. Спочатку це слід розглядати як пілотну ініціативу або захід розвитку, оцінюючи її охоплення та вплив до запровадження як постійної діяльності на європейському рівні.

Освіта має охоплювати підприємництво через придбання та правонаступництво нарівні зі створенням стартапів. Підприємництво через придбання слід включити до всіх програм підприємницького навчання. Заклади вищої освіти могли б створити міжрегіональну навчальну мережу для обміну навчальними планами, матеріалами, кейсами та результатами досліджень. Відповідні теми можуть включати підприємництво через придбання, сімейне правонаступництво, оцінювання вартості, фінансування придбання та розвиток після передачі.

4. Розробити спільну систему моніторингу. Необхідно погодити основний набір визначень, запитань для опитувань і показників, які можна використовувати в барометрах передачі бізнесу та інших інструментах моніторингу. Практичною основою для цієї роботи можуть стати наявні анкети й барометри регіонів-партнерів.

Спільний модуль опитування міг би охоплювати очікувані строки та бажану форму виходу з бізнесу, підготовку до передачі, наявність сімейних правонаступників або зовнішніх покупців, сприймані перешкоди, потреби в консультаціях і фінансуванні, ставлення до продажу, правонаступництва та придбання, а також попередній досвід передачі бізнесу. Такий модуль не замінював би національні або регіональні запитання, а створив би порівнюване ядро, залишаючи кожній екосистемі можливість вивчати питання, характерні для її контексту.

Моніторинг також має поступово виходити за межі даних про участь у заходах і використання послуг. В ідеалі національні статистичні й адміністративні системи мають прагнути ідентифікувати фактично здійснені передачі, включно з угодами з передачею часток, активів і сімейним правонаступництвом. Де це можливо, за переданими підприємствами слід спостерігати, щоб оцінити їхнє виживання, зайнятість і зростання після передачі.

5. Підвищити якість консультацій і посилити роль бухгалтерів. Кожна екосистема має забезпечити помітну й доступну точку входу, де власники та покупці можуть конфіденційно обговорити свою ситуацію, перш ніж брати на себе подальші зобов'язання. Первинні рекомендації мають бути пов'язані зі спеціалізованою підтримкою в оцінюванні вартості, оподаткуванні, юридичному структуруванні, фінансуванні, переговорах, брокерських послугах і розвитку після передачі.

Забезпечення якості слід посилити заходами, відповідними національному контексту. Це можуть бути професійна акредитація, бази експертів, критерії компетентності та професійні асоціації. Підприємці мають мати змогу визначити, які консультанти мають відповідну експертизу з передачі бізнесу.

Бухгалтерів слід систематичніше залучати до платформи консультаційної підтримки. Професійні організації та координатори екосистеми мають забезпечувати бухгалтерів навчанням, посібниками для обговорення та інструментами скерування, які допоможуть включати передачу власності до звичайного фінансового й бізнес-планування. Їхня роль має полягати в ранньому виявленні потреби та скеруванні, а не в заміні спеціалізованої експертизи. Навчання може допомогти бухгалтерам виявляти такі проблеми, як надмірна залежність підприємства від власника, низька прибутковість, нечітка структура власності, недостатня документація та нереалістичні очікування щодо вартості.

6. Оцінити фінансові інструменти з погляду передачі мікро- та малих підприємств. Національні органи влади, державні фінансові установи й банки мають переглянути, чи придатні наявні інструменти фінансування МСП для придбання мікро- та малих компаній. Під час перегляду слід враховувати угоди, у яких покупець має обмежений власний капітал, цільове підприємство має мало матеріальних активів, ціну придбання потрібно фінансувати з майбутніх грошових потоків або угода надто мала для традиційних процесів корпоративного фінансування. Це не обов'язково означає потребу створювати нові спеціальні інструменти. Наявні кредити, гарантії, субординоване фінансування, ваучери й консультаційну підтримку можна адаптувати або ефективніше поєднувати. Особливу увагу слід приділити тому, чи не надають критерії прийнятності ненавмисну перевагу стартапам, інвестиційним проєктам або більшим придбанням порівняно з передачею життєздатних малих підприємств.

Обговорення фінансування має починатися завчасно та бути пов'язаним з оцінюванням вартості й плануванням після передачі. Основне завдання – оцінити, чи утворюють запропонована ціна, структура фінансування, потреби в оборотному капіталі та очікувані грошові потоки життєздатну модель. Рекомендації також мають охоплювати фінансування з боку продавця, відстрочені платежі та механізми earn-out, включно з ризиками для обох сторін.

7. Посилити зіставлення через кілька взаємопов'язаних каналів. Національні й регіональні учасники мають оцінити, чи є наявні канали зіставлення достатньо помітними, доступними й придатними для мікро- та малих підприємств. Розвиток має зосереджуватися на поєднанні онлайн-платформ, брокерів, консультантів, бухгалтерів, підприємницьких організацій, місцевих мереж і заходів зі встановлення контактів, а не на залежності від одного каналу.

Якщо приватні послуги фрагментовані або не охоплюють менші угоди, державні органи можуть розглянути підтримку національного торговельного майданчика, єдиного порталу доступу або сумісної платформної інфраструктури. Однак створювати майданчик за державної підтримки слід лише тоді, коли доведено чітку потребу або наявність ринкової неспроможності.

Місцеві заходи зі встановлення контактів мають продовжуватися паралельно з цифровими послугами. Ринки передачі бізнесу, зустрічі покупців і продавців та надійні місцеві посередники можуть бути особливо важливими, оскільки покупцями малих підприємств часто стають працівники, сусідні компанії або інші підприємці з того самого регіону.

8. Підвищити зрозумілість регуляторних, податкових та адміністративних умов. Національні й регіональні учасники мають забезпечити продавцям і покупцям доступ до чіткої інформації про правові, податкові й адміністративні наслідки різних способів передачі бізнесу. Рекомендації мають розрізняти угоди з передачею часток, угоди з передачею активів, сімейне правонаступництво та інші форми передачі, а також різні організаційно-правові форми бізнесу.

Практична інформація має охоплювати організаційно-правову форму, податковий режим, документацію та вимоги до реєстрації. Посібники, діагностичні інструменти й контрольні списки можуть зменшити невизначеність і допомогти підприємцям підготуватися раніше. Якщо виявлено конкретні правові, податкові чи адміністративні бар'єри, відповідальні органи мають оцінити потребу в роз'ясненнях, адміністративних покращеннях або реформі політики. Основний виклик часто полягає у складності та недостатній прозорості, а не в законодавстві, яке прямо перешкоджає передачі бізнесу.

Таблиця 3. Рекомендації щодо розвитку регіональної екосистеми передачі бізнесу.

Рекомендація	Опис
1. Регіональна координація	Закріпити постійну відповідальність за координацію діяльності та заходів ключових регіональних зацікавлених сторін.
2. Платформа послуг	Створити й розвивати платформу експертних послуг для регіональних і національних учасників. Підготувати й підтримувати перелік доступних онлайн-інструментів і очних експертних послуг.
3. Підвищення обізнаності та навчання	Запровадити й підтримувати регулярні заходи з підвищення обізнаності, активізації та навчання щодо продажу й купівлі бізнесу та підприємництва через придбання.
4. Система моніторингу	Проводити барометр передачі бізнесу кожні кілька років. Використовувати дані національного статистичного управління та податкового органу.
5. Консультаційні послуги	Підвищити якість і співпрацю між приватними та державними експертними службами. Систематично залучати бухгалтерів до платформи консультаційної підтримки.
6. Фінансові інструменти	Створити й розвивати фінансові інструменти для придбання мікро- та малих підприємств.
7. Платформи зіставлення	Посилити й покращити співпрацю між онлайн-інструментами, заходами зі встановлення контактів і надавачами експертних послуг.
8. Правова база	Підвищити зрозумілість регуляторних, податкових та адміністративних умов. Забезпечити продавцям і покупцям доступ до чіткої інформації.

11.3. Підсумкові зауваги

Картування та порівняння екосистем, представлені в цьому звіті, підтверджують, що єдиної моделі розвитку екосистеми передачі бізнесу не існує. Відповідні структури й заходи залежать від інституційного контексту, наявних послуг і зрілості кожної екосистеми. Водночас регіони стикаються з багатьма спільними викликами, зокрема пізньою підготовкою, фрагментованими маршрутами отримання послуг, обмеженими даними, труднощами фінансування та зіставлення невеликих угод, а також недостатнім визнанням придбання як шляху до підприємництва й зростання.

Розвиток екосистем передачі бізнесу потребує постійної уваги поза межами окремих проєктів. REBTES та інші європейські проєкти створюють цінні можливості для порівняння, експериментування та взаємного навчання, але проєктна співпраця може слабшати після завершення фінансування. Тому потрібен безперервний обмін між європейськими країнами й регіонами, щоб зберігати знання, ділитися новими практиками та підтримувати довгостроковий розвиток політики й послуг у сфері передачі бізнесу. Варто розглянути постійну координаційну функцію на рівні ЄС, присвячену передачі бізнесу. Вона могла б полегшувати обмін між національними й регіональними учасниками, підтримувати доступну базу знань про інструменти та практики, сприяти розробленню спільних визначень і підходів до моніторингу, а також заохочувати співпрацю в підвищенні обізнаності, дослідженнях та освіті. Ця функція має доповнювати, а не замінювати національну й регіональну відповідальність за політику передачі бізнесу та розвиток екосистем.

Зрештою, успішна передача бізнесу залежить від взаємодії багатьох елементів екосистеми. Нормалізація, координація, консультації, фінансування, зіставлення, дані, освіта та належні рамкові умови мають взаємно посилювати одне одного. Стала співпраця на регіональному, національному та європейському рівнях може допомогти життєздатним підприємствам знаходити нових власників і надалі сприяти підприємництву, зайнятості, оновленню та стійкості регіонів.

Додаток. Досліджені екосистеми – короткий огляд

ПІВДЕННА ОСТРОБОТНІЯ, ФІНЛЯНДІЯ

Загальна характеристика: порівняно добре розвинена регіональна екосистема, заснована на довгостроковій співпраці, сформованих доступних консультаційних послугах, постійних заходах з підвищення обізнаності та тісній взаємодії досліджень і практики.

Територіальний контекст

- Регіон на заході Фінляндії.
- Населення: 190 000.
- Ключові сектори: продовольча система, виробництво, металургія та машинобудування, деревообробка.
- Підприємства: 15 000, 96 % – мікропідприємства або одноосібні підприємці.

Екосистема коротко

- **Управління та координація:** Асоціація підприємців Південної Остроботнії є провідною регіональною організацією.
- **Обізнаність та активізація:** заходи з підвищення обізнаності є систематичними й безперервними.
- **Консультації та посередництво:** продавці й потенційні покупці можуть отримати безкоштовні регіональні консультації, що фінансуються муніципалітетами та Асоціацією підприємців. Додаткову підтримку надають муніципальні агенції розвитку, служби підтримки підприємств, SEAMK, приватні експерти та бізнес-брокери.
- **Зіставлення покупців і продавців:** регіон обслуговують національні онлайн-майданчики, які дають змогу шукати підприємства за місцем розташування. Регіональні канали включають щорічний ринок передачі бізнесу та інші заходи для покупців і продавців.
- **Фінансування та законодавство:** національне фінансування й гарантії Finnvera можуть використовуватися для передачі бізнесу. Деякі муніципалітети надають додаткову підтримку. Для відповідних випадків сімейного правонаступництва доступні податкові пільги. Чітко визначених законодавчих перешкод немає.
- **Дослідження та дані:** SEAMK тривалий час досліджує передачу бізнесу. Національні барометри регулярно надають інформацію про наміри щодо передачі. Статистика завершених передач наразі існує, але залишається неповною щодо невеликих угод із передачею активів.
- **Культура та ставлення:** після понад двох десятиліть регіонального просування передача бізнесу є відносно помітною та прийнятною. Водночас підготовка часто затримується, а підприємництво через придбання недостатньо визнається.

Невідкладні пріоритети розвитку: раніше активізувати власників мікропідприємств і краще готувати компанії до виходу на ринок; посилити роль бухгалтерів та інших консультантів першого контакту в підготовці до передачі; забезпечити безперервність заходів з підвищення обізнаності.

ХОРВАТІЯ

Загальна характеристика: національна екосистема, що формується, але залишається фрагментованою; має активні дослідницькі, інформаційні та наставницькі ініціативи, однак не має постійного механізму координації.

Територіальний контекст

- Країна в Південно-Східній Європі.
- Населення: 3,9 млн.
- Ключові сектори: туризм і гостинність, виробництво, оптова й роздрібна торгівля, будівництво, ІКТ.
- Підприємства: понад 99 % – МСП, понад 88 % – мікропідприємства.

Екосистема коротко

- **Управління та координація:** формального національного координаційного органу немає. CEPOR є помітним спеціалізованим учасником, тоді як міністерства, HAMAG-BICRO, HBOR та інші організації працюють з окремими елементами процесу передачі.
- **Обізнаність та активізація:** заходи розширилися, але залишаються проєктними й епізодичними.
- **Консультації та посередництво:** консультаційні, наставницькі та посередницькі послуги доступні, але фрагментовані. SENTOR забезпечує наставництво з боку підприємців-пенсіонерів, а брокери й консультанти зосереджені у великих містах і переважно працюють із середніми та великими компаніями. Мікро- та малі підприємства отримують менш систематичну підтримку.
- **Зіставлення покупців і продавців:** приватні платформи та biznis-transfer.com від CEPRA забезпечують певні можливості зіставлення, але їхня видимість і охоплення ринку залишаються обмеженими.
- **Фінансування та законодавство:** спеціального інструменту фінансування придбання немає, хоча гарантії HAMAG-BICRO можуть підтримувати банківське фінансування. Спадкування та дарування між близькими членами сім'ї звільнені від податків, а приріст капіталу від часток, що перебували у власності понад два роки, не оподатковується. Угоди з передачею активів і передача деяких організаційно-правових форм залишаються складнішими.
- **Дослідження та дані:** офіційна статистика реалізованих передач бізнесу не збирається. Основним джерелом доказів є барометри передачі бізнесу за 2015 і 2025 роки.
- **Культура та ставлення:** сімейна безперервність залишається важливою, але планування правонаступництва часто відкладається, а обговорення виходу з бізнесу є чутливим. Відкритість до зовнішнього продажу та передачі працівникам зростає.

Невідкладні пріоритети розвитку: створити національну координацію та регулярний моніторинг; розвинути помітну центральну платформу зіставлення; посилити консультаційну та фінансову підтримку мікро- й малих підприємств; забезпечити постійні заходи з підвищення обізнаності.

ФЛАНДРІЯ, БЕЛЬГІЯ

Загальна характеристика: добре сформована регіональна екосистема з чітким лідерством державного сектору, широкою мережею партнерів, постійними заходами з підвищення обізнаності та різноманітними консультаційними послугами.

Територіальний контекст

- Регіон Бельгії.
- Політичний контекст: повноваження щодо політики передачі бізнесу делеговані регіональним урядам Бельгії.
- Населення: 6,8 млн.
- Економічний профіль: орієнтована на експорт економіка знань із високою продуктивністю. Майже 750 000 підприємств, з яких 83 % – одноосібні підприємства, а 14 % мають не більше ніж 9 працівників. На 0,1 % підприємств із 250 або більше працівниками припадає значно більше третини загальної зайнятості.

Екосистема коротко

- **Управління та координація:** VLAIO є провідною організацією у Фландрії. Вона координує широку мережу бізнес-федерацій, організацій підтримки та спеціалізованих надавачів послуг. Формального федерального механізму координації, який охоплював би всі регіони Бельгії, немає.
- **Обізнаність та активізація:** заходи систематичні й дуже помітні. Щорічний Тиждень передачі бізнесу проводиться з 2011 року та поєднує різноманітні заходи й комунікаційні інструменти.
- **Консультації та посередництво:** доступні публічна інформація, діагностичні й оціночні інструменти, коучинг і наставництво. Партнери VLAIO надають структуровані рекомендації, також доступна онлайн-база експертів для консультантів і брокерів.
- **Зіставлення покупців і продавців:** онлайн-майданчики, зокрема Overnamemarkt, з'єднують покупців і продавців. Тиждень передачі бізнесу та пов'язані заходи створюють можливості для налагодження контактів і зіставлення.
- **Фінансування та законодавство:** єдиного спеціального інструменту передачі бізнесу немає, але для придбання можна використовувати загальні фінансові інструменти. Податкові пільги підтримують відповідні сімейні передачі, тоді як деякі юридичні й податкові процедури залишаються складними.
- **Дослідження та дані:** VLAIO замовляє Барометр передачі бізнесу приблизно раз на чотири роки, а Vlerick Business School щороку публікує моніторинг ринку злиттів і поглинань. Фактично здійснені передачі бізнесу систематично не реєструються.
- **Культура та ставлення:** власники часто відкладають обговорення передачі й можуть мати труднощі з відмовою від контролю. Сімейна безперервність цінується, але зовнішня передача може викликати емоційний опір.

Невідкладні пріоритети розвитку: покращити систематичний збір даних і сумісність реєстрів; налагодити регулярну координацію між федеральними й регіональними органами; посилити завчасну підготовку та відкритість щодо передачі бізнесу.

МІСТО УТРЕХТ, НІДЕРЛАНДИ

Загальна характеристика: фрагментована регіональна екосистема зі значною професійною експертизою та доступом до національних консультаційних, брокерських і зіставних послуг, але без постійної регіональної координаційної структури.

Територіальний контекст

- Місто в центральній частині Нідерландів.
- Населення: 1,4 млн.
- Ключові сектори: охорона здоров'я та науки про життя, професійні послуги, ІКТ.
- Підприємства: поєднання самозайнятих (18 %), МСП (57 %) і корпорацій (25 %).

Екосистема коротко

- **Управління та координація:** формального регіонального координаційного органу або провідної організації з передачі бізнесу немає. Попередні ініціативи були тимчасовими й проєктними.
- **Обізнаність та активізація:** структурної регіональної програми підвищення обізнаності немає. Заходи випадкові й проєктні, без постійного фінансування або систематичного оцінювання.
- **Консультації та посередництво:** у Нідерландах добре розвинені професійні консультаційні мережі, фахівці із сімейного бізнесу, брокери та неформальні наставницькі послуги. Менші передачі МСП отримують менш систематичну підтримку.
- **Зіставлення покупців і продавців:** кілька національних онлайн-майданчиків і гібридних консультаційних платформ з'єднують покупців і продавців. Ці послуги загалом доступні та широко використовуються.
- **Фінансування та законодавство:** фінансування переважно надають банки, небанківські кредитори, державні гарантійні механізми та продавці через позики. Податкові заходи сприяють окремим випадкам правонаступництва й передачі, але податкові зобов'язання, ліцензійні вимоги, зобов'язання щодо працівників та інші регуляторні складнощі можуть створювати перешкоди.
- **Дослідження та дані:** комплексного офіційного набору даних про завершені передачі бізнесу МСП немає. Hogeschool Utrecht і приватні учасники публікують інформацію про угоди та дослідження ринку, але стандартизованої національної системи моніторингу немає.
- **Культура та ставлення:** передача бізнесу отримує менше суспільної уваги, ніж стартапи та компанії, що масштабуються. Зростання через придбання дедалі більше визнається, але пізня підготовка залишається проблемою.

Невідкладні пріоритети розвитку: створити впізнавану регіональну точку входу для підприємців; посилити координацію між наявними учасниками; покращити завчасну обізнаність і підготовку до правонаступництва; розвивати компетентність бухгалтерів та інших консультантів першого контакту щодо передачі бізнесу.

СЛОВЕНІЯ

Загальна характеристика: відносно структурована національна екосистема зі сформованою політичною рамкою та чітким лідерством державного сектору. Основні слабкі сторони – неповні дані, фрагментовані брокерські послуги та зіставлення покупців і продавців, а також потреба в сильнішій координації між учасниками екосистеми.

Територіальний контекст

- Країна: Словенія.
- Населення: 2,13 млн.
- Ключові сектори: виробництво, автомобільна промисловість, ІКТ, туризм і послуги.
- Підприємства: 235 000, приблизно 95 % з яких мають 10 або менше працівників.

Екосистема коротко

- **Управління та координація:** у Словенії діє національна програма політики передачі бізнесу. Міністерство економіки, праці та спорту є органом, відповідальним за політику, а SPIRIT Slovenia очолює операційне впровадження. SPIRIT Slovenia координує Національний контактний пункт передачі бізнесу та надає консультаційну підтримку, тоді як Словенський фонд підприємництва (SPS) адмініструє ваучерну схему передачі бізнесу.
- **Обізнаність та активізація:** заходи активні й систематичні. Вони включають консультаційні співбесіди, семінари, навчання, публічні заходи, статті та онлайн-рекомендації. Регіональне підвищення обізнаності також здійснюють організації SPOT і палати.
- **Консультації та посередництво:** доступні безкоштовні вступні консультаційні співбесіди, а офіційний реєстр зовнішніх надавачів забезпечує доступ до юридичної, податкової, оціночної та транзакційної експертизи. Брокерські функції існують, але фрагментовані.
- **Зіставлення покупців і продавців:** доступні мережі експертів, заходи та інші непрямі канали, але їхнє охоплення нерівномірне. Приватні платформи, зокрема Borza posla, також забезпечують пряме зіставлення, хоча загальна система залишається фрагментованою.
- **Фінансування та законодавство:** спеціальний ваучер підтримує підготовку до передачі бізнесу, реалізацію передачі та навчання правонаступників у сімейних компаніях. Правові й податкові положення полегшують певні передачі, зокрема зміну організаційно-правової форми та сімейну передачу.
- **Дослідження та дані:** комплексної статистики фактично здійснених передач бізнесу бракує.
- **Культура та ставлення:** безперервність бізнесу й сімейне правонаступництво привертають увагу, але підготовка часто починається надто пізно, а підприємці не завжди знають, де отримати підтримку.

Невідкладні пріоритети розвитку: створити Національний цифровий майданчик передачі бізнесу; посилити безперервну координацію зацікавлених сторін; покращити дані й моніторинг фактично здійснених передач бізнесу. Невідкладним операційним пріоритетом є усунення адміністративних перешкод, наприклад перерви у статусі платника ПДВ під час передачі одноосібного підприємства, щоб забезпечити безперервну діяльність. Крім того, очевидною є потреба активно навчати бухгалтерів і залучати їх до екосистеми підтримки, оскільки вони є першою точкою контакту для підприємців, але часто не мають спеціалізованої експертизи з передачі бізнесу.

ІВАНО-ФРАНКІВСЬК, УКРАЇНА

Загальна характеристика: регіональна екосистема, що формується, з активною співпрацею між місцевою владою, бізнес-спільнотами та організаціями підтримки. Умови війни впливають на всю діяльність.

Територіальний контекст

- Регіональний центр на заході України.
- Населення: приблизно 300 000 мешканців, зокрема близько 110 000 внутрішньо переміщених осіб (ВПО).
- Ключові сектори: послуги, торгівля, легка промисловість, креативні індустрії.
- Підприємства: переважно мікро- та малі підприємства (МСП), а також середні й великі підприємства у сферах виробництва, будівництва, роздрібної торгівлі, харчового виробництва та послуг.

Екосистема коротко

- **Управління та координація:** формального регіонального координаційного органу або визначеної провідної організації немає. Розвивається співпраця між міською радою, БАІФ, Дія.Бізнес, Агенцією регіонального розвитку та освітніми установами. Передачу бізнесу включено до Стратегії розвитку Івано-Франківська до 2040 року.
- **Обізнаність та активізація:** БАІФ регулярно проводить бізнес-зустрічі, а випадки передачі бізнесу отримують регіональну увагу. Заходи з підвищення обізнаності значною мірою залежать від проєктного або державного фінансування.
- **Консультації та посередництво:** Дія.Бізнес надає доступні первинні консультації, тоді як БАІФ дедалі частіше виконує роль точки входу для підприємців, які шукають підтримку. Професійний брокерський ринок залишається на ранньому етапі розвитку.
- **Зіставлення покупців і продавців:** регіон обслуговують національні онлайн-платформи, а місцеве зіставлення також відбувається через зустрічі БАІФ, Дія.Бізнес, бізнес-мережі та місцеві онлайн-спільноти. Мікропідприємства особливо покладаються на загальні онлайн-майданчики.
- **Фінансування та законодавство:** спеціального фінансування передачі бізнесу на регіональному або національному рівні немає, хоча загальні програми фінансування МСП можна використовувати в окремих випадках передачі. Регіональна програма забезпечує часткове відшкодування відсотків за кредитами МСП. Національне законодавство полегшує сімейне спадкування та деякі реєстраційні процедури.
- **Дослідження та дані:** комплексної статистики фактично здійснених передач бізнесу немає. Зміни власності реєструються, але не класифікуються за типом передачі. Опитування дають певну інформацію, однак система доказових даних ще розвивається.
- **Культура та ставлення:** культура передачі бізнесу ще формується. Молодші підприємці, схоже, відкритіші до продажу, злиття та зовнішніх інвестицій, а війна посилила увагу до безперервності діяльності та стійкості бізнесу.

Невідкладні пріоритети розвитку: заохочувати власників мікропідприємств раніше готуватися до передачі бізнесу; створити регіональний реєстр компетентних консультантів і брокерів; запровадити систематичний збір даних про фактично здійснені передачі бізнесу; дослідити відповідні спеціалізовані рішення для фінансування передачі бізнесу.