

КУПУЙМО РАЗОМ!

Закупівельні групи підприємців сьогодні існують в десятках країн Європи. Деякі з них щороку організовують спільні поставки, розміри яких часто перевищують мільярди євро. Ці факти не є відомими, оскільки ця інформація не є популярною у ЗМІ та є своєрідним секретом конкуренції, який дозволяє значно заощадити. А знання ці потрібно берегти!

Накопичення обсягів спільних закупівель – це кращі умови поставок: менші ціни, додатковий оборотний капітал доступний завдяки кращим умовам оплати, а також краще обслуговування.

Польські підприємці починаючи з середини 90-х років ХХ століття успішно адаптували рішення від своїх західних колег та конкурентів. Захистили та розвинули свої фірми. Деякі польські закупівельні групи стали основними учасниками міжнародних закупівельних груп.

Деякі неурядових організацій польських підприємців створили системи, що дають можливість накопичувати закупівлі для своїх учасників.

Українські підприємці та організації що їх об'єднують, мають можливість скористатись з досвіду польських підприємців в адаптації перевіреної практики щодо підвищення конкурентоспроможності на основі знань та співпраці.

Цей підручник представляє закулісся функціонування європейських закупівельних груп та пропонує способи їх запровадження в Україні. Це результат проекту «Купуймо Разом! 2.0» в 2016 році. Це видання є розширеною та доповненою версією минулорічного підручника. Юридичні аспекти підготовлено у співпраці з Антимонопольним комітетом України.

Підручник є доповненням до знань переданих за допомогою e-Learning платформи та матеріалів доступних в базі знань, що знаходяться на www.kupuiamorazom.org.ua. Доступ до знань є безкоштовний, потрібно тільки зареєструватись!

Партнери, що реалізують проект:

• Лідер проекту: Асоціація «Ініціатива Родинних Фіrm», Республіка Польща,
www.firmyrodzinne.pl

• Локальний партнер проекту: Практика Управління, учасник медіа-групи “Промінфо”,
Україна, www.prominfo.com.ua

Фінансування проекту:

Проект «Купуймо Разом! 2.0» фінансується Міністерством Закордонних Справ Республіки
Польща в рамках програми «Польська Допомога».

www.kupuiamorazom.org.ua
www.facebook.com/KupuimoRazom



ISBN 978-83-933034-0-3

Для безкоштовного розповсюдження

КУПУЙМО РАЗОМ! ЗАКУПІВЕЛЬНІ ГРУПИ

НОВІ МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ
УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ

КУПУЙМО РАЗОМ! ЗАКУПІВЕЛЬНІ ГРУПИ

НОВІ МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ
УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ

Створено в рамках проекту
КУПУЙМО РАЗОМ!

КУПУЙМО РАЗОМ!

ЗАКУПІВЕЛЬНІ ГРУПИ

**НОВІ МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ
УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ**

Створено в рамках проекту
КУПУЙМОРАЗОМ!

**КУПУЙМО
РАЗОМ!**
ЗАКУПІВЕЛЬНІ ГРУПИ

Купуймо Разом! Закупівельні групи - нові можливості для українського бізнесу: Підручник / [Т. Будзяк, П. Вуйтовіч-Марийка, О. Гайдукевич, З. Гудзій, Р. Данкевіч, Т. Мельник, С. Ревич, К. Редченко, В. Талах, Н. Якібчук]. – Варшава, асоціація «Ініціатива Родинних Фіrm», 2016 – ТБС с.

ISBN 978-83-933034-0-3

Редактор: Ева Щеціньска-Будзяк

Переклад з польської мови: Орест Цяпута

У підручнику вперше розглянуто передумови, специфіку діяльності та світовий досвід функціонування закупівельних груп (Group Purchasing Organizations, GPO). Визначено типові стратегії участі українських фіrm у діяльності закупівельних груп, запропоновано послідовність та варіанти розвитку закупівельних груп для консолідації ресурсів та отримання знижок від постачальників за збільшення обсягів закупівлі. У підручнику подано практичні рекомендації щодо економічних, юридичних, організаційних та управлінських аспектів створення закупівельних груп, а також окреслено можливості кооперування учасників закупівельної групи задля спільного освоєння нових компетенцій та виходу на новий рівень розвитку, зазвичай недоступний для більшості малих та середніх фіrm. Зміст підручника у сфері українського законодавства підготовлено за участю Антимонопольного комітету України. Це видання є розширеною та доповненою версією посібника видання 2015 року.

Авторський колектив: Будзяк Т. (розділи 1, 2, 7), Гудзій З. (розділ 4, крім підрозділу 4.1), Данкевіч Р. і Вуйтовіч-Марийка П. (розділ 8), Мельник Т. (розділ 3), Ревич С. (підрозділ 4.1, розділ 10, разом з Н. Якібчук), Редченко К. (розділи 5, 6), Талах В. (розділ 9), Якібчук Н. (розділ 10, разом з Ревичем С. і Гайдукевич О.).

Підручник призначений для власників і керівників бізнесу, менеджерів, що відповідають за продажі та закупівлі, фахівців з економіки, науковців, студентів економічних спеціальностей.

Видавець: асоціація «Ініціатива Родинних Фіrm»
(stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych)

Всі матеріали в цьому підручнику є доступними за ліцензією Creative Commons Визнання авторства 3.0 Польща. Визначені права збережено на користь авторів підручника та Асоціації «Ініціатива Родинних Фіrm» (Stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych). Матеріали підготовлено в рамках програми польської співпраці для розвитку, реалізованої за участі Міністерства Закордонних Справ Республіки Польща у 2016 році. Дозволяється будь-яке використання матеріалів за умови збереження вищевказаної інформації, у тому числі інформації про застосування ліцензії, про власників прав, а також програму польської співпраці для розвитку. Публікація висвітлює виключно точку зору автора і не може бути ототожнена з офіційною позицією Міністерства Закордонних Справ Республіки Польща. Примірник для безкоштовного розповсюдження.

Видання, замовлене асоціацією «Ініціатива Родинних Фіrm»
(stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych)
в рамках проекту «Польська Допомога».

Електронна версія підручника розміщена за адресою: www.kupuiamorazom.org.ua



Видання Друге (розширене і доповнене)

ЗМІСТ

ВСТУП	9
ВСТУП «КУПУЙМО РАЗОМ! 2.0» ЕДИЦІЯ 2016	13
ПРО ЩО ЦЯ КНИЖКА?	19
ЯК КОРИСТУВАТИСЬ ЦИМ ПІДРУЧНИКОМ?	21
ПОЛЬСЬКА ДОПОМОГА ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМЦІВ	23

1.0 ЗАКУПІВЕЛЬНІ ГРУПИ - ПОЛЬСЬКИЙ ДОСВІД	27
1.1 Як закупівельні групи починалися в Польщі?	28
1.2 Перенесення досвіду	30
1.3 Передумови створення польських закупівельних груп	34
1.4 Різновиди польських закупівельних груп	36
1.5 Чому малі та середні фірми отримують вигоду з закупівельних груп?	38
1.6 Як закупівельні групи виглядають в очах постачальників та клієнтів?	39
1.7 Поради практиків	40
1.8 Приклади польських закупівельних груп	42
1.9 Захист конкуренції на польському ринку?	44
1.10 Напрямки розвитку польських закупівельних груп	46
1.11 Підсумки по розділу	47

2.0 ПОБУДОВА ДОВІРИ - ОСНОВА БІЗНЕСУ	49
2.1 Що таке довіра?	50
2.2 Навіщо комусь довіра, якщо є право?	52
2.3 Як будувати довіру?	54
2.4 Контроль чи довіра?	57
2.5 Як управляти довірою?	59
2.6 Підсумки по розділу	63

3.0 ПРИЧИНИ ТА ІСТОРІЯ СТВОРЕННЯ І ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНИХ ГРУП	65
3.1 Коротка історична довідка про кооперування з переходом до закупівельної кооперації	66
3.2 Класифікація закупівельних груп	83
3.3 Сновні стейкхолдери закупівельної групи	87
3.4 Підсумки по розділу	89
4.0 ЕКОНОМІЧНЕ ПІДГРУНТЯ СТВОРЕННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНИХ ГРУП	93
4.1 Передумови створення закупівельних груп в Україні	94
4.2 Як працює закупівельна група?	100
4.3 Економічний ефект, який отримують учасники закупівельних груп	102
4.4 Економічний ефект, який отримують постачальники закупівельних груп	110
4.5 На чому заробляють закупівельні групи	114
4.6 Моделі розподілу економічного ефекту діяльності закупівельних груп	119
4.7 Підсумки по розділу	129
5.0 СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКУПІВЕЛЬНИХ ГРУП	133
5.1 Типові стратегії закупівель	134
5.2 Аналіз купівельної сили фірми	136
5.3 Стратегії участі фірм у закупівельних групах	141
5.4 Управління ризиками закупівельної діяльності	150
5.5 Закупівлі натуральних харчових продуктів («зелені» закупівлі)	152
5.6 Процес управління стратегією закупівельної групи	154
5.7 Бізнес-модель закупівельної групи	156
5.8 Реалізація стратегії закупівельної групи	159
5.9 Кейс. Міжнародний досвід: Prime Advantage Corp.	161
5.10 Підсумки по розділу	167

6.0 УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКУПІВЕЛЬНИХ ГРУП	171
6.1 Участь у закупівельних групах з погляду власника та менеджменту	172
6.2 Підходи до прийняття управлінських рішень у сфері групових закупівель	176
6.3 Міжнародна практика. Основні підходи до прийняття рішень	181
6.4 Невизначеність, ризику й оцінка управлінських рішень	184
6.5 Патології прийняття управлінських рішень	187
6.6 Баланс відповідальності та повноважень в управлінні закупівлями	189
6.7 Управління закупівлями на основі ключових компетенцій	192
6.8 Підсумки по розділу	197

7.0 ЗАКУПІВЕЛЬНІ ГРУПИ НЕПРИБУТКОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ ПІДПРИЄМЦІВ **201**

8.0 ЗАКУПІВЕЛЬНА ГРУПА - КРОК ЗА КРОКОМ	209
8.1 Баланс вигод – закупівельна група	216
8.2 Бізнес план закупівельної групи – тематичне дослідження	220
8.3 Чого не варто купувати в рамках закупівельної групи?	231
8.4 Баланс вигоди – закупівельні групи Підкарпатського Клубу Бізнесу в 2015 році	234

9.0 ЗАКУПІВЕЛЬНІ ГРУПИ У СВІТЛІ ВИМОГ ЗАКОНОДАВСТВА УКРАЇНИ ПРО ЗАХИСТ ЕКОНОМІЧНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ **239**

9.1 Створення юридичної особи – суб'єкта господарювання як концентрація суб'єктів господарювання	241
9.2 Створення та діяльність закупівельних груп як узгоджені дії суб'єктів господарювання	244

10.0 ВИБІР ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВОЇ ФОРМИ ДЛЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ГРУПИ **257**

10.1 Вимоги антимонопольного законодавства стосовно закупівельних груп	258
10.2 Вибір організаційно-правової форми для закупівельної групи	263
10.3 Закупівельні групи неприбуткових організацій підприємців	270
10.4 Агентські договори	283
10.5 Private Label (без створення юридичної особи)	286
10.6 Private Label (із створенням юридичної особи)	287
10.7 Підсумки по розділу	288

11.0 ДОДАТКИ **291**

11.1 Додаток. ПРОТОКОЛ НАМІРІВ ПРО СТВОРЕННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ГРУПИ	292
11.2 Додаток. ТИПОВИЙ СТАТУТ АСОЦІАЦІЇ	293
11.3 Додаток. ОЦІНКА РІВНЯ ДОВІРИ У ВАШІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ	305

ВСТУП

Знання, як будувати партнерські відносини – це не тільки ключ до успішної організації командної роботи, але також – наслідую сказати – шлях до досягнення глибокого і тривалого задоволення від роботи для нас і наших дітей. Мій життєвий досвід також показує, що такі знання мають вплив не тільки нашу роботу, а й на особисте життя. Адже люди, оточені партнерами, є щасливішими, ніж люди в оточенні рабів і ворогів. На жаль, ці знання здобути і використовувати нелегко, і не через інтелектуальну складність, а через факт, що іноді вони суперечать нашим щоденним спостереженням, так як суперечить їм геліоцентрична модель Коперника.

Багато керівників також можуть піддатися ілюзії, що управління за допомогою сили – це легко. Вистачить наказати зробити щось, і те щось буде зроблено. На жаль, це не так. Всупереч загальним твердженням, використання лідером методів насильства призводить до ситуації, в якій не тільки підлегли, а й він сам змушений до багатьох дій і певної поведінки.

Лідер, який вибрав метод сили, повинен сам піклуватися про все. Для людей, яким наказують, важко покластися. Люди, яким наказують, будуть робити те, (і то не завжди!), що їм було доручено, і ані трохи не більше. Лідер, що наказує, приходять на роботу першим і останнім її залишає, він постійно втомлений, зайнятий на вихідних, він нехтує сім'єю, і коли поїде у відпустку, щодня телефонує до заступника, щоб запевнитися чи не сталася катастрофа. Тому, що без нього фірма не може працювати добре.

Лідер, який вибрав силу, позбавляє себе трьох найбільш важливих джерел підтримки, на які він міг би очікувати від своєї команди:

- інформація про те, що людям найбільш заважає на роботі, оскільки усунення цих перешкод є найшвидшим і найдешевшим (!) шляхом до підвищення якості та продуктивності праці;
- колективна мудрість, яка виникає тоді, коли люди вчать один у одного;
- інноваційні ініціативи, тому що кожна справжня така ініціатива передбачає ризик невдачі.

Лідер, який обрав силу, може змусити людей робити багато речей, за винятком тих найголовніших – їм сподобалась би їхня робота, вони виконували

бії з власної внутрішньої потреби і, нарешті, добровільно слідували б шляхом, вказаним їхнім лідером. Бо нікого і ніколи не можна примусити робити щось добровільно.

Звичайно, налагодження партнерських відносин також несе багато витрат. Лідер партнерства повинен вміти завоювати довіру команди, переконати інших поділяти його ідеї, бути спроможним іноді сказати «не знаю», «я боюся», «допоможіть мені», будувати свою позицію в команді на основі довіри, співчуття, участі, відкритості та справедливості. Ці лідери повинні робити багато чого. За винятком одного: вони не повинні змушувати когось-небудь працювати якнайкраще.

Еммануель Гобілот, автор книги «Лідерство через інтеграцію», стверджує, що найважливішим обов'язком лідера є забезпечити команду енергією. Для того, щоб зуміти зробити це, потрібно все ж мати довіру команди, і це, на жаль, не достатньо просто задекларувати. Довіру команди потрібно здобути, а для цього спочатку слід висловити її самому. Це є висока ціна. І емоційна, і, можливо, також матеріальна, бо не кожен з першого разу висловлення довіри йому, відповідь лояльністю та довірою зі своєї сторони. Нас може спіткати зрада. Зрештою, людське життя буває різним: часто драматичним, токсичним, з відточеним ставленням з недовірою до будь-кого. Не просто завоювати довіру людей з гірким життєвим досвідом. Але чи хтось обіцяв нам, що буде легко? Важливо, що така можливість є, і навіть частіше, ніж нам зазвичай здається.

Більшість з нас вчили з дитинства, що конкуренція сприяє розвитку. Звичайно, «благородна конкуренція». Люди, які змагаються за пальму першості, намагаються стати якнайкращими, щоби перемогти. Але це не так! Щоб виграти, треба бути найкращим, але не завжди дуже добрим. Достатньо, щоб інші були гіршими. Ця стратегія – на жаль, досить часто відома як «щурячі перегони». Тому, що перегони щурів є інакшими за перегони собак чи кроликів. Досвідчені щури стартують останніми, щоб не було нікого позаду. Потім вони наздоганяють найближчого сусіда і кусають його за задні лапи, щоб усунути з перегонів.

Часто, як приклад «благородної конкуренції» наводять високоефективний спорт. Але спорт – це «краще» і «гірше», а також принцип, що хтось має виграти, а інші програти. Однак, спорт протягом останніх років, на жаль, віддаляється від того, чим він мав би насправді бути. Допінг, корупційні скандали – все більш і більш жорсткий контроль, а зловживання росте.

Сучасні знання про управління висувають чітку тезу, що основою успіху будь-якої команди, в тому числі кожної людини в команді, є співпраця. Відомо також, що конкуренція не стимулює співпраці, а лише руйнує її. На жаль, з великими зусиллями доводиться вносити ідею співпраці в суспільство, яке конкурує. Це, без сумніву, є найбільший виклик для будь-якого керівника. Це, також, вимагає подолання багатьох звичок.

Старий польський рецепт борщу починається зі слів: «взяти оцет, який є вдома і вилити його у ставок.» Керівник, який прагне будувати свою команду згідно з сучасними правилами, який хоче розвивати доброзичливі відносини, відкритість і співпрацю, повинен починати з усунення джерела байдужості, почуття несправедливості і заздрості у своїй команді. Ці почуття з'являються внаслідок порівнянь працівників і команд між собою. Едвардс Демінг, легендарний творець успіху японської економіки у 1980х роках, застерігав керівників від таких порівнянь. Нема кращих чи гірших. Кожного потрібно заохочувати і очікувати від нього, щоби ставав кращим щодня. Кращим не від інших, а від того, яким він був учора.

19 жовтня 2015

prof. Andrzej J. Blikle

Prezes

Stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych

Професор Анжей Блікле

Президент

Асоціації Ініціатива Родинних Фіrm

ВСТУП

«КУПУЙМО РАЗОМ! 2.0»

ЕДИЦІЯ 2016

Позитивні результати першої ediцїї проекту «Купуймо Разом!» в 2015 році спонукали Міністерство Закордонних Справ Республіки Польща до продовження розширеної та розбудованої наступної ediцїї в 2016-2017 роках. Коротко представляю чим саме друга ediцїя проекту та друге видання підручника відрізняється від попередньої. Таким чином, учасники минулорічної ediцїї та читачі першого видання матимуть змогу легко знайти нові матеріали.

Посли Закупівельних Груп

В процесі налагодженні співпраці немає нічого важливішого від надійних та компетентних лідерів, до яких завжди є доступ. Лідерів, які добре розуміють локальні умови, мають хорошу мотивацію та відповідні інструменти.

В цій ediцїї проекту ми приділяємо особливу увагу підготовці групи людей, які хотітимуть виконувати роль „Послів Закупівельних Груп”. Це люди які побачать в ідеї організації спільних закупівель, нові можливості для себе, свого бізнесу або організації підприємців. При допомозі консультантів вони навчатимуться не тільки чим є і як працюють закупівельні групи, але й дізнаються як використовувати інструменти та знання, створенні та доступні на e-Learning платформі та в Базі Знань.

Роль „Послів” має вирішальне значення для успіху пілотних закупівельних груп. Їхні знання, ентузіазм, уміння аналізувати ситуацію і потенціал можливих кандидатів до закупівельних груп та, перед усім, вміння створити атмосферу довіри, є необхідними для успіху. Оскільки довготривалі закупівельні групи B2B це не тільки заощадження, але, перш за все, тривалі відносини. Це підкреслюють польські підприємці, менеджери та експерти.

Онлайн чати, вебіари, практичні семіари, навчальні курси та безпосередній контакт з експертами з України та Польщі – завжди доступні для „Послів”. Вони можуть самостійно створювати групи та ділитися знаннями на цю тему використовуючи засоби зібрані на e-Learning платформі та в Базі Знань, а також допоміжні друковані матеріали та матеріали доступні онлайн.

Нові онлайн елементи Проекту

Нова едіція нашого проекту перетворилась з пілотного і локального (обмеженого до Львову та околиць) в загальноукраїнський проект запланований на два наступні роки (2016-2017).

Проект отримав назву «Купуймо Разом! 2.0» з метою підкреслення, з однієї сторони, продовження діяльності на основі результатів минулорічної едіції, але також щоб показати, що ми використовуємо сучасні технології.

Нова едіція проекту здебільшого переноситься онлайн. Портал, який був створений минулого року www.rodynniifirmy.org.ua надалі працює. Його головним завданням є створення спільноти родинних фірм і передача знань на цю тему та тему закупівельних груп, як інструментів створення стійкого та конкурентоспроможного родинного бізнесу в Україні. Цей портал веде український партнер проекту – Практика Управління.

Чинна едіція проекту «Купуймо Разом! 2.0» знаходиться на інтернет-сторінці www.kupiimorazom.org.ua. Це місце в якому можна знайти не тільки новини та інформацію про проект, але й, перед усім, отримати доступ до e-Learning платформи на якій Ви знайдете навчальні курси та Базу Знань. Цей підручник не є місцем для опису функціональності онлайн інструментів, тому замість того щоб читати про це краще самостійно відвідати нашу інтернет-сторінку, ознайомитись з матеріалами та функціоналом e-Learning платформи. Потрібно тільки зареєструватись. Користування безкоштовне.

В такий спосіб, кожен бажаючий, навіть після закінчення нашого проекту, матиме можливість самостійно поглибити свої знання в доступний для себе час та у відповідності до власних потреб. Немає необхідності долати велику відстань, щоб взяти участь в семінарі. Періодичні вебіари дозволяють доповнювати здобуті знання під час самостійного проходження навчальних курсів, практичними порадами експертів та консультантів проекту. Все це можливе завдяки платформі ClickMeeting – простого та сучасного інструменту онлайн зустрічей.

Навчальні курси включають в себе також відео з польськими та українськими підприємцями, експертами, менеджерами та юристами. Окрім того в Базі Знань можна знайти безліч навчальних та інформаційних презентацій, а також десятки відео з відповідями на найбільш поширені запитання.

Друковані матеріали

Саме зараз Ви читаєте нове, розширене та допрацьоване видання підручника в новому графічному форматі. Окрім мериторичної функції, тобто передачі знань, він також виконує маркетингову функцію, допомагаючи лідерам які створюють закупівельні групи легше досягнути потенційних учасників та переконати їх.

Похожу функцію виконують також два цьогорічні інформаційні листки «Купуймо Разом!». Їхнє завдання полягає на зацікавленні потенційних учасників темою закупівельних груп. Це також один з інструментів, що буде використовуватись „Послами Закупівельних Груп” в розмовах з потенційними партнерами.

Консультації та практична підтримка

Найціннішим елементом цієї едиції проекту є підтримка досвідчених польських експертів для „Послів Закупівельних Груп”, головною метою якої є розробка бізнес-планів нових закупівельних груп або реструктуризація існуючих вже наступного року. На додаток до експертного бізнес-аналізу, консультанти проекту допоможуть в подоланні бар’єри незнання та відсутності довіри в середовищі в якому закупівельні групи будуть працювати.

Можливість використання системи малих грантів

Програма «Польська Допомога» також функціонує за допомогою інших інструментів, які можуть бути доповненням для таких проектів як «Купуймо Разом! 2.0». Це можливо завдяки наданню Посольством Республіки Польща в Києві так званих „Малих Грантів” для українських неурядових організацій (НУО). Щороку в IV кварталі відбувається конкурс, в якому українські НУО можуть подавати пропозиції проектів, згідних з цілями програми „Польська Допомога”. Максимальна сума гранту становить 30 тис. євро.

Варто знати про таку можливість, як потенційного доповнення та прискорення діяльності українських учасників «Купуймо Разом! 2.0» в процесі реалізації закупівельних груп.

Співпраця з організаціями українських підприємців

Наш проект реалізується асоціацією польських підприємців – Ініціатива Родинних Фіrm. Оскільки ми самі були свідками результатів співпраці підприємців в організаціях *non-profit*, тому віримо, що українські асоціації підприємців є головним партнером в перенесенні та адаптації до локальних умов практичного досвіду закупівельних груп. Саме об’єднання українських

підприємців можуть створити атмосферу довіри та підтримки власними структурами сформованих закупівельних груп. Окрім того створюючи та керуючи закупівельними групами можна зміцнювати та фінансувати власну діяльність.

Авторитет цих об'єднань допоможе у вирішенні можливих суперечок між підприємцями. Натомість їхня компетентність та презентабельність – підтримає підприємців у контактах з владою. Так, крок за кроком, можна збудувати довіру, яка є основою для успішного бізнесу.

Співпраця з Антимонопольним Комітетом України

Важливим, хоч і неочікуваним результатом проекту в 2015 році, було налагодження контакту з Антимонопольним комітетом України (АМКУ). Аналіз потенційних бар'єрів перед запуском проекту в минулому році, а перед усім спілкування з українськими учасниками минулорічної ediції проекту – дозволило усвідомити, що без співпраці з АМКУ буде важко запровадити в Україні рішення, що широко використовуються в Європі та Польщі.

Головною специфікою антимонопольного законодавства, також в Європейському Союзі, є його гнучкість, яка залишає Комітету свободу в оцінці, чи поведінка підприємств є заборонена чи дозволена. Це пов'язано з тим, що підприємці на шляху до досягнення конкурентної переваги не зупиняються в пошуках інноваційних рішень для її досягнення, в інший спосіб ніж завдяки кращим продуктам та послугам. Іноді здається, що юридичний трюк, таємна домовленість є найдешевшим способом обігнати інших в цій гонці.

Похожі ситуації зустрічаються також у спорті. Спортсмени або гравці змагаються один з одним, намагаючись виграти, вибороти трофеї, славу і гроші в кінці. Часом їх спокушає отримати перевагу над суперниками не за рахунок підвищення професійної підготовки, покращення рефлексів, зіграності команди на полі, але завдяки вживанню заборонених препаратів або договірних результатів. Вболівальники з одного боку розуміють їхню мотивацію, але не підтримують договірних матчів та допінгу, тому що не цього вони сподіваються вболіваючи за свого фаворита. Вони розраховують на чесне суперництво та не люблять бути обдуреними. Вболівальники цінують дотримання правил гри, незважаючи на те що динаміка гри може призвести до суперечок, а навіть фолів. Проте, без обману. Суддя на полі слідкує за дотриманням правил. Антидопінговий Комітет слідкує за чистотою поведінки поза грою.

Ця спортивна метафора має свій аналог в антимонопольному праві. Гра на полі – це світ відкритої конкуренції підприємців, що є зоною відповідальності „звичайних” судів. Натомість АМКУ виконує роль Антидопінгового Комітету, що слідкує за конкурентами не тільки полі, але

й поза ним. Слідкує за процесом підготовки до гри та її перебігом. Для виконання цих функцій АМКУ повинно мати відповідні інструменти, а перш за все – іншу філософію. Керуючись не стільки формальним дотриманням конкурентами правових норм, але їхнього функціонального виконання – чи дотримуються правила гри? Тобто, чи немає загрози для конкуренції на ринку?

Специфікою антимонопольного законодавства є надзвичайно широке поле до дискреційного прийняття рішень в рамках встановлених меж (лімітів). Це проявляється не тільки в аспекті тлумачення норм, але й в визнанні або невизнанні доказів. Таким чином, держава від імені суспільства має проводити політику зміцнення конкуренції. Тому це є важливою владою!

Яким чином це пов'язано із захистом економічних свобод, включно з укладанням договорів? З цією дилемою нам довелося зіткнутися під час цієї едиції проекту, оскільки багато способів, технік та інструментів діяльності закупівельних груп базується на порозумінні підприємців.

Одним з головних завдань антимонопольного законодавства практично в кожній країні є охорона малих та середніх підприємств, які як правило є розкидані та слабкі в порівнянні до великих фірм. Як правило, багато норм антимонопольного законодавства щодо концентрації не відноситься до малих та середніх підприємств. Українське антимонопольне законодавство знає ці правила, але застосовує інші критерії щодо віднесення фірм до малих та середніх, ніж це передбачається в Господарському Кодексі України. Українське підприємство втрачає статус малого або середнього в розумінні антимонопольного законодавства досягаючи обороту в 0,5 млн. євро в рік.

Закупівельні групи мають сенс тільки у випадку якщо є відповідний обсяг закупівель, що виникає з їх умовної концентрації учасниками групи. Саме тоді, з'являється ефект масштабу. В існуючій правовій ситуації кожна спроба більшої концентрації призводить до необхідності контактувати з АМКУ для узгодження правил функціонування та отримання відповідної ліцензії.

Вказані вище умови створюють необхідність залучення АМКУ до формування прецеденту на основі доброго розуміння важливості охорони конкуренції.

Одним з найбільших успіхів проекту «Купуймо Разом! 2.0» є підтвердження готовності АМКУ до відкриття “швидшої стежки” для консультації бізнес-планів та регулювання нових закупівельних груп з метою розроблення рішень, що підходять не тільки для конкретних ситуацій, але й мають цінність модельних рішень. Щиро дякую за готовність до співпраці!

Нашими діями ми намагаємось побудувати фундамент довіри та співробітництва між підприємцями і АМКУ. В розповсюдженій нами інформації ми безліч разів підкреслювали значення довіри, без якої закупівельні групи та інші форми співпраці між підприємцями не мають сенсу. Ми сподіваємося, що співпраця українські підприємців та АМКУ в рамках цього проекту, дасть результат у вигляді спільного подолання бар'єрів на шляху адаптації в Україні рішень, що використовуються в інших країнах світу. Участь організацій які об'єднують українських підприємців також має велике значення у формуванні відповідного клімату, пошуку рішень та розповсюджені доброї практики.

Варшава, 10 листопада 2016 року

Томаш Будзяк

Координатор Проекту
«Купуймо Разом! 2.0»

Віце-Президент Ради Правління
Асоціації Ініціатива Родинних Фіrm

Tomasz Budziak

Koordynator Projektu
«Kupuimo Razom! 2.0»

Wiceprezes Zarządu stowarzyszenia
Inicjatywa Firm Rodzinnych

ПРО ЩО ЦЯ КНИЖКА?

Про те, як, співпрацюючи, можна зміцнити конкурентоздатність свого бізнесу. Про те, як зробити це практично в конкретних українських умовах. Це не лише ідея, а й пропозиція техніки впровадження.

Понад двадцять років тому польські малі та середні родинні фірми стикнулись з тою ж проблемою, перед якою Україна стоїть сьогодні – Угода про асоціацію з Європейським Союзом змушує підвищувати свою конкурентоспроможність. Глобалізація вторглася в країну, досі захищену адміністративними та митними бар'єрами. Ця книга показує, як польський досвід може допомогти швидко підвищити конкурентоспроможність українських компаній.

Польські закупівельні групи домінують в деяких галузях, наприклад, придбання матеріалів для ремонту та будівництва. Вони присутні у промисловому секторі, а також торгівлі та сфері послуг.

Більшість публікацій та медійного галасу фокусуються на продажі, брендингу, просуванні продуктів і послуг, тобто на тому, що є видимим для громадськості. Навряд чи хтось задається питанням про витрати, необхідні, щоб запропонувати ці продукти та послуги. А це не тільки привабливий товар, а власне вартість його придбання часто визначають успіх.

Закупівельні групи уможливають конкуренцію шляхом покращення умов поставок. Завдяки співпраці підприємців, вони отримують не тільки нижчі ціни, але кращі умови оплати. Часто також доступ до кращого обслуговування.

Заснування та успішне провадження закупівельних груп не є складним, але не всім це вдається. Це пов'язано з необхідністю ознайомлення з умовами, в яких ведуться спільні закупівлі, а також правильний вибір партнерів. Коли вам вдасться з позитивним результатом пройти ці етапи, то можна реалізовувати наступні кроки. Про це також розповідає ця книга.

Функціонування закупівельних груп – це не лише алгоритми відбору кандидатів у групу, постачальників, умов постачання і спільного використання вигоди. Це також, і, можливо, насамперед, здатність відважитись на бізнес на основі співробітництва і взаємної довіри в рамках спільно встановлених правил, яких дотримуються всі учасники

групи. Жодна закупівельна група не виконає своє завдання і не принесе задоволення своїм учасникам, якщо не керуватиметься правилами довіри і прозорості. Якщо її учасники не знайдуть консенсусу щодо участі в групі, напрямків і умов її діяльності, то жоден алгоритм не допоможе.

Книга адресована не тільки українським підприємцям, а й їхнім організаціям. Особливо комерційні організації мають хорошу можливість дати своїм учасникам, а також широкому колу підприємців, властиві засоби та вигоди від співпраці. Вони мають вже готову організаційну структуру, учасники знайомі між собою і знають свої потреби. Тому легко скористатися запропонованими засобами, що містяться в цій книзі і швидко почати діяти. У Польщі ряд закупівельних груп виконують спільні закупівлі, що щороку становить сотні мільйонів злотих. Це також шанс для українських бізнес-спільнот.

Місцеві органи влади також можуть ознайомитись із вмістом нашої книги. Це можливість для інтеграції місцевих підприємців. Місцеві органи влади можуть допомогти підвищити їхню конкурентоспроможність – достатньо донести до них інформацію, ідею, контакти та заохочення. Реформа місцевого самоврядування в Україні повинна наблизити податкові доходи від бізнесу до конкретного місця походження. Стан місцевого бізнесу матиме безпосередній вплив на місцевий бюджет. Таким чином, місцева влада може спільно з підприємствами сприяти покращенню добробуту людей. Підтримка закупівельних груп може в цьому допомогти.

Автори книги є фахівці з України і Польщі. Кожен з нас має великий практичний досвід. Навіть коли описуємо приклади з-за меж України, пишемо для того, щоб показати, що наші рішення працюють в реальності. Вони були протестовані на експериментальних групах. Це дозволило нам перевірити припущення, принесені з Польщі та опрацьовані в Україні, а потім змінити їх так, щоб для наступних закупівельних груп завдання було простішим. Тому ми сподіваємося, що ця книга буде корисною і принесе відчутні вигоди для українських підприємців і дозволить ефективно впровадити інтеграцію в європейську економіку.

Команда авторів:

Томаш Будзяк
Пауліна Вуйтовіч-Марийка
Оксана Гайдукевич
Зорян Гудзій
Роберт Данкєвіч
Тарас Мельник
Степан Ревич
Костянтин Редченко
Віктор Талах
Наталія Якібчук

ЯК КОРИСТУВАТИСЬ ЦИМ ПІДРУЧНИКОМ?

Цей підручник створено не для теоретичних міркувань, а для практичного застосування. В основі він складається з трьох частин:

1. Частина I. Розділи (1-3). Короткий вступ пропонує приклади функціонування закупівельних груп в інших країнах. В основному показано умови їхнього успіху.
2. Частина II. Розділи (4-10). Показання інструментів, розроблених в ході співпраці з пілотними групами.
3. Частина III. Додатки зі зразками типових готових рішень і документів.

Однак, застерігаємо від простого копіювання рішень, запропонованих в нашому підручнику. Фірми-читачі не повинні мати ілюзій, що після прочитання підручника все стане просто і зрозуміло, що вони зможуть легко знайти для себе відповідь на кожне питання і вирішення кожної проблеми.

Цей підручник схожий до книг про здоров'я – від читання їх не можна одужати! Поради та приписані ліки допомагають, якщо пацієнт:

1. Сам дійде до висновку, що має проблему
2. Піде до лікаря
3. Дозволить оглянути себе
4. Погодиться на лікування
5. Вестиме здоровий спосіб життя

Таким лікарем, який встановлює діагноз і проводить лікування повинен бути консультант з відповідним досвідом роботи по відборі потенційних кандидатів для закупівельних груп, який вміє проаналізувати потреби учасників і можливості, найбільш сприятливі для їх задоволення, а також допомогти у створенні та дотриманні правил функціонування таких груп.

Інформацію та рішення, подані в підручнику ми трактуємо як джерело натхнення або зразок, а не готовий засіб для негайного використання без

медичного спостереження. Ми не можемо гарантувати позитивні результати, тому що вони залежать в основному від конкретних виконавців у конкретних ситуаціях. З тих же причин ми не можемо взяти на себе відповідальність за можливі негативні наслідки.

Нетерплячий читач, який шукає швидких рішень, ймовірно, зосередиться на наступних розділах і додатках, які безпосередньо представляють методи і рішення. Але заохочуємо не пропускати перші розділи – вони показують філософію дій та умови, що породжують пропоновані рішення. А також показують, як працює модель співпраці зі закупівель в інших країнах.

Підручник спрямовано, насамперед, до підприємців. Тим не менш, він також може бути цікавим і для організацій. З його допомогою ви можете створювати програми з інтеграції відповідно до галузі чи регіону. На основі цього підручника підприємства можуть будувати свою програму дій, зміцнюючи структури, залучати кошти для своєї діяльності. У підручнику наведено приклади громадських неприбуткових організацій, діяльність яких забезпечує економічне благо їх членів. Таким чином, підприємства можуть вийти на новий вид діяльності у вигляді створення у своїх структурах закупівельних груп на основі змісту цього підручника.

Підприємства-інкубатори і кластери, ініційовані або підтримувані місцевою владою, ще непопулярні в Україні. Тим не менш, ця тенденція з'явиться і тут. Використання натхнення та інструментів, наведених у цьому підручнику, може стати ще одним фактором інтеграції підприємців щодо місцезнаходження та інфраструктури (інкубатора) або бізнес-ідеї (кластера).

Підручник та матеріали на e-Learning платформі та в базі знань навзаєм доповнюють себе та є доступними після реєстрації на інтернет-сторінці нашого Проекту www.kupimorazom.org.ua. Метою Проекту є залишити максимальну кількість різноманітних матеріалів, які можуть бути вільно використані лідерами/послами створюваних українських закупівельних груп, а також служити інформуванню та заохоченню підприємців до співпраці.

Пропоновані рішення є відкритими для модифікації. Ми не пропонуємо моделі для кожного випадку. Ми віримо у підприємництво та готовність ділитися знаннями, як і на взаємну підтримку серед підприємців. Запрошуємо до доповнення і випробування запропонованих нами рішень, а також коментарів та обговорення на форумі. Нехай знання, започатковані в цьому підручнику, розвиваються і перевіряються на практиці!

ПОЛЬСЬКА ДОПОМОГА ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМЦІВ

В дев'яності роки Польща отримала допомогу західних демократій, які підтримували перетворення в цій країні. Ця підтримка принесла результати, у тому числі завдяки вмілому використанню допомоги поляками. Реформи, які проводять в Україні, також слід підтримувати. Польща не має зобов'язань щодо повернення допомоги, яку вона отримала в свій час від країн-донорів. Однак, певні обов'язки є – тим, хто потребує допомоги зараз. Тим, хто перебуває на шляху реформ.

Польська допомога задля розвитку – це діяльність уряду Республіки Польща, яка має на меті підтримку економічного розвитку та добробуту в країнах, що розвиваються. Ця допомога спрямована, в тому числі, до країн, які перебувають на шляху трансформації державного устрою та прагнуть приєднатися до Європейського співтовариства. Серед таких країн є і Україна. Власне в Україні її громадяни чітко визначились щодо проєвропейського шляху. Навіть ціною власного життя. Так, влада Польщі разом з польськими підприємцями не можуть бути байдужими до прагнень малих і середніх українських підприємців, які хочуть підвищити конкурентоспроможність своїх фірм м. Підтримкою їх є пріоритет, описаний наступними словами: зміцнення мікропідприємництва та підвищення конкурентоспроможності малих фірм, особливо через пошук нових джерел фінансування джерел їхньої діяльності.

Польські підприємці, згуртовані в товаристві Ініціатива Родинних Фірм, розглядаючи різні шляхи допомоги, прийшли до висновку, що малі українські родинні фірми практично не мають доступу до капіталу. Вони часто фінансуються за допомогою кредитів. А це знижує їх конкурентоздатність. Вони не можуть дозволити собі ані інвестицій, ані планування в довгій перспективі. Це сприяє фінансуванню з нелегальних джерел. Однак, не завжди джерела фінансування знаходяться ззовні. Справжній підприємець перш за все шукає внутрішніх джерел для оптимізації свого бізнесу, а вже потім – зовнішніх. Якщо бізнес «хворий», то жодні «інноваційні» чи дотаційні форми фінансування не зміцнять конкурентоздатності, а лише продовжать вади. Адже, вони тільки «лікують симптоми», а не усувають причини проблем.

Опираючись на польський досвід, виникла ідея підтримати створення закупівельних груп для українських фірм та зміцнення їхньої конкурентоздатності через:

- оптимізацію коштів закупівель (знижки);
- продовження термінів оплати;
- співпрацю і зміцнення стосунків учасників;
- створення бази для спеціалізації та інтеграції в кластерах;
- започаткування довготривалого планування і питання інвестицій та зміни поколінь;
- створення суспільного прошарку;
- акції, невідкупність, чесність, співчуття, солідарність.

Таким чином виникла ідея проекту Закупівельні групи, відомий під назвою “Купуймо Разом!”. Здійснення проекту “Купуймо Разом!” відбулось через:

1. Проведення навчальних конференцій для українських родинних фірм – методи діяльності родинних фірм і використання закупівельних груп для покращення їх роботи.
2. Передачу «ноу-хау» через створення моделей закупівельних груп, опираючись на досвід польських родинних фірм і адаптацію до українських умов.
3. Залучення підприємців до пілотних груп і практичне тестування рішень.
4. Популяризацію проблематики родинних фірм, а особливо інструментів зміцнення їх конкурентоздатності через спеціальні додатки до професійних видань і створення інтернет-сторінки.
5. Діяльність, що сприяє інтеграції українських родинних фірм через передачу прикладів організації діяльності, опираючись на досвід Ініціативи Родинних Фірм.

Метою проекту є передача і адаптація до українських умов «ноу-хау» польських родинних фірм, що спрямовано на продовження діяльності та підвищення конкурентоздатності малих українських родинних фірм через пошук внутрішніх джерел фінансування («тверда» сила) з одного боку, і перенесення успіхів польського родинного бізнесу і адаптацію до місцевих умов («м'яка» сила) з іншого. Поєднання обох факторів має зміцнити українські фірми та вивести їх на шлях постійного зростання.

Закупівельні групи можуть без вкладення капіталу підвищити конкурентоздатність малих фірм, створюючи суспільні та ділові ланцюжки з метою оптимізації закупівель. Тут мова йде про закупівлі типу B2B, а не B2C (наприклад Groupop).

Ідея полягає в тому, щоб підприємці організували щось на кшталт закупівельних кластерів (наприклад пекарі та кондитери влаштовують

спільні торги на поставки цукру, борошна, дріжджів і т.д., отримують або нижчу ціну, або збільшення терміну оплати). Вони не створюють виробничої групи, оскільки хочуть зберегти незалежність, але будують суспільний капітал, проходячи разом етап бізнес-циклу.

Закупівельні групи є «клеєм», який інтегрує підприємців. Вони навчають співпрацювати, сприяють вірогідності суспільного капіталу. Це те, чого найбільше бракує Україні, а не джерел фінансування. Вкладення фінансового капіталу в середовище, яке не будує ділової та суспільної вірогідності, це як наповнення сита водою

Доповнення коштів, що надаються Міністерством Закордонних Справ Республіки Польща для допомоги українським підприємцям в рамках нашого проекту є так звана система “малих грантів”. Ці гранти надаються під час щорічних конкурсів, які проводяться Посольством Республіки Польща в Києві та призначені для українських неурядових організацій. Заохочуємо українських підприємців за посередництвом організацій які їх об’єднують подавати власні бізнес-плани створення закупівельних груп. Найкращі з них отримують можливість фінансування.

Усі матеріали, які публікуються в тематичних додатках до професійних журналів є представлені під час конференцій та на інтернет-сторінці www.kupuimorazom.org.ua. Цей підручник є доступний на веб-сторінці безкоштовно. Матеріали можна використовувати на умовах ліцензії Creative Common.

Польська влада та підприємці з родинних фірм радо діляться цими знаннями.

Tomasz Budziak
Koordynator Projektu,

tomasz.budziak@kupuimorazom.org.ua

Томаш Будзяк
Координатор Проекту

1.0



ЗАКУПІВЕЛЬНІ ГРУПИ - ПОЛЬСЬКИЙ ДОСВІД

Ключові питання розділу:

- Як закупівельні групи починалися в Польщі?
- Перенесення досвіду
- Створення закупівельних списків
- Передумови створення польських закупівельних груп
- Різновиди польських закупівельних груп
- Чому малі та середні фірми отримують вигоду з закупівельних груп?
- Поради практиків
- Приклади польських закупівельних груп

1.1 ЯК ЗАКУПІВЕЛЬНІ ГРУПИ ПОЧИНАЛИСЯ В ПОЛЬЩІ?

Відповідь проста – закупівельні групи, були створені в Польщі через побоювання з приводу виживання родинних фірм, які були щойно створені. З необхідності знайти інноваційну відповідь на агресивну конкуренцію.

З розуміння, що джерела фінансування можуть бути отримані від оптимізації закупівель та взаємодії.

Сьогодні закупівельні групи є одним з таємних елементів ноу-хау успіху польського родинного бізнесу. Вони дозволяють зберегти постійний родинний характер деяких галузей.

А в інших галузях дозволяють родинним фірмам ефективно конкурувати тому, що вони можуть дати швидкий фінансовий ефект, без вкладання додаткового капіталу, майже виключно на основі довіри і співпраці.

Однак, як кажуть у Польщі, «не відразу Краків був збудований». Коли наприкінці 80-х років минулого століття польські підприємці відновили економічну свободу, спочатку вони кинулися до запеклої конкуренції між собою, щоб після декількох років зрозуміти, що реальні проблеми тільки перед ними.

Після бурхливого періоду трансформації наприкінці 80-х і 90-х, польська економіка була відкрита для іноземної конкуренції. Ринкові ціни та валютний курс зруйнували існуючу економічну модель. Мільйонам безробітних довелося мати справу з новою реальністю. Почався період конкуренції і боротьби за успіх.

На початку конкуренція не завжди була чесною. Нові правила гри тільки створювалися.

Польща пережила економічну кризу, починаючи з другої половини 1970-х років. Особливо гострою криза була у 1981-1983рр. Сукупний ріст ВВП в 1979 – 1989рр. був всього 1,1%. Швидко зростає борг перед іноземними кредиторами, тому що позики, отримані від них було витрачено, а не інвестовано. Нарешті, в 1991 році, Польща повідомила кредиторів, що не в змозі платити борги. Вона була офіційно банкрутом. Як сьогодні Греція.

На початку, мало хто вірив, що підписання 16 грудня 1991 року Угоди про асоціацію з Європейським союзом, буде імпульсом для зруйнованої польської економіки. Але вже в лютому 1992 року набрала чинності торгівельна частина Угоди. Ця угода, однак, не була гарантією польського членства в ЄС. Тільки на саміті Ради ЄС в Копенгагені (червень 1993р.) було прийнято рішення про можливе розширення ЄС, і визначено так звані Копенгагенські критерії, що визначали умови, яким повинні відповідати кандидати на членство в ЄС. З цього моменту почалася багаторічна процедура отримання членства Польщі в Європейському Союзі з 1 травня 2004 року.

Багато людей думали, що дорога до членства в ЄС, сама по собі принесе добробут, яким користуються країни «старої Європи». Вони були розчаровані! Дуже скоро, коли гіперінфляція була взята під контроль і зменшилася з майже 600% у 1990 році до 20% у 1996 році і було введено ринковий валютний курс, польський бізнес почав стикатися з зростаючою іноземною конкуренцією. У початковий період трансформації імпортом займалися польські компанії, які купували товари в іноземних виробників, які в Польщі ще не розвинули свої мережі з продажу та логістики. Польські імпортери отримували високі прибутки через нестабільність в країні, що виходить з довгострокової кризи.

Завершення переговорів по реструктуризації зовнішньої заборгованості в 1994 році і динамізм польських підприємців, які незважаючи на відсутність кредитів, створили свої компанії та стабілізували економіку, призвело до того, що іноземні компанії почали бачити в польському ринку місце, де вони можуть вільно працювати.

Іноземні компанії, використовуючи свою фінансову потужність та продукцію з заводів, розташованих у Польщі, почали диктувати умови закупівлі для польських підприємців.

Деякі підприємці боролися, як перед тим, між собою, а інші почали шукати можливості для зниження витрат на придбання. Звичайно, чим більша кількість замовлень, тим кращі умови закупівлі: нижча ціна і довший термін відстрочки. Польські підприємці стикаються з дилемою: боротися між собою за кращі умови закупівлі, або співпрацювати. Звичайно, стратегічний вибір підприємців не завжди був однаковим: частина боролася з конкурентами, але деякі шукали інші шляхи, щоб підвищити свою конкурентоздатність. Рішення було очевидне: якщо я сам невеликий партнер для великих постачальників, то мушу шукати інших підприємців в аналогічній ситуації. Цей простий висновок наштовхувався на серйозні бар'єри – як знайти партнерів, і переконати їх приймати бізнес-модель, і як переконати постачальників?

1.2 ПЕРЕНЕСЕННЯ ДОСВІДУ

Польські підприємці на початку 90-х років, переймали досвід, що використовують в сусідніх країнах – в основному в найбільшого торговельного партнера – Німеччини. Вони швидко зрозуміли, що сила німецької економіки спирається на фірми родинного бізнесу (так званий «Mittelstand»). І багато з них працюють разом, щоб оптимізувати витрати через спільні закупівлі. Німецькі закупівельні групи з часом переqualіфікувалися з закупівельних груп на закупівельно-маркетингові¹. Польські підприємці швидко адаптували досвід, який не такий поширений в інших країнах.

Витоки німецьких закупівельних груп мають своє коріння в кооперативному русі в дев'ятнадцятому столітті. Піонерами організації кооперативного руху були Фрідріх Вільгельм Райффайзен (товарний кооператив Райффайзен) і Герман Шульце-Деліч (фінансові кооперативи Volksbanken). У сфері роздрібної торгівлі перший торговельний кооператив Konsumgenossenschaft було створено близько 1850р. Ці моделі також переймали поляки у дев'ятнадцятому столітті, як наприклад закупівельна спілка Spółem з 1869 року (працювала навіть при комунізмі), найбільша спілка², яка почалася під час російської окупації у Варшаві, щоб покрити всю країну. В Познані в 1871 році був заснований польський аналог Volksbank або асоціація компаній Zarobkowych і Gospodarczych (далі – польський Volksbank). Якщо варшавська спілка підтримувала споживачів спільними закупівлями, то познанська спілка зробила ставку на кредитування бізнесу польських малих і середніх підприємців, що вели постійну економічну боротьбу з агресивним німецьким капіталом. Підтримка польського бізнесу через польський Volksbank призвела до величезного економічного розвитку та створення ніші родинного підприємництва, яке збереглося протягом десятиліть і до наших днів.

Спробувавши торгувати з німецькими покупцями, польські підприємці швидко з'ясували, що в деяких секторах економіки немає ніякого способу, щоб вести бізнес без спільних закупівель, які ставлять перед собою мету отримати найкращі ціни для своїх учасників. Вони вели переговори від імені всіх учасників і концентрували спільні закупівлі. З часом, закупівельні групи розвинулись та розширили пропозицію для своїх учасників. Вони могли отримувати вигоду з додаткових послуг і можливостей, що надавала закупівельна група.

В інших країнах подібну функцію часто виконують франчайзингові мережі. Хоча споживач не відчуває ніякої різниці, для структури бізнесу вона колосальна – в закупівельній групі гравцями є підприємці і вони мають вплив на діяльність закупівельної групи. В системі франчайзингу учасники повинні адаптуватися до нав'язаної концепції і зосередитися виключно на форматі, до якого вони приєдналися.

¹ Використано матеріали PARP <http://www.een.org.pl/index.php/rynek-wewnetrzny---spis/articles/zwiazki-zakupowo-marketingowe-w-niemczech.html>

² <http://kzrss.spolem.org.pl/> і <https://www.spolem.org.pl/intro.html> а також <http://www.kphspolem.pl/>

Таким чином, учасники закупівельних груп є незалежними підприємцями. У понад 300 таких організаціях у Німеччині є зареєстровано більше 230000 незалежних компаній з більшості галузей промисловості. В них працює близько 10 млн. співробітників, а річний оборот асоційованих компаній коливається близько 500 млрд. євро, який складає 18% ВВП Федеративної Республіки Німеччини і перевищує оборот автомобільної промисловості з оборотом в 350 млрд. євро і 700000 працівників.

Найбільш поширеною в Німеччині є модель, що поєднує наступні функції:

- створення закупівельних списків;
- комбіновані закупівлі;
- кваліфікація постачальників;
- централізовані оплати;
- спільний маркетинг;
- власні марки;
- спільна логістика.

Створення закупівельних списків

У корені виникнення і успіху кожної закупівельної групи є перевага ведення спільних закупівель. Таким чином, ви повинні почати з виявлення продукції, товарів або послуг, закупівля яких принесе найбільшу вигоду з огляду на ціну та умови постачання.

Комбіновані закупівлі

Оцінювання суті і структури замовлень призводить до створення умов для спільних закупівель.

Список кваліфікованих постачальників

Результатом є список кваліфікованих постачальників, які відповідають всім критеріям якості. Це дозволяє почати переговори з ними про кращі ціни, умови поставок і більш високі бонуси для щорічних закупівель.

Підтримка згуртованості групи

Група отримує пільги, насамперед, в довгостроковій перспективі та накопичує свій потенціал. Це вимагає лояльності та співпраці учасників групи. Звичайно, це означає, для них тиск з боку групи, до якої вони належать, щоб купувати тільки у виробників з списку кваліфікованих постачальників. У Німеччині, ступінь лояльності учасників закупівельної політики, тобто рівень концентрації закупівель у постачальників з списку, як правило, 70%-90%.

Централізовані оплати

Характерною особливістю німецьких закупівельних груп є централізований білінг, в тому числі централізована оплата. Це означає, що група гарантує оплату постачальнику.

З цієї причини постачальники цінують співробітництво з закупівельними групами, тому що, концентрація оплати постачальнику є гарантією отримання платежу постачальником. Це зручна ситуація для нього – не потрібно витрачати час на перевірку платоспроможності своїх клієнтів і може збільшити знижку, не втрачаючи свого прибутку.

Спільний маркетинг

Співробітництво в рамках закупівельних груп часто призводить до подальшої інтеграції і створення організацій, які орієнтовані не тільки на спільні закупівлі, а й спільний маркетинг. Райффайзен чи REWE, які є кооперативами підприємців, своїми сильними брендами забезпечують своїм учасникам впізнаваність і сильні позиції на ринку. Це дозволяє поєднувати в собі міць бренду з проведенням підприємцями власної політики.

Власні марки

Наступним кроком у розширенні діяльності закупівельної групи є професійна маркетингова підтримка. Звідси часто вони створюють для цієї мети свій власний бренд, щоб бути конкурентними, особливо з великими корпораціями.

Власні марки закупівельних груп мають дві основні функції: по-перше, підкреслити незалежну позицію на ринку і, якщо успішні продукти, то це прив'язує клієнтів до місць їх продажу (ексклюзивності) і підвищення довіри. Друга роль, звичайно, в отриманні більших доходів від продажу, отримуючи більш високі прибутки в результаті зниження витрат на рекламу і маржу прибутку постачальників. Власні торгівельні марки в поєднанні з материнським брендом закупівельної групи дозволяють здійснювати цілеспрямований, привабливий для клієнтів маркетинг і забезпечують лояльність споживачі

Спільна логістика

Наступним етапом у розвитку закупівельної групи є розширення діяльності на елементи логістичного ланцюжка. Великі закупівельні групи часто мають свої власні склади, де вони зберігають товари, що використовуються для поставки учасникам групи. Це має особливе значення для забезпечення стабільності поставок та контролю логістичних витрат. У разі імпорту важливим є першість в імпорті.

Додаткові послуги

На додаток до функцій, безпосередньо пов'язаних з основною діяльністю, кожна закупівельна група пропонує свою допомогу учасникам у виборі вигідних пропозицій в галузі енергетичних тарифів, телекомунікацій та страхування.

Крім того, вона організовує і розвиває широкий спектр програм навчання для своїх учасників та їх співробітників. Інтеграція учасників закупівельної групи здійснюється за допомогою різних видів платформ, обміну досвідом, спрямованого на обговорення поточних проблем – наприклад, асортименту або політики по відношенню до постачальників. Ефективне спілкування і задоволення потреб учасників важливе для збереження характеру спільноти в групі. Це те, що відрізняє закупівельну групу від франшизи, в якій формат вже розроблений і нав'язаний зверху від власника торгової марки. Крім того, закупівельні групи намагаються надати будь-яку допомогу своїм учасникам, знаючи, що їх стан впливає на стан групи.

Закупівельні групи з погляду постачальників

На перший погляд, виглядає, що закупівельні групи створюють неприємності та бар'єри у відносинах для постачальників, – через загальну політику групи, кваліфікаційні бар'єри та умови закупівель. Проте, від багато постачальників високо цінує співпрацю з закупівельними групами. Не тільки тому, що вони досягають великого обсягу продажу. Також тому, що вони, як правило, забезпечують більш високу надійність оплати, ніж окрема робота з постачання товару та отримання оплати з кожного члена групи окремо.

Також запуск виробництва нових товарів має також свої переваги для постачальників, які працюють з закупівельними групами. Це особливо важливо в галузях, які підлягають впливу модних тенденцій (наприклад одяг, меблі). Часто колекції створюються у співпраці з закупівельними групами. Іноді в якості торгової марки закупівельних груп, але частіше під брендом виробника. Спрощенням та економією для постачальників є той факт, що дискусія ведеться з кількома людьми, які приймають рішення, які пізніше поширюються на кілька сотень магазинів. Звичайно, ризики більші, тому що більш концентровані, але у випадку досягнення угоди з партнерами, ефекти призводять до більш великих і стабільних поставок. У кінцевому рахунку, споживач також виграє, отримуючи продукт гарної якості за доступною ціною.

1.3 ПЕРЕДУМОВИ СТВОРЕННЯ ПОЛЬСЬКИХ ЗАКУПІВЕЛЬНИХ ГРУП

Польські закупівельні групи були створені знизу вгору. Спонтанно, внаслідок необхідності на той момент, і без державної підтримки. Єдиними прикладами були зразки, побачені в основному в Німеччині.

Закупівельні групи, безсумнівно є одним з наріжних каменів успіху німецької економіки. Їх існування сприяє не тільки присутності на ринку і успіху малих та середніх фірм, але також робить позитивний вплив на ринок праці.

Іноземні виробники, які бажають розмістити свою продукцію на ринку Німеччини, як правило, не в змозі уникнути масових закупівельно-маркетингових груп в цій країні.

Цей хороший приклад польські підприємці переймали від сусідів. Для німецького ринку характерним є використання закупівельних груп, як каналів дистрибуції. Німецький ринок меблів є характерним прикладом, що показує домінування закупівельних груп, що діють від імені окремих підприємців.

Оцінки говорять, що меблевий ринок в Німеччині на 60% контролюється закупівельними групами, які об'єднують ряд підприємств роздрібною торгівлі (малих і великих). З одного боку це вказує на сильну концентрацію ринку торгівлі цими продуктами в Німеччині, але з іншого боку показує інструмент для збереження часткової незалежності окремих підприємців, які входять у ці групи.

З цими закупівельними групами працює більшість ритейлерів (близько 90%) і багато виробників. Як правило, виробники надають закупівельним групам від 10 до 30 відсотків знижки.

На німецькому меблевому ринку працює близько 20 закупівельних груп, які об'єднують близько 10000 магазинів. За даними 2011 року більшість з них це:

- Begros GROßHANDELS GmbH (150 магазинів; 5 млрд. євро обороту в рік);
- E. K. ServiceGroup (3000 пунктів продажу та 4 млрд. євро обороту в рік);
- EMV Europa Möbelverbund (>2000 магазинів і 3,8 млрд. євро обороту в рік);
- Union Einkaufs-GmbH (200 магазинів і 3,2 млрд. євро обороту в рік);
- MHK Verbundgruppe AG (2500 магазинів і 3,1 млрд. євро обороту в рік);
- Einrichtungspartnerring VME (300 магазинів і 3,0 млрд. євро обороту в рік);
- Atlas Einrichtungs-Einkauf-GmbH (32 магазини; 2,0 млрд. євро обороту в рік);

- Alliance Möbel GmbH & Marketing Co. (780 магазинів і 2,0 млрд.євро обороту в рік);
- Garant-Möbel Holding AG (4000 пунктів продажу та 1,8 млрд.євро обороту в рік).

В Польщі на цей досвід дивилися з підозрою. Занадто свіжими були спогади про вплив комуністичної номенклатури. Кожен з підприємців цінував свою незалежність і свій розвиток за рахунок великих зусиль компанії. Але наприкінці 90-х років XX століття подальша діяльність і розвиток багатьох з них були під питанням. Зростаючі вимоги ринку, загострення конкуренції, прихід великих торгівельних мереж або, навпаки, готовність задовольнити вимоги європейських ринків польськими експортерами, привели до того, що потрібно було шукати джерела зниження витрат на закупівлі. Ті польські підприємці, які подолали в собі бар'єри недовіри і змогли обрати для себе добрих партнерів, почали шукати способи, як зберегти свої компанії, і в той же час, пожертвувати частиною своєї незалежності, щоб оптимізувати умови роботи своїх підприємств. Не всім підходили рішення франшизи, вважали, що вони самі зможуть розвинути привабливу бізнес-модель. Вони також хотіли самостійно розвивати співпрацю. Так з'явилися перші закупівельні групи.

Історія польських закупівельних груп виглядає так:

- 1988 – 1993
 - початок підприємницької діяльності, кожен має шанс і йде боротьба серед усіх
- 1993 – 1995
 - прихід західних постачальників
- 1995 – 1997
 - Перші закупівельні групи на ринках B2B. Зміцнились фірми для трендів:
 - M&A (злиття та поглинання),
 - зростаюча сила постачальників,
 - зростаючі потреби клієнтів
- 2000 – 2003
 - перші міжгалузеві закупівельні групи
- 2003 – 2004
 - перші закупівельні групи в сегменті B2C
- сьогодні
 - в деяких галузях закупівельні групи займають 60% – 70% ринку

1.4 РІЗНОВИДИ ПОЛЬСЬКИХ ЗАКУПІВЕЛЬНИХ ГРУП

Спонтанність, відсутність підтримки з боку уряду і розвинених моделей призвела до різних моделей польських закупівельних груп. Вони відрізняються між собою різними елементами.

Найважливіші з них, це (Рисунок 1.):

- тривалість – скільки часу триває порозуміння;
- правова форма, що дозволяє проводити закупівлі;
- спосіб укладання контрактів з постачальниками – приводить до рішення, скільки сторін є в договорі;
- модель фінансування спільної діяльності – фіксована сума оплати, пропорційна комісія і внесок до бюджету.



Рисунок 1. Елементи моделей закупівельних груп

Звичайно польські фірми розпочинали від простіших форм – об’єднувалися з метою отримання кращих умов від постачальників: знижок, довгих термінів оплати, доступу до навчань постачальників, накопичення хорошої історії закупівель. Це була перша генерація польських закупівельних груп, яку умовно називали генерація (1.0).

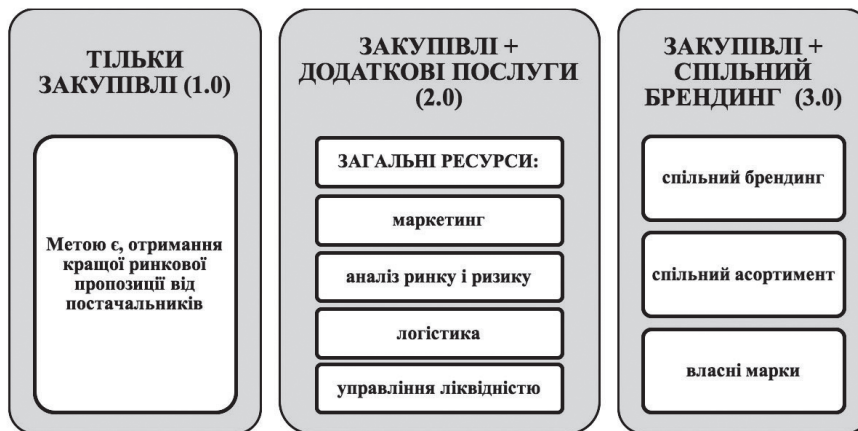


Рисунок 2. Генерації польських закупівельних груп

Однак скоро з'ясувалося, що за прикладом закордонних закупівельних груп діапазон можливої співпраці можна розширювати, отримуючи додаткові переваги. Розпочато спільне планування і здійснення закупівель супутніх послуг – наприклад, з логістики і страхування. Також з'явилися послуги з управління ліквідністю типу «cash pooling», які додатково оптимізують оборотний капітал. З'явилося спільне фінансування подорожей на виставки зі спільними стендами, а також поширення інформації зі спільно організованих маркетингових досліджень. З часом з'явилися також спільні навчання та системи інформування. Таким чином, настав наступний етап розвитку у напрямку до генерації (2.0), тобто закупівельних груп з розподілом функцій і ресурсів. Так, протягом декількох років, було скорочено дистанцію до типових німецьких закупівельних груп. Деякі польські підприємці пішли далі і приклали зусилля, щоб створити загальний брендинг, асортимент і власну марку. Інтеграція пішла так далеко, що деякі клієнти не сприймають їх як незалежні компанії. Так само, як німецьких рітейлери об'єдналися в REWE. Таким чином з'явилися закупівельні-маркетингові групи підприємців генерації 3.0, які стають конкурентом для корпоративних торговельних мереж. (Рисунок 2.)

1.5 ЧОМУ МАЛІ ТА СЕРЕДНІ ФІРМИ ОТРИМУЮТЬ ВИГОДУ З ЗАКУПІВЕЛЬНИХ ГРУП?

Крім очевидних вищезгаданих переваг, польські підприємці цінують, насамперед, сприятливий клімат для діяльності і можливість захищати свої підприємства шляхом співпраці з подібними фірмами та людьми, які мають схожі погляди на життя і бізнес. Також важливим для них є те, що, хоча вони є частиною великої структури, вони мають вплив на її форму та функціонування. (Рисунок 3.)

Кращі умови оплати	• додатковий робочий капітал
Краща власна маржа	• збільшення або збереження
Підвищення конкурентоспроможності	• місцезнаходження • знання клієнтів • профільні закупи (менші запаси)
Стабільність і незалежність	• не забезпечує права власності • зростання завдяки інтенсивності • конкуренція ззовні, а не всередині

Рисунок 3. Переваги участі у закупівельній групі

1.6 ЯК ЗАКУПІВЕЛЬНІ ГРУПИ ВИГЛЯДАЮТЬ В ОЧАХ ПОСТАЧАЛЬНИКІВ ТА КЛІЄНТІВ?

Здавалося б, що постачальники не повинні бути в захваті від появи консолідованих бізнес-груп підприємців, тому що це зменшує їх прибуток. Виявилося, що навпаки, бо постачальники отримують свої переваги (також у фінансовому сенсі), через передбачуваність закупівель і зниження витрат на їх обслуговування. Це спрощує логістику, управління виробництвом і запасами товарів. Внутрішня перевірка учасників закупівельної групи і увага до репутації зменшують ризики постачальника.

Ще одна перевага для постачальників, особливо промислової продукції – можливість краще підготувати продавців або технічних працівників. Завдяки цьому постачальник отримує в особі закупівельної групи агента, що піклується про клієнта і товар від імені постачальника. Це особливо важливо у випадку родинних фірм, в яких довіра клієнтів будується поколіннями. Крім того, для поколінь продавців у місцевих громадах, які не змінюють роботу і будують відносини та репутацію.

З іншого боку, клієнти часто не знають, що вони мають контакт з закупівельною групою, тому що вони зацікавлені тільки у контакті з продавцем та якісному обслуговуванні. Зазвичай вони не розуміють переваг, які отримують від закупівельної групи. А вони суттєві:

- нижча ціна через низьку маржу і меншу кількість етапів посередництва;
- нижча ціна за рахунок більш ефективного використання каналів логістики;
- підвищення якості обслуговування в результаті навчання продавців;
- всі переваги, що виникають з триваючого продажу – легше замовити аксесуари, консультації в сервісній службі, не зникає гарант.

1.7 ПОРАДИ ПРАКТИКІВ

Цей розділ заснований на серії інтерв'ю з керівниками і співвласниками закупівельних груп, які об'єднують польські родинні фірми. Вони діляться досвідом, накопиченим протягом декількох десятиріч з українськими підприємцями.

Відбір учасників

Всі в один голос акцентують увагу на важливості ретельного відбору учасників для закупівельної групи.

Основні критерії для відбору учасників закупівельної групи, що працює в одній галузі, в порядку значимості:

1. Місце розташування – потрібно щоб кандидат не конкурував з учасниками групи.
2. Обороти, які компанія повинна генерувати, бо це відбивається на міцності консолідації закупівель.
3. Масштаби обороту в порівнянні з профілем групи та її учасників – є групи профільовані під лідера, обороти якого суттєво більші від інших, інші не дотримуються подібної шкали.
4. Потенціал – це може погано звучати, але фірми без потенціалу будуть заважати закупівельній групі. В майбутньому принесе свої проблеми, тому не варто їх створювати собі на початку. Якщо оцінка буде позитивною, то часом варто знизити нижню межу входження в групу, якщо є впевненість що це принесе синергетичний ефект.
5. Хороша репутація у існуючих постачальників – цей елемент останній, але це не зменшує його значення. Кандидат мусить бути платоспроможним.

Оцінювальні процедури не є складними, проте вимагають відкритості сторін. Зазвичай вони оформляються угодою про конфіденційність. Перевірці підлягають фінансові показники та наявність податкової заборгованості. Є фірми, які не завжди проходять таку перевірку, але вона завжди проводиться. Також оцінюється якість управління компанією через отримання інформації з ринку: думки інших постачальників, думки інших підприємців.

Польські закупівельні групи зазвичай не приймають кандидатів, які працюють на ринку менше трьох років.

Довготермінова стратегія

Найкращі польські закупівельні групи мають довготермінову стратегію, яка передбачає більш органічний розвиток своїх учасників. Зазвичай стратегія передбачає уникнення прийняття нових учасників тільки заради росту, а концентрується на уникненні внутрішньої конкуренції та «канібалізму».

Більшість учасників закупівельних груп є родинними фірмами, що призводить до їх довготермінового розвитку через покоління власників.

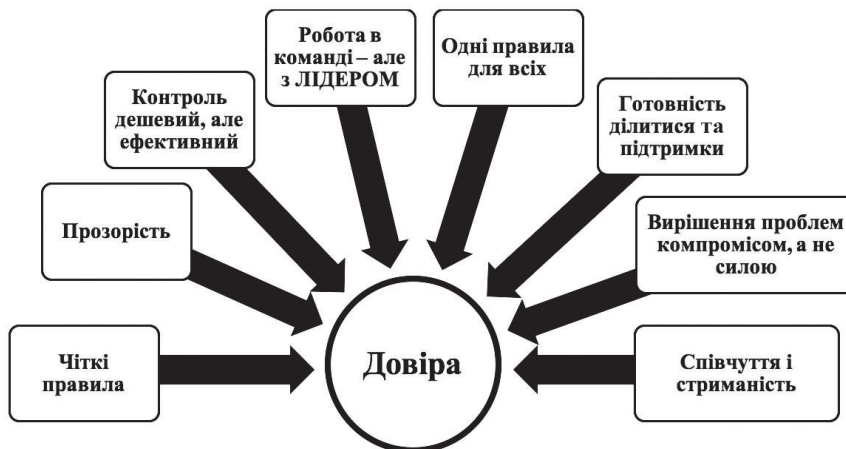


Рисунок 4. Критерії довіри у закупівельній групі

Корпоративне мислення	• Швидкий прибуток • Зростання вартості бізнесу, а не його стабільності
Неправильний вибір і відмінності партнерів	• Змістовні • Потенціал • Бізнес-моделі
Розставання у випадку глибокої інтеграції	• Чому? • Коли? • Як?
Непрозорість	• Підозра вбивас бізнес
Брак співпереживання	• Оптимальні рішення для когось не завжди є оптимальними для всіх • Допомога повинна бути обмеженою

Рисунок 5. Причини втрати довіри до закупівельної групи

1.8 ПРИКЛАДИ ПОЛЬСЬКИХ ЗАКУПІВЕЛЬНИХ ГРУП

В Польщі створено сотні закупівельних груп, що працюють в різних галузях промисловості з використанням різних концепцій та моделей. Нижче наведено декілька польських закупівельних груп. Більше прикладів польських закупівельних груп наведено у презентаціях Томаша Будзяка, які розташовані за адресою: www.kupuimorazom.org.ua

San Group (генерація 1.0)

SANGROUP

www.sangroup.pl

Закупівельна група Handlowa Sangroup це організація, що об'єднують фірми в галузі сантехніки з усієї Польщі. Група працює на ринку Польщі від 1999 року.

Grupa AGB (генерація 2.0)

grupabg

www.grupaabg.com.pl

GRUPA ABG Sp. z o.o. була створена у 1997 році і є одною з перших польських закупівельних груп в галузі опалювальної та санітарної техніки.

PSB – (генерація 3.0)

psb **POLSKIE SKŁADY BUDOWLANE**

www.grupapsb.com.pl

Група Polskie Składy Budowlane S.A. працює на ринку 17 років, є найбільшою мережею будівельних матеріалів та магазинів для дому та городу в Польщі. Група об'єднує понад 350 малих та середніх родинних фірм.

PKB (альтернатива у формі клубу бізнесу)

PKB
PODKARPACKI KLUB BIZNESU

www.pkb.net.pl

З метою збільшення закупівельної сили членів Підкарпатського Клубу Бізнесу було створено закупівельні групи, які дають можливість використовувати спільну систему закупівель.

Отримані знижки є однаковими для всіх учасників закупівельної групи. Завдяки цьому всі члени зацікавлені спільними закупівлями, особливо малі та середні фірми.

1.9 ЗАХИСТ КОНКУРЕНЦІЇ НА ПОЛЬСЬКОМУ РИНКУ?

З точки зору захисту конкуренції діяльність закупівельних груп може викликати сумніви. З точки зору антимонопольного законодавства це горизонтальні угоди. Обмеження конкуренції може бути пов'язано зі специфікою цих угод і полягає на тому, що вони можуть діяти на щонайменше двох ринках: закупівель та продажу товарів. Закупівельна група (або закупівельно-маркетингова) часто надає платформу для обміну інформацією, що може призводити до забороненої координації поведінки на ринку. Як у цій ситуації втручається польський Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów (польський орган з захисту прав споживачів та конкуренції – далі UOKiK).

Рішення приймаються не лише виходячи з «букви закону», але й практики його застосування. Користь яку отримують підприємці з функціонування закупівельних груп є істотною, тому запроваджено відносно ліберальні правила, що стосуються можливості узгоджених антиконкурентних дій закупівельних груп.

Діяльність польських закупівельних груп регулюється ст. 8 польського Закону про конкуренцію та захист прав споживачів, яка передбачає що така діяльність не є антиконкурентними узгодженими діями. Особливо у сфері діяльності закупівельних груп для малого та середнього бізнесу.

В тому числі, через цей виняток польська практика прийняття рішень стосовно закупівельних груп є дуже обмеженою.

Це не означає, що не було судової практики. Прецедентний характер мала справа між UOKiK і однією з найбільших закупівельних груп PSB. Вона стосувалась двох питань: умов продажу системи водовідведення та фарб і лаків. В першій справі рішенням керівника UOKiK з 2005 року було визнано PSB учасником вертикальної-закупівельної групи на польському ринку систем водовідведення. Проте керівник UOKiK не врахував специфіки групи як закупівельно-торгівельної і кваліфікував її, як інших учасників групи, якими були гуртові будівельних матеріалів.

Відсутність такого аналізу була розглянута Апеляційним Судом Варшави. І в справі фарб і лаків Суд звернув увагу, що група PSB показала, що вона є закупівельно-торгівельною, працює як агент, а агентські договори є виключеними в європейському праві від заборони, незважаючи від обсягу торгівлі, наприклад між дистриб'юторами та виробниками. З економічної точки зору та обставина, що група PSB є закупівельно-торгівельною групою, що виключає можливість негативного впливу угоди з Śnieżka (виробник фарб та лаків) на польський ринок фарб та лаків. Крім цього, суд визнав, що група PSB не займалась роздрібною торгівлею, а лише її учасники: які є незалежними підприємствами, самостійно визначали ціну продажу товарів і PSB не мав до цього відношення (за винятком встановлення мінімальних

рекомендованих цін). В результаті суд визнав, що немає ризику узгоджених антиконкурентних дій на польському ринку.

Це рішення створює прецедент, бо, як правило, судові спори, пов'язані з практикою застосування антимонопольного законодавства, які обмежують конкуренцію, є на користь UOKiK. На цей раз все було інакше.

Проте економісти звертають увагу на факт, можливості отримання через діяльність закупівельних груп «ефекту водяного ліжка» (waterbed effect). Він полягає в тому, що закупівельна група забезпечує собі кращі ціни, в порівнянні з іншими покупцями цього ж товару, що в кінцевому підсумку принесе шкоду споживачам.

Тим не менш, такий ризик є тільки тоді, коли ринок має постійну ємність. При зростанні ринку, маржа прибутку виробника може зменшуватись, але загальна сума прибутку від продажу всім постачальникам не зменшуватиметься але зростатиме. Інша справа, що тоді постачальники, які не є учасниками закупівельних груп можуть втратити частину ринку.

Судові рішення показують, що суперечки і сумніви можуть з'являтися завжди. Роль органу з захисту прав споживачів та конкуренції є визначеною і природа речей така, що це може призвести до суперечки з підприємцями.

Проте, якщо закупівельна група вибере ефективний захист проти необґрунтованих звинувачень, вона зможе відстояти свою позицію. Варто відзначити, що сам факт належності до закупівельної групи PSB і проведення роздрібної торгівлі через незалежних учасників групи вберегли її від звинувачень в узгоджених антиконкурентних діях через побудову вертикально інтегрованої групи.

1.10 НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ПОЛЬСЬКИХ ЗАКУПІВЕЛЬНИХ ГРУП

Цей посібник перш за все адресований тим підприємцям, які хочуть створити закупівельну групу. З цієї причини ми не згадуємо альтернативний варіант створення закупівельних груп через зовнішнього оператора:

1. Якщо українські підприємці хочуть мати користь з Угоди про Асоціацію з ЄС, то необхідні системні зміни в моделі бізнесу. Україна розраховує на стабільність та результати реформ. Але результатом Угоди буде відкриття українського ринку, що зменшить користь від Угоди для українського бізнесу. Це виникне через різницю в рівні розвитку українського та європейського бізнесу. В Польщі був такий самий етап.
2. Угода про Асоціацію з ЄС – це не тільки можливість, але і загроза для українського бізнесу. Ці загрози можна зменшити, пробувши використати досвід польських підприємців, які об'єднувались з метою підвищення своєї конкурентоздатності.
3. Потрібне ноу-хау у використанні групових закупівель є доступне. Проте, не вдасться нічого створити, якщо співпраця не базуватиметься на довірі.
4. Довіра будується покроково. Для цього варто розпочати з простих галузевих моделей або закупівельних платформ.
5. Паралельно варто спробувати впровадити діяльність неприбуткових організацій підприємців.
6. Наступним кроком повинні бути закупівельні групи генерації 2.0 і 3.0.
7. Тим часом на ринку з'явиться пропозиція закупівельних послуг B2B.
8. Обов'язковою є співпраця державних органів з бізнес-середовищем (принаймні невтручання) з метою створення закупівельних груп і запобігання зловживанням (наприклад створенню картелів).

1.11 ПІДСУМКИ ПО РОЗДІЛУ

Дискусійні питання

1. Чи можливе перенесення польського досвіду розвитку закупівельних груп в Україну?
2. Які генерації польських закупівельних груп найбільше підходять для використання в Україні?
3. Наскільки готовими є українські підприємці до створення закупівельних груп?
4. Чи можливим є повторення польського успіху у розвитку закупівельних груп в Україні?

Корисні сайти

1. www.kupuimorazom.org.ua
2. www.rodynniifirmy.org.ua
3. www.sangroup.pl
4. www.grupaabg.com.pl
5. www.grupapsb.com.pl
6. www.pkb.net.pl

2.0

2

ПОБУДОВА ДОВІРИ - ОСНОВА БІЗНЕСУ

Ключові питання розділу:

- Що таке довіра?
- Навіщо комусь довіра, якщо є право?
- Як будувати довіру?
- Контроль чи довіра?
- Як управляти довірою? Побудова атмосфери довіри в організації

2.1 ЩО ТАКЕ ДОВІРА?

Довіра у бізнес-стосунках означає очікування, які зменшують побоювання, що один із партнерів обміну поводитиметься опортуністично, тобто, без прив'язки до моральних принципів чи переконань, для досягнення власної миттєвої вигоди. Тобто, довіра передбачає, що партнер не завжди обере те, що є в даній ситуації безпечним та вигідним виключно для нього.

У цьому понятті, довіра означає надію на солідарний розподіл ризиків між партнерами. Без прихованих намірів та пасток. Відтак, вона поєднує в собі раціональний розрахунок і передбачуваність із добровільним прийняттям ризику.

Відсутність довіри на практиці вбиває нормальний бізнес або ж значно збільшує витрати на його ведення. До найважливіших чинників, які впливають на зростання значення довіри, належать:

- зростаюча спеціалізація;
- зростаюча взаємозалежність фірм у сфері ключових елементів цінності бізнесу;
- зростання кількості бізнес-стосунків;
- зростання швидкості налагодження співпраці у бізнесі.

Тож бачимо, що довіра є фундаментальною умовою будь-яких процесів обміну, оскільки вони повинні бути зрівноваженими. Тут можуть бути задіяні точки зору економіки, суспільства, права чи навіть престижу. Ф. Фукуяма вважає, що довіра є цінністю, яка визначається культурно, а її рівень у суспільстві визначає добробут даної країни і можливості самореалізації. Тому країни із низькою роллю довіри, зазвичай, досягають нижчого загального економічного результату, ніж країни із високою роллю довіри. Результати великого соціологічного дослідження, яке під назвою «Діагноз суспільства» систематично проводиться у Польщі професором Янушем Чапінським, свідчить, що підвищення рівня довіри поляків є необхідним фактором для подолання бар'єрів розвитку з метою підвищення інноваційності економіки. Просто прогрес потребує співпраці, а вона є неможливою без довіри.

Довіра не є однорідним поняттям. Можна виділити три виміри довіри, пов'язані із очікуваннями щодо партнерів:

- очікування щодо ефективності – довіряю, що партнер ДАСТЬ СОБІ РАДУ І МОЖЕ ДІЯТИ КРАЩЕ ВІД МЕНЕ;
- аксіологічні очікування – довіряю, що ВІН ВІРІТЬ У ТЕ Ж;
- альтруїстичні очікування – довіряю, що ВІН МЕНІ ДОПОМОЖЕ.

Тобто, довіра зростає, коли зростає кожен із наведених елементів.

ДОВІРА = f (економічний розрахунок, знання, цінності)

Складовими довіри у партнерських бізнес-стосунках є:

- репутація, що стосується ступеня переконання однієї фірми в тому, що інша володіє необхідними компетенціями для ефективного виконання свого завдання;
- прихильність, що стосується ступеня переконання однієї фірми в тому, що інша керується намірами та мотивацією, вигідними для першої, у тому числі у випадку виникнення у майбутньому непередбачуваних обставин.

Довіра підтримується шляхом:

- лояльності, тобто, зобов'язання не порушити довіри, яку нам надають інші, і не відмовитись від взятих на себе зобов'язань;
- солідарності, тобто турботи про інтереси інших і готовності діяти в їхніх інтересах, навіть коли це йде в розріз із власними інтересами.

2.2 НАВІЩО КОМУСЬ ДОВІРА, ЯКЩО Є ПРАВО?

Довіра є потрібною, щоб не робити все самому. Щоб могли комусь довірити завдання, якого із певної причини не можемо виконати. Парадоксально, але надання комусь довіри для декого може означати стурбованість, бо означає визнання обмежених власних можливостей. Це досить песимістичний підхід, який базується на комплексах. Можна глянути на це інакше: довіра – це створення і використання можливості дружнього споживання чужих можливостей. І саме цей підхід творить правильну базу для співпраці на основі довіри.

Прагнення здобути довіру у бізнесі не походить лише з етичних принципів бізнесу. Оскільки воно допомагає отримати конкурентну перевагу. Метою є зниження витрат ведення бізнесу шляхом полегшення і спрощення стосунків між партнерами.

Створення культури довіри породжує позитивний ефект синергії між суб'єктами, які співпрацюють, шляхом ефективного господарювання, яке виходить за тісні рамки. Без зайвих витрат, шкоди та марнотратства. Існування спільної культури довіри уможливорює гармонійну діяльність в економічній, публічній, моральній та ментальній сферах.

Практичним прикладом використання довіри є капітал бренду, який походить від довіри, яку користувачі надають брендовим товарам цього підприємства. Довіра до бренду створює стосунки між брендовим товаром і його користувачем, заохочує користувача обирати цей бренд, бути лояльним та готовим розглядати можливість купівлі нових товарів чи послуг того ж бренду, які фірма може запропонувати в майбутньому.

Усвідомлення ролі довіри у веденні бізнесу дає практичну вигоду. Першість у питанні довіри фірми забезпечує додаткове джерело конкурентної переваги, тоді як на даний час багато підприємств недооцінюють цей аспект у своїх стратегіях. Міцна довіра може бути джерелом найбільшої конкурентної переваги, оскільки її важко досягти та утримати. Більше того, фірми із великою схильністю до довіри, турботою про власну репутацію і дотримання неформальних принципів та стандартів діяльності, досягають кращих результатів у сфері інноваційності. Довіра є вотчиною лідерів інноваційності. Довіра створює клімат, який сприяє інноваціям. Важливими є вільний обмін інформацією, бажання ризикувати. Стосунки між партнерами не базуються на очікуваннях промаху чи помилки.

Емпіричні дослідження Джефрі Даєра і Вухін Чу³, проведені серед понад 300 постачальників автомобільної промисловості з США, Японії та Кореї, підтверджують теоретичні припущення, що довіра знижує транзакційні витрати.

3 <http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.14.1.57.12806>

Трансакційні витрати можна поділити на чотири типи:

1. Витрати на пошук.
2. Витрати на укладення контракту.
3. Витрати на моніторинг.
4. Судові витрати.

Довіра клієнта, працівника і навіть постачальника знижує витрати на їх пошук завдяки лояльності, зменшує потребу контролю та моніторингу, дає змогу фірмі використовувати усні доручення замість письмових процедур.

Фірма, якій довіряють покупці, має кращі можливості для розвитку. Споживачі схилитимуться до придбання більшої кількості товарів та послуг, які вона пропонує. А впровадження радикальних інновацій та нового асортименту товару буде менш ризиковим з точки зору відсутності зацікавлення з боку споживачів, оскільки вони довірятимуть своєму позитивному досвіду попередніх закупівель у постачальника.

2.3 ЯК БУДУВАТИ ДОВІРУ?

Побудова довіри зовсім не означає наївного підходу, який базується виключно на вірі в чийсь чесність. Варто зазначити, що довіра – це не лише віра в чийсь чесність, а насамперед побудова позитивного досвіду на основі вищезгаданих очікувань: що це буде вигідно і партнер об'єктивно може виконати свою частину зобов'язань, що ми працюємо в тій самій бізнес-культурі і що є готовність допомогти у випадку проблем.

Звісно, на початку потрібним є «аванс» довіри. Однак, довіра не будується «авансом», а «з відтермінуванням». Оскільки самої надії замало для стратегії ведення бізнесу. Таким чином, довіра є накопиченим позитивним досвідом, що інша сторона не ошукає на словах, у діях чи рішеннях. Довіра по своїх суті завжди пов'язана з минулим. Навіть та «авансова», оскільки походить від позитивного досвіду із попередніми партнерами. Тому побудова довіри вимагає часу, отримання і нагромадження позитивного досвіду. Надати миттєву довіру комусь, кого ми не знаємо, складно. Дехто навіть стверджує, що це неможливо. Оскільки тоді ми можемо ризикувати, але не довіряти. Це можна назвати гласністю процесу – довіра до системи зростає в міру того, як поглиблюються наші знання про неї.

Побудувати довіру допомагають три базові принципи утримання довіри:

Принцип 1: Будь завжди гнучким.

Принцип 2: Поступки завжди повинні бути так чи інакше взаємними. Може не відразу. І це не означає, що Твоя поступка повинна бути рівнозначною. У деяких випадках достатньо, що обіцяєш врахувати їхні пропозиції.

Принцип 3: Ніколи не став під сумнів чужу мотивацію. Цього не можна робити, як і не можна ставити під сумнів честь іншої сторони. Це означає, що Ти повинен бути особливо обережним у своїх словах у присутності третьої сторони. Про репутацію партнера потрібно дбати так, як і про власну.

Співпраця між учасниками закупівельних груп має дещо інший характер, ніж у стандартних стосунках між постачальником та клієнтом. Вони створюють команду, і довіра повинна будуватись не лише у «зовнішніх» стосунках, але й у «внутрішніх». Довіра в команді – це спільне переконання її учасників, що інші учасники команди виконують важливі для команди завдання і що кожен учасник дбатиме про права та інтереси усіх учасників команди у спільних проектах.

Відтак, репутацію закупівельної групи творять два основні фактори: внутрішня оцінка з боку її учасників і зовнішня оцінка з боку зацікавлених осіб. Такі оцінки виконуються постійно.

Хоча довіра і є сумою досвіду, проте, як уже було згадано раніше, насамперед, у стосунках повинне з'явитись загальне бажання довіряти

іншим. Воно є незалежним від поточних умов, оскільки походить з іншого досвіду. Однак, впливає на довіру, яку виявляє хтось у стосунках з іншими, без урахування особи, якій потрібно довіряти. Бо довіра залежить від багатьох чинників, як-от: досвід з дитинства, тип особистості, походження. Вона базується на понятті загальної довіри, тобто, ступеня, до якого дана особа переконана, що, зазвичай, люди є вартими довіри. Тут ми повертаємось до раніше згаданого Фукуями, який загальну довіру відносив до культури певної групи (народу, суспільства). Подолання культурних бар'єрів є складним, однак той, кому це вдасться, отримає величезну конкурентну перевагу. Як уже було згадано, підвищення рівня довіри збільшує інноваційність та знижує витрати.

Подолання недовіри не є простим і відбувається, зазвичай, поетапно, долаючи чергові бар'єри:

1. **Побоювання перед покаранням:** довіра, яка базується **на розрахунку**, походить від переконання, що у випадку зловживання довірою відбудеться покарання.
2. **Невпевненості** – довіра, яка базується **на знаннях**, є наслідком передбачуваності завдяки володінню інформацією.
3. **Відповідності поглядів** – довіра, яка базується **на ідентифікації**, впливає із намірів і побажань.

Модельна структура довіри повинна базуватись на таких рисах:

- прозорості – кожен знає, про що йдеться;
- передбачуваності – кожен має правдоподібне бачення, що може відбутись внаслідок наданої довіри;
- реакції та комунікації – готовності і вміння слухати іншу сторону, а також діяти в її інтересах;
- поваги та турботи – емпатії та ангажування для успішності партнера,
- компетентності – ми є правильними особами у правильний час і в правильному місці;
- справедливості – ніхто не відчуває, що його довірою зловживають
- щирості – немає подвійного дна, не тратимо час на його пошуки.

Побудова довіри – це нелегкий шматок хліба. Цей процес може зазнати кризи. Із залежних чи незалежних від нас причин. Навмисно чи випадково. Можна навести 6 універсальних принципів, які дають змогу підтримувати довіру в період кризи:

1. Реагуй швидко – не приховуй реального стану речей.
2. Говори відповідальну правду – тобто таку, яка дає можливість чесно оцінити ситуацію і не завдає шкоди гідності.
3. Будь готовим сказати «не знаю» – це дає змогу партнеру допомогти Тобі/Вам.

4. Виявляй емпатію, співчуття – без цього не вдасться вийти із кризи РАЗОМ.
5. Застосуй запобіжні заходи – коли бачиш наближення проблем, усувай їх у зародковому стані, до того, як вибухнуть, бо може Вам не вистачити сили погасити пожежу – загалом цій можливості сприяють усі попередні принципи.
6. Відшкодовуй відповідно – жадібність та дріб'язковість не є вигідними у партнерських стосунках.

Підсумовуючи, варто керуватись такими принципами побудови та утримання довіри у стосунках із бізнес-партнерами:

1. Довіру слід будувати усвідомлено. Інакше не можна буде перевірити, чи виконуються очікування.
2. Довіра не може бути сліпою. Вона повинна мати раціональні і постійно підтверджувані основи.
3. Довіра повинна мати межі. Не повинна вести до недієздатності.
4. Довіра не надається назавжди. Вона потребує постійного стимулювання і підтвердження.
5. Довіра потребує навчання та знань. Вона базується на накопиченому досвіді.
6. Необхідною є також оцінка наявного потенціалу довіри. Лише минулого досвіду може бути недостатньо для її побудови та ефективності. Оскільки навіть якщо ми цього хочемо, то ніщо не повторюється двічі. Потрібно відстежувати зміни попереднього та наявного потенціалу.
7. Довіру слід будувати поступово, розпочинаючи від менш важливих цінностей, що зменшує ризик. Поразка не повинна бути наслідком небалості. Часто очікування можуть бути нереалістичними.
8. Важливою є довіра до компетенцій іншої сторони, які доповнюють власні (або їх відсутність). Якщо знаєш, як щось зробити, то потребуєш підлеглого, а не партнера. Це не виключає погодження деталей співпраці і досягнення конкретних результатів.
9. Надмірний тиск на фінансові стимули уповільнює побудову довіри, схиляє до виконання показників, а не пошуку оптимального рішення. Наприклад, швидкий фінансовий результат за рахунок нижчої якості.
10. Будь-який примус чи тиск уповільнює або навіть повністю зупиняє побудову довіри, оскільки суттю довіри є спільність інтересу і розуміння способу його спільної реалізації.

2.4 КОНТРОЛЬ ЧИ ДОВІРА?

Суть базування бізнесу на довірі полягає на визнанні, що чиїсь компетенції чи можливості є кращими від наших. Однак, кращі компетенції – це також кращі можливості використання переваги знань та вмінь із підлою метою, крадіжки знань, контактів та досвіду. Тому зв'язок між підвищенням компетенцій та зменшенням рівня контролю не є настільки очевидним, як могло би здаватись.

Окрім превентивної ролі, з метою запобігання патологіям, контроль також необхідний, щоб:

- творити вищу якість;
- впроваджувати зміни;
- пришвидшувати виробничі цикли;
- створювати додаткову вартість;
- полегшити делегування повноважень та покращити командну роботу.

Навіть найкраще запроектована організація не може бути позбавлена контролю. Мистецтво контролю полягає в тому, щоб він не знищив довіру, а навпаки – зміцнив її. Контроль спричиняє опір та побоювання, однак люди повинні вірити, що інформація, яку вони надають, не буде використана проти них, а сприятиме побудові довіри та налагодженню процесу.

З цією метою слід дотримуватись декількох базових правил успішного контролю, який повинен характеризуватись:

- відповідним рівнем сприйняття контролю – контроль повинен бути раціональним та стосуватись важливих та прийнятних цілей і не може перетворитись на переслідування;
- гнучкість – пристосування системи контролю до змінних обставин;
- нормативність та функціональність – встановлення шляхом контролю меж і сигналізація їх перетину, а також коригувальні дії;
- детальність і важливість – контрольна інформація повинна бути лаконічною і стосуватись важливих справ, де є можливість найбільших відхилень від норми;
- об'єктивізм та зрозумілість – що більше об'єктивних та простих у спостереженні показників, то краще;
- координація – контроль повинен покращувати роботу партнерів, а не дезорганізовувати її;
- актуальність – інформація повинна передаватись швидко, щоб запобіжні і/або коригуючі дії були успішними;
- вигідність – витрати на контроль не повинні бути вищими від вигоди від нього.

Контроль не завжди дає позитивні результати. Деколи результат спричиняє занепокоєння. Знижує довіру. На жаль, рідко дії, які застосовують після порушення довіри, дають можливість її відбудувати до попереднього рівня, оскільки завжди може з'явитись підозра, що особа, яка завинила, зробить це знову. Єдиною полегшуючою обставиною може бути незнання.

Однак, навіть у ситуації порушення довіри обставини деколи змушують партнерів продовжувати співпрацю. Можна пробувати оздоровити ситуацію після зловживання довірою, якщо винна у зловживанні сторона займе таку позицію:

1. Визнає, що відбулося і правильно визначить причини,
2. Дасть можливість емоціям вийти на поверхню і вигоріти,
3. Отримає підтримку партнера для перспективи подальшої співпраці,
4. Відповідно змінить свій досвід,
5. Візьме на себе відповідальність,
6. Вибачить собі та іншим,
7. Продовжить справу із думкою про майбутнє.

2.5 ЯК УПРАВЛЯТИ ДОВІРОЮ?

Довіра може мати дві сторони. Слід розпізнавати не лише рівень довіри, але і її характер. Дві сторони довіри (темна і світла сторони довіри) є дуже важливими для організації. Темна сторона довіри є запереченням продуктивності, означає відсталість та зменшення інтелектуального капіталу. Часто темна сторона походить від сліпої довіри, яку надають без раціональних підстав. Без дотримання жодних правил.

Не вдасться управляти довірою без вимірювання її рівня. Вигоди, які можна отримати від вимірювання довіри:

- допомога у формулюванні стратегії управління довірою;
- можливість оцінки рівня довіри і визначення дій, необхідних для її побудови;
- можливість запобігання загрозам, які можуть виникнути через втрату довіри;
- можливість періодичного порівняння результатів довіри, яка є вразливою до певних випадків;
- можливість моніторингу запасу довіри, який створює цінність для фірми.

Управління довірою охоплює також стратегію комунікацій, у якій критичними чинниками успіху є:

- частота;
- час тривалості;
- зміст;
- канал;
- напрям.

У сфері змісту комунікацій важливим є обмін конфіденційною інформацією і обговорення майбутніх планів щодо партнера, повідомлення як про позитивні, так і негативні аспекти, пов'язані із співпрацею, а насамперед відкрита і негайна передача інформації (думки). Принципи і практика співпраці в закупівельній групі повинні забезпечувати регулярну комунікацію так, щоб зменшити можливі підозри у маніпулюванні інформацією.

Рівень довіри у закупівельній групі визначають такі чинники, як виявлені вміння, прихильність, позитивне сприйняття інших учасників групи і високий ступінь інтеграції групи. Тому настільки важливими є відповідний підбір учасників закупівельної групи і постійна позитивна практика побудови між ними довіри. Ці фактори, зазвичай, визначаються учасниками групи інтуїтивно, а не на основі фактів, однак вони вирішально впливають на рівень організаційної довіри – до цілої групи і до її окремих учасників.

Ефективне управління довірою повинно впливати на результати фірми таким чином:

- успішність: робимо правильні речі;
- ефективність: робимо речі правильним чином;
- якість: задоволення клієнта;
- інновація: постійне покращення;
- якість професійного життя: забезпечення відчуття безпеки, натхнення до роботи;
- продуктивність: прагнення до того, щоб робити більше, використовуючи менше;
- прибутковість: генерація додаткового прибутку.

Управління довірою, зазвичай, повинне мати ініціатора. Практика закупівельних груп показує, що здебільшого з'являються стихійні лідери. І саме вони впроваджують стандарти. Не йдеться про те, щоб оголосити, що управляємо, базуючись на довірі, а щоб це практикувати. Часто таке управління є невидимим, але воно працює. Ніхто про це не говорить, але всі знають, якими є культура і цінності закупівельної групи. Процес управління довірою повинен бути постійним і вимагає постійної активності. Замало просто очікувати, поки інші почнуть нам довіряти. Ймовірність успіху підвищує передбачуваність, яка підвищує комфортність діяльності і дає змогу зосередитись на більш проблемних сферах або тих, які перебувають поза контролем. Про помилки, які виникають, потрібно говорити, причому з метою коригування, а не призначення покарання. Хіба що з'являться особи, які свідомо хочуть використати/зловжити наданою довірою. Важливим є справедливий підхід. Важливо не підлягати сліпій довірі. Необхідною є критичність до фактів. Зазвичай, побудова довіри – це довгий процес, однак знищити її можна миттєво. В результаті довіра відчиняє двері, яких не можна було відчинити інакшим чином.

Довіра дає можливість нагромаджувати колективну мудрість закупівельної групи і сприяє інноваційності. Тому потрібно відповідним та ефективним чином управляти знаннями щодо таких аспектів:

- **Генерування знань.** Довіра забезпечує атмосферу толерантності до помилок, таку важливу при створенні нових знань. Інноваційність – це нерідко шлях проб і помилок.
- **Кодифікація знань.** Довіра полегшує процес кодифікації знань, тобто, їх перенесення у письмову і певним чином нормативну форму, оскільки вони з'являються в процесі взаємодії між учасниками закупівельної групи і є сумою їх спільного досвіду.
- **Передача знань.** Природно, що люди більшою мірою схильні ділитись інформацією з тими, кому довіряють. Вірять, що обмін знаннями з групою, якій довіряють, принесе їм більше користі, ніж шкоди.

Технологія побудови команди із високим рівнем довіри, зазвичай, базується на таких принципах:

1. Співпраця розпочинається після декількох зустрічей, що є джерелом розвитку довіри, яка базується на знаннях.
2. Кожен член команди має чітко визначені завдання.
3. Обговорення і визначення цілей команди.
4. Члени команди повні ентузіазму, активно підходять до реалізації завдань.
5. Орієнтація на завдання, а не процедури.
6. Ротація серед лідерів і залучення нових членів на визначених умовах.
7. Заохочення до управління часом і управління проектами.
8. Надання зворотної інформації про результати роботи інших учасників групи.
9. Залучення членів команди до якнайчастішої взаємодії шляхом оголошення, де і хто перебуває і чому не присутній.

Поєднання низки ключових чинників, що визначають стан внутрішнього середовища фірми, визначається як *організаційний клімат*. Цей термін включає:

- гнучкість (від неї залежить, наскільки вільно почувають себе співробітники-новатори);
- відповідальність працівників по відношенню до організації;
- рівень внутрішньофірмових стандартів;
- відчуття людей, що їх робота справедливо оцінюється і винагороджується;
- ясне розуміння співробітниками завдань, що стоять перед компанією, та її цінностей;
- відданість загальним цілям організації.

Окремим фактором, що визначає глибокі відмінності між «здоровими» і «нездоровими» організаціями, є присутній в них рівень довіри (рис. 6). Керівникам, які не довіряють один одному, важко подолати розбіжності, вони навряд-чи зможуть об'єднатися навколо єдиної стратегії. Вони також не зможуть ефективно реалізовувати масштабні зміни і проекти, оскільки для цього потрібні взаєморозуміння і взаємна підтримка.

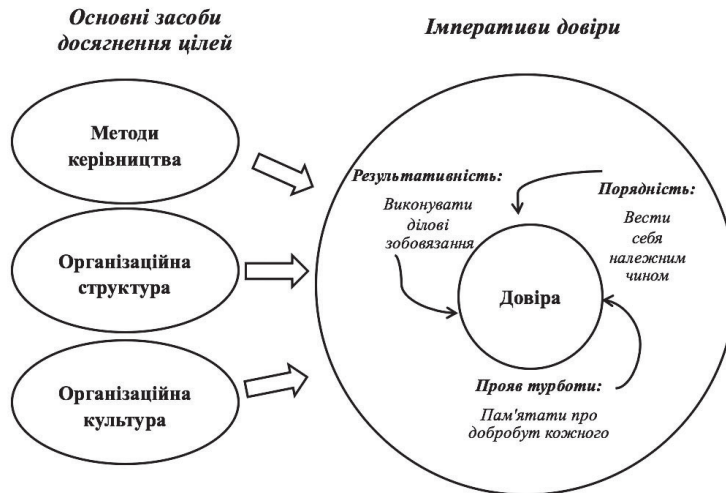


Рисунок 6. Побудова атмосфери довіри в організації

Для підтримання довіри в організації повинні існувати певні імперативи (передумови):

- довіра вимагає *отримання результатів*, обіцяних іншим людям. Багато хто помиляється, вважаючи довіру проявом слабкості, несумісної з суворими реаліями сучасного бізнесу. Довіра, однак, вимагає, щоб ми вірили в те, що інші хочуть і можуть виконати свої зобов'язання перед нами;
- довіра вимагає *порядності* у відносинах і дотримання набору цінностей, переконань та вчинків. Це називається «тримати слово» і «робити те, що обіцяєш»;
- довіра вимагає прояву турботи про добробут інших людей. Це не означає, що інтереси інших повинні бути вищими від власних інтересів чи інтересів організації в цілому. Разом з тим, це дозволяє оцінити вплив вчинків людини на інших людей.

Відносна важливість кожного з перерахованих імперативів довіри змінюється залежно від ситуації. В деяких обставинах вимагається зробити наголос на одному з них: наприклад, у кризовій ситуації потрібно приділити першочергову увагу результатам, а не проявам турботи. І все ж відсутність хоча би одного з цих імперативів може з часом призвести до низького рівня загальної довіри, навіть якщо два інших імперативи реалізуються. Тому для досягнення і підтримки довіри в організації важливі та рівноцінні всі три її складові.

Вищевказані принципи у повному обсязі містяться в методології створення закупівельних груп.

2.6 ПІДСУМКИ ПО РОЗДІЛУ

Дискусійні питання

1. Важливість довіри, як основи для успіху закупівельної групи.
2. В чому полягає складність побудови довіри в закупівельних групах?
3. Як правильно використовувати інструменти для побудови довіри?

Список рекомендованої літератури

1. Nollet J. Should an Organisation Join a Purchasing Group? / J. Nollet, M. Beaulieu // Supply Chain Management. – 2005. – Vol. 10, No. 1. – P. 11-17.

Корисні сайти

1. <http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.14.1.57.12806>

3.0

З

ПРИЧИНИ ТА ІСТОРІЯ СТВОРЕННЯ І ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНИХ ГРУП

Ключові питання розділу:

- *Коротка історична довідка про кооперування з переходом до закупівельної кооперації*
- *Історія та сучасність українського кооперативного руху*
- *Види та базові принципи функціонування закупівельних груп*
- *Класифікація закупівельних груп*
- *Основні стейкхолдери закупівельної групи*

3.1 КОРОТКА ІСТОРИЧНА ДОВІДКА ПРО КООПЕРУВАННЯ З ПЕРЕХОДОМ ДО ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ КООПЕРАЦІЇ

**Ідея кооперування
базується на
загальновідомому
ефекті синергії, коли
результат сукупної дії
чинників є більшим,
ніж результат дії
кожного з цих
чинників окремо**

Кооперування – це одна з важливих суспільних категорій, притаманна усім етапам еволюції людства. Починаючи від первіснообщинного ладу до появи індустріального суспільства, від першого поділу праці до появи глобальної економіки, від започаткування простих товарообмінних операцій до появи сучасних фінансових ринків, людство об'єднувало свої зусилля задля досягнення спільної мети. Виступаючи індикатором рівня організації суспільних відносин, з одного боку, кооперація є важливим чинником забезпечення економічної ефективності суспільного виробництва, з іншого.

Термін «кооперація» походить від латинського слова «cooperatio», що означає «співпраця, спільне ведення справ».

Ідея кооперування базується на загальновідомому ефекті синергії, коли результат сукупної дії чинників є більшим, ніж результат дії кожного з цих чинників відокремлено.

Ефект синергії проявляється як в природі – на рівні хімічних реакцій, фізичних процесів, на рівні живих організмів, так і в суспільстві – в економіці, політиці, спорті тощо. Прикладом ефекту синергії в природі є переліт птахів на великі відстані. Зокрема, як засвідчують дослідження орнітологів, в середньому кожен птах, здійснюючи переліт у зграї, здатен подолати на 70% більшу відстань, ніж відстань, яку би він пролетів за один і той же час самотійно. Причиною цього є V-подібна будова зграї птахів, яка мінімізує енергію, що витрачається на політ кожним із них. Перший птах створює аеродинамічний потік «розбиваючи» повітря та по суті полегшуючи роботу для всіх наступних. По мірі настання втоми, роль першого птаха почергово виконують інші птахи, які летять в зграї.

В економіці прикладом ефекту синергії є злиття компаній, в результаті якого новостворена бізнес-структура може досягати економічних вигод через збільшення масштабів діяльності, скорочення витрат на управління, спільне використання активів та обмін досвідом.

Розглядаючи кооперування з позиції процесно-структурної побудови, слід виділити такі його основні ознаки:

- наявність спільної ідеї;
- об'єднання ресурсів задля реалізації спільної ідеї;
- здійснення діяльності, спрямованої на реалізацію спільної ідеї;
- отримання економічних вигод від реалізації спільної ідеї.

Спільна ідея покликана дати відповідь на наступні питання: Хто об'єднується? Заради якої мети об'єднується? Який механізм досягнення мети? Які потрібно залучити ресурси задля досягнення мети? Поняття ресурсів, які будуть спільно використовуватись під час кооперування, слід розуміти ширше ніж просто засоби чи предмети праці. Це, зокрема, людський та інтелектуальний капітал, ділова репутація та фінансові можливості компаній, управлінський досвід та володіння технологіями, налагоджена мережа збуту та клієнтська база, ефективна система постачання та розвинута логістика, пільги в оподаткуванні та права на зайняття окремими видами діяльності та ін.

Діяльність, що спрямована на реалізацію спільної ідеї, слід розглядати як поєднання двох складових:

1. Господарської діяльності – діяльності суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, спрямованої на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру, що мають цінову визначеність⁴, в результаті виконання якої отримуються економічні вигоди.
2. Діяльності, що пов'язана з управлінням взаємовідносинами в процесі кооперування.

Економічні вигоди можуть отримуватися учасниками від кооперування як навколо усього циклу господарської діяльності так і навколо окремих господарських операцій чи бізнес-процесів

Зауважимо, економічні вигоди можуть отримуватися учасниками від кооперування як навколо усього циклу господарської діяльності так і навколо окремих господарських операцій чи бізнес-процесів. Наприклад, кооперування трьох фермерів, один, з яких володіє великими земельними ділянками, другий – сільгосптехнікою, а третій – приміщенням для переробки та зберігання сільськогосподарської продукції, має на меті отримання прибутку від реалізації сільгосппродукції, та передбачає використання ресурсів кожного фермера протягом усього циклу господарсько-фінансової діяльності. Прикладом кооперування навколо окремих бізнес-процесів є ситуація, коли кожен зі згаданих фермерів, володіючи окремо земельним ділянками, сільгосптехнікою й приміщенням для переробки та зберігання сільськогосподарської продукції, кооперується з іншими фермерами навколо процесу постачання з метою отримання знижок на мінеральні добрива чи пальне для сільгосптехніки.

Економічні вигоди, отримані від кооперування можуть бути представлені комплексними або частковими результатами та носити прямий або непрямий характер. Кооперуючись, підприємства та організації можуть отримати економічні вигоди внаслідок зростання доходів від реалізації товарів, робіт та послуг, доступу на нові ринки, економії витрат за окремими статтями та зниження закупівельних цін на сировину, матеріали, обладнання, роботи та послуги, фінансування діяльності окремих учасників на пільгових

⁴ Джерело: Господарський кодекс України

умовах, обміну досвідом тощо. В якості прикладу економічних вигод, які можуть отримати фізичні особи внаслідок кооперування, можна навести: працевлаштування та отримання заробітної плати в кооперативній організації, придбання продукції за зниженими цінами, яку виробляє кооперативна організація, безкоштовне харчування, отримання дивідендних виплат від участі в кооперативній організації та ін.

Якщо поглянути на кооперацію в історичному аспекті, то вона як суспільне явище пройшла тривалий шлях еволюції від простого кооперування на побутовому рівні до сучасних міжнародних та національних кооперативних організацій.

Прояви кооперування на побутовому рівні відомі ще з доісторичних часів. Об'єднуючись в окремі групи, первісні люди спільними зусиллями обробляли землю, здійснювали полювання та риболовлю.

В наш час, незважаючи на високий рівень диференціації та спеціалізації праці, сучасні технології, розвинутий ринок товарів та послуг, кооперування на побутовому рівні збереглось та неодноразово проявляється в різних сферах життєдіяльності людини.

Яскравим прикладом кооперування на побутовому рівні в наш час є спільні поїздки дрібних підприємців західних регіонів України на закупи до сусідньої Польщі. Так, домовившись про спільну поїздку, кілька чоловік, винаймають водія з мікроавтобусом та здійснюють поїздку, економлячи при цьому кошти на послугах з перевезення. Окрім цього, купляючи товар разом на одному з торгових підприємств Польщі, вони отримують знижку, як гуртовий покупець.

**Кооперування
тісно пов'язане
із зародженням
капіталістичних
відносин, появою
інститутів демократії
та власності,
економічним
та соціальним
розвитком
суспільства
та розвитком
господарського та
трудового права**

Ще одним прикладом кооперування населення на побутовому рівні було кооперування з метою економії витрат на послуги мобільного зв'язку. Так, наприкінці 90-х років минулого століття, перші оператори мобільного зв'язку в Україні пропонували досить вигідні умови для контрактних абонентів, зокрема можливість безкоштовного спілкування між абонентами, які підключені в рамках одного контракту, та великий обсяг «вільних хвилин» для спілкування з іншими абонентами оператора мобільного зв'язку. Наявність таких пропозицій операторів мобільного зв'язку, дозволяло громадянам, пов'язаних чи то родинними зв'язками, чи дружніми стосунками чи бізнес-інтересами, отримувати послуги мобільного зв'язку в рамках одного контракту, економлячи при цьому кошти на абонентській платі. Кооперування – як організована форма господарської діяльності, тісно пов'язана із зародженням капіталістичних відносин, появою інститутів демократії та власності, економічним та соціальним розвитком суспільства та розвитком господарського та трудового права.

Як засвідчують дослідження істориків, першою кооперативною організацією було «Товариство чесних піонерів», засноване у Великій Британії в 1844 році. Засновники цього товариства – ткачі з міста Рочдейл, виробили принципи, які були покладені в основу його роботи:

1. Капітал товариства формується за рахунок внесків учасників товариства, на які нараховуються відсотки.
2. Продукти, які реалізуються членам товариства, мають бути доброякісними.
3. Вага і міра реалізованих товарів повинна бути точна.
4. Забороняється закупівля та реалізація товарів в кредит.
5. Ціна на товари повинна відповідати ринковій ціні.
6. Прибуток розподіляється пропорційно до вартості закупівель кожного учасника товариства.
7. Прийняття важливих рішень в сфері управління товариством повинно здійснюватись шляхом голосування за правилом: один учасник – один голос.
8. Управління справами має зосереджуватись в руках виборних осіб і виборного комітету.
9. Учасник товариства зобов'язані періодично перевіряти звіти та прибутково-видаткові книги.
10. Товариство повинно спрямовувати певний відсоток прибутку на освітню справу.

Діяльність Рочдейльського товариства розпочалась з відкриття дрібної крамнички, розміщеної у напівпідвальному приміщенні. В перші роки своєї діяльності крамничка працювала лише один день на тиждень, а роль продавців у ній почергово виконували засновники товариства. Уже на третьому році своєї діяльності Рочдейльське товариство почало використовувати найманих працівників, а на сьомому – перейшло на щоденний режим роботи. Через 24 роки чисельність учасників Рочдейльського товариства становила близько 7 тисяч учасників, а річна виручка сягала 285 тис. фунтів стерлінгів. Окрім крамниць у власності товариства були вже млин, прядильна і ткацька фабрики, склади та гужовий транспорт. Нагромаджені кошти дозволили заснувати страхове та житлово-будівельне товариства⁵.

**Велика Британія
вважається
батьківщиною
кооперації
споживачів, а
Німеччина – колыска
народження
кредитної кооперації**

Якщо Велику Британію по праву можна вважати батьківщиною кооперації споживачів, то Німеччину – колыскою народження кредитної кооперації. Поява кредитної кооперації в Німеччині припадає на другу половину 19 ст. та пов'язана іменами таких діячів як Герман Шульце та Фрідріх-Вільгельм Райфайзен.

Г. Шульце – відомий німецький політичний діяч, економіст та юрист, який вважається основоположником ідеології «народних банків» Німеччини. Ознайомившись з досвідом та принципами функціонування кооперативного руху у Великій Британії та Франції, Г. Шульце, у 1849 році заснував в місті

5 Гелей С. Д. Теорія та історія споживчої кооперації: підручник/ С. Д. Гелей, Р. Я. Пастушенко. – К.: Знання, 2006. - 513 с.

Деліч касу взаємодопомоги на випадок хвороби та смерті. Уже через кілька років з моменту заснування першої каси взаємодопомоги, по усій Німеччині функціонували десятки таких кас та кредитних товариств, які отримали назву «народні банки» Шульце-Деліча. На кінець 19 століття в Німеччині було створено та функціонувало більш ніж 900 таких кредитних товариств, учасниками яких було близько 500 тис. чоловік.

Водночас, необхідно відмітити, що принципи кооперування, які були покладені в основу роботи «народних банків» Шульце-Деліча, не знайшли належної підтримки зі сторони сільського населення тогочасної Німеччини. Селяни активніше бралися за створення кооперативів, що діяли на правилах, що їх запропонував інший ідеолог німецької кооперації, Фрідріх-Вільгем Райфайзен.

Будучи сільським головою в німецькій провінції Вестервальд в середині 19-го століття, Ф. В. Райфайзен зосередив свої зусилля на наданні допомоги селянам у їхній боротьбі за виживання шляхом створення благодійних кооперативів.⁶ Перше кредитне товариство Ф. В. Райфайзен заснував у 1862 році в містечку Анхаузен. В основі роботи цього кредитного товариства були покладені наступні принципи:

1. Самодопомога. Бажання надавати взаємну допомогу.
2. Самоуправління. Члени товариства приймають власне рішення про співпрацю в рамках демократичних принципів.
3. Ділова етика, основою якої є солідарність зі спільною економічною ціллю, основою якої є допомога один одному.
4. Сталість спільного успіху. Спільна ціль – це постійне економічне вдосконалення. Швидкі результати не завжди слугують цьому результату.
5. Субсидіарність. Повноваження колективу використовуються лише у тому випадку, коли повноважень особи недостатньо і вона потребує допомоги.
6. Принцип ідентичності. Члени (партнери) та клієнти діють однаковим чином.

Здійснюючи фінансову підтримку сільгоспвиробників, кредитні товариства Ф. В. Райфайзена, масово з'являються в сільській місцевості сучасної Німеччини та Австрії, а також поширюються на території інших країни континентальної Європи. У 1927 році кредитні товариства Райфазена об'єднуються у велику банківську групу Raiffeisen Zentralbank Österreich AG. На сьогоднішній день Raiffeisen Zentralbank Österreich AG – одна з найбільших австрійських банківських груп, вартість сукупних активів, якої за даними міжнародного рейтингового агентства Moody's, станом на 1 січня 2015 р. становила 140 млрд. євро.⁷

⁶ <http://www.raiffeisen.ru/en/about/history>

⁷ http://www.rzb.at/eBusiness/services/resources/media/831197035645054749-831197001285316293_831201226996268044-1041829633385188551-1-1-NA.pdf

Зародження кооперативного руху у Франції пов'язують з іменем французького історика та політичного діяча Філіпа Бюше. Маючи на меті примирити католицизм і соціалізм, Філіп Бюше виступав з ідеєю створення за допомогою держави виробничих товариств робітників. Першим французьким кооперативом вважають товариство столярів, яке заснував Ф. Бюше у 1831 році. Деяко згодом Ф. Бюше заснував ще один кооператив – асоціацію ювелірів.

В основу роботи цих кооперативів було покладено такі принципи:

1. Основний капітал кооперативних товариств має бути недоторканим та поповнюватися за рахунок прибутку.
2. Основний капітал повинен переходити з покоління в покоління та служити матеріальною основою для нових товариств⁸.

В Україні традиції кооперування сягають ще XVI–XVIII ст. та пов'язані з появою ткацьких, ковальських, столярних, кушнірських, бондарських та інших артілей

Наступні два десятиліття після створення перших кооперативних товариств у Франції спостерігався підйом кооперативного руху, передусім в галузі промисловості. Так, за даними істориків, вже у 1848 р. кількість зареєстрованих у Франції промислових кооперативів сягала більш ніж півтисячі. Однак з приходом до влади Наполеона III, державна підтримка промислових кооперативних товариств у Франції була припинена, і вже у 1870 р. їх налічувалось лише 30.

Загалом промислова кооперація, на відміну від сільськогосподарської та кредитно-грошової кооперації, в більшості країни тогочасної Європи не набула значного розвитку.

В Україні традиції кооперування сягають ще XVI–XVIII ст. та пов'язані з появою ткацьких, ковальських, столярних, кушнірських, бондарських та інших артілей, однак офіційні джерела стверджують, що період зародження українського кооперативного руху припадає на кінець XIX початок XX ст.

Прародичами українських кооперативів були українські міщанські братства, що виникли при церквах, а першими товариствами кредитно-грошової кооперації слід вважати «каси залічкові», засновані поляками і українцями в 60-70-х роках XIX ст. в Галичині. Працюючи за принципами народних банків Шульце Деліча, «каси залічкові» масово поширюються на теренах сучасної Західної України. Як засвідчують історичні дані, ці кредитні товариства функціонували у Львові, Станіславові, Тернополі, Стрию, Жовкві, Коломиї, Бережанах та багатьох інших містах та містечках Галичини. У 1874 році у Львові почала працювати перша в краї спілка цих кредитних товариств, до складу якої входило 58 кооперативів⁹.

8 Гелей С. Д. Теорія та історія споживчої кооперації: підручник / С. Д. Гелей, Р. Я. Пастушенко. – К. : Знання, 2006. – 513 с.

9 Гелей С. Д. Теорія та історія споживчої кооперації: підручник / С. Д. Гелей, Р. Я. Пастушенко. – К. : Знання, 2006. – 513 с.

Перший торговельний кооператив заснований у 1883 р. Іваном Нагірним та Аполлоном Ничаєм у м. Львові та носив назву «Народна торгівля». Створений на кошти українських міщан і селян, кооператив «Народна торгівля», мав на меті здійснювати постачання товарів за оптовими цінами та навчати українське населення організовувати власну торговельну діяльність. Вже через п'ять років кооператив «Народна торгівля» постачав товар близько 130 закладам торгівлі Львова та навколишніх містечок та сіл. З часом «Народна торгівля» переросла у велику торговельну структуру, яка володіла власними складами та магазинами, об'єднувала 93 кооперативи, учасниками яких були більш ніж 1200 чоловік. У 1907 року на основі кооперативу «Народна торгівля» було створено союз торговельно-господарських спілок, який мав на меті поширення принципів Рочдейльського кооперативного товариства серед громадських крамниць, які функціонували при церквах та народних читальнях «Просвіти».

Зародження кооперативного руху на Великій Україні пов'язане із появою у 1866 році Харківського споживчого товариства. Організатором Харківського споживчого товариства вважають Миколу Балліна. Вивчаючи досвід кооперативних організацій тогочасної Європи, Микола Баллін проинявся ідеями кооперування та поширював їх серед харківської інтелігенції. Учасниками Харківського споживчого товариства здебільшого були викладачі та студенти Харківського університету. Основною діяльністю Харківського споживчого товариства була торгівля товарами першої необхідності, а також постачання дров та вугілля для забезпечення потреб учасників споживчого товариства. У 1869 році при Харківському споживчому товаристві було засноване перше в Україні кооперативне видавництво, яке спеціалізувалось на виданні брошур, присвячених кооперативній тематиці. Попри розвиток та зростання діяльності насамперед у сфері внутрішньої торгівлі, Харківське споживче товариство активно провадило зовнішньоекономічну діяльність. Сприяв цьому вступ Харківського споживчого товариства до Англійського товариства гуртових закупівель та Швейцарської кооперативної спілки.

Після появи Харківського споживчого товариства кооперативний рух активно поширюється на Полтавщині, Київщині, Херсонщині, Миколаївщині. Як і на теренах Галичини, так і на Великій Україні активного розвитку зазнає споживча, сільськогосподарська та кредитна кооперація.

Заснування виробничої кооперації України пов'язують створенням у 1894 році хлібопекарської артілі у с. Федварі на Херсонщині. В продовж наступних десяти років після створення цієї артілі виробнича кооперація в Україні набуває активного розвитку, а чисельність виробничих кооперативів на той час становить більше сотні.

Початок 20 ст. знаменується появою перших в Україні кооперативних спілок. Так, у 1908 році було створено регіональну Київську спілку споживчих товариств, навколо якої об'єднувалось більше двох сотень споживчих товариств Київщини, Вінниччини, Волині та Чернігівщини.

Переслідуючи насамперед економічні та соціальні інтереси, тогочасні кооперативні товариства та їх спілки відіграють важливу роль у розвитку українського села та розвитку національної ідеї в Україні. В цей же час, слід зазначати, що політичні зміни та економічні негаразди в тогочасній царській Росії негативно позначаються на розвитку кооперативного руху в Україні.

В роки Першої світової війни споживча кооперація перебирає на себе функцію розподілу продуктів серед населення. Різні прошарки населення вступають до споживчих товариств. Воєнне становище загалом сприяло примноженню рядів споживчих товариств та збільшенню масштабів їх діяльності, посилювалася їх роль у торговельному обслуговуванні населення. У важких умовах тодішньої економічної дійсності саме споживча кооперація відіграла важливу роль у вирішенні продовольчої проблеми¹⁰.

У 1920 році в Україні було створено єдиний всеукраїнський кооперативний центр – Всеукраїнську спілку споживчої кооперації (Вукоопспілку). Вукоопспілка об'єднувала усі без кооперативні організації, що знаходяться на території тогочасної УСРР. Членами Вукоопспілки були всі кооперативні спілки України, її вищим керівним органом могли стати збори уповноважених. Така централізація не мала нічого спільного із прагненням споживчих товариств та їх спілок до побудови єдиної системи управління та пов'язана з одержавленням споживчої кооперації та бажанням більшовиків використовувати споживчу кооперацію як інструмент впливу на інші види кооперації в Україні.

Нелегкі випробування пережила українська кооперація в період Другої світової війни. На теренах Західної України під час німецької окупації кооперація продовжувала працювати, хоча такі напрямки як молочарська та кредитна кооперація було обмежені зі сторони окупаційної влади.

У центральних та східних областях України, де окупаційна влада не піклувалася про постачання товарів широкого вжитку місцевому населенню, ефективним засобом самопомогі стали місцеві кооперативи. До кінця 1941 року українцям вдалося створити кооперативну систему, централею якої була Вукоопспілка. Із державних фондів споживча кооперація отримувала промислові товари та предмети господарського призначення для колгоспів та сільського населення. Загалом окупаційна влада як на сході, так і на заході України дедалі з більшою підозрою ставилася до діяльності українських кооперативів. Усе частіше вона вдавалася до арештів та розстрілів провідних кооператорів, конфіскації товарів та закриття окремих кооперативних підприємств¹¹.

В Україні традиції кооперування сягають ще XVI–XVIII ст. та пов'язані з появою ткацьких, ковальських, столярних, кушнірських, бондарських та інших артілей

Наприкінці 19 ст. – початку 20 ст. український кооперативні товариства починають створюватись за межами України. Передусім необхідно відзначити

¹⁰ Тимченко Ю. В. Споживча кооперація України в період НЕПу (1921 – 1928 рр.) / Ю. В. Тимченко // Історія народного господарства та економічної думки України. — 2005. — Вип. 37-38. — С. 139-147.

¹¹ Гелей С. Д. Теорія та історія споживчої кооперації: підручник / С. Д. Гелей, Р. Я. Пастушенко. — К.: Знання, 2006. — 513 с.

кооперативні товариства, засновані вихідцями з України в США, Канаді та Австралії.

Першим українським кооперативним товариством у США була кооперативна крамниця «Народна торгівля», заснована 1887 р. під проводом о. І. Волянського в м. Шенандоа, штат Пенсільванія.

Організовані о. І. Волянським при співпраці В. Сіменовича торговельні крамниці (кооперативи), в яких українці-емігранти могли купувати товар дешевше, мали велике значення в житті перших осередків українських іммігрантів. Перші з них постали в Шамокіні, Шенандоа, Фріленді, Гейзелтоні, Плимуті й Олифанті.¹²

В 1901 році о. П. Тимкевич заснував «Руську народну спілку» в Йонкерсі, Нью-Йорк: у триповерховому будинку розміщувалася продуктова крамниця, а також були помешкання для винайму українськими родинами. Протягом двох років було добудовано і докуплено ще три 3- і 4-поверхові будинки, які стали власністю української громади. У 1920 р. засновано українське кооперативне товариство у повіті Луцерн.

Емігранти, які прибули в США з України після завершення другої світової війни, заснували споживчі кооперативи у Філадельфії та Нью-Йорку. У Філадельфії на початку 50-х рр. 20 ст. було створено кооперативну крамницю народного мистецтва «Базар».

У Чикаго вихідці з України в 1950 р. організували кооперативне товариство «Самодопомога», мета якого була допомагати новим емігрантам з України. Для організації літніх дитячих відпочинкових таборів та проведення різних громадських подій товариство «Самодопомога» придбало приміщення над озером Равнд Лейк. Також протягом 1954-1991 рр. при кооперативі діяла продуктова крамниця.

У 1951 році кооперативне товариство «Самодопомога» організувало в м. Нью-Йорк перше у США кредитне товариство. Кілька місяців пізніше, того ж 1951 р., було відкрито також касу «Самопоміч» в Чикаго. В 1952 році засновано кредитні товариства у Детройті та Філадельфії. До кінця 1950-тих років створено додаткових шість кредитних товариств у Джерзі Сіті, Балтиморі, Честері, Пармі, Нью-Йорку, Рочестері і Гартфорді.

31 березня 1957 року українські кредитні товариства США заснували спілку для координації їхньої роботи та допомоги у створенні нових українських кредитних товариств.

У 1974 р. кооперативне товариство «Самодопомога» було перетворено на Централью Українських Кооператив Америки (ЦУКА). У 1977 р. у США існували 31 українсько-американські кредитивні товариства. При ЦУКА існує Українська

¹² Юшкевич В. Діяльність отця Івана Волянського серед американських українців (1884–1890 рр.): зб. наук. пр. / В. Юшкевич // Етнічна історія народів Європи. — Вип. 31. — К.: УНІСЕРВ, 2010. — С. 106–113

Кооперативна Агенція, яка пропонує різні види страхування майна, здоров'я і життя. ЦУКА також розпочала співпрацю з кооперативною фірмою «CUNA Mutual Insurance Society», страховою фірмою кредитових спілок у США. Впроваджено ряд страхових програм на користь українських кредитних товариств та їх членів.

Сьогодні українські кредитні товариства у США об'єднують понад 105 тисяч членів, в основному у шатах Нью-Йорк, Нью-Джерсі, Пенсільванія, Мічиган, Огайо та Іллінойс.¹³

Першим українським кооперативним товариством у Канаді було товариство «Калина» засноване в 1930 р. у м. Вінніпег. У 1939 р. в м. Саскатуні представники української діаспори створили кредитну спілку «Нова Громада» для української спільноти, з часом такі кооперативи створили й в інших містах Канади. Для об'єднання зусиль та обміну досвідом у 1971 році створено Українську Кооперативну Раду Канади (УКРК). На початку 2000-х УКРК об'єднувала більше 65 тисяч членів та 14 українських кредитних спілок, в обігу в яких знаходилося біля 900 млн. канадських доларів. Робота УКРК була спрямована на відкриття нового проекту Канадсько-Української програми «Зміцнення кредитних спілок в Україні»¹⁴.

Зародження українського кооперативного руху в Австралії почалося в 1951 р. у Сідней та Мельбурні, в Аделаїді – 1964 р., Перті – 1978 р., а у Брізбені – 1983 р.

В 1951 році М.Ліщинський у співпраці з Католицьким Братством Святих Верховних Апостолів Петра і Павла в Мельбурні створив Братську позичкову касу «Самопоміч». З часом, за підтримки Спілки австралійських католицьких кооперативів на основі каси взаємодопомоги «Самопоміч» було створено кооперативне товариство.

На початку було зорганізовано мережу агенцій по цілому Мельбурні та в Джілонґу, а також в приміщенні під Католицькою Церквою. На початках кооператив не мав дозволу позичати гроші на придбання будинків чи їх будівництво. Розмір максимальної позички був 5,000 доларів, пізніше зріс до 10,000, що примушувало українських емігрантів позичати гроші в австралійських банках. З метою вирішення цієї проблеми дирекція товариства вирішила створити два нові кооперативи – Торговельну кооперативу «Поступ» в 1963 р. та Будівельну кооперативу «Одеса» в 1971 р.

Усі ці три кооперативи ввійшли до кооперативного центру, який служив членам української спільноти. Також було створено Допомоговий фонд, що сприяло раптовому росту кооперативів. У 1984 році в Мельбурні було збудовано кооперативний центр, де знаходилися три українські кооперативи – Дністер, Поступ та Одеса.

¹³ <http://wcuc.org.ua/21.0.html>

¹⁴ <http://wcuc.org.ua/22.0.html>

З 1984 року «Дністер» продовжував зростати, при цьому задовольняючи всі вимоги законодавства, переживши декілька економічних циклів. Це вимагало постійного вдосконалення, підтримання та оновлення системи та підвищення рівня вишколу працівників.

Сьогодні «Дністер» нараховує 7120 членів і має відділення в Джілонґу, що недалеко від Мельбурну, в Перті та Аделаїді. Допомоговий фонд кооперативу надає фінансову допомогу для новонароджених, на покриття коштів похорону членів кооперативу та складання заповітів. Також надає спонсорську допомогу українським громадським організаціям.¹⁵

У післявоєнний період українська кооперація зазнала кардинальних змін – ліквідовано такі напрями кооперативної діяльності як кредитна, закупівельна та виробнича кооперація, майно яких було націоналізовано та передано колгоспам, машинно-тракторним станціям та держбанку. Фактично протягом 1930-1950 рр. українська кооперація як система добровільних об'єднань, створених заради захисту своїх економічних та соціальних інтересів, була перетворена в додаток до тогочасної колгоспної системи, на якому зосереджувались функції розподілу товарів у сільській місцевості та заготівля сільгосппродукції під державні замовлення. Таким чином, основним напрямком української кооперації у ті часи залишалась споживча кооперація.

З розвитком економіки СРСР споживча кооперація перетворилась на масштабну багатогалузеву структуру, яка окрім традиційної торговельної діяльності на селі та закупівель сільгосппродуктів, активно розвинула діяльність у сфері оптової торгівлі, автомобільного транспорту, будівництва, промисловості та у фінансово-кредитній сфері. Окрім цього споживча кооперація налагодила зовнішньоекономічну діяльність, яка була пов'язана з імпортом дефіцитних товарів із закордону. Одночасно споживча кооперація розвинула мережу власних закладів освіти – кооперативних технікумів та інститутів.

Загалом система радянської споживчої кооперації, на думку істориків¹⁶, носила квазікооперативний характер – розподіл виділених товарів та коштів відбувався централізовано і вирішальне слово було завжди за управліннями зі спілки, до якої входив кооператив, керівників споживчих товариств та їх спілок призначали за рекомендаціями відповідних комітетів комуністичної партії, а засади українського кооперативного українського руху були втрачені.

Сьогодні у світі вже існує близько 2,4 млн. кооперативів, які об'єднують більш ніж 1 млрд. членів, кількість яких у три рази перевищує кількість акціонерів усіх приватних компаній

Більш близькими до демократичних принципів кооперативного руху були гаражні, житлово-будівельні, садові та дачні кооперативи, активізація діяльності яких припала на 70–80-ті рр. минулого століття.

¹⁵ <http://wcuc.org.ua/23.0.html>

¹⁶ Гелей С. Д. Теорія та історія споживчої кооперації: підручник/ С. Д. Гелей, Р. Я. Пастушенко. – К.: Знання, 2006. – 513 с.

Сьогодні система споживчої кооперації України об'єднує обласні споживчі організації, які, в свою чергу, об'єднують районні, міські та сільські споживспілки. Діяльність Центральної спілки споживчих товариств України регламентується законами України «Про кооперацію» і «Про споживчу кооперацію», нормативними та законодавчими актами, що регулюють діяльність споживчої кооперації, та статутом Укоопспілки.

Кооперативні діяльність – невід'ємна частина економічного та господарського життя більшості країн світу. Сьогодні у світі вже існує близько 2,4 млн. кооперативів, які об'єднують більш ніж 1 млрд. членів, кількість яких у три рази перевищує кількість акціонерів усіх приватних компаній. Працівниками кооперативних організацій є майже 250 мільйонів осіб, а сукупний щорічний дохід найбільших 300 кооперативів складає 2,2 трильйона доларів США, що дорівнює обсягу валового внутрішнього продукту країни з сьомою за потужністю економікою в світі.

Діяльність кооперативних організацій на міжнародному рівні координується Міжнародним кооперативним альянсом.

Міжнародний кооперативний альянс – неурядова міжнародна організація, об'єднуюча національні, регіональні спілки і федерації кооперативів, головним чином споживчі, кредитні та сільськогосподарські, які представляють кооперативний рух по всьому світу.

Альянс був заснований в 1895 році в Лондоні. Сьогодні до складу Міжнародного кооперативного альянсу входять близько 250 кооперативних федерацій та організацій з 92 країн світу, представляючи інтереси понад 700млн. чоловік.

Основні цілі МКА, проголошені його статутом полягають у такому:

- сприяння розвитку кооперації у всіх країнах;
- пропаганда принципів і методів кооперативного руху;
- захист і представництво його інтересів;
- встановлення і розвиток взаємних контактів, співпраці між кооперативами різних країн;
- сприяння встановленню тривалого миру і безпеки.

Фінансова криза 2008 року, війна на Сході України, девальвація національної валюти та інфляція 2014-2015 років завдали відчутного удару усім, без винятку, сферам та галузям національної економіки. Загострення економічної ситуації в Україні призвело, за останні роки, до банкрутства кількох тисяч підприємств як державного, так і приватного секторів економіки України. В цей же час тисячі українських компаній вдалися до радикальних заходів економії – звільнення персоналу, скорочення робочого часу, зупинка та закриття багатьох проектів тощо. Поряд із цим необхідно відзначити, що запроваджені заходи носили здебільшого екстенсивний характер економії та спрямовані були, головним чином, на

зменшення обсягів споживання різного роду ресурсів. В цей же час одному із ключових резервів економії витрат – зменшенню вартості, ресурсів, які споживаються, вітчизняні компанії приділяють менше уваги.

Будь-які намагання менеджерів вітчизняних компаній апелювати до постачальників про зниження закупівельних цін, наштовхувались на аргументи з протилежної сторони про прив'язку ціни до курсу долара чи євро, до вартості пального, проблемами з митним оформленням чи дефіцитом товару тощо.

Як показує наш практичний досвід у сфері консалтингової діяльності з проведення тендерних закупівель для ряду великих вітчизняних компаній, підходи до ціноутворення, які застосовують компанії-постачальники, дозволяють суттєво знижувати ціни (до 10%), зберігаючи при цьому достатній рівень маржі. Головною умовою такого цінового поступу є збільшення обсягів закупівель покупцями. Однак, такі умови не завжди є прийнятними для вітчизняних компаній. З однієї сторони відсутність потреби в значних закупівлях та брак фінансових ресурсів, з іншої роблять не цікавим цей напрям економії для вітчизняного бізнесу.

Однак, як показує світовий досвід, зокрема досвід сусідньої Польщі, вирішення проблеми подолання бар'єрів виходу на гуртовий рівень закупівель лежить в площині закупівельної кооперації.

Закупівельна кооперація – це об'єднання кількох покупців, з метою досягнення конкурентних переваг перед великими гравцями ринку у вигляді цінових знижок, шляхом здійснення спільних оптових закупівель.

Протягом останніх десятиліть закупівельні групи стають все більш популярними як у приватному секторі, так і серед громадських (неприбуткових) організацій. Багато фірм, що належать до малого та середнього бізнесу, а часто і великі компанії, об'єднують зусилля для отримання привабливих знижок від постачальників, уникнення дублювання зусиль при здійсненні закупівель та обміну корисною інформацією.

У науковій літературі для позначення закупівельних груп часто вживають такі терміни, як «закупівельні кооперативи», «закупівельні об'єднання», «закупівельні альянси», «організації групових закупівель» тощо. Далі ми будемо вживати термін «закупівельна група» (Group Purchasing Organization, GPO), який вважаємо найбільш відповідним серед інших.

Перші закупівельні групи з'явилися більше ста років тому. У 1910 році при Шпитальному Бюро Нью-Йорка було створено першу закупівельну групу, яка займалася закупівлями медичних препаратів. У 1962 році у сфері охорони здоров'я таких груп вже нараховувалося 10.

На сайті американської асоціації бакалійників Independent Grocery Alliance (IGA) сказано, що дана організація була заснована в 1926 р. У момент

свого утворення вона замислювалася як об'єднання незалежних бакалійних крамничок, яке повинно було допомогти вижити в умовах все дедалі більшої конкуренції дрібному сімейному бізнесу (невеликим продуктовим магазинчикам). На даний момент членами IGA є більше ніж 5 тис. супермаркетів у всьому світі (більше 30 країн).

Шістьма роками пізніше виникла нідерландська мережа бакалійників – SPAR, що об'єднала незалежні оптові компанії і ритейлерів у відповідь на появу великих торгових мереж у Європі. Назва мережі склалася з перших букв девізу: «Door Eendrachtig Samenwerken Profiteren Allen Regelmatig» («Всі ми виграємо від співпраці»). За межі Голландії концепція SPAR вийшла наприкінці 1940-х років, а в 1953 р був створений SPAR International, під вивіскою якого зараз об'єднано 15 тис. магазинів у більш ніж 30 країнах світу. Загальний товарообіг мережі перевищує 27 млрд. євро на рік.

Цікаво, що і в інших країнах «першопрохідцями» у справі організації закупівельних груп найчастіше ставали саме продавці продуктів харчування. Щоправда, через деякий час принади спільних закупівель оцінили представники й інших галузей економіки. Так, Einrichtungspartnerring VME (дослівно - Партнерство продавців меблів) – один з найстаріших торгово-закупівельних союзів Німеччини, був утворений в 1964 р. Його першими учасниками були лише 30 торговельних підприємств, а тепер VME об'єднує 200 компаній – від великих мереж до регіональних фірм, які володіють одним або двома магазинами. Зауважимо, що торговельні союзи Німеччини (а їх у країні 24) контролюють до 64% меблевого ринку країни і об'єднують третину національних роздрібних компаній.

Ще один приклад: у США закупівельні групи аптек почали з'являтися близько 30 років тому, а тепер переважна більшість закупівель проходить через ці альянси. Причому скористатися послугами закупівельної групи (кооперативу) може будь-яка лікарня, аптека або аптечна мережа. Для того, щоб стати учасником групи і отримувати знижки, треба заплатити певну суму. Американський досвід цікавий тим, що закупівельні групи закупають товар не тільки у виробників, а й користуються послугами оптовиків, які працюють на ринку. Проте, за рахунок високого обсягу закупівель дистриб'ютори змушені давати аптечним закупівельним кооперативам хороші знижки – від 10 до 90%. Таким чином, можна стверджувати, що закупівельна група являє собою організацію (об'єднання юридичних чи фізичних осіб), метою якої є здійснення масштабних закупівель в інтересах учасників групи. Це дозволяє об'єднати закупівельну силу окремих учасників і отримати відчутні знижки на товари і послуги, що закупляються. Для малого бізнесу участь у закупівельних групах є ледь не єдиним способом конкурувати з великими фірмами, які звично користуються своєю перевагою у масштабах при проведенні переговорів із постачальниками.

Закупівельна кооперація – це об'єднання кількох покупців, з метою досягнення конкурентних переваг перед великими гравцями ринку у вигляді цінових знижок, шляхом здійснення спільних оптових закупівель

Закупівельна група, переважно, функціонує як посередник у здійсненні закупівель між покупцями (учасниками групи) та продавцями. (рис. 7).



Рисунок 7. Закупівельна група у взаємовідносинах між покупцями та постачальниками

Після того, як учасники групи визначаються з переліком товарів (послуг), які потрібно придбати, і погоджують між собою ключові вимоги, закупівельна група вибирає одного або декількох постачальників, які пропонують найбільші знижки і найкращу ціну. Тобто, головною метою діяльності групи є мінімізація сукупних закупівельних витрат та задоволення погоджених вимог учасників щодо закуплених товарів і послуг. Згідно з існуючою практикою, покриття витрат закупівельної групи здійснюється або за рахунок регулярних членських внесків її учасників, або шляхом покриття адміністративних видатків з боку постачальників.

Сама ж закупівельна група безпосередньо не здійснює операції із закупівель (за деякими винятками). Найчастіше її завданням є представлення інтересів учасників для досягнення найкращих умов у переговорах з виробниками (постачальниками). Також закупівельні групи можуть надавати інформаційні послуги як покупцям, так і постачальникам, виступаючи у ролі стратегічного консультанта для забезпечення інтересів обох сторін (рис. 8).



Рисунок 8. Закупівельна група як стратегічний консультант

У цьому випадку основним «продуктом» діяльності закупівельної групи є надання стратегічних інформаційних і технологічних послуг. Фахівці групи допомагають учасникам ухвалювати рішення про покупку товарів чи послуг, контролювати рівень витрат на закупівлі, використовувати галузеві інформаційні додатки та сучасні технології. Вони також можуть консультувати продавців (постачальників) щодо цінової стратегії, підвищувати ефективність ланцюга постачання, впроваджувати стандарти якості у сфері закупівель та дистрибуції.

Включення стратегічної інформації, технологій та консалтингових послуг у ціннісну пропозицію закупівельної групи дозволяє економити кошти не лише у межах окремих фірм, але й на рівні ланцюга створення вартості у цілому. При цьому економія коштів та зростання грошового потоку досягається не лише за рахунок отриманих знижок за обсяги закупівель, але й завдяки кращій організації процесів закупівель та виробництва. Оснащена сучасними технологіями та інформаційними системами закупівельна група – стратегічний консультант може пропонувати партнерам (покупцям і постачальникам) різноманітні інструменти бізнес-аналітики, оптимізації процесів та моніторингу. Зокрема, інструменти оптимізації забезпечують автоматичний аналіз показників ефективності покупця / постачальника, розраховують динаміку цін та обсягів постачання, знаходять нові пропозиції на ринку, полегшують прийняття рішень про здійснення закупівель. Алгоритми оптимізації включають також виявлення ключових драйверів витрат і пов'язаних з ними функцій, що дозволяє керівництву фірм вживати коригуючі дії та систематично скорочувати витрати, пов'язані із закупівлями.

Статистичні інструменти допомагають прогнозувати очікуваний рівень цін та оцінювати ефективність процесу закупівель, а інструменти моніторингу – проводити регулярні аудити на предмет виконання умов контрактів чи дотримання визначених параметрів закупівельної політики.

У сукупності, використання сучасних технологій та інформаційних систем допомагає закупівельній групі стати важливим провайдером галузевої стратегічної інформації та галузевих рішень як для покупців (учасників групи), так і для партнерів-постачальників.

3.2 КЛАСИФІКАЦІЯ ЗАКУПІВЕЛЬНИХ ГРУП

Світова практика діяльності закупівельних груп дозволяє виділити декілька ознак для їх класифікації. Першою з них (вона виділяється найчастіше) є галузева ознака, за якою закупівельні групи поділяють на вертикально-інтегровані та горизонтально-інтегровані (рис. 9).

Вертикально-інтегровані закупівельні групи працюють у межах визначеної галузі чи ринкового сегменту. Наприклад, у сфері охорони здоров'я США майже всі закупівлі здійснюються лікарнями через закупівельні групи. Іншими сферами діяльності, де є поширені вертикально-інтегровані закупівельні групи, є ресторанний бізнес та продуктовий рітейл, промислове виробництво, сфера професійних послуг, неприбуткові організації.

У сфері охорони здоров'я найбільш відомими закупівельними групами є Amerinet, GroupSource, MedAssets, MediGroup, Novation, Premier, Provista, Veira Medical Group. Їх завданням є просування якісних медичних послуг та диверсифікація джерел постачання для ефективного управління витратами. Закупівельні групи агрегують значні обсяги замовлень різних медичних товарів і послуг та укладають контракти з постачальниками, згідно яких учасники груп можуть придбавати потрібні товари за зниженими цінами або на пільгових умовах. Переважно, перелік товарів, по яких працюють медичні закупівельні групи, обмежується медикаментами, продуктами дієтичного харчування, лабораторним обладнанням. Але великі групи також пропонують для своїх учасників знижки на канцелярські товари та деякі інші товари і послуги. Медичні вертикально-інтегровані закупівельні групи дотримуються різних стратегій у співпраці з постачальниками. Деякі з них вимагають від своїх учасників не брати участь в інших закупівельних групах, інші – підписують угоди, в яких обмежується їх право придбавати товари у інших постачальників.

Вертикально-інтегровані закупівельні групи працюють у межах визначеної галузі чи ринкового сегменту

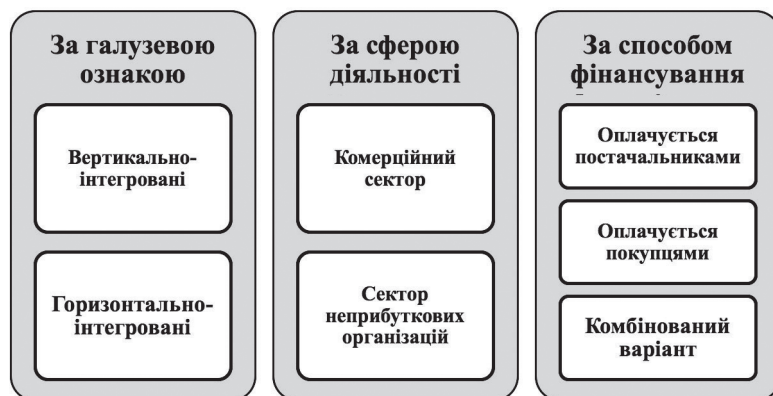


Рисунок 9. Види закупівельних груп

У сфері продуктового рітейлу та ресторанного бізнесу закупівельні групи зосереджуються на придбанні товарів на вигідних умовах як для мережевих магазинів, так і дрібних торговців чи рестораторів. Типовий список закупівель включає у себе свіжі та заморожені продукти харчування, свіже та заморожене м'ясо, цукерки та закуски, молочні і хлібобулочні вироби, борошно, побутова хімія, пиво, безалкогольні напої тощо.

У сфері промислового виробництва теж активно працюють вертикально-інтегровані закупівельні групи (Prime Advantage та інші). Вони забезпечують отримання знижок на сировину і матеріали, що використовуються при виробництві основної продукції, надають консультаційні послуги та забезпечують доступ до найкращих галузевих постачальників. Великі закупівельні групи на кшталт Prime Advantage, по-перше, заздалегідь домовляються з постачальниками про пільгові умови та знижки за відповідні обсяги закупівель, а, по-друге, «зводять» до купи постачальників і покупців (учасників групи), які можуть у приватному порядку домовитися про конкретну цінову політику та умови постачання.

Закупівельні групи вертикального типу також добре зарекомендували себе у сфері професійних послуг. Зокрема, закупівельні групи на кшталт Prime Advantage Legal забезпечують пільгові ціни на товари і послуги, які потребують у своїй діяльності юридичні фірми (незалежно від обсягів діяльності). Учасники таких груп користуються знижками та привабливими цінами від найкращих у своїх галузях постачальників на папір, офісне обладнання, розхідні матеріали для комп'ютерної техніки тощо.

Горизонтально-інтегровані закупівельні групи можуть бути більш різноманітними за складом, оскільки вони не прив'язуються до конкретної галузі, а зосереджені на тому, щоб надати кращі ціни, умови закупівель чи забезпечити високі стандарти якості. Таким чином, горизонтально-інтегровані закупівельні групи співпрацюють з компаніями та фізичними особами з різних галузей економіки, допомагаючи своїм учасникам скоротити витрати на закупівлі нестратегічних товарів і послуг та консолідувати купівельну спроможність з метою економії коштів.

Горизонтально-інтегровані закупівельні групи не прив'язуються до конкретної галузі, а зосереджені на тому, щоб надати кращі ціни, умови закупівель чи забезпечити високі стандарти якості

Серед найбільш відомих горизонтально-інтегрованих закупівельних груп слід назвати CoreTrust, ThePurchasingDept, Corporate United, CoVest Sourcing Network та ін. Вони спеціалізуються, переважно, на так званих нестратегічних товарах і послугах, дозволяючи учасникам консолідувати свою купівельну силу і зафіксувати у контрактах нижчі ціни, більш привабливі умови поставок та вимоги щодо якості послуг. Найчастіше асортимент закупівель є досить широким і включає різноманітні офісні товари і техніку, пакувальні матеріали, спецодяг, пальне, послуги з доставки тощо. За даними агенції SpendMatters, 15-20% учасників рейтингу Fortune 1000 регулярно користуються послугами закупівельних

організацій, а близько 85% робить це час від часу. При цьому економію коштів завдяки участі у закупівельних групах компанії оцінюють у 10% та більше.

Починаючи з 1990-х років, закупівельні групи поширюються не лише у комерційному секторі, але й у секторі неприбуткових організацій. Це свідчить про те, що закупівельні групи є важливим інструментом не лише для посилення закупівельної сили малого та середнього бізнесу, а й засобом реалізації соціальних (нефінансових) цілей. Такі національні закупівельні групи, як Health Trust Purchasing Group's AdvantageTrust та Premier's Continuum of Care (США) забезпечують широкий спектр продуктів і послуг за зниженими цінами для шпиталів і благодійних організацій. База даних Premier's Continuum of Care містить більше ніж 110 000 постачальників, що дозволяє вибирати найкращі пропозиції та економити кошти при закупівлях продуктів харчування, торговельного обладнання, канцелярських товарів, ремонтних і будівельних послуг, фармацевтичних товарів, лабораторного обладнання, телекомунікаційних та ІТ-послуг тощо.

Діяльність закупівельних груп у цілому позитивно впливає на навколишнє середовище (зменшується використання автомобільного транспорту, що забезпечує дрібні поставки), розвиває місцеві громади (поліпшується взаємодія та кооперація, між людьми зав'язуються більш тісні дружні стосунки), слугує платформою для залучення молоді (як волонтерів) до діяльності закупівельної групи і розвитку відповідних навичок комунікації, продажу чи мерчандайзингу.

Відповідно до способу фінансування закупівельні групи можуть бути фінансовані постачальниками (виробниками), покупцями (учасниками) або в певній комбінованій формі, коли частина витрат компенсується постачальниками, але з учасників групи також отримується плата за певні, наперед визначені, послуги.

Закупівельні групи, витрати яких оплачуються постачальниками, найчастіше зустрічаються у межах вертикально-інтегрованих (галузевих) структур. У цьому випадку покриття витрат закупівельної групи здійснюється за рахунок так званих «адміністративних» платежів. У сфері охорони здоров'я, наприклад, вони можуть складати до 3% від обсягів закупівель, що здійснюються через контракти закупівельної групи, і виплачуються безпосередньо постачальником (вендором). Ці платежі йдуть на покриття операційних витрат закупівельної групи, а їх невикористані залишки розподіляються серед її власників. Таким чином, власники закупівельної групи зацікавлені економити кошти та здійснювати раціональну політику у сфері управління витратами. Учасники закупівельної групи також можуть мати право на частку невикористаних «адміністративних» платежів, але така практика не є поширеною.

Закупівельні групи, в яких покриття витрат здійснюється за рахунок учасників, можуть дотримуватися різної політики. Це може бути відсоток

від обсягів закупівель (частка від отриманих знижок, дисконтів) або певна фіксована плата, яку регулярно сплачує кожен учасник групи у вигляді членських внесків чи плати за послуги.

У ряді випадків може мати місце комбінований варіант, коли, крім «адміністративних» витрат з боку постачальників, учасники закупівельної групи вносять щомісячну плату за можливість розміщати свою інформації на сайті групи, отримувати консультаційну та інформаційну допомогу тощо.

3.3 СНОВНІ СТЕЙКХОЛДЕРИ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ГРУПИ

Параметри та зміст стратегії розвитку закупівельної групи значною мірою визначаються позиціями її ключових стейкхолдерів (зацікавлених сторін). Діалог із стейкхолдерами є невід'ємною частиною стратегічного процесу, метою якого є вироблення і реалізації ділової стратегії закупівельної групи.

Запорукою реалізації стратегії закупівельної групи, серед іншого, є побудова та забезпечення взаємних зобов'язань або «контрактів» між нею та її стейкхолдерами. Ці «контракти» (взаємозв'язки) розглядаються як внески зацікавлених сторін взамін вигоди та стимулів, які забезпечує їм закупівельна група.

Вважається, що зацікавлені сторони залишаються такими лише доти, поки організація забезпечує для них такі стимули, цінність яких перевищує або, як мінімум, компенсує зроблені внески. У той же час, внески і стимули у більшості випадків мають двосторонній характер. Наприклад, у випадку з фірмою – учасником закупівельної групи, який обмінює членські внески на можливість регулярно купляти товар зі значною знижкою (тобто робить свій внесок у діяльність організації і отримує від неї відповідні стимули), обмін має і зворотній характер – група також робить внесок у зростання конкурентоздатності своїх учасників, отримуючи від цього певні вигоди.

Для закупівельних груп основними зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) є покупці (учасники групи), постачальники (вендори, виробники) та держава, представлена відповідними регуляторами. Серед інших стейкхолдерів можна назвати місцеві громади, фінансові та страхові організації, менеджмент, працівників та волонтерів закупівельних груп тощо.

Нижче наведено цілі, внески і стимули стейкхолдерів закупівельної групи (табл. 1).

Таблиця 1. Цілі, внески та стимули стейкхолдерів закупівельної групи

Стейкхолдери	Цілі	Внески	Стимули
Учасники групи	Збільшення купівельної сили фірми, підвищення конкурентоздатності, зменшення витрат на закупівлі	Членські внески, плата за послуги, допомога в управлінні групою	Знижки, пільги, дисконти від постачальників, гарантія умов та якості
Постачальники	Збільшення продаж, прискорення оборотності обігових коштів, гарантування стабільного обсягу продаж	«Адміністративні» платежі	Доступ до бази клієнтів, гарантовані сталі обсяги закупівель
Держава (регулятор)	Підтримка та розвиток конкуренції, сприяння малому і середньому бізнесу	Правове та економічне регулювання	Зростання ділової активності, розвиток підприємництва, податкові надходження

Завданням керівництва закупівельної групи (та елементом її стратегії) є допомога стейкхолдерам у досягненні поставлених цілей та підтримання балансу між внесками і стимулами для кожного з них. Пріоритети та інтереси стейкхолдерів можуть істотно відрізнятися, навіть у межах однієї групи, що потрібно завжди мати на увазі, формуючи стратегічний план закупівельної групи і плануючи її бізнес-модель.

3.4 ПІДСУМКИ ПО РОЗДІЛУ

Дискусійні питання

1. На яких ідеях було побудовано закупівельну кооперацію? Наскільки актуальні ці ідеї в сучасних умовах?
2. Наведіть перелік факторів, які сприяють чи гальмують розвиток закупівельної кооперації в Україні?
3. У чому полягає відмінність кредитної та споживчої кооперації?
4. Чи можна розглядати закупівельні групи як розвиток кооперативної ідеї?
5. Які закупівельні групи – вертикально-інтегровані чи горизонтальні – мають, на вашу думку, більшу перспективу бути впровадженими в Україні?
6. Яким чином закупівельна група може забезпечити поєднання інтересів різних стейкхолдерів, які виступають антагоністами чи конкурентами один щодо одного?

Список рекомендованої літератури

1. Гелей С. Д. Теорія та історія споживчої кооперації: підручник / С. Д. Гелей, Р. Я. Пастушенко. – К. : Знання, 2006. – 513 с.
2. Тимченко Ю. В. Споживча кооперація України в період НЕПу (1921 – 1928 рр.) / Ю. В. Тимченко // Історія народного господарства та економічної думки України. – 2005. – Вип. 37-38. – С. 139–147.
3. Юшкевич В. Діяльність отця Івана Волянського серед американських українців (1884–1890 рр.) : зб. наук. пр. / В. Юшкевич // Етнічна історія народів Європи. — Вип. 31. — К. : УНІСЕРВ, 2010. — С. 106–113.
4. Johnson P. F. The Pattern of Evolution in Public Sector Purchasing Consortia / P. F. Johnson // International Journal of Logistics: Research and Applications. – 1999. – Vol. 2, No. 1. – P. 57-73.
5. Bloom H. Organizational Level of the Purchasing Function / H. Bloom, J. M. Nardone // Journal of Purchasing and Materials Management. – 1984. – Vol. 20, No. 2. – P. 14-17.

6. Cavinato J. L. Evolving Procurement Organizations: Logistics Implications / J. L. Cavinato // Journal of Business Logistics. – 1992. – Vol. 13, No. 1. – P. 27-45.
7. Dawes P. L. Factors Affecting the Structure of Buying Centers for the Purchase of Professional Advisory Services / P. L. Dawes, G. R. Dowling, P. G. Patterson // International Journal of Research in Marketing. – 1992. – Vol. 9, No. 3. – P. 269-279.
8. Essig M. Purchasing Consortia as Symbiotic Relationships: Developing the Concept of «Consortium Sourcing» / M. Essig // European Journal of Purchasing and Supply Management. – 2000. – Vol. 6, No. 1. – P. 13-22.
9. Johnson P. F. Evolving Roles and Responsibilities of Purchasing Organizations / P. F. Johnson, M. R. Leenders, H. E. Fearon // International Journal of Purchasing and Materials Management. – 1998. – Vol. 34, No. 1. – P. 2-11.
10. McCue C. P. Centralised vs. Decentralised Purchasing: Current Trends in Governmental Procurement Practices / C. P. McCue, J. T. Pitzer // Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management. – 2000. – Vol. 12, No. 3. – P. 400-421.
11. Nollet J. The Development of Group Purchasing: An Empirical Study in the Healthcare Sector / J. Nollet, M. Beaulieu // Journal of Purchasing and Supply Management. – 2003. – Vol. 9, No. 1. – P. 3-10.

Корисні сайти

1. History of Raiffeisen Banking Group
<http://www.raiffeisen.ru/en/about/history>
2. International Co-operative Alliance
<http://ica.coop/en/events/towards-2020-alliances-2015-global-conference>
3. Українська світова кооперативна рада
<http://wcuc.org.ua/21.0.html>
4. Центральна спілка споживчих товариств України – Укоопспілка
<http://www.coop.com.ua/>

4.0

4

ЕКОНОМІЧНЕ ПІДГРУНТЯ СТВОРЕННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНИХ ГРУП

Ключові питання розділу:

- *Передумови створення закупівельних груп*
- *Як працює закупівельна група?*
- *Економічний ефект, який отримують учасники закупівельних груп*
- *Економічний ефект, який отримують постачальники закупівельних груп*
- *На чому заробляють закупівельні групи*
- *Моделі розподілу економічного ефекту діяльності закупівельних груп*

4.1 ПЕРЕДУМОВИ СТВОРЕННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНИХ ГРУП В УКРАЇНІ

Конкуренція малого та великого бізнесу в сфері закупівель, на жаль, завжди завершується перемогою останнього. Розглянемо цю конкуренцію детальніше і поговоримо про те, яким чином малий бізнес може цю конкуренцію виграти, зокрема, розглянемо сферу закупівель як елемент цієї конкуренції.

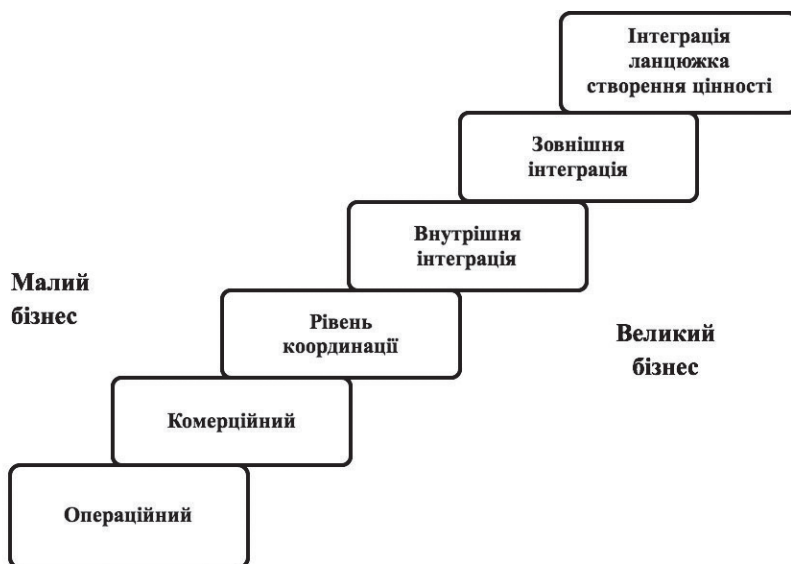


Рисунок 10. Модель зрілості закупівель

Аби зрозуміти, з чим має справу малий бізнес, з ким він конкурує і чим конкретно відрізняється сфера закупівель для великого і малого бізнесу, розглянемо модель зрілості закупівель (рис. 10). Ця модель розділена на 6 рівнів. Операційний і комерційний рівень – це сфера компетенцій малого і середнього бізнесу. Якщо говорити про інші 4 рівні, то в більшості випадків – це сфера компетенцій, яка доступна лише великому бізнесу.

Операційний рівень: малий бізнес просто контролює власні закупівлі, намагається вчасно закуповувати ту номенклатуру, яка йому потрібна. Ціна тут не є самоціллю.

Комерційний рівень: пріоритетом стає низька ціна. Це деколи має негативні сторони, оскільки оптимізація йде лише за ціновим параметром.

На цих двох рівнях розвитку перебуває малий і частково середній бізнес. Наступні рівні пов'язані вже виключно із компетенціями, які може мати великий бізнес, а саме рівень координації, коли підрозділи великих компаній (наприклад, виробничий та закупівельний) між собою координують, що, коли і скільки закуповувати.

На рівні внутрішньої інтеграції використовують уже складніші поняття, як-от: сукупна вартість володіння для необоротних активів чи сукупний обсяг виробітку або продуктивність для конкретної номенклатури.

На рівні зовнішньої інтеграції відбувається сегментація постачальників відповідно до правила Парето, коли 80% номенклатури можна замінити чи купувати в інших постачальників (зберігаючи якість – отримувати кращу ціну). А з 20% номенклатури чи постачальників, яких неможливо замінити, оскільки вони створюють ключову цінність для товарів, які виробляються, чи послуг, які надаються, розробляють довгострокові програми співпраці.

Інтеграція ланцюжка створення цінності – це найвищий рівень, який доступний лише дуже просунутим компаніям і структурам.

У цьому і полягає принципова різниця досвіду, знань і вмінь, які доступні малому і великому бізнесу. У малого бізнесу просто немає часу, коштів і відповідного менеджменту для розвитку компетенцій, доступних великому бізнесу. Дуже часто йому просто бракує обсягів закупівель, адже для того, щоб розвивати ці компетенції, потрібен відповідний масштаб бізнесу.

До чого це на практиці призводить? Згідно із дослідженнями компанії «McKinsey», лідери у сфері закупівель (компанії із сильним відділом постачання) можуть економити близько 5% за рахунок ефективного управління закупівлею (рис. 11).

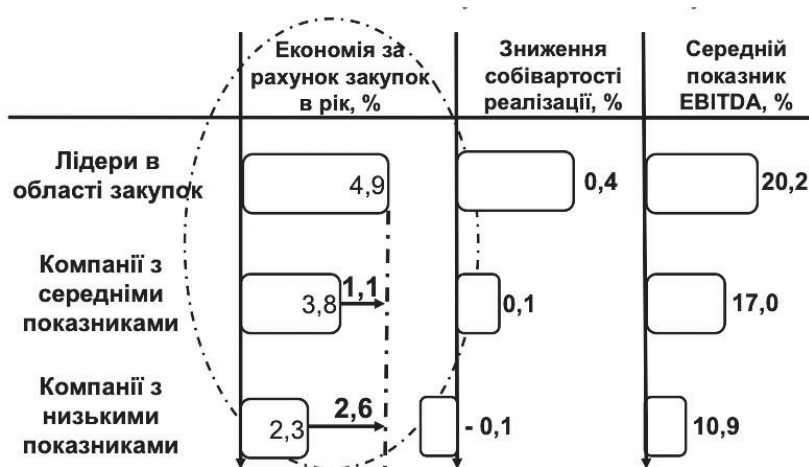


Рисунок 11. Економія за рахунок якості закупівель

В українських компаніях сфера закупівлі ще не має того стратегічного значення, яке їй надають закордонні компанії, для яких ефективні закупівлі є елементом стратегії. В Україні навіть окремі великі компанії ще не вийшли далі, ніж на четвертий рівень моделі зрілості закупівель.

Враховуючи, що закупівлі займають від 25 до 80% у виручці компаній, стає зрозуміло, що будь-яка оптимізація: зменшення вартості закупівель чи зменшення загальної сукупної вартості володіння дає змогу досягти кращої прибутковості.

На рис. 16 показано частку витрат на закупівлі у виручці для різних галузей. Звісно, що ці частки відрізняються, але якщо припустити, що компанія має обсяг закупівель, який становить 50% від виручки, то зменшення вартості закупівель на 5% призведе до того, що компанія збільшить прибуток на 2,5%. Для великого бізнесу – це великі суми. Для малого ж бізнесу 2,5% не є достатнім стимулом оптимізувати себе.

Іншим недоліком малого бізнесу є невикористання специфічних показників для оцінки закупівель. Малий бізнес практично не використовує ключові показники ефективності (KPIs) для оцінки номенклатури, яку вони купують. Наприклад, поділивши вартість закупівлі сировини чи запчастин на обсяг їх виробітку, можна оцінити продуктивність витрат для більшості номенклатури. Таким чином, можна порівняти різну номенклатуру різних виробників і прийняти правильне рішення про закупівлю. Інший аспект – це використання поняття сукупної вартості володіння. На рис. 12 показано розрахунок сукупної вартості володіння на прикладі придбаного автомобіля. Після його придбання Ваші витрати не закінчуються. Закупівельна вартість становить лише приблизно 60% від сукупної вартості володіння автомобілем протягом 5 років.



Рисунок 12. Сукупна вартість володіння перевищує ціну закупівлі

Розуміння вищенаведених нюансів дає змогу правильно придбавати необоротні активи, запчастини і іншу номенклатуру (сировину і матеріали). Інакше Ви ризикуєте сконцентруватись на простому отриманні нижчої ціни, яка насправді може бути нижчою лише на етапі закупівлі, а далі при використанні у виробництві чи при експлуатації необоротних активів вартість може виявитись суттєво вищою.

Хорошим методом отримання кращої ціни може бути проведення конкурсних торгів. Проте він доступний лише для великого бізнесу. Малий бізнес просто не може запропонувати такий обсяг закупівлі, щоб за нього продавцям було цікаво конкурувати.

Переваги великого бізнесу



Рисунок 13. Вплив масштабу на ціну закупівлі

Підсумовуючи розгляд моделі закупівель для бізнесу, можна констатувати, що малий бізнес не може конкурувати з великим бізнесом у сфері закупівель через низку причин. Основні з яких – це обсяги закупівель і наявність в нього кваліфікованого персоналу, який вміє і знає, що потрібно робити. Але якщо з персоналом і компетенціями малий бізнес може щось змінити, то стати в один момент великим бізнесом він не може.

Розглянемо приклад, який демонструє різницю між ціною продажу та покупки. Малий бізнес, купивши умовну одиницю товару за 100 грн. – продає її за 130 грн., при собівартість виробника товару становить 50 грн. А великий бізнес може купити той самий товар на 20% дешевше – за 80 грн. Продає ж він його за 120 грн. Отже отримає більшу маржу, і, що найважливіше, він

може, купивши цей товар за 80 грн. – продати його за 100 грн., а це буде вже ціна покупки товару для малого бізнесу! Зрозуміло, як це впливає на обсяги продажу малого та великого бізнесу та інші показники... (рис. 14)

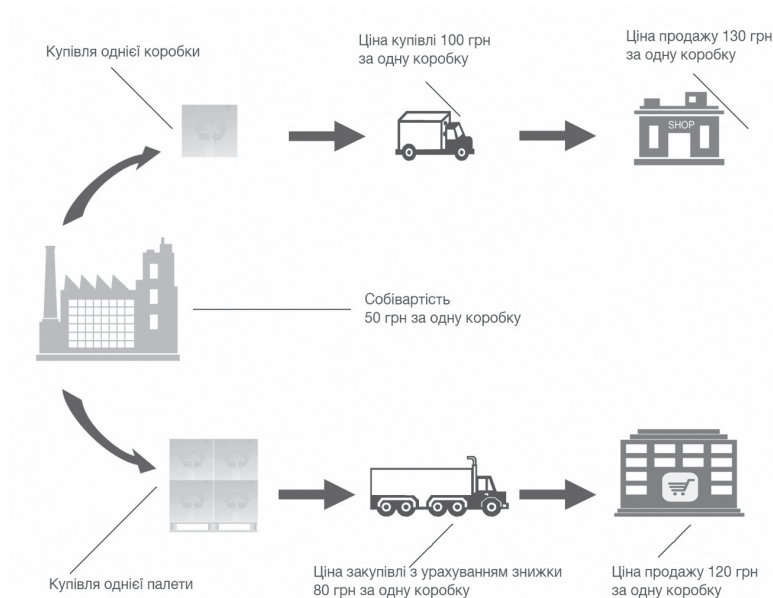


Рисунок 14. Порівняння закупівельної сили малого та великого бізнесу

Таким чином, великий бізнес може запропонувати своїм покупцям дуже конкурентні ціни на товари. У випадку, якщо він захоче витіснити малих торгівців зі свого регіону, то зможе запропонувати такі ціни на товари, за якими малий чи навіть середній бізнес не зможе навіть купити такі ж товари. І на цьому цінова конкуренція закінчиться.

Це має вирішальний вплив на моделі поведінки малого та великого бізнесу. В нашому прикладі – один великий бізнес має таку ж закупівельну силу, як 100 малих бізнесів. Закупівельна сила – це саме те, чого малий бізнес хотів би набути. Він хотів приходити до виробників чи дистриб'юторів і купувати товари по таких самих цінах, як великий бізнес (рис. 14).

Закупівельна сила

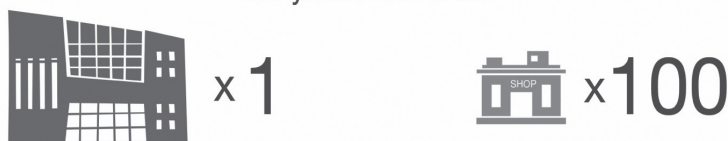


Рисунок 15. Закупівельна сила

Таким чином, для досягнення закупівельної сили, як ключового фактору, який впливає на ціну і знижку для малого бізнесу, йому слід об'єднати свої сили у закупівлі.

По суті, єдиним варіантом для малого бізнесу купувати товари та послуги по співставних із великим бізнесом цінах є участь у закупівельній групі.

4.2 ЯК ПРАЦЮЄ ЗАКУПІВЕЛЬНА ГРУПА?

Основне завдання закупівельної групи – не купувати і не продавати товар, її завдання – представляти інтереси малого бізнесу у переговорах із продавцями (дистриб'юторами чи виробниками) для отримання знижок.

Є закупівельні групи вертикального і горизонтального типів. Вертикальна закупівельна група – це об'єднання в одній галузі. Наприклад, різні ресторани можуть закуповувати рибу в одного чи декількох спільних постачальників.

Горизонтальні групи об'єднуються по номенклатурі закупівель, але представляють різні галузі. Найпростішим прикладом є офісне і канцелярське обладнання: купівля паперу, картриджів для принтера тощо.

Можлива також закупівельна група типу «майстер-покупець», коли великий бізнес, який має велику знижку, в силу різних причин може поділитись частиною знижки із малими чи середніми учасниками групи. Чому він може захотіти із ними поділитись? Звісно, не для того, щоб виростити собі конкурентів. Але великий бізнес може розрахувати варіант, коли консолідація навколо нього малого бізнесу дасть йому змогу збільшити власну закупівельну силу і отримати для себе додаткову знижку. А малий та середній бізнес при цьому отримує знижку, яку він би ніколи не отримав самостійно чи навіть в інших закупівельних групах.

Хоча поняття закупівельних груп є мало відомим в Україні, проте в світі їх вплив є значним. 15-20% найбільших американських компаній з списку «Fortune 1000» є учасниками горизонтальних закупівельних груп і заощаджують при цьому понад 10% від обсягу закупівель. Як бачимо з табл. 2, закупівля продуктів харчування здійснюється авіакомпаніями, ВНЗ, магазинами, ресторанами та іншими компаніями США у переважній більшості саме з допомогою закупівельних груп.

Таблиця 2. Частка закупівельних груп при купівлі продуктів харчування в різних сегментах американського ринку

Сегмент	2009	2020 (прогноз)
Коледжі та університети	57%	65%
Авіакомпанії	100%	100%
Роздрібна торгівля продуктами харчування	80%	90%
Бізнес і промисловість	75%	85%
Ресторанний бізнес	58%	72%
Заклади охорони здоров'я	80%	95%

Звісно, багато бізнесів мають унікальні потреби чи закуповують унікальні товари, щодо закупівлі яких важко знайти партнерів для об'єднання, але все ж це не означає, що не варто використати можливість отримати додаткову знижку щодо тих товарних груп, які не є настільки унікальними.

Ще одним плюсом закупівельної групи є те, що така група, зазвичай, не обмежує власних членів щодо співпраці з іншими постачальниками. Та все ж здебільшого учаснику фінансово вигідно купувати товари саме там, де це пропонує робити закупівельна група, оскільки там є можливість здійснювати закупівлі за найкращим співвідношенням «ціна-якість».

Дуже важливою є прозорість функціонування закупівельної групи, щоб кожен її учасник чітко розумів розмір знижки і винагороду, яку отримала закупівельна група (адже їй також потрібні кошти для ефективного функціонування). Звісно, така прозорість може бути відсутньою у закупівельних групах типу «майстер-покупець».

Відтак, основними перевагами участі в закупівельній групі є економія на закупівлі, економія часу на проведення переговорів та пошук найкращого постачальника, отримання конкурентної переваги на ринку. Деякі закупівельні групи йдуть ще далі і формують додатковий спільний бюджет, який іде на створення і подальше використання спільної торгової марки учасників закупівельної групи, проведення спільних маркетингових заходів та покращення внутрішнього менеджменту. Таким чином, учасники закупівельної групи ділять між собою такі витрати і отримують змогу освоїти нові компетенції та вийти на новий рівень, недоступний окремим малим фірмам.

4.3 ЕКОНОМІЧНИЙ ЕФЕКТ, ЯКИЙ ОТРИМУЮТЬ УЧАСНИКИ ЗАКУПІВЕЛЬНИХ ГРУП

Централізація закупівель, яка набуває все більшої популярності та відбувається як на рівні окремих холдингових структур і корпорацій зі складною організаційною структурою, так і через створення закупівельних груп, до складу яких входять непов'язані між собою компанії, має за мету отримання суб'єктами процесу такої централізації вагомого економічного ефекту. Цей ефект досягається завдяки двом чинникам: по-перше, завдяки економії витрат у зв'язку зі зменшенням закупівельної ціни при придбанні великих обсягів продукції, а, по-друге, завдяки економії витрат, пов'язаних з організацією процесу закупівель. Також у випадку створення закупівельних груп більш високого рівня, учасники отримують економію витрат, пов'язаних з маркетингом та просуванням закупленої продукції.

На рис. 16 наведено інформацію про частку затрат на закупівлю в загальній виручці компаній окремих галузей економіки.



Рисунок 16. Частка затрат на закупівлю у виручці компаній різних галузей економіки

Яка величина потенційної економії, що може бути досягнута компанією від участі в закупівельній групі

Яка величина потенційної економії, що може бути досягнута компанією від участі в закупівельній групі та, який вплив дана економія буде мати на ключові показники діяльності компанії? Судити про абсолютний та відносний розмір отриманої учасниками закупівельних груп економії можна виходячи з результатів опублікованих досліджень американських та європейських вчених присвячених вивченню діяльності закупівельних груп. Згідно дослідження,

проведеного доктором Шнеллером в 2009 році, який досліджував результати діяльності американських закупівельних груп, що діють у сфері медичного забезпечення та об'єднують в цілому 429 медичних установи, загальна річна економія від зменшення закупівельних цін для компаній-учасників закупівельних груп оцінюється автором на рівні 36 млрд. доларів США, при цьому, питома вага закупівель, які здійснювалися через закупівельні групи в загальному обсязі закупівель учасників закупівельних груп складає лише 72,8%.

У відносних показниках, середній відсоток цінової знижки, яка отримується учасниками закупівельних груп складає орієнтовно 18,7% та коливається в залежності від категорії закуповуваної медичними установами продукції від 15% при закупівлі фармацевтичних препаратів до 20% при закупівлі медичного та хірургічного обладнання. Річна величина економії витрат пов'язаних з організацією процесу закупівлі оцінюється доктором Шнеллером на рівні понад 2 млрд. доларів США, значна частина якої досягається завдяки зменшенню кількості та відповідно величини витрат на оплату праці персоналу, задіяного у сфері закупівель. Дослідження закупівельних консорціумів проведене доктором Томасом Гендріксом у 1997 році засвідчило, що величина середньої економії досягнутої учасниками консорціуму складала 13,4%, що у вартісному виразі складало річну економію близько 2,3 млн. доларів США отриману кожним з учасників закупівельного консорціуму. Порівнюючи середню величину річної економії з середньою величиною річних затрат учасника пов'язаних з членством у закупівельному консорціумі, яка складає 300 тис. доларів США, доктор Гендрікс робить висновок, що показник рентабельності інвестицій компаній учасників від участі у закупівельному консорціумі складає 767%. У своєму дослідженні доктор Гендрікс виділив чотири найбільших цільових категорії товарів та послуг, які були об'єктами закупівель закупівельних консорціумів, до них він відніс офісне обладнання, товари широкого вжитку та виробничі витратні матеріали (54% респондентів), супутні послуги пов'язані з ремонтом та обслуговуванням приміщень та обладнання (46% респондентів), прямі виробничі матеріали та сировина (42% респондентів) та виробниче обладнання та інші основні засоби (35% респондентів).

У відносних показниках, середній відсоток цінової знижки, яка отримується учасниками закупівельних груп складає орієнтовно 18,7%

Більш пізні дослідження діяльності закупівельних груп показали подальше зростання економічного ефекту, який отримують учасники закупівельних груп. Так, дослідження діяльності широкого спектру закупівельних груп та консорціумів, яке було проведено Шиною Мур та Кевеном Греем у 2011 році засвідчило, що учасники закупівельних груп, які здійснювали закупівлі за чотирма найбільш поширеними категоріями товарів та послуг отримали співвідношення отриманого економічного ефекту від участі в закупівельній групі до понесених витрат пов'язаних з такою участю на рівні близько 140, що відповідає значенню показника рентабельності інвестицій на рівні 14000%.

Середній відсоток цінової знижки, яку отримували учасники закупівельної групи склав близько 25%

Дослідження результатів діяльності скандинавських закупівельних груп, яке було проведене Катрі Карджалайнен в 2009 році показало, що середній відсоток цінової знижки, яку отримували учасники закупівельної групи склав близько 25% та коливався, в залежності від категорії продукції та послуг, які закуповувалися, від 8 до 37%. Завдяки участі в закупівельних групах, загальна кількість персоналу, задіяного в сфері закупівель усіх учасників закупівельної групи зменшилася орієнтовно на 55%, тобто більш ніж удвічі. Таким чином, результати діяльності закупівельних груп, які функціонують на території США та європейських країн засвідчують, що середній відсоток економії закупівельних витрат у зв'язку зі зменшенням закупівельної ціни, який отримується учасниками закупівельних груп становить в районі 20%, одночасно компанії-учасники закупівельних груп можуть розраховувати на значну економію витрат пов'язаних з організацією та реалізацією процесу закупівель, зокрема в частині зменшення витрат на оплату праці персоналу задіяного у сфері закупівель.

Для оцінки впливу економії витрат, яку отримує компанія-учасник закупівельної групи, на значення ключових показників діяльності відповідної компанії учасника скористаємося спрощеною моделлю (рис. 17), яка описує взаємозв'язок окремих фінансових показників діяльності компанії та результуючим показником, який характеризує вартість компанії. В основу моделі закладено метод відносної оцінки вартості компанії на основі мультиплікатора показника операційного прибутку компанії.

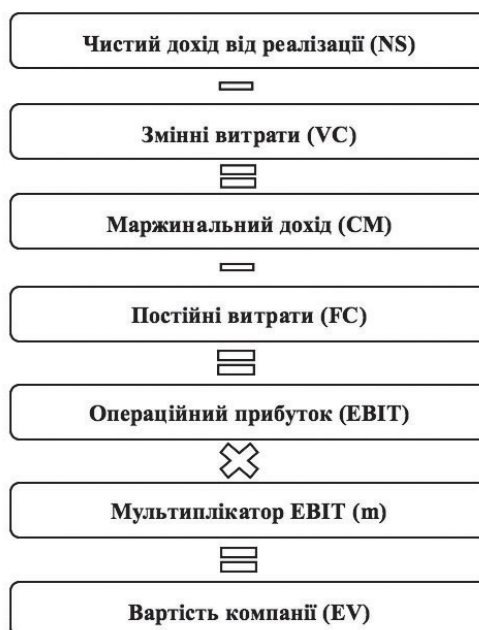


Рисунок 17. Модель взаємозв'язку окремих фінансових показників

Участь компанії в закупівельній групі зумовлює зменшення величини змінних витрат компанії у зв'язку з отриманням цінової знижки та зменшенням постійних витрат компанії у зв'язку з економією витрат пов'язаних з організацією та реалізацією процесу закупівель. Відповідно зменшення змінних витрат компанії веде до зростання величини показника маржинального доходу, а зменшення величини постійних витрат забезпечує додатковий ріст операційного прибутку компанії. Виходячи з запропонованої моделі, відсоток зміни величини операційного прибутку компанії є еквівалентним відсотку зміни показника вартості компанії.

Графік наведений на рис. 18 дає змогу побачити ефект, який матиме зміна закупівельних цін на величину змінних та загальних витрат компанії. Зміщення графіків, які відображають поведінку змінних та загальних витрат компанії відбулося внаслідок виникнення додаткової цінової знижки, при цьому величина постійних витрат залишається незмінною. Абсолютне значення дельти змінних витрат компанії внаслідок зміни закупівельних цін за сталого обсягу реалізації є рівним абсолютному значенню зміни величини маржинального доходу компанії. Слід також звернути увагу на зміщення значення показника точки беззбитковості в сторону зменшення значення даного показника, яке відбулося внаслідок зміни графіку загальних витрат компанії.

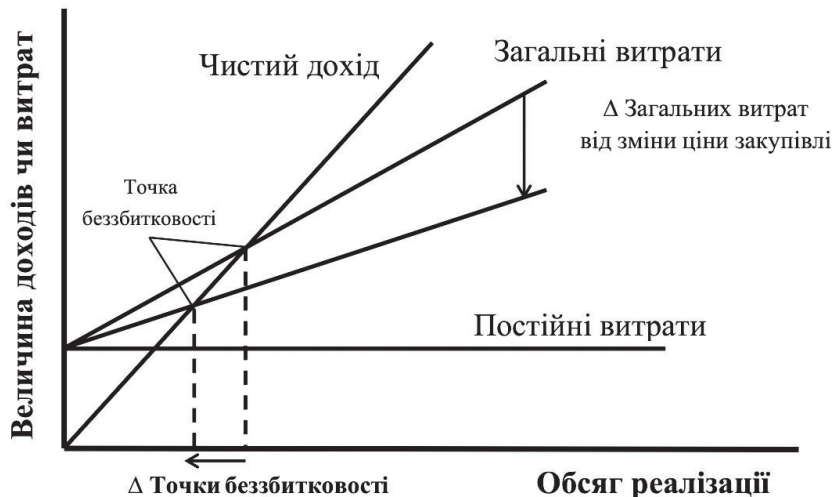


Рисунок 18. Графік поведінки витрат та доходу компанії при отриманні цінової знижки

Тоді абсолютне значення показника зміни маржинального доходу компанії є рівним абсолютному значенню дельти змінних витрат компанії внаслідок зміни закупівельних цін за сталого обсягу реалізації, відносно значення зміни показника маржинального доходу розраховується за наступною формулою:

$$\Delta CM(\%) = -\left(\frac{\Delta VC(\%)}{CMR} - \Delta VC(\%)\right)$$

де,

$\Delta CM(\%)$ – відсоток зміни величини маржинального доходу;

$\Delta VC(\%)$ – відсоток зміни величини змінних витрат;

CMR – коефіцієнт маржинального доходу.

Формула 1. Розрахунок % зміни величини маржинального доходу

Як випливає з вищенаведеної формули, значення показника відсотку зміни величини маржинального доходу знаходиться в обернено пропорційній залежності від значення коефіцієнту маржинального доходу компанії. Це означає, що за умови однакового відсотку зменшення змінних витрат компанії у зв'язку зі зменшенням закупівельних цін, відсоток зміни величини маржинального доходу буде вищий у компанії з меншим значенням коефіцієнта маржинального доходу.

Табл. 3 містить результати розрахунку значення показника змін величини маржинального доходу у відсотках для двох компаній з різними значеннями коефіцієнта маржинального доходу. За умовами прикладу обидві компанії беруть участь у закупівельній групі та отримують знижку закупівельної ціни в розмірі 20%. При цьому, частка витрат на закупівлю продукції, яка закуповувалася через закупівельну групу складала 70% в загальній величині змінних витрат кожної з компаній, відповідно відсоток зміни величини змінних витрат обох компаній, у зв'язку зі зменшенням закупівельної ціни на 20% склав 14%.

Таблиця 3. Розрахунок зміни маржинального доходу у %

Компанії	Відсоток зменшення закупівельної ціни при закупівлі через GPO, %	Частка витрат на закупівлю продукції через GPO в загальній величині змінних витрат, %	Відсоток зменшення змінних витрат компанії при закупівлі через GPO, %	Коефіцієнт маржинального доходу, %	Відсоток зміни величини маржинального доходу, %
Компанія А	20%	70%	14%	30%	33%
Компанія Б	20%	70%	14%	40%	21%

Графік наведений на рис. 19 дозволяє побачити ефект, який матиме зменшення витрат супутніх закупівельних витрат пов'язаних з організацією та реалізацію процесу закупівель, які переважно відносять до складу постійних витрат компанії. При зменшенні величини супутніх закупівельних витрат, графік постійних витрат зміщується паралельно на відповідну величину зменшення витрат, що у свою чергу зумовлює вертикальне паралельне зміщення графіку загальних витрат компанії.

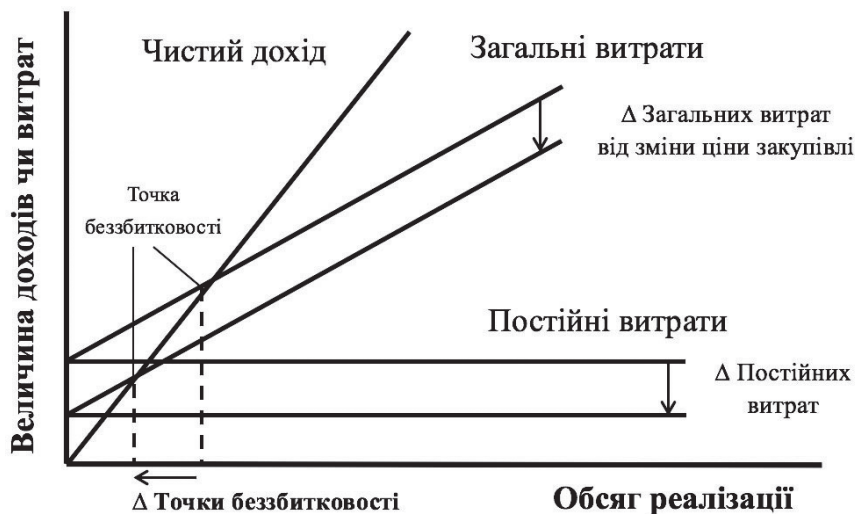


Рисунок 19. Графік поведінки витрат та доходу компанії при зменшенні величини сукупних закупівельних витрат.

Абсолютне значення дельти постійних витрат компанії внаслідок зменшення супутніх закупівельних витрат зумовлює збільшення на аналогічну величину значення показника операційного прибутку компанії. Слід також звернути увагу, що як і у випадку зі змінними витратами, зменшення постійних витрат компанії веде до зміщення значення показника точки беззбитковості в сторону зменшення значення даного показника, що позитивно впливає на показник операційного ризику компанії.

Розрахувавши відсоток зміни маржинального доходу компанії внаслідок отримання цінової знижки та володіючи інформацією про величину абсолютного зменшення постійних витрат у зв'язку з зменшенням супутніх закупівельних витрат, ми можемо розрахувати очікуваний відсоток зміни значення показника операційного прибутку компанії (EBIT).

Для розрахунку відсотку зміни значення показника операційного прибутку компанії можна скористатися наступною формулою:

$$\Delta EBIT(\%) = \Delta CM(\%) \times DOL + \frac{(-\Delta FC)}{EBIT_0}$$

де,

$\Delta EBIT(\%)$ – відсоток зміни величини операційного прибутку;

$\Delta CM(\%)$ – відсоток зміни величини маржинального доходу;

DOL – значення фактору операційного важеля;

ΔFC – величина зміни супутніх закупівельних витрат;

$EBIT_0$ – величина операційного прибутку компанії за умови самостійних закупівель.

Формула 2. Розрахунок % зміни операційного прибутку

Необхідно звернути увагу, що відсоток зміни величини операційного прибутку компанії знаходиться у прямопропорційній залежності від значення фактору операційного важеля компанії, який вказує на скільки відсотків зміниться операційний прибуток компанії при зміні маржинального доходу компанії на 1 відсоток.

Табл. 4 містить результати розрахунку значення показника змін величини операційного прибутку у відсотках для чотирьох компаній з різними значеннями коефіцієнта маржинального доходу та операційного важеля. За умовами прикладу усі компанії беруть участь у закупівельній групі та отримують знижку закупівельної ціни в розмірі 20%. При цьому, величина чистого доходу від реалізації для кожної з компаній складає 10 млн. грн., частка витрат на закупівлю продукції, яка закуповувалася через закупівельну групу складала 70% в загальній величині змінних витрат кожної з компаній, відповідно відсоток зміни величини змінних витрат обох компаній, у зв'язку зі зменшенням закупівельної ціни на 20% склав 14%, величина зменшення супутніх закупівельних витрат кожної з компаній у зв'язку з проведенням закупівель через закупівельну групу склала 50 тис. грн.

Таблиця 4. Розрахунок зміни операційного прибутку у %

Компанії	Коефіцієнт маржинального доходу, %	Відхилення маржинального доходу, %	Значення фактору операційного важеля	Відхилення EBIT, %
Компанія А	30%	33%	2	69%
Компанія Б	30%	33%	3	103%
Компанія В	40%	21%	2	45%
Компанія Г	40%	21%	3	67%

Виходячи з даних табл. 4 в результаті проведення компаніями закупівель продукції через закупівельну групу, при цьому, закупівлі здійснювалися компаніями в однакових обсягах, з отриманням однакового відсотку цінових знижок та досягненням компаніями однакової величини економії супутніх закупівельних витрат, компанії отримали різне відсоткове значення відхилення показників маржинального доходу та операційного прибутку компаній. Одними з ключових внутрішніх, по відношенню до компанії, факторів, які визначають на скільки вагомим буде економічний ефект отриманий від участі компанії у закупівельній групі є існуючий коефіцієнт маржинального доходу та фактор операційного важеля компанії.

Виходячи зі спрощеної моделі відносної оцінки вартості компанії, яка ґрунтується на мультиплікаторі показника операційного прибутку компанії, величина зміни вартості компанії в грошовому вимірі буде рівною добутку величини зміни операційного прибутку компанії на значення мультиплікатора показника операційного прибутку, який притаманний дані компанії.

$$EV = m \times EBIT \Rightarrow \Delta EV = m \times \Delta EBIT$$

Формула 3. Зміна вартості компанії

Відповідно приріст вартості компанії у відсотках буде рівним приросту операційного прибутку компанії у відсотках:

$$\Delta EV(\%) = \Delta EBIT(\%) = \Delta CM(\%) \times DOL + \frac{(-\Delta FC)}{EBIT_0}$$

де,

$\Delta EV(\%)$ – відсоток зміни величини вартості компанії-учасника ЗГ;

$\Delta EBIT(\%)$ – відсоток зміни величини операційного прибутку;

$\Delta CM(\%)$ – відсоток зміни величини маржинального доходу;

DOL – значення фактору операційного важеля;

ΔFC – величина зміни супутніх закупівельних витрат;

$EBIT_0$ – величина операційного прибутку компанії за умови самостійних закупівель

Формула 4. Приріст вартості компанії у %

Це означає, що як і у випадку з показником операційного прибутку компанії, відсоток зміни вартості компанії, зумовлений економічним ефектом від участі компанії в закупівельній групі, буде в значній мірі визначатися як величиною отриманої економії витрат пов'язаних з закупівлею продукції у постачальників так і від значення коефіцієнта маржинального доходу та фактору операційного важеля компанії.

4.4 ЕКОНОМІЧНИЙ ЕФЕКТ, ЯКИЙ ОТРИМУЮТЬ ПОСТАЧАЛЬНИКИ ЗАКУПІВЕЛЬНИХ ГРУП

Перехід постачальників продукції від співпраці за контрактами з окремими невеликими компаніями до співпраці з закупівельною групою, яка потенційно може об'єднувати та представляти інтереси як існуючих, так і нових клієнтів може мати для постачальників ряд позитивних та негативних наслідків. До позитивних наслідків початку співпраці з закупівельними групами для постачальників можна віднести зростання фізичних обсягів реалізації продукції за рахунок залучення нових клієнтів-учасників закупівельної групи, зменшення витрат пов'язаних з організацією процесу погодження, підписання та подальшого супроводу договорів на поставку продукції з великою кількістю розрізнених клієнтів, зростання стабільності обсягів реалізації за рахунок зменшення ситуативного відтоку клієнтів. Серед негативних наслідків співпраці з закупівельними групами для постачальників слід виділити зменшення валової рентабельності реалізації у зв'язку зі зменшенням ціни реалізації для існуючих клієнтів, які стали учасниками закупівельної групи та можливе збільшення термінів надходження оплати за реалізовану продукцію у зв'язку з наданням більш вигідних, для учасників закупівельної групи, умов проведення розрахунків.

Щоб розрахувати абсолютне значення зміни величини річного маржинального доходу постачальника у зв'язку зі зменшення ціни реалізації продукції внаслідок переходу постачальника до співпраці з закупівельною групою, ми можемо скористатися наступною формулою:

$$\Delta CM_P = V_0 \times \Delta P = V_0 \times (P_0 \times (1 \pm \Delta P(\%)) - P_0)$$

де,

- ΔCM_P – зміна величини річного маржинального доходу внаслідок зміни ціни реалізації;
- V_0 – прогнозний обсяг річної реалізації існуючим клієнтам, які увійшли в GPO;
- ΔP – зміна ціни реалізації внаслідок початку співпраці з існуючими клієнтами в рамках GPO;
- P_0 – середня ціна реалізації існуючим клієнтами;
- $\Delta P(\%)$ – відсоток зміни середньої ціни реалізації існуючим клієнтам при їх входженні в GPO.

Формула 5. Зміна річного маржинального доходу постачальника

Величина негативного економічного ефекту, який отримає постачальник зростання термінів проведення розрахунків за операціями з продажу продукції існуючим клієнтам, які увійшли до складу закупівельної групи, полягатиме у необхідності залучення постачальником додаткових фінансових ресурсів для забезпечення фінансування власного операційного циклу та, як наслідок, зростанні витрат на відсотки за короткостроковими кредитами для фінансування обігових коштів. Для розрахунку прогнозного значення величини зростання відсоткових витрат можна використати наступну формулу:

$$\Delta I = (S_1 \times DAR_1 - S_0 \times DAR_0) \times i_{\%}$$

де,

- ΔI – річна зміна відсоткових витрат внаслідок зміни термінів погашення дебіторської заборгованості;
- S_1 – прогнозна середньорічна величина одноденного чистого доходу від реалізації продукції існуючим клієнтам, які увійшли в GPO;
- S_0 – прогнозна середньорічна величина одноденного чистого доходу від реалізації продукції існуючим клієнтам, за умови їх невходження в GPO;
- DAR_1 – прогнозна величина середнього терміну погашення заборгованості за реалізовану продукцію існуючими клієнтам, які увійшли в GPO;
- DAR_0 – прогнозна величина середнього терміну погашення заборгованості за реалізовану продукцію існуючим клієнтам, за умови їх невходження в GPO;
- $i_{\%}$ – прогнозна річна відсоткова ставка за короткостроковими кредитами для фінансування обігових коштів.

Формула 6. Прогноз зростання відсоткових витрат

Щоб розрахувати величину прогнозного приросту річного показника маржинального доходу постачальника від збільшення обсягів реалізації продукції за рахунок залучення нових клієнтів-учасників закупівельної групи можна скористатися наступною формулою:

$$\Delta CM_V = \Delta V \times P_{GPO} \times CMR$$

де,

- ΔCM_V – зміна величини річного маржинального доходу внаслідок зміни обсягів реалізації від залучення нових клієнтів-учасників GPO;
- ΔV – прогнозна зміна річного обсягу реалізації внаслідок залучення нових клієнтів-учасників GPO;
- P_{GPO} – прогнозна середньорічна ціна реалізації для учасників GPO;
- CMR – прогнозний середньорічний коефіцієнт маржинального доходу за операціями з реалізації продукції учасникам GPO.

Формула 7. Приріст річного маржинального доходу постачальника

При підготовці до переговорів з постачальниками, щодо можливих цінових знижок та покращення умов розрахунків для учасників закупівельної групи, необхідно розуміти та оцінити сукупний, як позитивний так і негативний економічний ефект, який матиме співпраця з закупівельною групою для постачальника. Таке розуміння необхідне, зокрема, для того, щоб оцінити потенціал знижки на яку може розраховувати закупівельна група за умови коли величина позитивного та негативного економічного ефекту отриманого постачальником від співпраці з закупівельною групою взаємоврівноважуються.

Щоб зрозуміти як практично визначити значення потенціалу знижки для постачальника пропонуємо розглянути приклад з двома компаніями-постачальниками аналогічної продукції та розрахувати величину потенціалу знижки для кожної з компаній-постачальників за умови їх початку співпраці. За умовами прикладу, група компаній вирішили створити закупівельну групу для придбання певного виду продукції. На момент створення закупівельної групи, частина з компаній-учасників закупівельної групи закуповували продукцію у компанії-постачальника А, решта компаній-учасників закупівельної групи закуповували продукцію у компанії-постачальника В. За умов збереження існуючої системи закупівель (закупівельна група не створюється), прогнозний річний обсяг чистого доходу від реалізації продукції, який отримає постачальник А від реалізації продукції частині потенційних учасників закупівельної групи, які закуповували в нього продукцію складе 6 млн. грн., а прогнозний річний обсяг чистого доходу від реалізації продукції, який отримає постачальник В від реалізації продукції іншій частині потенційних учасників закупівельної групи, які закуповували продукцію в постачальника В, складе 4 млн. грн. Значення прогнозного середньорічного коефіцієнта маржинального доходу постачальників за цих умов складе відповідно 20 та 21% (див. табл. 5).

Таблиця 5. Прогноз маржинального доходу постачальників

Показники	Постачальник А	Постачальник В
Чистий дохід від реалізації потенційним учасникам GPO, грн.	6 000 000	4 000 000
Коефіцієнт маржинального доходу, %	20%	21%
Маржинальний дохід, грн.	1 200 000	840 000

Таблиця 6 містить значення показників, яких досягне кожна з компаній-постачальників, якщо припустити, що внаслідок створення закупівельної групи, усі закупівлі продукції будуть відбуватися через одного постачальника, при цьому реалізація, а відповідно і коефіцієнт маржинального доходу збережеться на початковому рівні. В даному випадку, різниця між величиною отриманого прогнозного маржинального доходу та маржинального доходу за умов збереження існуючої системи закупівель (закупівельна група не створюється) дасть нам уявлення про потенціал знижки ціни реалізації, яка може бути отримана від постачальника без негативних для нього фінансових наслідків.

Таблиця 6. Розрахунок потенціалу знижки постачальника

Показники	Постачальник А	Постачальник В
Чистий дохід від реалізації учасникам GPO, грн.	10 000 000	10 000 000
Коефіцієнт маржинального доходу, %	20%	21%
Маржинальний дохід від реалізації учасникам GPO, грн.	2 000 000	2 100 000
Маржинальний дохід при збереженні існуючої схеми закупівель, грн.	1 200 000	840 000
Потенціал знижки, грн.	800 000	1 260 000
Потенціал знижки, %	8%	12,6%

Як ми можемо перекоонатися з даних табл. 6, потенціал знижки в ціні реалізації, який може бути отриманий від постачальника А та повністю компенсований даному постачальнику А за рахунок зростання чистого доходу від реалізації з 6 до 10 млн. грн. у випадку початку співпраці з новоствореною закупівельною групою складе в районі 8% від існуючої ціни реалізації, в той час коли даний показник для постачальника В складе близько 12,6% від існуючої ціни реалізації при зростанні чистого доходу від реалізації з 4 до 10 млн. грн.

4.5 НА ЧОМУ ЗАРОБЛЯЮТЬ ЗАКУПІВЕЛЬНІ ГРУПИ

В залежності від бізнес-моделі, яку використовує та чи інша закупівельна група, можуть спостерігатися суттєві відмінності у способі формування доходів закупівельної групи як окремої бізнес-одиниці. Згідно з дослідженням, проведеним Джеймсом Скоттом, Джоном Вурхісом та Мелісою Енджел в 2014 році значна частина закупівельних груп, які функціонують на ринку США та Європи у сегменті B2B (бізнес для бізнесу) використовують бізнес-модель, яка передбачає формування лівової частки доходів закупівельної групи за рахунок отримання комісії за організацію та адміністрування процесу узгодження умов та укладення контрактів між постачальниками та учасниками закупівельної групи. Закупівельна група, при цьому, не перебирає на себе жодних прав власності на товари, які будуть придбаватися за вищезгаданими контрактами. Комісія за адміністрування сплачується постачальником та складає певний відсоток від суми придбаного учасниками закупівельної групи товару у постачальника. Переважно, в тексті договорів, які укладаються між закупівельною групою та її учасниками, вказується межі величини комісій за адміністрування, які може отримувати закупівельна група від постачальників. Дана бізнес-модель функціонування закупівельних груп отримала значне поширення як в галузі медичного забезпечення так і сільськогосподарській галузі, сфері фінансових послуг, бізнес-нерухомості та ін. Згідно з даними дослідження, розмір комісій за адміністрування коливався в 2012 році від 1,7 до 3% від загальної суми придбаних учасниками закупівельних груп товарів. Дослідження також виявило, що більшість закупівельних груп розподіляє частину коштів, отриманих в якості комісії за адміністрування, між учасниками закупівельної групи пропорційно обсягу доходу закупівельної групи, який був згенерований відповідним учасником. Закупівельні групи, які функціонують на кооперативних засадах, розподіляють практично весь обсяг отриманих комісій за адміністрування між учасниками. В середньому, закупівельні групи розподіляють між своїми учасниками близько 65% отриманих комісій за адміністрування і величина даного показника має тенденцію до подальшого зростання. На рис. 20 зображена спрощена схема взаємодії між учасником закупівельної групи, постачальником та закупівельною групою.



Рисунок 20. Схема формування та розподілу комісії за адміністрування

Дослідження, яке було проведене в 2009 році та стосувалося вивчення діяльності шести найбільших закупівельних груп США, які функціонували у сфері охорони здоров'я показало, що окрім послуг пов'язаних з адмініструванням процесу узгодження умов та укладення контрактів між постачальниками та учасниками закупівельної групи, закупівельні групи почали надавати своїм учасникам цілий спектр додаткових послуг пов'язаних перш за все з вивченням та оцінкою нового обладнання та технологій, які з'являються на ринку, організацією окремих дорадчих комітетів, з числа досвідчених спеціалістів у відповідній галузі з метою вибору оптимального переліку продукції чи обладнання, яке підлягає придбанню, розробкою механізму впровадження нових технологій в операційну діяльність учасників закупівельної групи. Крім того, п'ять з шести аналізованих закупівельних груп надають своїм учасникам доступ до електронних систем виставлення та контролю виконання замовлень, а також співпрацюють безпосередньо з учасниками з метою виявлення можливостей додаткової оптимізації затрат, використовуючи при цьому кращий галузевий досвід організації процесів у сфері закупівель та логістики. Таблиця 7 містить інформацію про перелік послуг, які надавалися усіма або окремими з шести закупівельних груп, які були об'єктами дослідження.

Таблиця 7. Перелік типових послуг, які надаються GPO

Послуги	Закупівельні групи (GPO)					
	A	B	C	D	E	F
Адміністрування укладення договорів	•	•	•	•	•	•
Оцінка та стандартизація продукції	•	•	•	•	•	•
Дослідження та впровадження технологій	•	•	•	•	•	•
Аналіз та оптимізація ланцюжків поставки	•	•	•	•	•	
Електронні системи закупівель	•	•	•	•	•	
Консалтинг з управління матеріальними потоками	•	•	•	•	•	
Доступ до еталонних баз даних	•	•	•	•	•	
Навчальні програми	•	•		•	•	•
Ринкові дослідження	•	•	•	•		
Аутсорсинг управління матеріальними потоками	•	•			•	
Маркетинг продукції та послуг	•	•		•		
Страховання	•	•				
Зберігання на складах	•					
Ремонт обладнання	•					
Інші послуги		•			•	•

Для оплати послуг, які не стосувалися адміністрування укладення договорів та які надавалися закупівельними групами своїм учасникам, використовувалися як кошти отримані від постачальників у вигляді комісії за адміністрування так і кошти отримані безпосередньо від учасників закупівельної групи за окремими договорами про надання визначеного переліку послуг.

Таблиця 8 містить інформацію про методи фінансування послуг, які надавалися закупівельними групами своїм учасникам, виходячи з даних дослідження.

Таблиця 8. Методи фінансування послуг, які надавалися закупівельними групами своїм учасникам

Послуги	Кількість GPO, які надають послугу	Кількість GPO, які отримують лише комісію за адміністрування	Кількість GPO, які отримують лише оплату від учасників	Кількість GPO, які фінансуються обома методами
Адміністрування укладення договорів	6	2	2	2
Оцінка та стандартизація продукції	6	4	0	2
Дослідження та впровадження технологій	6	5	1	0
Аналіз та оптимізація ланцюжків поставки	5	1	1	3
Електронні системи закупівель	5	2	0	3
Консалтинг з управління матеріальними потоками	5	1	1	3
Доступ до еталонних баз даних	5	1	1	3
Навчальні програми	5	4	0	1
Ринкові дослідження	4	2	2	0
Аутсорсинг управління матеріальними потоками	3	0	3	0
Маркетинг продукції та послуг	3	2	1	0
Страховання	2	1	1	0
Зберігання на складах	1	1	0	0
Ремонт обладнання	1	1	0	0
Інші послуги	3	2	0	1

Серед факторів, які були визначальними при прийнятті рішення щодо вибору методу фінансування послуг, які надавалися закупівельними групами своїм учасникам, найбільш важливими називалися наступні:

1. Відсоток учасників закупівельної групи, які планують використовувати дану послугу. У випадку, якщо всі або переважна більшість учасників закупівельної групи планують користуватися відповідною послугою, то відшкодування вартості даної послуги проводиться за рахунок комісії за адміністрування, яку отримує закупівельна група від постачальників. Якщо лише частина учасників закупівельної групи зацікавлена в отриманні послуги, закупівельні групи переважно стягують з таких учасників індивідуальну плату за користування послугою.
2. Обсяги закупівель, які здійснюються учасниками закупівельної групи. Закупівельні групи можуть використовувати диференційований підхід до визначення вартості та методу оплати пропонованих ними послуг різними учасниками закупівельної групи в залежності від величини генерованого відповідним учасником закупівельної групи доходу у вигляді комісії за адміністрування, яка безпосередньо залежить від обсягу закупівель здійснених учасником через закупівельну групу. Учасники закупівельної групи, які здійснюють закупівлю у значних обсягах, переважно отримують додаткові послуги, вартість яких покривається отриманою закупівельною групою комісією за адміністрування, в той час коли учасники з незначними обсягами закупівлі повинні будуть окремо оплачувати отримані додаткові послуги.

Закупівельні групи, які працюють в сегменті B2C (бізнес для споживача) використовують у своїй діяльності дещо іншу бізнес-модель. Рис. 21 містить схему бізнес-моделі використовуваної компанією Groupon, яка є одним з лідерів серед закупівельних груп, які функціонують в сегменті B2C.

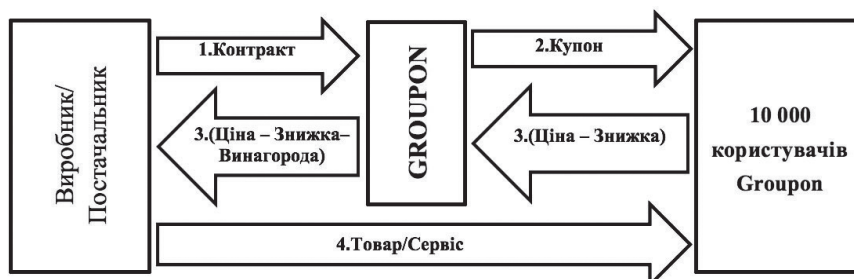


Рисунок 21. Бізнес-модель компанії Groupon

В основі бізнес-моделі закупівельних груп сегменту B2C, у більшості випадків лежить домовленість між закупівельною групою та виробниками продукції чи надавачами послуг про реалізацію останньої продукції з суттєвим дисконтом через торговельний майданчик або інтернет-сайт відповідної закупівельної групи. Для споживачів, така реалізація набуває форми купону – пропозиції про придбання продукції чи послуги з значним дисконтом, при цьому дана пропозиція набирає сили лише за умови, якщо протягом наперед встановленого часового періоду, кількість споживачів, які виявили готовність скористатися даною пропозицією перевищила певне мінімальне значення. Якщо протягом встановленого часу, кількість споживачів готових здійснити придбання не досягла мінімально визначеного значення, пропозиція скасовується та купон анулюється. Таким чином, продавці суттєво розширили число своїх клієнтів отримуючи доступ до бази учасників закупівельної групи, а учасники закупівельної групи отримують можливість суттєво зменшити ціну придбання за рахунок пропонованого продавцем дисконту. Платіж здійснюється споживачем на користь закупівельної групи після чого, у випадку досягнення мінімально визначеної кількості покупців, закупівельна група переказує отримані кошти, за мінусом наперед узгодженої з продавцем комісії, на рахунок продавця, який у свою чергу надає товар чи послуги покупцю.

Основним джерелом доходів закупівельних груп, які працюють в сегменту B2C є комісійна винагорода, яку сплачує продавець закупівельній групі і яка розраховується як певний відсоток від величини реалізованої через закупівельну групу продукції чи послуг. В окремих випадках відсоток комісії закупівельної групи може бути фіксованим для усіх виробників продукції чи надавачів послуг, як у випадку швейцарської закупівельної групи DeinDeal, значення відсотка комісії якої складає 40%, чи суттєво коливатися в залежності від індивідуальних домовленостей між закупівельною групою та конкретним продавцем продукції чи послуг, як у випадку компанії Groupon.

Величина доходу закупівельної групи, за інших однакових умов, прямо пропорційна рівню комісії закупівельної групи та обернено пропорційна рівню встановленого дисконту до ціни реалізації. Однак, необхідно брати до уваги, що рівень пропонованого дисконту має суттєвий вплив на привабливість пропонованої продукції чи послуг для потенційних споживачів та в значній мірі визначає загальний обсяг реалізованої продукції чи послуг. Метою закупівельної групи, в процесі проведення переговорів з продавцем, є визначення оптимального співвідношення між величиною цінового дисконту та комісією закупівельної групи, яке б забезпечило максимізацію доходів закупівельної групи з врахуванням динаміки обсягів реалізації продукції чи послуг в залежності від величини пропонованого цінового дисконту.

4.6 МОДЕЛІ РОЗПОДІЛУ ЕКОНОМІЧНОГО ЕФЕКТУ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКУПІВЕЛЬНИХ ГРУП

Не зважаючи на очевидні економічні переваги, які отримують учасники закупівельних груп, результати окремих досліджень, присвячених вивченню особливостей функціонування закупівельних груп, вказують на достатньо високий рівень нестабільності складу та чисельності учасників закупівельних груп, які були об'єктами дослідження. Ґрунтовне дослідження європейських закупівельних груп проведене в 2003 році засвідчило, що кожна четверта закупівельна група зіткнулася з гострою проблемою пов'язаною з вибором моделі справедливого розподілу економічного ефекту між учасниками закупівельної групи. Дана особливість притаманна, перш за все, закупівельним групам, які об'єднують різних за величиною та відповідно обсягами здійснюваних закупівель учасників та зумовлена, переважно, несправедливим, на думку багатьох учасників закупівельних груп, розподілом економічного ефекту, отриманого від функціонування закупівельної групи між її учасниками. Причини виникнення конфлікту між учасниками закупівельної групи можуть бути закладені уже на етапі створення закупівельної групи та вибору моделі розподілу економічного ефекту між учасниками закупівельної групи. Розглянемо закупівельну групу, яка була сформована з певної кількості учасників кожен з яких має власні, відмінні від інших потреби в обсягах закупівлі. Економічний ефект, отриманий від зниження ціни закупівлі залежить від агрегованої величини закупівлі, яка буде сформована учасниками закупівельної групи. Таким чином, кожен учасник закупівельної групи має змогу отримати нижчу ціну закупівлі ніж та, яку б він отримав закуповуючи відповідну продукцію самостійно. При цьому, виникає питання яким чином отриманий економічний ефект повинен бути розподілений між учасниками закупівельної групи так щоб справедливо відобразити внесок кожного з учасників закупівельної групи в отриманий загальний результат.

Дана проблема розглядалася в роботі вчених Магеш Нагараджан з університету Британської Колумбії та Грейс Соші і Гао Жанг з університету Південної Каліфорнії. Для більш наочного відображення проблем, які можуть виникнути в процесі розподілу отриманого економічного ефекту, дослідники запропонували розглянути та проаналізувати результати такого розподілу, які були отримані при застосуванні ними трьох найбільш популярних моделей розподілу, що використовуються закупівельними групами. До переліку найбільш популярних моделей розподілу економічного ефекту були віднесені (i) модель розподілу на основі однакової закупівельної ціни для усіх учасників закупівельної групи; (ii) модель рівномірного розподілу отриманого економічного ефекту між усіма учасниками закупівельної групи; (iii) модель розподілу отриманого економічного ефекту пропорційно обсягам закупівлі кожного з учасників закупівельної групи.

Для проведення аналізу була створена базова модель функціонування закупівельної групи, яка ґрунтувалася на наступних засадах:

1. Припустимо, що N покупців прийняли рішення сформувати закупівельну групу з метою отримання нижчої закупівельної ціни за рахунок отримання цінової знижки за великий обсяг закупівлі.
2. Цінова політика продавця передбачає функціональну залежність ціни закупівлі (p) від обсягу який закуповується (q) і може бути описана функцією $p(q)$, значення якої зменшується при збільшенні величини q .
3. Якщо припустити що обсяг закупівлі i -тим учасником закупівельної групи складає q_i , то загальний обсяг закупівлі здійснений закупівельною групою складе $\sum_{i=1}^n q_i = Q$. Відповідно ціна закупівлі, яка б склалася для i -того учасника, якщо б він здійснював закупівлю самостійно, склала б $p(q_i)$ і дана ціна, очевидно, буде вищою за ціну закупівлі для закупівельної групи $p(Q)$.
4. Загальний економічний ефект отриманий від діяльності такої закупівельної групи може бути розрахований за наступною формулою:

$$v(N) = \sum_{i=1}^n q_i p(q_i) - Q p(Q)$$

Формула 8. Базова модель функціонування GPO

Оскільки обсяги закупівлі різними учасниками закупівельної групи не завжди є однаковими, то різні учасники вносять різний внесок у формування агрегованого обсягу закупівлі і, як наслідок, можуть претендувати на різну частку при розподілі загального економічного ефекту від діяльності закупівельної групи. Для обрахунку внеску i -того учасника закупівельної групи у величину економічного ефекту отриманого іншими учасниками закупівельної групи можна скористатися формулою:

$$(Q - q_i)(p(Q - q_i) - p(Q))$$

Формула 9. Розрахунок внеску учасника GPO

Наступним етапом стало наповнення вищеописаної моделі цифровими даними для проведення аналізу та демонстрації відмінностей, які виникають при використанні різних підходів до розподілу економічного ефекту. За умовами прикладу, використаного дослідниками, закупівельна група складається з трьох учасників. Функція ціни закупівлі має наступний вигляд:

$$p(q) = 10 + 30q^{-0,5}$$

Формула 10. Функція ціни закупівлі

Таблиця 9 містить вхідні дані для аналізу результатів розподілу економічного ефекту діяльності закупівельної групи, які були отримані при використанні моделі розподілу на основі однакової закупівельної ціни для усіх учасників закупівельної групи.

Таблиця 9. Результати розподілу економічного ефекту діяльності GPO

Учасник GPO	Обсяг закупівель (q)	Ціна при самостійній закупівлі (p(q))	Затрати при самостійній закупівлі (qp(q))	Параметри закупівлі через GPO при використанні однакової ціни для усіх учасників GPO		
				Ціна закупівель (p(Q))	Затрати на закупівлю (qp(Q))	Економічний ефект від участі в GPO
1	20,00	16,71	334,16	12,45	248,99	85,17
2	30,00	15,48	464,32	12,45	373,48	90,83
3	100,00	13,00	1 300,00	12,45	1 244,95	55,05
Всього GPO	150,00	13,99	2 098,48	12,45	1 867,42	231,06

Як випливає з даних наведених в таблиці 9, наслідком використання моделі розподілу на основі однакової закупівельної ціни для усіх учасників закупівельної групи є те, що економічний ефект отриманий учасником закупівельної групи за номером 3, який забезпечує дві третини загального обсягу закупівлі здійсненої закупівельною групою, складає лише 55,05 розрахункових одиниць, що є менше однієї четвертої частини загального економічного ефекту отриманого учасниками закупівельної групи. Використання даної моделі може стати причиною виходу учасника 3 зі складу закупівельної групи.

Модель рівномірного розподілу отриманого економічного ефекту між усіма учасниками закупівельної групи використовує для розрахунку економічного ефекту кожного з учасників закупівельної групи наступну формулу:

$$\varphi_i = \frac{\sum_{i=1}^n q_i p(q_i) - Q p(Q)}{n}$$

Формула 11. Економічний ефект кожного з учасників GPO

таким чином, величина затрат відповідного учасника закупівельної групи на закупівлю розраховується за формулою:

$$C_i = q_i p(q_i) - \varphi_i = q_i p(q_i) - \frac{\sum_{i=1}^n q_i p(q_i) - Q p(Q)}{n}$$

Формула 12. Величина затрат учасника GPO

Вхідні дані для аналізу результатів розподілу економічного ефекту діяльності закупівельної групи, які були отримані при використанні моделі рівномірного розподілу отриманого економічного ефекту між усіма учасниками закупівельної групи наведено в таблиці 10.

Як ми можемо переконатися з даних, що містить таблиця 10, проблема справедливого розподілу економічного ефекту закупівельної групи при використанні моделі рівномірного розподілу економічного ефекту зберігається. Так, учасник 2, забезпечуючи у півтора рази більший обсяг закупівлі ніж учасник 1, отримує, однаковий з останнім економічний ефект та, одночасно, вищу ціну закупівлі ніж учасник 1. Учасник 3, отримавши найнижчу ціну закупівлі, тим не менше отримав лише одну третю величини економічного ефекту закупівельної групи забезпечивши при цьому дві треті обсягів закупівлі.

Таблиця 10. Параметри закупівлі через GPO при рівномірному розподілі економічного ефекту (v1)

Учасник GPO	Обсяг закупівель (q)	Ціна при самостійній закупівлі (p(q))	Затрати при самостійній закупівлі (qp(q))	Параметри закупівлі через GPO при рівномірному розподілі економічного ефекту		
				Ціна закупівель	Затрати на закупівлю	Економічний ефект від участі в GPO
1	20,00	16,71	334,16	12,86	257,14	77,02
2	30,00	15,48	464,32	12,91	387,30	77,02
3	100,00	13,00	1 300,00	12,23	1 222,98	77,02
Всього GPO	150,00	13,99	2 098,48	12,45	1 867,42	231,06

Використання при розподілі економічного ефекту діяльності закупівельної групи моделі рівномірного розподілу отриманого економічного ефекту може потенційно стати причиною ситуації, при якій більші за обсягами здійснюваних закупівель учасники закупівельної групи будуть зацікавлені у витісненні зі складу закупівельної групи менших учасників, збільшуючи тим самим величину отриманого власного економічного ефекту від участі в закупівельній групі. Таблиці 11 та 12 містять порівняльні дані величин економічного ефекту, який отримають другий та третій учасники закупівельної групи за умови входження та виключення з закупівельної групи першого учасника за певного співвідношення обсягів закупівлі між учасниками закупівельної групи.

Таблиця 11. Параметри закупівлі через GPO при рівномірному розподілі економічного ефекту (v2)

Учасник GPO	Обсяг закупівель (q)	Ціна при самостійній закупівлі (p(q))	Затрати при самостійній закупівлі (qp(q))	Параметри закупівлі через GPO при рівномірному розподілі економічного ефекту		
				Ціна закупівлі	Затрати на закупівлю	Економічний ефект від участі в GPO
1	5,00	23,42	117,08	10,03	50,14	66,94
2	45,00	14,47	651,25	12,98	584,30	66,94
3	100,00	13,00	1 300,00	12,33	1 233,06	66,94
Всього GPO	150,00	13,79	2 068,33	12,45	1 867,50	200,83

Згідно з даними наведеними в таблиці 11, сукупний економічний ефект від участі в закупівельній групі другого та третього учасників при застосуванні методики рівномірного розподілу економічного ефекту складе близько 134 розрахункові одиниці. При цьому, економічний ефект першого учасника складе близько 67 розрахункових одиниць, що забезпечить йому найнижче значення ціни закупівлі серед усіх учасників. В цій ситуації, виключення першого учасника зі складу закупівельної групи, при умові збереження існуючого підходу до розподілу економічного ефекту від діяльності закупівельної групи, забезпечить другому та третьому учасникам робочої групи кращі умови закупівлі, про що свідчать дані таблиці 12.

Таблиця 12. Параметри закупівлі через GPO при рівномірному розподілі економічного ефекту при виключенні першого учасника

Учасник GPO	Обсяг закупівель (q)	Ціна при самостійній закупівлі (p(q))	Затрати при самостійній закупівлі (qp(q))	Параметри закупівлі через GPO при рівномірному розподілі економічного ефекту		
				Ціна закупівель	Затрати на закупівлю	Економічний ефект від участі в GPO
2	45,00	14,47	651,25	12,92	581,25	70,00
3	100,00	13,00	1 300,00	12,30	1 230,00	70,00
Всього GPO	145,00	13,46	1 951,25	12,49	1 811,25	140,00

Згідно даних таблиці 12, сукупний економічний ефект отриманий другим та третім учасником закупівельної групи за умови виключення першого учасника з переліку учасників закупівельної групи, складе 140 розрахункових

одиниць, що більш як на 6 розрахункових одиниць перевищує аналогічний показник отриманий даними учасниками при діяльності закупівельної групи у початковому складі.

В моделі розподілу отриманого економічного ефекту пропорційно обсягам закупівлі учасниками закупівельної групи, економічний ефект отриманий кожним з учасників закупівельної групи розраховується за наступною формулою:

$$\varphi_i = \frac{q_i(\sum_{i=1}^n q_i p(q_i) - Qp(Q))}{Q}$$

Формула 13. Економічний ефект отриманий кожним учасником пропорційно обсягу закупівлі

Відповідно, величина затрат на закупівлю понесених даним учасником закупівельної групи розраховуватиметься за формулою:

$$C_i = q_i p(q_i) - \varphi_i = q_i p(q_i) - \frac{q_i(\sum_{i=1}^n q_i p(q_i) - Qp(Q))}{Q}$$

Формула 14. Величина затрат на закупівлю кожним учасником

Таблиця 13 містить дані про результати розподілу економічного ефекту від діяльності закупівельної групи з використанням моделі розподілу пропорційно обсягам закупівлі.

Таблиця 13. Параметри закупівлі через GPO при розподілі економічного ефекту пропорційно обсягам закупівель

Учасник GPO	Обсяг закупівель (q)	Ціна при самостійній закупівлі (p(q))	Затрати при самостійній закупівлі (qp(q))	Параметри закупівлі через GPO при розподілі економічного ефекту пропорційно обсягам закупівель		
				Ціна закупівель	Затрати на закупівлю	Економічний ефект від участі в GPO
1	20,00	16,71	334,16	15,17	303,36	30,81
2	30,00	15,48	464,32	13,94	418,11	46,21
3	100,00	13,00	1 300,00	11,46	1 145,96	154,04
Всього GPO	150,00	13,99	2 098,48	12,45	1 867,42	231,06

Виходячи з результатуючих показників розподілу економічного ефекту наведених в таблиці 13, модель розподілу економічного ефекту пропорційно обсягам закупівлі забезпечує врахування інтересів учасників закупівельної групи, які генерують великі обсяги закупівлі. В той же час, використання даної моделі може підвищити ризики пов'язані з виходом зі складу закупівельної групи невеликих учасників та формування ними окремих закупівельних груп, що забезпечить їм отримання більшого економічного ефекту ніж той, який вони отримують в складі первісної закупівельної групи. Для прикладу, розглянемо ситуацію, коли перший та другий учасники закупівельної групи, яка використовує модель розподілу економічного ефекту пропорційно обсягам закупівлі, виходять зі складу учасників даної групи та формують власну закупівельну групу з двох учасників, при цьому агрегований обсяг закупівлі новоствореної групи складе 50 розрахункових одиниць. Таблиця 14 містить розрахунок економічного ефекту отриманого від діяльності новоствореної закупівельної групи.

Таблиця 14. Параметри закупівлі через GPO при розподілі економічного ефекту пропорційно обсягам закупівель при виключенні третього учасника

Учасник GPO	Обсяг закупівель (q)	Ціна при самостійній закупівлі (p(q))	Затрати при самостійній закупівлі (qr(q))	Параметри закупівлі через GPO при розподілі економічного ефекту пропорційно обсягам закупівель		
				Ціна закупівель	Затрати на закупівлю	Економічний ефект від участі в GPO
1	20,00	16,71	334,16	x	x	x
2	30,00	15,48	464,32	x	x	x
Всього GPO	50,00	15,97	798,48	14,24	0,00	86,35

Виходячи з даних таблиць 13 та 14, економічний ефект першого та другого учасників закупівельної групи отриманий ними у новоствореній закупівельній групі складає 86,35 розрахункових одиниць, що перевищує економічний ефект, який вони отримали при закупівлі аналогічного обсягу продукції через закупівельну групу у початковому її складі.

Виходячи з вищевикладеного аналізу результатів розподілу економічного ефекту діяльності закупівельної групи з використанням трьох моделей розподілу, можна констатувати, що жодна з розглянутих моделей розподілу не створює передумов для стабільного функціонування закупівельної групи оскільки всі вони можуть зумовити виникнення ситуації за якої окремі учасники закупівельної групи будуть зацікавлені у витісненні інших учасників з закупівельної групи або ж власного виходу з закупівельної групи та формування окремої закупівельної групи в іншому складі.

В якості альтернативної моделі розподілу економічного ефекту діяльності закупівельної групи, дослідниками було запропоновано використання моделі розподілу Шеплі, яка ґрунтується на формулі розподілу виведеній видатним американським математиком та лауреатом Нобелівської премії з економіки Ллойдом Ставеллом Шеплі.

Для розуміння суті моделі розподілу Шеплі, розглянемо усі можливі варіанти формування закупівельної групи з початкового складу учасників та визначимо маржинальний внесок i -того учасника у величину економічного ефекту діяльності закупівельної групи як різницю між економічним ефектом отриманим закупівельною групою, яка включає в себе i -того учасника та економічним ефектом отриманим закупівельною групою без відповідного i -того учасника, $\vartheta(\{1, 2, \dots, i - 1, i\}) - \vartheta(\{1, 2, \dots, i - 1\})$. Виходячи з моделі частка економічного ефекту учасника закупівельної групи розраховується як середнє значення його маржинального внеску за усіх можливих кількісних складів закупівельної групи, які можна сформуувати з початкового числа учасників. Якщо $|S|$ це кількість учасників закупівельної групи S , формула розрахунку частки i -того учасника закупівельної групи може бути розрахована за наступною формулою:

$$\varphi_i = \sum_{\{S: i \in S\}} \frac{(|S| - 1)! (n - |S|)!}{n!} (\vartheta(S) - \vartheta(S \setminus \{i\}))$$

Формула 15. Частка економічного ефекту учасника закупівельної групи

Таблиця 15 містить результати розрахунку розподілу економічного ефекту від діяльності закупівельної групи з використанням моделі розподілу Шеплі.

Таблиця 15. Параметри закупівлі через GPO при розподілі економічного ефекту за моделлю Shapley

Учасник GPO	Обсяг закупівель (q)	Ціна при самостійній закупівлі (p(q))	Затрати при самостійній закупівлі (qr(q))	Параметри закупівлі через GPO при розподілі економічного ефекту за моделлю Shapley		
				Ціна закупівель	Затрати на закупівлю	Економічний ефект від участі в GPO
1	20,00	16,71	334,16	13,30	265,92	68,24
2	30,00	15,48	464,32	12,92	387,71	76,61
3	100,00	13,00	1 300,00	12,14	1 213,80	86,20
Всього GPO	150,00	13,99	2 098,48	12,45	1 867,42	231,06

Особливістю моделі розподілу економічного ефекту Шеплі є те, що використання даної моделі виключає можливість виникнення ситуації, коли інша конфігурація закупівельної групи з числа існуючих учасників може забезпечити учасникам новоствореної закупівельної групи отримання більшого економічного ефекту ніж той, який вони отримають беручи участь в існуючій закупівельній групі. Дана особливість повинна сприяти стабільності функціонування закупівельної групи та забезпечувати справедливий розподіл економічного ефекту від діяльності закупівельної групи між її учасниками.

Таблиця 16 дає можливість порівняти результати розподілу економічного ефекту діяльності закупівельної групи, які були досягнуті при використанні чотирьох моделей розподілу, які розглядалися в даному розділі.

Таблиця 16. Порівняння результатів розподілу економічного ефекту діяльності GPO при різних моделях

Учас- ник GPO	Параметри закупівлі через GPO							
	Модель розподілу на основі однакової закупівельної ціни		Модель рівномірного розподілу отриманого економічного ефекту		Модель розподілу пропорційно обсягам закупівлі		Модель розподілу Шеплі	
	Ціна закупівлі	Економічний ефект	Ціна закупівлі	Економічний ефект	Ціна закупівлі	Економічний ефект	Ціна закупівлі	Економічний ефект
1	12,45	85,17	12,86	77,02	15,17	30,81	13,30	68,24
2	12,45	90,83	12,91	77,02	13,94	46,21	12,92	76,61
3	12,45	55,05	12,23	77,02	11,46	154,04	12,14	86,20
Всього GPO	12,45	231,06	12,45	231,06	12,45	231,06	12,45	231,06

За певних обставин, коли не має можливості або недоцільно використовувати складні моделі розподілу отриманого економічного ефекту на зразок моделі розподілу Шеплі, закупівельні групи використовують модифікації популярних моделей розподілу, які включають в себе два етапи розподілу економічного ефекту, на першому етапі відбувається розподіл економічного ефекту отриманого внаслідок отриманої цінової знижки при закупівлі продукції чи послуг, в даному випадку може бути використана модель розподілу на основі однакової закупівельної ціни, після чого, на другому етапі розподілу відбувається розподіл економічного ефекту отриманої закупівельною групою комісії за адміністрування, при цьому

розподіл комісії за адміністрування між учасниками закупівельної групи може відбуватися пропорційно обсягам закупівель учасників закупівельної групи.

Окремо слід виділити модель розподілу отриманого економічного ефекту, яку використовують закупівельні групи, які відносяться до різновиду закупівельних груп Master Buyer та діяльність яких будується навколо великої компанії, яка розширює обсяги своїх закупівель шляхом залучення невеликих компанії та проводячи спільні закупівлі. При цьому ціна закупівель для невеликих компаній формується шляхом збільшення отриманої закупівельною групою базової ціни закупівель на заздалегідь усталений відсоток. Прибуток отриманий закупівельною групою за рахунок різниці між базовою ціною закупівель та ціною закупівель для учасників закупівельної групи є прибутком компанії навколо якої формується закупівельна група.

4.7 ПІДСУМКИ ПО РОЗДІЛУ

Дискусійні питання

1. Які чинники спонукають фірми стати засновниками або учасниками закупівельних груп?
2. У чому полягає головна мета закупівельної групи? Чи можна стверджувати, що консолідація ресурсів учасників для отримання економічного ефекту (економії закупівельних витрат), є неможливою без створення закупівельної групи?
3. Яким чином зниження сукупних закупівельних витрат впливає на поведінку витрат та доходів фірми?
4. Який економічний ефект отримують постачальники закупівельних груп? Як його можна вимірити?
5. Чим пояснюється успіх закупівельних груп, які працюють в сегменті B2C? У чому полягає особливість бізнес-моделі таких груп?
6. Які проблеми виникають в закупівельних групах, де кожен з учасників має власні, відмінні від інших потреби в обсягах закупівлі? Чи мають ці проблеми, на вашу думку, економічне підґрунтя?
7. У чому полягає особливість моделі розподілу економічного ефекту Шеплі? Наскільки ця модель є придатною для використання невеликими закупівельними групами?

Список рекомендованої літератури

1. Anderson P. F. A Reward - Measurement Model of Organizational Buying Behaviour / P. F. Anderson, T. M. Chambers // Journal of Marketing. – 1985. – Vol. 49, No. 2. – P. 7-23.
2. Ellram L. M. The Role of the Purchasing Function: Toward Team Participation / L. M. Ellram, J. N. Pearson // International Journal of Purchasing and Materials Management. – 1993. – Vol. 29, No. 3. – P. 2-9.
3. McCabe D. L. Buying Group Structure: Constriction at the Top / D. L. McCabe // Journal of Marketing. – 1987. – Vol. 51, No. 4. – P. 89-98.
4. Alvarez S. A. Entrepreneurial rents and the theory of the firm / S. Alvarez // Journal of Business Venturing. – 2007. – Vol. 22, Iss. 3. – P. 427-442.

Корисні сайти

1. History of Raiffeisen Banking Group,
<http://www.raiffeisen.ru/en/about/history>
2. International Co-operative Alliance,
<http://ica.coop/en/events/towards-2020-alliances-2015-global-conference>

5.0

5

СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКУПІВЕЛЬНИХ ГРУП

Ключові питання розділу:

- Типові стратегії закупівель
- Аналіз купівельної сили фірми
- Стратегії участі фірм у закупівельних групах
- Додаткові стратегічні можливості закупівельних груп
- Процес управління стратегією закупівельної групи
- Бізнес-модель закупівельної групи
- Реалізація стратегії закупівельної групи

5.1 ТИПОВІ СТРАТЕГІЇ ЗАКУПІВЕЛЬ

Грамотне управління закупівлями в умовах конкуренції дозволяє забезпечити фірмі цілий ряд стратегічних переваг. У першу чергу, до них відноситься значне скорочення витрат за рахунок співпраці з постачальниками з низькими витратами, а також підвищення конкурентоспроможності ланцюга постачання, оптимізація розробки власних продуктів і скорочення термінів виведення новинок на ринок. Разом з тим, зусилля керівників компаній щодо управління закупівлями і постачанням часто не відображаються на реальних результатах. Одні компанії відчувають нестачу кваліфікованих кадрів, що зводить нанівець всі зусилля з оптимізації; інші стикаються з проблемами через некоректні цільові установки або через розбіжності між стратегією закупівель і загальною корпоративною стратегією.

В середньому, витрати на придбання товарів та послуг складають до 70% сукупних витрат компаній, тому керівники добре розуміють, що оптимізація закупівель може забезпечити підвищення прибутку. Відповідно, роль управління закупівлями прямо пов'язана з ідеєю скорочення витрат. Це досягається, зокрема, за рахунок отримання знижок від зовнішніх постачальників або шляхом впровадження процедур, спрямованих на скорочення непотрібних витрат, не передбачених кошторисом. Сьогодні подібні кроки є обов'язковими в багатьох ситуаціях, що стосуються управління пропозицією і попитом (у першому випадку мова йде переважно про контроль цін, у другому – про визначення оптимального асортименту придбаних товарів та послуг). Компанії, що ігнорують ці ключові методи оптимізації закупівель, зазвичай насилу домагаються зниження витрат, не кажучи вже про отримання додаткових переваг.

В залежності від галузі та масштабів діяльності, компанії можуть дотримуватися різних підходів та стратегій закупівель. Найчастіше ці стратегії ґрунтуються на різних способах взаємодії з постачальниками, внаслідок чого серед них можна відзначити такі:

1. Співпраця з глобальними постачальниками.
2. Співпраця з одиничними постачальниками.
3. Стратегія модульних закупівель.
4. Стратегія закупівель на основі комплексного функціонально-вартісного аналізу.

Стратегія роботи з глобальними постачальниками припускає організацію закупівель на міжнародних ринках. Асортиментні можливості закупівель при цьому, природно, значно розширюються, зростає конкуренція між постачальниками, а за нормальних умов імпорту розширюється й можливість для економії за рахунок цін.

Співпраця з одиничними постачальниками означає свідому відмову від одночасного співробітництва з різними постачальниками: закупівлі певних товарів тривалий час здійснюється від одного (ексклюзивного) постачальника. Скорочення числа постачальників звичайно здійснюється з метою зниження витрат на закупівлю й логістику. При цьому, зазвичай, вибираються великі, найбільш конкурентоспроможні й спеціалізовані постачальники, а договори з ними укладаються на довготривалій основі та на значні обсяги.

Стратегія модульних закупівель являє собою варіант, за якого відбувається скорочення числа постачальників та/або обмеження числа закупаваних товарів. Така стратегія стосується не окремих видів товарів, а цілих комплексів – так званих модулів поставок. Перевагами цієї стратегії є спрощення бізнес-процесів управління закупівлями і, як наслідок, зниження пов'язаних з ними витрат.

Стратегія закупівель на основі комплексного функціонально-вартісного аналізу реалізує відомий метод планомірного й систематичного дослідження функцій відповідного товару й визначення умов, що забезпечують роботу необхідних функцій при одночасній мінімізації витрат. При цьому виявляються ті товари та послуги, без яких фірма може обійтися або обсяги закупівель яких можуть бути оптимізовані.

Можливості вибору кожної із названих вище стратегій значною мірою визначаються тим, якою купівельною силою володіє фірма і якими є джерела цієї купівельної сили.

5.2 АНАЛІЗ КУПІВЕЛЬНОЇ СИЛИ ФІРМИ

У загальному, позиція фірми у взаємовідносинах на ринку визначається її здатністю контролювати активи, яких потребують інші учасники ринку, та підтримувати серед них належну ділову репутацію.

Купівельна сила фірми характеризується тим, наскільки вона важлива як покупець, постійний партнер для її постачальників. Її рівень визначається багатьма чинниками, серед яких найчастіше виділяють замінюваність продукту, що придбається, характер взаємовідносин з постачальником, рівень інформаційної асиметрії, обсяги закупівель та чинники, пов'язані з репутацією фірми-покупця (табл. 17).

Таблиця 17. Чинники, що впливають на купівельну силу фірми

Чинники купівельної сили		Показники
Замінюваність продукту	Пропозиція	Наявність продукту у постачальника Кількість доступних постачальників, що пропонують аналогічний продукт Регулювання ринку, обмеження продажу
	Попит	Наявність на ринку продуктів-замінників
Взаємовідносини з постачальником		Важливість партнера у контексті прийняття ділових рішень Тривалість та історія співпраці Усвідомлення важливості співпраці Вартість утримання / пошуку нового покупця для постачальника
Рівень інформаційної асиметрії		Обізнаність щодо ситуації на ринку Володіння інформацією про можливості закупівель Прозорість та доступність публічної інформації постачальників
Обсяги закупівель		Величина обороту із закупівель Частка у закупівлях
Репутація		Бренд, торгова марка Масштаб діяльності Статус експерта у галузевих рішеннях Рівень технологій, що застосовуються Фінансовий стан (включаючи ціни та структуру витрат) Логістичні можливості

Якщо ринкова сила покупця переважає ринкову силу постачальника, виникає ситуація домінування покупця, коли той намагається диктувати умови постачальнику, отримуючи знижки, відстрочки платежів та інші вигідні для себе умови. Якщо ж ситуація є протилежною, у ділових взаємовідносинах домінує постачальник (продавець), для якого інтереси дрібних покупців можуть бути не надто важливими.

На рис. 22 наведена матриця аналізу купівельної сили фірми, яка дозволяє побачити можливі варіанти взаємодії покупців та постачальників. Невеликі та середні фірми з відносно незначним оборотом, як правило, потрапляють у нижню частину матриці, але, природно, прагнуть покращити свої позиції і переміститися вгору.

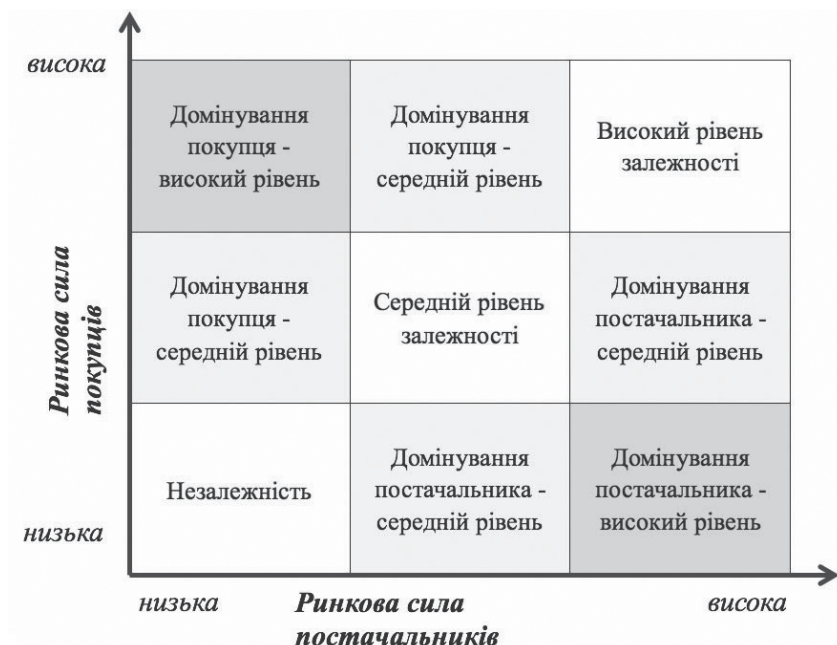


Рисунок 22. Матриця аналізу купівельної сили фірми

Варіантів зробити це не так вже багато. За Р. Емерсоном, існує лише декілька універсальних стратегій посилення впливу, якими можуть скористатися слабкі учасники партнерських відносин:

1. Зменшення зацікавленості у співпраці.
2. Розширення мережі стосунків.
3. Підвищення свого статусу.
4. Формування коаліції з іншими слабкими учасниками.

Якщо поширити цю концепцію на відносини між покупцем і постачальником, то перша стратегія полягатиме у припиненні або радикальному зменшенні співпраці, коли покупець за допомогою таких заходів, як диверсифікація, зменшує свою залежність від основного постачальника.

Друга стратегія може полягати у пошуку нових постачальників на інших ринках, розвитку покупцями своєї мережі контрагентів та диверсифікації джерел постачання.

Третя стратегія безпосередньо пов'язана з розвитком бренду, набуттям галузевого досвіду, розробкою ноу-хау та іншими заходами, спрямованими на підвищення репутації.

І, нарешті, **четверта стратегія** передбачає кооперування та об'єднання з іншими покупцями для збільшення своєї купівельної сили. Одним з найбільш поширених способів зробити це є створення закупівельної організації, яка би консолідувала ресурси і компетенції її учасників. Фірми, що на правах учасників беруть участь у діяльності закупівельних груп, отримують значно більшу купівельну силу та гнучкість за рахунок можливості обирати між пропозиціями різних постачальників. Крім того, для покупців, об'єднаних у закупівельні групи, стають доступними товари і послуги від виробників вищого рівня; вони можуть відійти від співпраці з місцевими постачальниками і перейти на регіональний чи міжнародний рівень закупівель.

Невеликі фірми у своїй закупівельній діяльності часто стикаються з високим рівнем невизначеності та проблемами взаємовідносин з великими постачальниками, які не сприймають їх потреби всерйоз. Тому покупці з незначними обсягами замовлень прагнуть максимально формалізувати стосунки з постачальниками і добитися певних гарантій шляхом укладання довгострокових договорів, створення спільних підприємств тощо. Разом з тим, можливості лобювати свої інтереси окремо у невеликих фірм є досить обмеженими, що спонукає їх до об'єднання та висунення привабливих пропозицій постачальникам на основі консолідованої позиції закупівельної групи.

Створення та розвиток закупівельної групи може включати декілька етапів, які потрібні для консолідації купівельної сили її учасників (рис. 23). Найперше, для досягнення рівня купівельної сили, позначеного на рис. 23 номером (1), потрібно досягнути домовленості між декількома потенційними учасниками і консолідувати ресурси (обсяг замовлень) до величини, що дозволяє отримати привабливу для учасників знижку.

На цьому етапі переговори про об'єднання можуть ініціювати як окремі учасники, так і вже існуючі неформальні групи (А'), які мають досвід разових (нерегулярних) спільних закупівель. Такі групи часто стають основою для приєднання до них інших учасників.

Закупівельна група, що діє на місцевому ринку, може включати від 2-4 до 30-50 і більше учасників (верхня межа визначається як ситуативними чинниками, так і обмеженнями, що накладаються необхідністю якісно адмініструвати, координувати та погоджувати інтереси учасників). Така група надає перевагу роботі з локальними виробниками, вибудовуючи партнерські стосунки з відносно невеликою кількістю постачальників.

По мірі зростання кількості учасників та консолідації більших обсягів ресурсів закупівельна група досягає другого рівня купівельної сили, який дозволяє їй вийти на регіональний рівень і почати працювати з потужнішими постачальниками, отримуючи більші знижки та пільги. На регіональному рівні керівництво закупівельної групи змушено вирішувати цілий перелік складніших завдань (наприклад, обслуговування широкого асортименту товарів, юридична підтримка укладання контрактів, складська і транспортна логістика, інформаційні технології управління закупівлями тощо).

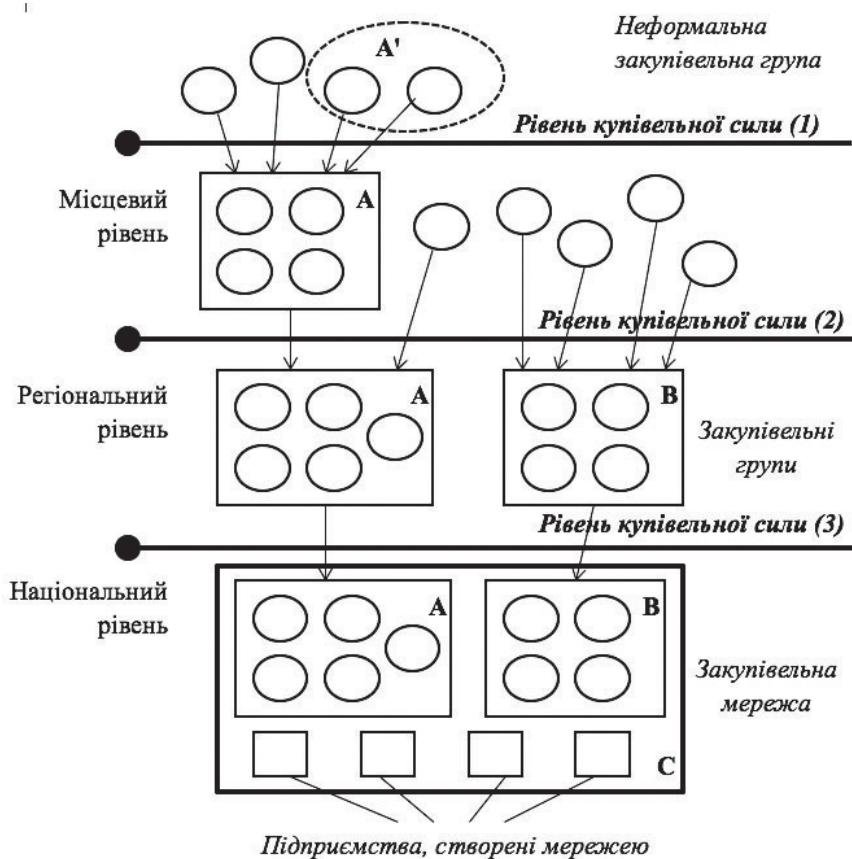


Рисунок 23. Послідовність та варіанти розвитку закупівельних груп

У багатьох країнах закупівельні групи утворюють мережі або асоціації, такі як Euronics (Нідерланди; близько 6 тис. учасників), GAS (Італія; об'єднує близько 700 груп, кожна з яких нараховує 10-300 учасників) та Seikatsu Club

(Японія; до складу об'єднання входить 600 споживчих кооперативів з 19 префектур, близько 300 тис. учасників). Такі мережі досягають найвищого рівня консолідації купівельної сили і пропонують учасникам різноманітні послуги: відкривають свої магазини, надають транспортні і логістичні послуги, володіючи власним автопарком та складами, забезпечують страхування майна і вантажів тощо.

Кожна фірма, яка розглядає можливості участі у закупівельних групах, повинна враховувати плюси і мінуси кожного з варіантів – участь у неформальній групі, входження у місцеву чи регіональну закупівельну організацію чи приєднання до потужної закупівельної мережі, що діють у національних масштабах і глобально.

Для українських компаній, родинних фірм чи фізичних осіб найбільш реалістичними варіантами є участь у створенні місцевих або регіональних закупівельних груп. При цьому кожна фірма може і повинна дотримуватися природної та доречної стратегії участі.

5.3 СТРАТЕГІЇ УЧАСТІ ФІРМ У ЗАКУПІВЕЛЬНИХ ГРУПАХ

Вважається, що при залученні до закупівельної групи, кожна фірма вибирає одну з чотирьох стратегій, керуючись, по-перше, обсягом закупівель, які планується здійснити (або які здійснюються) та, по-друге, очікуваним рівнем впливу на групову політику (рис. 24).

По-перше, фірма може обрати стратегію домінування, коли вона приєднується до закупівельної групи, щоб здійснювати багато закупівель, а також суттєво впливати на діяльність групи та рішення, які приймають керівні органи. Це означає, що фірма зацікавлена брати активну участь в управлінні закупівельною групою, підтримувати її наявними ресурсами і власним авторитетом.

Ця стратегія, насамперед, є притаманною для учасників, яких називають «майстер-покупець». Ці учасники володіють відносно значним бізнесом та купівельною силою (порівняно з іншими учасниками), але, з різних причин, готові співпрацювати з меншими членами групи та ділитися з ними своїми знижками в обмін на потужніші важелі прийняття рішень у групі.

Другою є стратегія аутсорсингу, коли учасник здійснює великі обсяги закупівель, але не бажає займатись питаннями операційної діяльності закупівельної групи. Для таких учасників найважливіше – отримати професійне управління закупівельною групою та інші послуги взамін на обсяги замовлень, але не на допомогу в адмініструванні.

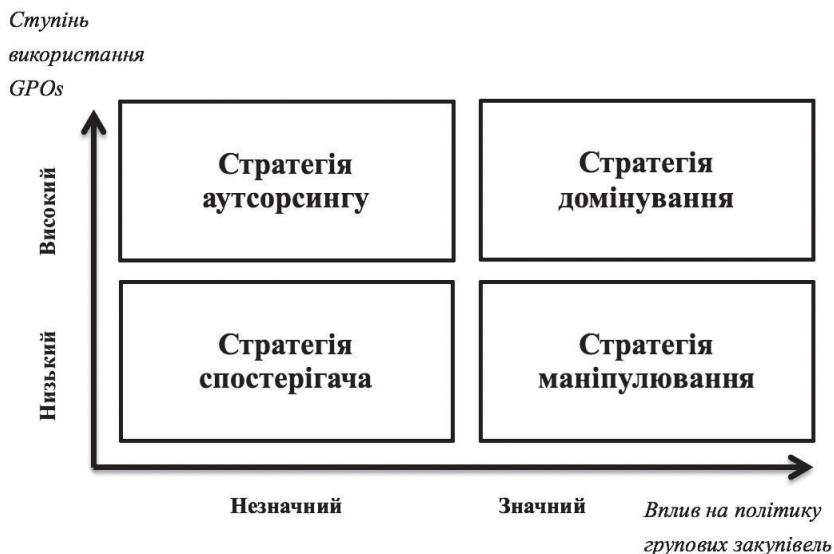


Рисунок 24. Основні стратегії участі у закупівельних групах

Третій варіант стосується фірм, які, приєднуючись до закупівельної групи, використовують стратегією маніпулювання, що передбачає високу внутрішню активність учасника при відносно малих обсягах замовлень. У цьому випадку очікування учасника щодо знижок та умов можуть бути неадекватними його внеску у групові закупівлі, а це є причиною потенційних внутрішніх конфліктів між учасниками. Тому внутрішні регламенти діяльності закупівельних груп повинні містити відповідні «запобіжники», які дозволяли би нейтралізувати надмірну активність учасників з невеликими обсягами замовлень.

Останній варіант – стратегія спостерігача, коли підприємство обмежено бере участь у діяльності закупівельної групи, займаючи вичікувальну позицію. Така стратегія є характерною для фірм-новачків, які не визначились до кінця зі своїми очікуваннями від участі у групі, або фірм, які беруть участь одночасно у декількох закупівельних групах.

Зрозуміло, що за таких умов керівництво закупівельної групи повинне бути готовим згладжувати можливі конфлікти між учасниками, що дотримуються різних стратегій. Проте у жодному разі не повинно виникати ситуацій, коли одні члени групи свідомо діють всупереч інтересам інших. З іншого боку, слід також враховувати внесок учасників в обсяг закупівель та інші чинники підтримання діяльності групи. Для цього можуть бути розроблені та застосовані різні бізнес-моделі закупівельних груп, наприклад, модель рівних учасників або ж модель диференціювання, коли виділяються засновники, які, на відміну від рядових учасників, керують закупівельною групою, визначають її політику і мають за це додаткові бонуси.

Вибір стратегії участі у закупівельній групі значною мірою залежить від специфіки категорій товарів і послуг, за якими підприємство здійснює закупівлі

Вибір стратегії участі у закупівельній групі значною мірою залежить від специфіки категорій товарів і послуг, за якими підприємство здійснює закупівлі. Наприклад, за категоріями, що характеризується істотним вартісним обсягом і порівняно низьким рівнем складності ринку товарів або послуг (на ринку існує велика кількість постачальників або товарів-замінників), доцільно здійснювати закупівлі саме через закупівельні групи. Це дозволяє, по-перше, отримати істотну економію на витратах, користуючись знижкою закупівельної групи, а по-друге, знизити ризики та витрати, пов'язані з менеджментом закупівель даних категорій товарів. Протилежна ситуація має місце для тих категорій закуповуваних товарів і послуг, які характеризуються низькими обсягами споживання і високою складністю ринку постачальників. Ці категорії є «нецікавими» для закупівельної групи, оскільки за ними не тільки складно консолідувати необхідний обсяг замовлень, їх також складно і дорого адмініструвати. Тому учасники закупівельних груп повинні самостійно забезпечувати закупівлі тих товарів, які нечасто споживаються і які продають лише обмежене коло постачальників.

Основою для прийняття рішення про передачу закупівель за відповідними категоріями у закупівельну групу є отримання відповідей на два взаємопов'язаних питання:

- хто повинен відповідати за здійснення закупівель у межах конкретної закупівельної категорії;
- які пріоритети існують у тих категоріях закупівель, які підприємство готово передати закупівельній групі.

Разом з тим, існує низка додаткових міркувань, які повинні бути враховані при визначенні стратегії участі у закупівельній групі.

1. Залежність між вартістю закуплених товарів чи послуг у межах категорії і величиною потенційної економії на закупівельних витратах не завжди має прямий характер. Найчастіше можлива економія визначається кількісними обсягами продукції, що закуповується, політикою поповнення запасів, однорідністю асортименту (кількістю різних специфікацій закупівель) тощо.
2. Параметр складності ринку постачальників не враховує сформований характер взаємодії контрагентів в ланцюгах поставок: на «складному» ринку у компанії-замовника продукції можуть бути кращі важелі впливу і переговорні можливості відносно постачальників, ніж при порівняно більш «простій» структурі ринку закупівель.
3. Вибір стратегії підприємства за тими категоріями товарів чи послуг, які або часто закуповуються в умовах «складного» ринку постачання, або закуповуються на «простих» ринках, але нечасто, не є однозначним і повинен визначатися за допомогою аналізу інших чинників.

Для того, щоб оцінити доцільність передачі тих чи інших категорій товарів чи послуг закупівельній групі, підприємство повинно визначити можливу економію у термінах сукупної вартості володіння. У сфері закупівель сукупна вартість володіння товарами чи послугами включає чотири основні елементи (рис. 25).



Рисунок 25. Основні елементи сукупної вартості володіння у закупівлях та можливості її зниження

1. Купівельна вартість товарів чи послуг. Економія у величині цього показника може досягатися двома шляхами:

- за рахунок вибору позицій з більш вигідною ціною закупівлі при уніфікації закупівельної номенклатури учасників закупівельної групи;
- за рахунок знижки з ціни закупівлі номенклатурної позиції, наданої постачальником або виробником за збільшення обсягів закупівель (яке, у свою чергу, досягається за допомогою консолідації ресурсів закупівельної групи).

2. Витрати на здійснення закупівель. Скорочення витрат на виконання закупівельних операцій, у свою чергу, може бути обумовлено трьома факторами:

- за рахунок скорочення загальної кількості створюваних і узгоджуваних замовлень на закупівлю;
- за рахунок скорочення витрат на створення, узгодження і відправку одного замовлення постачальнику, що досягається за допомогою впровадження єдиних стандартних процедур та інструментів автоматизації обробки замовлень на закупівлю;
- за рахунок вивільнення робочого часу співробітників служби постачання на підприємстві.

3. Транспортно-заготівельні та складські витрати. По даній групі витрат економія від здійснення поставок через закупівельну групу може бути досягнута:

- за рахунок зниження транспортної складової в закупівельній собівартості продукції за допомогою підготовки і відправки консолідованих замовлень постачальнику;
- за рахунок скорочення власних транспортних витрат підприємства при самовивозі з централізованого складу закупівельної групи;
- за рахунок скорочення постійних складських витрат підприємства за умови використання складських площ закупівельної групи.

4. Вартість оборотних коштів на постачання. Прискорення оборотності оборотних коштів, а значить, і скорочення вартості робочого капіталу у постачанні, можна домогтися:

- за рахунок оптимізації середнього рівня товарно-матеріальних запасів за номенклатурою продукції, що закуповується в рамках категорії;
- за рахунок узгодження з вибраними та затвердженими закупівельною групою постачальниками єдиних і більш вигідних умов оплати рахунків.

Потенціал економії по кожній з вищенаведених груп витрат може бути розрахований шляхом оцінки ефекту від позначених для груп напрямків скорочення витрат. Оцінка ефекту по конкретному напрямку скорочення витрат здійснюється шляхом застосування релевантного показника, що відображає потенційну економію у відсотках від існуючої величини витрат за тим чи іншим елементом сукупної вартості володіння. Перелік рекомендованих показників наведено у таблиці 18.

Таблиця 18. Показники потенційної економії за рахунок участі у GPO (за елементами сукупної вартості володіння)

Напрямок економії	Показник
<i>Потенціал економії на ціні закупівлі</i>	
Уніфікація закупівельної номенклатури у межах закупівельної групи	Потенційна економія на середньою ціною закупівлі
Раціоналізація портфеля постачальників	Потенційна знижка з ціни при збільшенні обсягів закупівель
<i>Потенціал зниження адміністративно-управлінських витрат</i>	
Скорочення загальної кількості створюваних замовлень на закупівлю	Потенційне скорочення кількості замовлень у розрахунку на одного постачальника
Скорочення витрат на обробку одного замовлення	Потенційне скорочення витрат на обробку одного замовлення
Скорочення витрат часу адміністративно-управлінського персоналу служби постачання підприємства	Вивільнення робочого часу залучених у закупівельну діяльність співробітників підприємства
<i>Потенціал зниження адміністративно-управлінських витрат</i>	
Зниження транспортної складової витрат за рахунок консолідації замовлень	Потенційна економія на транспортній складовій у ціні закупівлі при консолідації замовлень
Скорочення власних транспортних витрат	Економія на вартості самовивозу зі складів закупівельної групи
Скорочення постійних складських витрат	Потенційне скорочення витрат на утримання власних чи орендованих складських приміщень
<i>Потенціал прискорення оборотності оборотних коштів</i>	
Оптимізація товарно-матеріальних запасів	Потенційне скорочення запасів ТМЦ за номенклатурними позиціями
Узгодження вигідних умов та строків оплати	Потенційне збільшення періоду відстрочки платежу

Після оцінки потенціалу економії по кожній групі витрат стає можливим оцінити загальну величину потенційної економії в сукупній вартості володіння, яка є важливим орієнтиром для вироблення стратегії участі підприємства у діяльності закупівельної групи.

Наступним етапом аналізу є оцінка сили переговорної позиції закупівельної групи у відносинах з постачальниками товарів і послуг, що закуповуються підприємством.

Сила переговорної позиції закупівельної групи у відносинах з контрагентами в ланцюгах поставок є одним з ключових чинників отримання знижок і досягнення бажаного рівня економії по конкретно взятій закупівельній категорії. Визначається вона п'ятьма основними факторами (рис. 26).

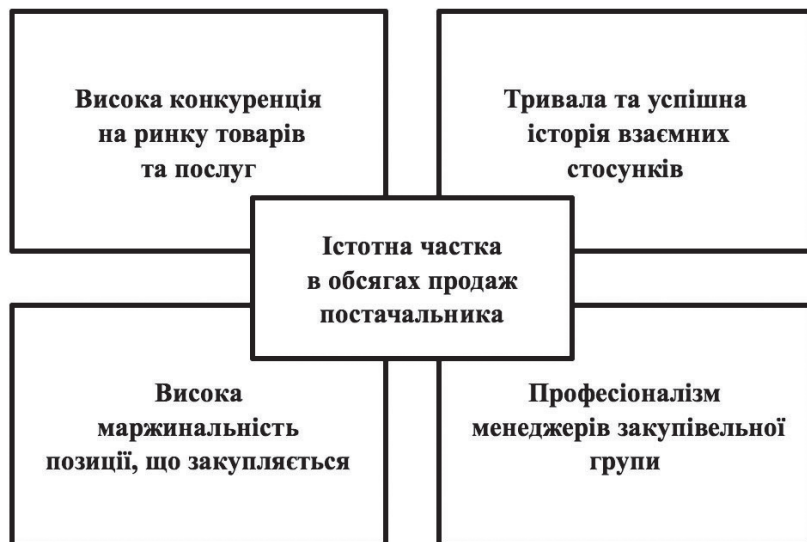


Рисунок 26. Фактори переговорної позиції закупівельної групи у відносинах з контрагентами

1. Частка закупівельної групи у товарообігу основних постачальників у межах закупівельної категорії. Чим вище даний показник, тим більш істотним є вплив закупівельної групи у переговорах з постачальниками, які прагнуть зберегти хороші відносини з одним зі своїх ключових покупців. Оцінюється цей показник (як і всі інші фактори переговорної позиції закупівельної групи) може по-різному, наприклад, за шкалою від 0 до 2 балів (середня частка в товарообігу основних постачальників <5% – 0 балів; від 5% до 15% – 1 бал; понад 15% – 2 бали).

2. Рівень конкуренції на ринку товарів та послуг у межах закупівельної категорії. Чим вище концентрація великих постачальників на ринку товарів чи послуг у відповідній категорії, тим легше закупівельній групі досягнути вигідних умов при проведенні переговорів із закупівель. Рівень ринкової конкуренції зазвичай оцінюється через Індекс Херфіндала-Хіршмана (Herfindahl-Hirschman index, HHI), який рахується як сума квадратів часток

ринку кожної фірми в галузі (на практиці зазвичай використовуються ринкові частки 5-10 найбільших постачальників). У відповідності зі значенням цього показника ринок закуповуваних товарів або послуг може бути визнаний висококонцентрованим ($2000 < \text{HHI} < 10000$, 0 балів), помірно концентрованим ($1000 < \text{HHI} < 2000$, 1 бал) або низькоконцентрованим ($\text{HHI} < 1000$, 2 бали).

3. Історія взаємин з постачальником. Ведення переговорів і впровадження ініціатив щодо підвищення рівня співпраці відбувається успішніше за наявності тривалої історії взаємин закупівельної групи із постачальником, які супроводжуються взаємними поступками і компромісами. Якщо за весь період співробітництва з основними постачальниками у відповідній категорії мали місце судові справи щодо поставок продукції, що закуповується, чи оплати рахунків, значення даного чинника – 0 балів. Якщо за період співпраці були зафіксовані офіційні претензії однієї сторони до іншої за параметрами закупівель, однак суперечки вирішувалися оперативно і без залучення учасників в судовий процес – 1 бал. При відсутності будь-яких офіційних претензій сторін одна до одної протягом усього періоду співпраці – 2 бали. Постачальники з менш ніж піврічної історією відносин із закупівельною групою до уваги при оцінці розглянутого фактору не приймаються.

4. Маржинальність закупівель. Чим вище операційна маржа постачальника за товарами і послугами, що закупляються, тим вища потенційна економія на закупівельній вартості одиниці продукції, якої у межах переговорного процесу може домогтися закупівельна група (зокрема, на вартості закуплених товарів або послуг та транспортної складової в ціні закупівлі). При цьому до розрахунку рекомендується брати оцінку середньої операційної маржі постачальника (EBITDA) на ринку закупівельної категорії. При високій маржинальності продукції у відповідній категорії закупівель (наприклад, $\text{EBITDA} > 8\%$) значення фактору складає 2 бали, при середній маржинальності ($3\% < \text{EBITDA} < 8\%$) – 1 бал, при низькій – 0 балів.

5. Професіоналізм менеджерів, що приймають рішення у категорії. Професійна управлінська культура передбачає готовність до конструктивного діалогу та обговорення взаємовигідних пропозицій зі зміни існуючих угод чи бізнес-процесів у ланцюгу закупівель. При наявності значного досвіду менеджерів закупівельної групи щодо підвищення ефективності закупівельної діяльності, застосування професійного підходу до переговорів, практики схвалення та погодження змін контрактних умов значення показника дорівнюватиме 2 балам. При відсутності досвіду обговорення додаткових комерційних умов, або зміни діючих контрактних умов – 1 бал. При наявності негативного досвіду обговорення додаткових / зміни діючих комерційних умов з постачальником – 0 балів. При певній відносності розглянутих вище факторів переговорної позиції закупівельної групи, їх аналіз та оцінка дозволить керівництву підприємства визначити, наскільки високі шанси домогтися цільової економії у сукупній вартості володіння існують по конкретній закупівельній категорії. Загальна сума балів, присвоєних переговорній позиції закупівельної групи у відносинах з постачальниками за всіма п'ятьма факторами, може виступати як кількісний

критерій включення (чи невключення) тих чи інших категорій товарів та послуг у перелік, що передається в управління закупівельній групі.

Таким чином, прийняття рішення щодо стратегії участі у діяльності закупівельної групи вимагає ґрунтовного аналізу конкретних категорій товарів або послуг, які закуповуються підприємством. Кожна категорія оцінюється за двома параметрами:

1. Потенціал ефективності групових закупівель – ефект від консолідації закупівельної діяльності (ресурсів) учасників групи, який знаходить своє відображення в сукупній вартості володіння товарами або послугами у відповідній категорії. Цей параметр відображає привабливість закупівельної групи з економічного погляду і вимірюється у відсотках від поточного значення сукупної вартості володіння за категорією.
2. Переговорна позиція закупівельної групи у відносинах з постачальниками у межах закупівельної категорії – оцінка здатності групи (точніше, її менеджменту) домогтися потенційної економії за допомогою переговорів з постачальником. Даний параметр відображає серйозний і слабо контрольований ризик – ризик недосягнення домовленостей з контрагентами у ланцюгах поставок. Реалізація суттєвої частини потенційної економії залежить від того, чи здатна закупівельна група домовитися зі своїми постачальниками про зміну договірних умов та / або бізнес-процесів закупівельної діяльності.

Додаткові стратегічні можливості закупівельних груп

Багато закупівельних груп нині пропонують своїм учасникам різноманітні додаткові сервіси чи цінності. Серед них можна виділити: управління ризиками (зменшення ризиків для клієнтів, коли закупівельна група бере на себе певні ризики, пов'язані із стабільністю поставок, коливанням цін чи поставками із ризикованих країн і регіонів); «зелені» закупівлі (коли група гарантує, що поставки здійснюються від постачальників, які жорстко дотримуються стандартів якості і безпеки продукції, що може бути додатковим бонусом у боротьбі за кінцевого споживача); надання інших послуг (інформаційних, консалтингових, маркетингових, рекламних тощо).

5.4 УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

При здійсненні закупівель кожна фірма стикається із значними труднощами та ризиками. Крім глобальних ризиків, таких як недосягнення стратегічних цілей у зв'язку з відсутністю (низькою якістю) необхідних товарів чи послуг чи недосягнення необхідної економії від закупівельної діяльності, компанії стикаються з численними операційними ризиками, пов'язаними із строками та номенклатурою поставок, коливанням цін, порушенням регламентів здійснення закупівель тощо.

Закупівельні групи можуть брати на себе відповідальність за зниження цих ризиків. Більше того, вони можуть контролювати ланцюги створення цінності, добиваючись важливих стратегічних результатів. Наприклад, французька компанія Renault змогла на 3% зменшити витрати на придбання комплектуючих після того, як почала купляти їх спільно з компанією Nissan. Отримана економія була достатньою, щоб маржа прибутку за деякими моделями продуктового ряду зросла вдвічі.

Крім того, закупівельні групи вдало підтримують інтеграційні процеси на ринках товарів і послуг, особливо стратегії вертикальної інтеграції. Ці стратегії передбачають нарощування обсягів та покращення результатів діяльності компанії завдяки об'єднанню її зусиль з іншими компаніями у межах одного ланцюга створення цінності. Залежно від того, з ким об'єднується компанія, виділяють стратегії прямої чи зворотної інтеграції.

Стратегія прямої інтеграції передбачає об'єднання виробника з торговельним посередником (наприклад, нафтопереробна компанія придбає або створює мережу АЗС або кондитерська компанії інтегрується з мережею роздрібних фірмових магазинів).

Стратегія зворотної інтеграції передбачає об'єднання виробника з постачальниками матеріально-технічних ресурсів або послуг. Таке об'єднання має на меті, насамперед, зниження ризиків постачання, особливо тоді, коли якість продукції, її ціна, строки поставки є критично важливими. Разом з тим, знижуючи одні ризики, компанії – прихильники корпоративної вертикальної інтеграції наражаються на інші. Наприклад, коли компанія Kentucky Fried Chicken придбає у власність птахоферму, вона намагається мінімізувати ризики постачання якісної продукції (курятини) у свої ресторани, але приймає на себе всі ризики управління бізнесом з вирощування курей, який має мало спільного з основним бізнесом.

Якщо компанія починає володіти постачальником сировини, комплектуючих чи послуг, вона, по-перше, втрачає гнучкість та свободу прийняття рішень: тепер вона змушена купляти сировину, комплектуючі чи послуги лише у свого постачальника, хоча на ринку цілком можуть бути привабливіші пропозиції з погляду ціни, якості, умов поставки тощо.

По-друге, «свій» постачальник, опинившись у привілейованому становищі та будучи захищеним від конкуренції, менше звертає увагу на постійне удосконалення, економію ресурсів та бережливе виробництво. У підсумку це може призвести до збільшення цін на його продукцію.

По-третє, компанія – власник основного бізнесу може не розуміти специфіки діяльності придбаних нею фірм-постачальників та керувати ними не найкращим чином. Усі ці ризики часто нівелюють потенційні переваги стратегії вертикальної інтеграції та змушують вищий менеджмент компаній шукати гідну альтернативу.

Закупівельні групи, які беруть на себе управління ризиками закупівель покупців (учасників), якраз і є такою альтернативою. Вони приймають на себе управління бізнес-процесами вибору найкращого постачальника, укладання договорів і проведення тендерів, контролю за доставкою товарів, складським менеджментом тощо. При цьому компанії не повинні інвестувати значні кошти у придбання інших фірм чи забезпечення над ними відповідного юридичного та операційного контролю.

5.5 ЗАКУПІВЛІ НАТУРАЛЬНИХ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ («ЗЕЛЕНІ» ЗАКУПІВЛІ)

Сьогодні вже у багатьох країнах фізичні особи та представники малого бізнесу активно кооперуються з метою придбання недорогих і якісних продуктів харчування безпосередньо від виробників та гуртових постачальників. Поняття кооперації розглядається нами як форма співпраці двох і більше осіб, які роблять спільно щось таке, що не могли би зробити самостійно.

Закупівельні групи, які спеціалізуються на натуральних харчових продуктах, об'єднують споживачів, які готові виділяти свій час (на волонтерських засадах) та гроші для придбання потрібної їм продукції у фермерських господарствах чи на гуртових ринках. При цьому закупівельна група не лише забезпечує отримання привабливої ціни (за рахунок знижок), але й гарантує закупівлю екологічно безпечної та якісної продукції, контролюючи, за потреби, її походження та процеси збирання, обробки та зберігання.

Закупівельна група може також виконувати спеціальні замовлення своїх учасників, пов'язані з придбання спеціальних дієтичних продуктів для хворих, або забезпеченням недорогими овочами і фруктами клієнтів, що знаходяться у зонах з несприятливими кліматичними умовами.

Закупівельні групи зі спеціалізацією на натуральних харчових продуктах надають значну допомогу не тільки покупцям, але й виробникам сільськогосподарської продукції. Для багатьох фермерів пошук альтернативних каналів збуту та вирішення проблеми продажу значних обсягів продукції є критичними. Тому закупівельні групи розглядаються як один з найбільш ефективних способів задовольнити інтереси як покупців, так і виробників на ринку натуральних харчових продуктів.

Серед найбільш відомих європейських закупівельних груп у сфері натуральних харчових продуктів, потрібно відзначити французьку Біосоор та італійську мережу Gruppo di Acquisto Solidale (GAS), які здійснюють прямі поставки екологічно безпечної та якісної продукції від сільгоспвиробників до кінцевих споживачів у своїх країнах.

Зокрема, закупівельна група Біосоор, створена у 1986 році, станом на 1 січня 2014 року володіла більше, ніж 335 магазинами, транспортною компанією та логістичною мережею для постачання якісної сільськогосподарської продукції. Біосоор активно підтримує невеликих сільських виробників, гарантуючи придбання їхньої натуральної продукції, полегшує логістику свіжих овочів і фруктів, оперативно надаючи фермерам свої вантажні автомобілі, допомагає вирішувати юридичні проблеми, пов'язані із земельними питаннями тощо. Логістична платформа Біосоор

представлена чотирма логістичними центрами, розташованими у різних регіонах Франції, та складськими площами більше ніж у 40 000 м². Біосоор закупляє натуральну сільськогосподарську продукцію (більше 8000 позицій асортименту) у більш ніж 700 французьких постачальників і посідає 15% на цьому ринку.

Італійська мережа GAS активно функціонує з середини 1990-х років і об'єднує близько 700 закупівельних груп (у кожній групі нараховується від 10 до 300 учасників, переважно родинних фірм та фізичних осіб). Керівним принципом діяльності цієї мережі є суспільна відповідальність та захист навколишнього середовища, завдяки чому отримання найбільших знижок не завжди є основним завданням при здійсненні закупівель. Зокрема, члени мережі GAS надають перевагу придбанню місцевої сільськогосподарської продукції, намагаючись мінімізувати вплив автотранспорту на навколишнє середовище, а також підтримують слабкі фермерські господарства, бізнес багатодітних родин, сім'ї вимушених переселенців, що займаються сільським господарством та переробкою тощо.

У Великобританії більшість закупівель натуральних харчових продуктів здійснюється через великі закупівельні кооперативи (Suma, Essential Trading, Infinity) або структури, що функціонують при місцевих супермаркетах та магазинах (People's Supermarket у Лондоні тощо). Ініціатива створення закупівельних груп у сфері натуральних харчових продуктів, переважно, належить місцевим активістам, які не мають можливості купувати якісну органічну їжу самостійно.

Сучасний продуктовий ритейл у Великобританії знаходиться у стані олігополії: чотири великі мережі супермаркетів – так звана «велика четвірка» (Tesco, ASDA, Sainsbury's і Morrisons) контролює 75% ринку. Незважаючи на те, що, крім супермаркетів, натуральні продукти харчування можна придбати у фермерських магазинах, на ринках чи шляхом прямих поставок у ресторани чи паби, значна кількість споживачів не може знайти для себе однаково привабливі варіанти і за якістю, і за ціною.

Створення закупівельних груп є однією з найкращих можливостей вирішити цю проблему. Наприклад, британська закупівельна група Stroud Co була створена спільно зацікавленими покупцями та сільгоспвиробниками і сьогодні об'єднує близько 200 учасників, які через Інтернет замовляють продукти харчування і щотижня отримують їх через створений при місцевій школі «харчовий хаб». Ця схема дозволила залучити до співпраці низку виробників різної спеціалізації (молоко, м'ясо, випічка, пиво, натуральна сільськогосподарська продукція). Stroud Co також стимулює виробників купляти продукцію один в одного (наприклад, хлібопекарне підприємство закупляє місцеве органічне борошно, яйця і молоко).

5.6 ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ГРУПИ

Процес розробки, впровадження та реалізації стратегії (далі – процес управління стратегією) ми розглядаємо як певну циклічну модель, яка передбачає поступовий рух від визначення візії закупівельної групи до того, яким чином цю закупівельну групу створити, яку ціннісну пропозицію вона нестиме зацікавленим сторонам, далі через визначення ключових ресурсів та компетенцій до окреслення системи відповідальності, налагодження контролю, і, відповідно, до періодичного аналізу результатів (рис. 27). Знаючи проміжні результати, ми можемо вносити певні корективи і розвивати закупівельну групу.

1. Візія та стратегічні наміри. На цьому етапі ініціатори створення закупівельної групи повинні дати відповіді на низку питань. Що ми збираємося зробити, щоб суттєво змінити існуюче становище? Яку цінність ми пропонуємо і кому? Чому ми вважаємо, що саме закупівельна група є найкращим рішенням для існуючих проблем?

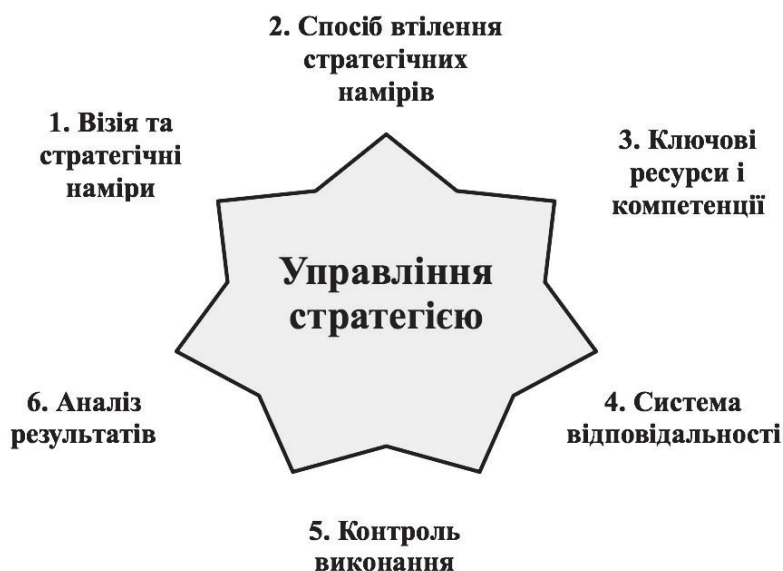


Рисунок 27. Управління стратегією закупівельної групи

2. Спосіб втілення стратегічних намірів. Який тип закупівельної групи є найбільш прийнятним для нас? Якими є фактори успіху нашої групи? Якою є стратегія участі фірм у закупівельній групі? Потрібно розуміти, що для досягнення успіху закупівельна група повинна вміти отримати довіру від покупців та найкращі умови від продавців (як порівняно із тим, що учасники можуть отримати поодиночі, так і порівняно з іншими закупівельними групами). Важливо також, щоб ціннісна пропозиція містила такі елементи, яких не пропонує жодна інша закупівельна група. Не варто забувати і про елементи управління даними, створення системи ключових показників і налагодження зворотного зв'язку тощо.

3. Ключові ресурси і компетенції. Якими активами повинна бути наділена закупівельна група? Яким має бути електронна площадка (сайт) групи? Чи повинна закупівельна група створити свій електронний магазин і чи важливою для неї є активність у соціальних мережах? Як забезпечити швидкі та результативні комунікації всередині групи та з її зацікавленими сторонами? Які чинники впливатимуть на створення атмосфери взаємної довіри у групі?

4. Система відповідальності. Які функції бере на себе закупівельна група та яку цінність забезпечує учасникам групи та іншим зацікавленим сторонам? За якою процедурою вимірюються результати діяльності групи? Якими є критерії та показники, за якими вимірюється результативність закупівельної групи? Хто конкретно відповідає за результати і чим саме?

5. Контроль виконання. Яким чином буде забезпечено виконання бізнес-процесів закупівельної групи з гарантованою якістю? Яким чином закупівельна група звітуватиметься перед учасниками та іншими зацікавленими сторонами? Оскільки кожна група перебуває на межі інтересів покупців, постачальників і суспільства загалом, то налагодження регулярного контролю і звітності перед учасниками та іншими зацікавленими сторонами є критичним.

6. Аналіз результатів. Чи було досягнуто стратегічні цілі, поставлені перед закупівельною групою? Чи задоволено інтереси учасників та інших зацікавлених сторін? Наскільки привабливо виглядає група на тлі конкурентів? Які коригувальні заходи потрібні, виходячи з проведеного аналізу результатів діяльності групи?

5.7 БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ГРУПИ

Бізнес-модель є способом структурованого відображення логіки функціонування закупівельної групи, яка висвітлює процес створення цінності для її стейкхолдерів. З погляду стратегічного планування розробка бізнес-моделі має значення, як мінімум, з трьох причин.

По-перше, бізнес-модель дозволяє описати структуру взаємозв'язків закупівельної групи, у якій відображено її ключові транзакції з різними групами зацікавлених сторін, в тому числі покупців, постачальників та підрядників. При цьому сама бізнес-модель відіграє роль механізму управління транзакціями, спроектованого таким чином, щоб створювати цінність за рахунок використання бізнес-можливостей. Відмінності між ключовими транзакціями, які є характерними для різних закупівельних груп, обумовлюють, згідно з цим підходом, наявність різних бізнес-моделей.

По-друге, бізнес-модель допомагає зафіксувати унікальний спосіб створення цінності закупівельною групою. Бізнес-модель допомагає зрозуміти, які технології і процеси потрібно застосувати для отримання запланованих результатів і які з них є найкращими з погляду створення цінності.

По-третє, бізнес-модель є важливим інструментом організаційного дизайну. Це означає, що вона розглядається як певний шаблон для налаштування різних елементів всередині закупівельної групи. Такими організаційними елементами можуть бути: ціннісна пропозиція, вхідні та вихідні потоки ресурсів, масштаб діяльності (вертикальний і горизонтальний), географічне охоплення ринків, постачальники, юридичні механізми організації діяльності тощо.

При цьому не можна плутати термін «бізнес-модель» з терміном «модель бізнес-процесу»: бізнес-модель не відображає бізнес-процеси, а лише висвітлює обмін цінностями між їх учасниками. Також бізнес-модель не є синонімом чи замінником бізнес-стратегії.

Ключовими термінами, які визначають зміст бізнес-моделі, є поняття бізнес-логіки, процесів створення цінності та стейкхолдерів (зацікавлених сторін), для яких, власне, створюється цінність. Таким чином, бізнес-модель відображає логіку діяльності та демонструє, як закупівельна група створює і постачає цінність для своїх учасників та інших зацікавлених сторін.

Канва (шаблон) бізнес-моделі закупівельної групи повинна містити низку компонентів, визначальних для успіху: споживацькі сегменти, суть ціннісної пропозиції, канали збуту, відносини з клієнтами, взаємозв'язки між ключовими партнерами, визначення ключових видів діяльності і, звісно, фінансові чинники: доходи, потоки надходження коштів та їх структура. Після визначення цих параметрів концепцію закупівельної групи можна втілювати в життя.

Дослідження світового досвіду створення закупівельних груп дозволяє виділити декілька типових бізнес-моделей (рис. 28). Зауважимо, що кожна конкретна бізнес-модель на практиці є унікальною, а ми далі розглянемо лише деякі типові варіанти.

Бізнес-модель «Класична». В основу цієї бізнес-моделі покладено традиційну концепцію закупівельної групи (переважно, горизонтально-інтегрованого типу), метою об'єднання учасників якої є отримання знижок та економія коштів завдяки агрегуванню попиту на визначені товари і послуги. Номенклатура закупівель, зазвичай, обмежується нестратегічними товарами і послугами. Учасники групи мають право, але не зобов'язані, брати участь у закупівлях.

Бізнес-модель «Спільний актив». Закупівельна група консолідується навколо активів, які спільно придбаваються та/або використовуються (наприклад, сільськогосподарська техніка придбана і використовується декількома фермерськими господарствами. Вони ж спільно закуповують паливо, запчастини, оплачують ремонти тощо). Учасники групи мають певні фінансові та операційні обов'язки, пов'язані з участю у групі.

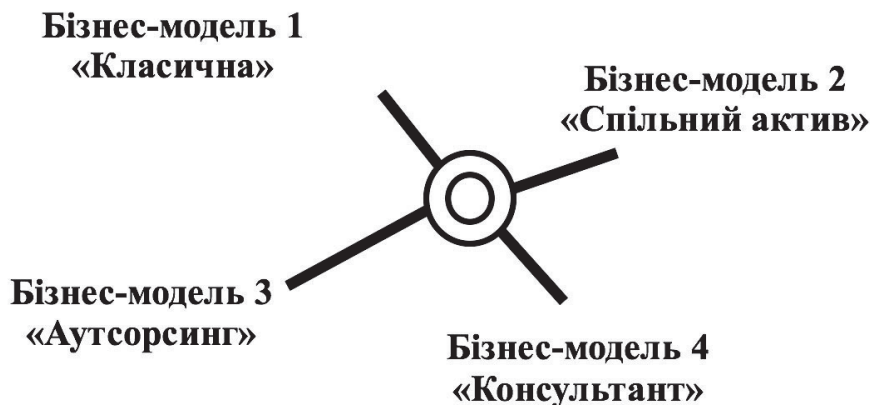


Рисунок 28. Ключові бізнес-моделі закупівельних груп

Бізнес-модель «Аутсорсинг». Закупівельна група надає учасникам послуги з аутсорсингу закупівельної та деяких інших функції (повністю або частково). Група переважно має вертикально-інтегровану структуру та обмежену, порівняно з «класичною» моделлю, кількість учасників. Крім того, закупівельна група допомагає учасникам у закупівлях, маркетингу, рекламі, підвищує присутність їх товарів у мережах тощо.

Бізнес-модель «Консультант». Окрім послуг із групових закупівель, група виступає провайдером сучасних технологічних рішень (наприклад, галузевих баз даних чи спеціального програмного забезпечення), консультує та надає потрібну інформацію учасникам, впроваджує стандарти ефективних закупівель. Закупівельна група також може надавати консультації зі зниження витрат та збільшення грошового потоку всім учасникам ланцюга створення цінності – покупцям, постачальникам, іншим організаціям.

Зауважимо, що реальна бізнес-модель закупівельної групи – це завжди «мікс», поєднання різних ідей та моделей. Для успішної реалізації стратегії групи її бізнес-модель повинна бути добре продуманою та унікальною.

5.8 РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ГРУПИ

Реалізація стратегії та впровадження бізнес-моделі закупівельної групи завжди пов'язані з подоланням певних ризиків і бар'єрів. Слід пам'ятати, що закупівельна група (як посередник) є цікавою для постачальників тільки за визначених умов:

- фірма спеціалізується на виробництві товарів частого продажу;
- комунікації та зворотній зв'язок з клієнтами є критично важливими для бізнесу;
- на ринку є багато конкурентів, які пропонують аналогічний товар чи послугу;
- фірма здатна надавати покупцям значні знижки, не потрапляючи при цьому у зону збитків.

Тому у процесі створення закупівельної групи доцільно послідовно дотримуватися таких кроків:

1. **Знайти відповідальних лідерів.** Важливим чинником успіху будь-якої закупівельної групи є наявність стійкої групи активних учасників, об'єднаних спільними цілями і цінностями. Лідери повинні взяти на себе відповідальність за створення і функціонування групи, в тому числі управління ризиками та конфліктами.
2. **Проводити зустрічі учасників.** Учасники групи повинні обговорити, яку бізнес-модель вони вважають найкращою для себе і які товари (послуги) хотіли би купувати. Не кожен учасник потребує однакові товари чи послуги. Тому завжди повинен бути вибір. Лідери групи повинні тримати постійний контакт з учасниками (e-mail, телефон, листування, віч-на-віч). Ще краще розробити, розвивати та «розкручувати» власний сайт.
3. **Сформувати пул надійних постачальників.** Кожна бізнес-модель потребує свого підходу до вибору постачальників, але у будь-якому разі закупівельна група повинна пересвідчитись, чи зможе регулярно долати мінімально необхідний для отримання знижки обсяг замовлення.
4. **Знайти людей, які вміють торгуватися.** Керівництво закупівельної групи повинно подбати про залучення талановитих та досвідчених фахівців у сфері комерції. Компетенції та зв'язки (в тому числі неформальні) теж дуже важливі.
5. **Правильно побудувати процеси.** Необхідно вибрати організаційну форму і належним чином зареєструвати закупівельну групу, після чого налагодити процеси страхування, логістики, доставки, обліку тощо. Максимум процесів, окрім основних, доцільно віддати на аутсорсинг.
6. **Створити атмосферу довіри** між учасниками, а також між групою та її зацікавленими сторонами. Головними чинниками довіри є прозорість

інформації, відкритий діалог між учасниками, незмінність правил і відсутність «подвійних стандартів» при прийнятті рішень. Потрібно пам'ятати, що потенційні учасники закупівельної групи (які часто є конкурентами) не завжди охоче йдуть на співпрацю та обмінюються інформацією з іншими учасниками групи. Тому рішенням цієї проблеми є включення до переліку закупівель лише нестратегічних товарів чи послуг або обмежене членство у групі.

Також дослідження діяльності європейських закупівельних груп показали, що більше 25% учасників незадоволені діючою системою розподілу знижок. Це породжує недовіру між учасниками та керівництвом групи і загрожує її існуванню.

5.9 КЕЙС. МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД: PRIME ADVANTAGE CORP.

Коли чотирнадцять років тому закупівельна група Prime Advantage розпочинала свою діяльність, її головним завданням було допомогти малим і середнім виробничим компаніям отримати таку економію при закупівлі товарів і послуг, якої вони ніколи не отримали би самотужки. Не менш важливим завданням була також побудова та зміцнення довготривалих відносин покупців з постачальниками, за яких обидві сторони отримували би максимальні довгострокові вигоди.

На момент заснування Prime Advantage закупівельні групи були більш поширені у таких галузях, як охорона здоров'я та громадське харчування, де компанії добре знають, які товари їм потрібні найбільше і за якими позиціями товарного асортименту можна отримати значні скидки за обсяг. Група Prime Advantage взяла на озброєння цей метод і спробувала застосувати його для широкого кола виробничих підприємств з різною спеціалізацією, орієнтуючись на задоволення інтересів як покупців, так і виробників.

Ініціатором ідеї була Луїза О'Салліван, колишній співробітник Groen, яка зробила блискучу управлінську кар'єру, дослужившись до посади президента дочірньої компанії Dover Industries Co. Опинившись на верхівці управлінської піраміди, Луїза побачила, що серед клієнтів її компанії є численні посередники закупівельні групи, які здійснювати закупівлі у великих обсягах, отримуючи для своїх учасників непогані знижки. «Було би непогано», – подумала вона, – «щоб і виробничі компанії, такі як Groen, теж мали такі пільги!»

Так думала не лише вона, і сьогодні членами групи Prime Advantage є більше 700 виробничих компаній, переважно малих і середніх. Група працює з обмеженою кількістю перевірених і надійних постачальників, купуючи не тільки різного виду сировину і комплектуючі, але й здійснюючи закупівлі робіт та послуг з технічного обслуговування, ремонту та забезпечення експлуатації обладнання. У кожній категорії закупівель, як правило, група має від 2 до 4 постачальників. Керівництво Prime Advantage, штучно створюючи для своїх постачальників умови «обмеженої конкуренції», стимулює їх лояльність, оскільки кожен з них має високі шанси отримати замовлення від учасників закупівельної групи. Постачальники формують свої системи знижок, базуючись на обсягах, які може закупляти група, і чим більше замовлень «виграє» один з постачальників, тим більші знижки мають покупці. Таким чином, виграють обидві сторони – покупці економлять більше коштів, а постачальник продає більший обсяг товару.

«Причина, завдяки якій учасники групи приєднується до неї, полягає у тому, що вони бачать в ній перспективу для себе форму партнерства, за якої вигідніше бути у складі закупівельної групи, а не поза нею», – пояснює Майкл

Макдональд, віце-президент Prime Advantage з нових ділових відносин. – «У нас є виключно сильні постачальники у багатьох ключових категорій, у яких здійснюють закупівлі наші учасники, і вони можуть отримати нашу групову знижку за обсяг або знижку за передоплату. Компанії розглядають питання про приєднання до нашої групи, оскільки бачать можливість зниження витрат в широкому діапазоні товарних категорій замість того, щоб безуспішно боротися за це самотужки».

Чому варто приєднатися до Prime Advantage?

- Зниження витрат (економія у межах 4-15%)
- Знайомство з найкращою практикою
- Побудова важливих взаємовідносин з постачальниками
- Зниження ризиків у ланцюгу постачання
- Отримання доступу до лідерів думки
- Консолідація постачальників

Що стосується акредитованих постачальників, то їх обирають за численними критеріями після проходження аудиторської перевірки. Взамін постачальники отримують доступ до широкого кола малих і середніх виробників, які у сукупності мають купівельну силу набагато більшу, ніж мають великі компанії. «Наші акредитовані постачальники розглядають співпрацю з нами як можливість збільшити свою ринкову частку і хороший шанс швидко швидше познайомитися з особами, які приймають рішення про закупівлі», – стверджує Макдональдс. – «Важливою частиною нашої роботи є докладання зусиль до того, що спільно сформувати найкращі умови для продажу і придбання товарів. Сьогодні у нас більше ніж 700 учасників і 125 постачальників».

(джерело: www.primeadvantage.com)

Розширення цільової аудиторії.

Коли Луїза О'Салліван започатковувала свою закупівельну групу, її цільовою аудиторією були виробники харчового обладнання, такі як Groen. Протягом перших кількох років Prime Advantage успішно освоїла цей ринок. Після цього, замість того, щоб задовольнитися досягнутим, О'Салліван вирішує оцінити існуючу базу постачальників і визначити інші виробничі сектори, яким закупівельна група зможе принести користь.

Сьогодні саме ця міжгалузева спеціалізація вирізняє Prime Advantage з-поміж інших традиційних закупівельних груп.

«Ми почали з харчового обладнання, і половина наших учасників досі працюють для цього ринку», – каже Макдональд. – «Інша половина представляє низку інших сегментів ринку виробництва – таких як упакування й транспортування, виробництво вантажівок і причепів, різні виробництва побутової техніки тощо».

Учасники групи замовляють сталь, різні види металу та інші компоненти, які входять до складу їх продукції, послуги з технічного обслуговування, ремонту та експлуатації, а також офісне обладнання безпосередньо від

постачальників у мережі. Покупці взаємодіють безпосередньо зі схваленими (акредитованими) постачальниками у межах програм Prime Advantage, причому учасники платять постачальникам за товари і послуги через рахунки закупівельної групи, а не безпосередньо.

Середньостатистичний учасник групи Prime Advantage має річний дохід від \$15 млн. до \$500 млн. Кожен з учасників, залежно від стратегічних потреб, придбає товари і послуги у 10-40 постачальників. Разом з експансією закупівельної групи на нові ринки, перелік її учасників і постачальників постійно зростає.

Макдональд розповідає, що хоча його список постачальників зростає разом з учасниками, це не означає, що нові постачальники включаються у нього автоматично. «У 90% випадків ми виходимо на постачальників за допомогою наших учасників», – каже він. «Коли ми починаємо працювати на нових ринках або приймаємо нових учасників, може виявитися, що за певними товарними категоріями у нас взагалі немає нікого або є лише один постачальник. Тоді ми оцінюємо сукупний попит на ці категорії товарів або послуг у межах нашої групи загалом і вирішуємо, чи варто нам з ними працювати». Навіть якщо постачальник виказує явну зацікавленість у співпраці, це ще не означає, що він буде схвалений і акредитований закупівельною групою. Для початку, постачальник повинен пройти процес аудиту, який складається з трьох етапів. По-перше, він зобов'язаний зробити самооцінку. По-друге, постачальника перевіряє один з призначених учасників Prime Advantage. І наприкінці, Prime Advantage самостійно виконує загальний аудит діяльності постачальника з метою оцінити його конкурентоздатність з погляду цін, якості та здатності запобігати ризикам. Після цього постачальник подає пропозицію, в якій наводить всі переваги та знижки для учасників Prime Advantage, які він готовий забезпечити. Остаточний вердикт («так» чи «ні») виносить комісія з відбору постачальників, сформована з менеджерів із закупівель компаній – учасників групи.

Чому постачальникам вигідно працювати з Prime Advantage?

- Це допомагає зустріти потрібних людей, які приймають рішення про закупівлі
- Це збільшує виручку і ринкову частку
- Це допомагає налагодити партнерські стосунки з покупцями
- Це розширює поточну ресурсну базу

(джерело: www.primeadvantage.com)

Такий тривалий і кропіткий процес дозволяє Prime Advantage відсіювати тих постачальників, які не відповідають її стандартам. Це також дозволяє компаніям-учасникам не витратити зайвий час на відбір постачальників. «Ця закупівельна група є настільки доброю, наскільки ми вміємо знайти гарних постачальників для наших членів», – пояснює Макдональд. – «Ми повинні мати кращих у своєму класі постачальників, які забезпечують відповідний рівень якості, або вони не будуть допущені у групу. Нашим учасникам потрібно зменшувати ризики у ланцюгу постачання і наша платформа дозволяє їм отримати надійне джерело поставок».

У більшості випадків, нижча вартість замовлення досягається шляхом зменшення кількості продукту, але бізнес-модель Prime Advantage

забезпечує зворотний результат. Це досягається шляхом полегшення доступу до тих постачальників, з якими невеликим виробникам складно мати справу одноосібно. У свій час, у цьому на власному досвіді переконалася Маргарет Тью, менеджер із закупівель компанії Stellar Industries, що знаходиться у штаті Айова, США,

Компанія Stellar виробляє обладнання, що встановлюється на вантажівках, таке як крани, підйомники та лебідки, і приєдналася до закупівельної групи Prime Advantage у 2005 році. «Ми відносно невелика компанія, тому ми дійсно шукали варіанти збільшити свої купівельні можливості з тим, щоб отримати доступ до компаній, про які раніше, можливо, навіть не знали», – розповідає Тью. Купуючи товари лише у 10 схвалених групою постачальників, Stellar зекономила на закупівлях 5-10% вже за перший рік.

Економія – не єдина перевага, яку отримала компанія Stellar. «Участь у групі Prime Advantage дозволила нам отримати кращі ціни від постачальників, ніж ми могли би отримати самотужки», – каже Маргарет Тью. – «Ми також отримали гарну площадку для обговорення найкращої практики. Дискусії, у яких я брала участь, були не менш цінними для нас, ніж отримані нами знижки».

У мережі.

«Зниження витрат на основі наших програм закупівель є абсолютно реальним», – говорить Макдональд. – «Це саме та причина, завдяки якій люди приєднуються до нас. Але є і додаткові переваги, пов'язані із членством у групі. Ще в 2000-му році, коли ми в основному були зосереджені лише на скороченні витрат, ми зрозуміли, що є й інші потреби наших учасників, які ми, ймовірно, зможемо задовольнити».

Регіональні менеджери з обслуговування клієнтів є вухами й очима Prime Advantage у ланцюгу поставок, які постійно організовують спілкування між учасниками групи та постачальниками. Але, оскільки група Prime Advantage працює з різними категоріями постачальників, вона не завжди покладається лише на свої сили і компетенції. Зокрема, вона співпрацює зі Strategic Resource Management (SRM) – фірмою, що спеціалізується на бенчмаркінгу і пропонує порівняльний аналіз витрат та виявлення можливостей економії на товарах, недоступних у мережі Prime Advantage. Наприклад, закупівельна група не співпрацює з постачальниками скловолкна, але допомагає учасникам, яким воно потрібне, придбати його за найкращою ціною.

Prime Advantage також проводить дві конференції кожен рік, навесні та восени, у різних штатах країни. Під час цих триденних заходів учасники групи та постачальники можуть зустрітися і поспілкуватися віч-на-віч з більшою кількістю партнерів, ніж вони це роблять протягом шестимісячного періоду.

«Ми знаємо, що у нас, як у середньої за розмірами компанії, надто обмежені ресурси і досвід, щоб по-справжньому добре налагодити наш ланцюг поставок, але ми також знаємо, що саме це має вирішальне значення для нашого успіху в майбутньому», – пояснює Білл Коллінз, генеральний менеджер Ultrafryer, виробник кухонної техніки з 1969 року.

«Це займає від трьох до шести місяців – зустрітися з такою кількістю постачальників», – продовжує він. – «Зробити це за три дні означає для нас не тільки спрощення процесу оцінки і вибору постачальників, але й економію купи грошей». Коллінз вважає, що конференції, які двічі на рік проводить Prime Advantage, економлять його компанії \$25 тис. щорічно.

Оскільки група Prime Advantage продовжує приймати нових учасників і збільшує перелік своїх постачальників, коло виробничих компаній, які можуть скористатися її послугами, постійно зростає.

Макдональд стверджує, що Prime Advantage вже знаходиться на ранніх стадіях присутності у деяких галузях харчової промисловості, таких як м'ясо- і молокопереробна промисловість, а також кондитерське виробництво. Ще одним ринком, який група вивчає на предмет пошуку потенційних членів, є альтернативна енергетика.

«Ми поступово перетворюємося на повноцінного партнера з тотального скорочення витрат та вдосконалення функції постачання, замість того, щоб бути звичайною закупівельною групою», – пояснює Макдональд.

Історія одного з учасників групи Prime Advantage.

Компанія Berner Food & Beverage, розташована у штаті Іллінойс, виробляє різноманітні харчові продукти власних торгових марок (private labels) – сирні соуси, кавові та енергетичні напої тощо. Продукція компанії виготовляється за найвищими галузевим стандартам і допомагає її клієнтам успішно конкурувати з відомими національними брендами.

Berner Food & Beverage виробляє приблизно 70% власних торгових марок (private labels) сирних соусів у Північній Америці, 85% власних торгових марок сирної пасти (salsa con queso) і 90% відсотків усіх аерозольних консервованих сирних продуктів. Своїм успіхом на ринку компанія завдячує успішній стратегії партнерства, яка передбачає здатність її постачальників забезпечити відмінну якість, сервіс та своєчасну доставку продукції. Відповідно, здатність знайти найкращих постачальників та правильно організувати співпрацю з ними є ключовою компетенцією Berner Food & Beverage, яка дозволяє реалізувати корпоративну й операційну стратегії та конкурентні переваги компанії.

У своїй операційній діяльності Berner Food & Beverage потерпала від виробничих проблем на етапі пакування: термозбіжна плівка, призначена

для покриття і герметизації готової продукції, постійно застрягала в пакувальній машині, нещодавно придбаній компанією.

Коли плівка застрягає у машині, це відразу зупиняє всю виробничу лінію. За пропозицією свого постачальника, компанія Berner Food & Beverage почала застосовувати більш товсту і щільну поліетиленову плівку. Але це коштувало на 30% дорожче, ніж у випадку зі стандартною плівкою, та й випадки аварій на стадії пакування не припинилися. Тому керівництво компанії почало терміново шукати вирішення цієї надто вартісної проблеми за межами існуючої бази постачальників.

Приблизно у цей же час, компанія Berner Food & Beverage приєдналася до закупівельної групи Prime Advantage, намагаючись заощадити кошти при закупівлі товарів, а також сподіваючись знайти кваліфікованих постачальників. Керівництво Prime Advantage регулярно знайомить учасників своєї групи з кращими у своєму класі постачальниками за допомогою різних каналів, включаючи проведення піврічних конференцій, які дозволяють звести до купи багатьох покупців та постачальників в одному місці і протягом короткого періоду часу.

Ці триденні конференції пропонують всім учасникам чудові стратегічні можливості для ділового спілкування і налагодження стосунків. Зустрічі сам-на-сам відбуваються між членами групи і схваленими (акредитованими) постачальників, причому такі зустрічі завчасно продумуються і плануються з урахуванням потреб і можливостей обох сторін. Після конференції, на якій учасники групи проводять десятки зустрічей з існуючими або потенційними постачальниками, їхня мережа контактів значно зростає, а якість спілкування збільшується за рахунок можливості контактів у неформальній атмосфері.

«Коли ми були на конференції вперше, наш регіональний менеджер по роботі з клієнтами запропонував обговорити нашу проблему із затягуванням плівки у машину», – розповідає Кімберлі Ньютон, віце-президент з постачання та інжинірингу Berner Food & Beverage. – «Під час зустрічі з представником постачальника, який був акредитований групою, він був у стані зі знанням справи обговорювати нашу ситуацію з пакувальною машиною, альтернативні види плівки та можливі відправні точки для вирішення нашої проблеми».

Представник постачальника вказав, що Berner Food & Beverage не потребує ні більш дорогої плівки, ні нової пакувальної машини. Замість цього, вони повинні використовувати плівку вищого класу з якіснішого пластику, яка би рухалася більш гладко, а пакувальна машина працювала би так, як належить.

«Наша участь у закупівельній групі Prime Advantage дозволила нам швидко знайти надійного постачальника, з яким ми могли би відчувати себе впевнено», сказав Ньютон. – «Працюючи спільно, щоб вирішити нашу проблему, ми отримали нове партнерство, яке дозволило нам покращити управління запасами та роботу машин, і це не рахуючи зниження матеріальних витрат, що приносить тисячі і тисячі економії для нашої компанії».

5.10 ПІДСУМКИ ПО РОЗДІЛУ

Дискусійні питання

1. Визначте основні чинники купівельної сили, які ви вважаєте найбільш релевантними для своєї фірми.
2. Які стратегічні можливості участі в закупівельних групах видаються для вас найбільш цінними та привабливими?
3. Які групи товарів чи послуг є головними у ваших планах закупівель? Якої стратегії ви дотримуетесь при закупівлях найбільш важливих позицій?
4. Як ви ставитесь до можливості придбавати за допомогою закупівельної групи нестратегічні товари чи послуги?
5. Яка бізнес-модель закупівельної групи є найбільш привабливою з погляду галузі (види діяльності), в якій ви працюєте?
6. Чи знаєте ви приклади успішного розвитку закупівельних груп в Україні чи за кордоном?

Список рекомендованої літератури

1. Редченко К. І. Аналіз стратегій розвитку закупівельних груп / К. І. Редченко // Вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – 2015. – Вип. 13, частина 3. – С. 158-161.
2. Редченко К.І. Стратегічний аспект створення закупівельних груп в Україні / К.І. Редченко // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент». – 2015. – Вип. 11. – С. 97-100.
3. Doucette W. R. Influences on member commitment to group purchasing organizations / W. R. Doucette // Journal of Business Research. – 1997. – Vol. 40. – P. 183–189.
4. Zentes J. Allied groups on the road to complex networks / J. Zentes, B. Swoboda // Technology in Society. – 2000. – Vol. 22. – P. 133–150.
5. Faes W. The pursuit of global purchasing synergy / W. Faes, P. Matthyssens, K. Vandenbempt // Industrial Marketing Management. – 2000. – Vol. 29, No. 6. – P. 539–553.

6. Nagarajan M. Stable Group Purchasing Organizations / M. Nagarajan, G. Sosic, H. Zhang // Working Paper No. FBE 20-10. – Marshall School of Business, 2010. – 44 p.
7. About IGA [Электронный ресурс] / The Independent Grocers Alliance. – Режим доступа : <http://www.iga.com/about.aspx>. – Назва з екрану.
8. Белова С. Кто на нас с Мишей? [Электронный ресурс] / С. Белова // Каналы сбыта. – 2013. – Спецвыпуск № 1 (75). – Режим доступа : <http://www.crn.ru/numbers/сpec-numbers/detail.php?ID=76332>. – Название с экрана.
9. Essig M. Purchasing consortia as symbiotic relationships: developing the concept of «consortium sourcing» / M. Essig // European Journal of Purchasing & Supply Management. – 2000. – Vol. 6, No. 1. – P. 13-22.
10. Nollet J. Should an organization join a purchasing group? / J. Nollet, M. Beaulieu // Supply Chain Management. – 2005. – Vol. 10, No. 1. – P. 11-17.
11. Tella E. Motives behind purchasing consortia / E. Tella, V. M. Virolainen // International Journal of Production Economics. – 2005. – Vol. 93-94. – P. 161-168.
12. Cox A. Understanding buyer and supplier power: A framework for procurement and supply competence / A. Cox // Journal of Supply Chain Management. – 2001. – Vol. 37, No. 1. – P. 8-15.
13. Pfeffer J. The external control of organizations, A resource dependence perspective / J. Pfeffer, R. Salancik. – Stanford : Stanford University Press, 2003. – 336 p.
14. Marvel H. P. Group purchasing, nonlinear tariffs, and oligopoly / H. P. Marvel, H. Yang // International Journal of International Organization. – 2008. – Vol. 26. – P. 1090-1105.
15. Dana J. Buyer Groups as Strategic Commitments / J. Dana // Working Paper #0067. – The Center for the Study of Industrial Organization at Northwestern University, 2006. – 26 p.
16. Snyder C. M. Why Do Larger Buyers Pay Lower Prices? Intense Supplier Competition / C. M. Snyder // Economics Letters. – 1998. – Vol. 58. – P. 205-209.
17. Emerson R. Power-Dependence Relations / R. Emerson // American Sociological Review. – 1962. – Vol. 27, No.1. – P. 31-41.
18. Baier C. Strategic Alignment and Purchasing Efficacy: An Exploratory Analysis of Their Impact on Financial Performance / C. Baier, E. Hartmann,

- R. Moser // Journal of Supply Chain Management. – 2008. – Vol. 44, No. 4. – P. 36-52.
19. Bernardes E. S. An Examination of Strategic Supply Management Benefits and Performance Implications / E. S. Bernardes, G. A. Zsidisin // Journal of Purchasing and Supply Management. – 2008. – Vol. 14, No. 4. – P. 209-219.
 20. Chen I. J. Strategic Purchasing, Supply Management, and Firm Performance / I. J. Chen, A. Paulraj, A. A. Lado // Journal of Operations Management. – 2004. – Vol. 22, No. 5. – P. 505-523.

Корисні сайти

1. Buying Group, Marketing Group?
<http://contractingbusiness.com/hvacrdb/buying-group-marketing-group>
2. When group buying is a good idea
<http://www.marketingangels.com.au/when-group-buying-is-a-good-idea/>
3. How to Start a Group Purchasing Organization
<http://smallbusiness.chron.com/start-group-purchasing-organization-13108.html>
4. Prime Advantage (офіційний сайт)
<https://www.primeadvantage.com/>
5. Логистика и управление цепями поставок
<http://lscm.ru/index.php/ru/>

6.0

6

УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКУПІВЕЛЬНИХ ГРУП

Ключові питання розділу:

- Участь у закупівельних групах з погляду власника та менеджменту
- Підходи до прийняття управлінських рішень у сфері групових закупівель
- Міжнародна практика. Основні підходи до прийняття рішень
- Невизначеність, ризики й оцінка управлінських рішень
- Патології прийняття управлінських рішень
- Баланс відповідальності та повноважень в управлінні закупівлями
- Ключові компетенції. Управління на основі ключових компетенцій

6.1 УЧАСТЬ У ЗАКУПІВЕЛЬНИХ ГРУПАХ З ПОГЛЯДУ ВЛАСНИКА ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

**Три основні
моделі поведінки
власників: стратегія
самостійного
лідерства та
управління, стратегія
внутрішнього
інвестора, стратегія
зовнішнього
інвестора**

Участь фірми у діяльності закупівельної групи, крім економічного ефекту та зниження ризиків у ланцюгу поставок, вимагає від менеджменту подолання певних стереотипів мислення та докладання додаткових зусиль. Насамперед, мова йде про відмову від звичних моделей закупівель, необхідність жорсткого планування та дотримання календарного графіку руху матеріальних цінностей. У багатьох випадках менеджмент не готовий відмовлятися від «зручних» для себе схем, за яких процеси закупівель є закритими і непрозорими, а причетні до прийняття рішень про закупівлі керівники мають можливість отримати особисту вигоду. В таких умовах зростає роль власника як потенційного ініціатора ідеї про участь компанії у закупівельній групі. Власник є найбільш зацікавленою особою в отриманні більших знижок від постачальників і, як наслідок, скороченні витрат на закупівлі та збільшенні прибутковості бізнесу. При цьому можна виділити три основні моделі поведінки власників та їх участі в операційному управлінні фірмою:

1. **Стратегія самостійного лідерства та управління.** За цієї моделі власник сам керує компанією, а делегування повноважень менеджменту є мінімальним. У цьому випадку рішення про участь у закупівельній групі та політику закупівель визначатиме саме власник бізнесу.
2. **Стратегія внутрішнього інвестора.** Власник визначає кількісні та якісні показники, за якими оцінюється діяльність компанії. При цьому повноваження максимально делегуються менеджменту, хоча контроль за виконанням планів розвитку залишає за собою власник. За цієї моделі зацікавленість менеджерів невеликих компаній у досягненні цільових показників економії робить їх досить активними прихильниками участі у закупівельних групах.
3. **Стратегія зовнішнього інвестора.** Власник контролює діяльність компанії виключно за інвестиційними показниками. Часто цей процес супроводжується виведенням коштів з компанії, продажем власних акцій або повною відмовою від регулювання розвитку підприємства. Ця модель поведінки власника визначає повну і цілковиту відповідальність менеджерів за кінцеві результати діяльності.

Крім перерахованих вище, існує ще одна модель — так звана «розмита» стратегія, коли межі повноважень менеджменту чітко не визначені. Це щось середнє між першою і другою моделями.

В компаніях з чіткою стратегією власників труднощі при плануванні діяльності та управлінні закупівлями, як правило, не виникають. Проблеми з'являються, якщо стратегія чітко не визначена або якщо власник втрачає контроль над діяльністю своїх менеджерів.

З іншого боку, менеджмент може зустрітися з низкою проблем, пов'язаних з позицією власника.

- 1. Проблема 1. Власник, який передає управління, не готовий ділитися з менеджментом своїми заповітними мріями і цілями.** В цьому випадку менеджерам знадобиться багато зусиль, щоб зрозуміти ставлення власників до тих чи інших питань. Це завдання ще більше ускладнюється, якщо власників декілька і кожен з них по-своєму бачить цілі бізнесу. Найімовірніше, найнятому керівнику такої фірми нечасто вдається чітко з'ясувати, чого ж саме хочуть власники, якщо, звичайно, топ-менеджер не є добрим психологом.
- 2. Проблема 2. У власників немає визначених цілей. Тобто власники самі до кінця не розуміють, чого хочуть.** Це часто зводить нанівець численні зусилля, пов'язані з розробкою стратегії розвитку і втіленням її у життя. У даній ситуації менеджмент починає діяти ситуативно, спираючись на власне бачення розвитку бізнесу, але розпочаті ініціативи не завжди знаходять підтримку і розуміння з боку власників. Значні зусилля і ресурси ризикують бути витраченими, а процес планування та впровадження змін перетворюється на виснажливу і непродуктивну працю, що супроводжується постійною полемікою і протистоянням.
- 3. Проблема 3. Власники не можуть визначити стратегічні показники оцінки діяльності.** Це означає, що важелі контролю за діяльністю менеджменту з боку власників є послабленими, а можливість менеджерів ухилитися від відповідальності – більш ніж імовірною. Для уникнення цього потрібно вибирати об'єктивно вимірювані параметри оцінки управлінської результативності. Вони не повинні мати подвійного тлумачення і вступати у протиріччя між собою.
- 4. Проблема 4. «Улюблене дитя».** Власник, передавши управління найманому директору, продовжує ставитися до компанії як до власної дитини або як до геніального витвору мистецтва (що насправді може не відповідати дійсності). І хто ж, окрім «рідного батька», краще знає, як вирощувати цю геніальну «дитину»? Тому власник систематично або безсистемно починає втручатися в оперативне управління. Крім того, у власника виникає некритичне ставлення до компанії, звідки витікають завищені очікування щодо майбутньої стратегічної позиції, не підкріплені реальним потенціалом фірми. На жаль, стабілізувати подібну ситуацію найскладніше, оскільки будь-які заперечення директора, який виходить з реального стану справ, можуть сприйматися власником дуже несприятливо. В цьому випадку слід

активно залучати власників до процесу розроблення стратегічних рішень, розпочинаючи його ще на етапі аналізу зовнішнього середовища, щоб продемонструвати існуючі обмеження та можливості.

5. Проблема 5. Дисонанс інтересів власника компанії і менеджменту.

Трапляється, що менеджмент здійснює стратегічне управління і управління закупівлями, за власною ініціативою. У цьому випадку розраховувати на успіх складно, оскільки інтереси власника і менеджменту можуть вступати у протиріччя на різних рівнях взаємодії. Такий дисонанс у спеціальній літературі отримав назву «агентська проблема». Вона характерна не тільки для вітчизняних, але й для західних компаній. Сутність проблеми полягає у конфлікті інтересів зацікавлених сторін: власників, менеджменту і, якщо вони існують, зовнішніх інвесторів. Всі сторони по-різному оцінюють напрям діяльності, перспективність проектів, ризики, що виникають.

**«Агентська
проблема» – бажання
менеджменту
збільшувати витрати,
прямо не пов'язані з
бізнесом**

Намагаючись задовольнити власні амбіції в управлінні компанією, менеджмент чинить спротив скороченню підрозділів або напрямків діяльності, пропонує операції з нарощування активів, іноді навіть на шкоду прибутку. Найпростіший приклад «агентської проблеми» — бажання менеджменту збільшувати витрати, прямо не пов'язані з бізнесом. Наприклад, представницькі витрати, витрати на придбання автомобілів, відрядження тощо.

Для ілюстрації актуальності «агентської проблеми» можна розглянути також міркування менеджменту щодо збільшення масштабів бізнесу. Трагедія акціонерів у багатьох випадках полягає у тому, що для топ-менеджменту зростання обсягів без зростання прибутковості є більш вигідним, ніж прибутковість без зростання. Топ-менеджер компанії з оборотом в 100 млн. дол. і рентабельністю 5% майже завжди отримує більшу платню, ніж керівник компанії з обсягом продаж 10 млн. дол. і рентабельністю 15%. Тому багато топ-менеджерів готові боротися за темпи зростання навіть на шкоду компанії. Річ у тім, що зростання буває двох видів: природне і вимушене. За умови природнього зростання компанія випускає на ринок продукт чи послугу, попит на яку збільшується. Для задоволення попиту компанія повинна будувати заводи, створювати дистриб'юторські мережі, відкривати сервісні центри тощо, реінвестуючи свої прибутки і залучаючи (при потребі) додаткові фінансові ресурси. У цьому випадку відбувається збільшення різниці між собівартістю і ціною реалізації, оскільки на компанію позитивно впливає ефект масштабу, а зростання попиту є таким, що у компанії немає причин поступатися частиною своєї націнки.

За умови вимушеного зростання ситуація є протилежною: не ринок обумовлює зростання, а сама компанія підштовхує свій розвиток. Спочатку у керівництва компанії з'являється бажання рости і, якщо існуючий бізнес не може досягнути встановленої планки, керівництво спрямовує компанію до створення нових підприємств, фінансуючи їх з прибутків, отриманих

від існуючої діяльності. В таких випадках прибутковість знижується, хоча показники продажів ідуть вгору.

Глибинна причина цього явища полягає у наступному. Компанії можуть «придбати» обсяг продажу, можуть «придбати» навіть прибуток (з придбанням прибуткової компанії загальний прибуток збільшується), але вони не можуть «придбати» прибутковість. Високу рентабельність власного капіталу майже неможливо придбати лише тому, що не знайдеться бажаючих її продати.

Викладені міркування доцільно брати до уваги як при створенні закупівельних груп, так і при проведенні подальших переговорів з можливими учасниками. Учасниками таких переговорів можуть бути як власники, так і менеджмент фірм, інтереси яких не завжди можуть співпадати. Перешкодою також можуть бути ментальні бар'єри, відсутність підприємницького мислення у менеджерів фірми, небажання брати на себе відповідальність і приймати рішення. Подолання цих перешкод є практично неможливим без тісного залучення власників бізнесу.

6.2 ПІДХОДИ ДО ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СФЕРІ ГРУПОВИХ ЗАКУПІВЕЛЬ

«Крім прийняття рішень у керівників є й інші справи. Але рішення – це тільки їх відповідальність. Тому першою з навичок керівника є прийняття управлінських рішень», – писав патріарх сучасного менеджменту Пітер Друкер. Оскільки управлінські рішення не можна розглядати як довільну хаотичну дію, одним з ключових курсів для сучасного менеджера є теорія прийняття управлінських рішень, яка систематизує існуючі знання щодо методології й організації підготовки та прийняття рішень.

Передумовою розробки, прийняття і реалізації управлінського рішення завжди є наявність проблеми, тобто встановлення невідповідності між фактичним і бажаним станом діяльності виробничого, комерційного чи іншого об'єкта; невідповідності, яка перешкоджає його ефективному функціонуванню і розвитку. Потреба в прийнятті рішення постає тоді, коли є кілька можливих варіантів, з яких треба вибрати найприйнятніший. Вибір відповідного варіанта рішення здійснюється з урахуванням системи критеріїв та з дотриманням заздалегідь встановленого порядку на базі науково обґрунтованих принципів.

Управлінські рішення у сфері закупівель передбачають вирішення цілого комплексу проблемних завдань:

1. **Мінімізувати закупівельні ціни.** Це один з основних аспектів оптимізації, покликаний поліпшити загальні показники діяльності підприємства. Складність цього завдання полягає в труднощі планування закупівельних цін. Більшість менеджерів по закупівлях намагаються цей параметр всіляко завищити, щоб убезпечити себе від непередбаченого підвищення цін. Тому керівництво та власники змушені або досконало розбиратися в усіх нюансах співпраці з постачальниками, або делегувати цю функцію (або її частину) зовнішній організації, якою може виступати закупівельна група.
2. **Підвищити оборотність складських запасів товару.** Чим вище оборотність товару, тим легше здійснювати планування закупівель, що зумовлено відносно постійним рівнем ціни на сировину в короткостроковому періоді. Не останню роль тут відіграє і проведена модернізація, яка змушує виробників переходити на нові види комплектуючих при наявності застарілих неліквідів.
3. **Зробити максимально вигідними кредитні умови від постачальників.** У цьому аспекті можна розглядати два варіанти показників: теоретичний і практичний. Перший ґрунтується на договірних умовах з постачальниками, а другий – на фактичній оборотності кредиторської заборгованості. Але враховувати при плануванні

ймовірність недотримання умов контрактів складно, оскільки такі порушення не можна передбачити і вже тим більше враховувати їх у звітній інформації. Тому планувати і стимулювати доцільно теоретичний показник. Існує багатьох способів поліпшення кредитних умов найбільш дієвим є орієнтація на одного постачальника, який дозволить збільшити відстрочення в обмін на великі обсяги закупівель. Таку можливість забезпечують, зокрема, постачальники більшості закупівельних груп.

4. Контролювати точність виконання постачальниками специфікації поданої заявки. Дуже часто замовник заходить в глухий кут, коли дозволяє час від часу постачальникам порушувати специфікації заявок з різних причин. Така недбалість, в результаті, може коштувати підприємству недовиконанням плану власного виробництва. А це вже впливає на весь процес планування діяльності та фінансові показники фірми.

5. Поліпшити роботу спеціальних відділів по претензіях до постачальників. Ця задача, певною мірою, є продовженням попередньої. Всі претензії повинні піддаватися ретельному аналізу та аргументації. Звичайно, цей аспект завжди залишається в числі найменш важливих, але нехтувати ним все ж не варто. Зрештою, постачальник повинен відчувати свою відповідальність у випадках некоректної і недбалості роботи.

Для підготовки та прийняття будь-якого ефективного управлінського рішення з наведених вище категорій необхідно своєчасно одержати вичерпну інформацію про внутрішні й зовнішні умови діяльності фірми. Оскільки комплекс цих умов практично ніколи не буває однаковим, зміст конкретних рішень навіть для управління тим самим об'єктом, як правило, буває різним. Проте загальні принципи та вимоги до рішень можуть і мусять бути незмінними протягом певного часу (як правило, до зміни конкретних економічних умов).

Важлива роль належить також якості рішення, яка, насамперед, виражається через його економічність та своєчасність. Економічність рішення характеризується ефективністю використання залучених в обіг трудових, матеріальних, фінансових та інших ресурсів виробництва, а своєчасність – співвідношенням між часом виникнення проблеми та часом прийняття рішення. Якість управлінського рішення визначає кінцеві результати управління.

Якість управлінського рішення може залежати від багатьох факторів, кожен з яких є суттєвим, а іноді й вирішальним.

Управлінські рішення у сфері закупівель передбачають вирішення цілого комплексу проблемних завдань (закупівельні ціни, оборотність запасів, кредитні умови, контроль специфікацій, робота з претензіями)

За значущістю та часовими параметрами управлінські рішення найчастіше поділяють на поточні, які приймають для вирішення проблем, що виникають безпосередньо в процесі поточної діяльності, і стратегічні, котрі мають на меті вирішення перспективних проблем. Щоправда, Мадан Г. Сінгх (University of Manchester Institute of Science and Technology) пропонує іншу класифікацію рівнів прийняття рішень, яка враховує зміни, що відбуваються в компанії. Він поділяє тих, хто приймає рішення, на три групи. Це люди, що відповідають за:

- повсякденні (поточні) рішення;
- тактичні рішення;
- стратегічні рішення.

Повсякденні рішення, на його думку, — це сфера дій співробітників, що знаходяться «на передньому краї». Вони всі разом щодня приймають тисячі рішень, як правило, у стислі строки і на підставі конкретної інформації, наприклад, відповідаючи на запит клієнта щодо продукції. Масштаб таких рішень є незначним, і вони торкаються невеликого діапазону видів діяльності. Тактичні й стратегічні рішення, навпаки, орієнтовані на більш тривалу перспективу. Для них потрібно набагато більше даних, що виходять за межі компанії, часто неточних, і які стосуються таких питань як ціноутворення товарів і послуг, витрати на рекламу і маркетинг тощо.

У стратегічних рішень найбільший часовий горизонт — від року до п'яти і навіть більше. Вони, зазвичай, пов'язані з розширенням або скороченням бізнесу чи з виходом на нові географічні або товарні ринки.

Щодо змісту самого поняття «управлінське рішення», то його визначають по-різному. Вважають, що управлінське рішення – це творчий процес мислення суб'єкта управління, в результаті якого визначається, які заходи треба здійснити в конкретній господарській ситуації або в ситуації, що передбачається, для розв'язання певної проблеми й одержання бажаного результату.

У літературі з теорії управління можна знайти також інші трактування поняття «управлінське рішення»: його визначають або як директивний акт, або як частину управлінського процесу, або як засіб впливу управлінської системи на ту, якою управляють. Отже, однозначного поняття управлінського рішення ще не сформульовано.

Підготовка та прийняття управлінського рішення є не тільки органічною частиною процесу управління, а й головним етапом циклу управління. Тому, якщо сутність управління розглядати як цілеспрямований вплив суб'єкта управління на об'єкт, яким управляють, то під сутністю управлінського рішення слід розуміти обґрунтування й формування змісту цього впливу. Звідси можна стверджувати, що управлінське рішення – це, власне, відповідь на запитання, в які строки, з витратою яких сил і коштів, в якому порядку,

за якого розподілу обов'язків, прав і відповідальності, за якої організації контролю, з якими результатами має здійснюватися управлінський вплив.

Управлінські рішення найчастіше поділяють на запрограмовані та незапрограмовані. Відповідно, стандартним (рутинним) проблемам найчастіше відповідають запрограмовані рішення, і навпаки – творчим, тобто нестандартним, проблемам більше відповідають рішення незапрограмовані.

До запрограмованих рішень відносяться такі рішення, що вже відомі з минулого досвіду (або відомий чіткий алгоритм їхньої одержання) і відразу застосовуються або ж розраховуються по заданому алгоритмі при виникненні стандартних і добре структурованих ситуацій. На відміну від цього розробка незапрограмованих рішень потребує нової інформації, пошуку нестандартних комбінацій, розробки й оцінки раніше невідомих альтернатив тощо. Віднесення проблеми до того або іншого класу її рішень залежить від ступеня невизначеності. Якщо проблема настільки ясна, що відомі не тільки її цілі, альтернативи, витрати, критерії, але й раціональне вирішення, то вона є стандартною і до неї можуть застосовуватися шаблонні правила прийняття рішень.

Якщо перераховані елементи проблеми зрозумілі настільки, що можуть бути описані не тільки якісно, але і кількісно, але вибір рішення з багатьох варіантів є досить складним, то його прийняття – це предмет економіко-математичного моделювання. Саме для стандартних і добре структурованих проблем можуть бути розроблені запрограмовані рішення. Крім того, розрізняють слабоструктуровані і неструктуровані проблеми. У слабоструктурованих проблемах цілі, альтернативи, критерії, витрати відомі лише частково і їх належить виявляти при постановці й аналізі проблем. Методом, що допомагає вирішувати ці проблеми, є системний аналіз.

Найбільше складними проблемами, як показує досвід, є неструктуровані проблеми, що виникають тоді, коли неясним залишається їх зміст, цілі є невизначеними, альтернативи їх досягнення потребують пошуку, при цьому критерії оцінки неоднозначні й одночасно суперечливі. У рішенні таких проблем найбільш важливу роль можуть грати суб'єктивні судження керівників і кваліфікованих спеціалістів-експертів.

Варто підкреслити, що між перерахованими класами проблем не існує чіткої різниці. Багато нових проблем спочатку виступають як неструктуровані чи слабо структуровані, але в процесі аналізу перетворюються в проблеми добре структуровані і навіть стандартні. Кожна компанія постійно має справу з різноманітними класами проблем,

Управлінське рішення - це творчий процес мислення суб'єкта управління, в результаті якого визначається, які заходи треба здійснити в конкретній господарській ситуації або в ситуації, що передбачається, для розв'язання певної проблеми й одержання бажаного результату

співвідношення яких може різнитися в залежності від об'єктивних умов її діяльності й інших чинників, що визначають ступінь непевності, із яким вона зіштовхується. У більшості випадків організація є системою, що розвивається, у якій виникають нові потреби, видозмінюються старі вимоги, з'являються нові можливості задоволення потреб, тобто так чи інакше з'являються нові проблеми, що потребують нових творчих рішень.

6.3 МІЖНАРОДНА ПРАКТИКА. ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

Найбільш поширеними підходами до прийняття рішень в сучасній управлінській практиці можна вважати метод Кепнера – Трего, модель «кошика для сміття» і традиційний японський метод *ringisei*, або метод спільного погодження.

Перший метод з'явився у середині XX ст. як результат спільних зусиль двох видатних вчених і консультантів Чарльза Х. Кепнера і Бенджаміна Трего. У книзі «Раціональний керівник» вони виділяють три основні частини ефективного прийняття рішення:

- якість рішення відносно факторів, що потребують уваги;
- якість оцінки альтернатив;
- якість розуміння того, що можуть дати ці альтернативи.

До основних елементів методики аналізу Кепнера – Трего належать: опис проблеми, ідентифікація ідей (обов'язкових або бажаних), пошук альтернатив і оцінка наслідків обраного варіанту. Таким чином, ця методика спрощено може бути описана так:

1. Формулювання проблеми і визначення рівня прийняття рішення.
2. Постановка цілей і поділ їх на «обов'язкові» та «бажані», причому останні відразу оцінюються за ступенем важливості (від 1 до 10 балів).
3. Розробка й оцінювання альтернатив. Якщо альтернатива не відповідає критеріям «обов'язковості», вона відкидається. Для альтернатив, що залишаються, розраховуються коефіцієнти за шкалою від 1 до 10. Альтернатива, що набрала максимальну кількість балів, вважається попереднім варіантом рішення. Попередній варіант вивчається через призму пов'язаних із ним ризиків, які не піддаються кількісній оцінці. Якщо такий ризик видається надто високим, цей варіант варто відхилити і розглянути наступну за ним альтернативу.

Найбільш поширені підходи до прийняття рішень в сучасній управлінській практиці – метод Кепнера – Трего, модель «кошика для сміття», метод спільного погодження

Назва другого підходу, а саме модель «кошика для сміття», була вперше використана американським професором Джеймсом Марчем. Цей підхід полягає у наступному: зіштовхуючись з необхідністю прийняття рішень, співробітники напружують безперервний потік проблем і рішень. Більшість з них «викидається» у «кошик для сміття», і лише дуже незначна частина рішень приймаються як остаточні.

Підґрунтя цієї моделі є спостереження Дж. Марча за поведінкою людей в організаціях. Він з'ясував, що співробітники схильні надавати перевагу лише певним видам дій, так званим «улюбленим рішенням», які застосовуються практично до будь-якої ситуації. Це, звичайно, впливає як на сам процес прийняття рішення, так і на кінцевий результат.

Модель «кошика для сміття» дозволяє завжди мати наготові набір конкуруючих рішень, що очікують свого часу у цьому кошику. Зіткнувшись з певною проблемою, ми звертаємося до тих рішень, які колись були нами відкинуті або відкладені. Звичайно, при цьому не варто видобувати з «кошика» ті рішення, які не властиві даній ситуації або не відповідають критеріям наших цілей.

І, нарешті, останній з перерахованих методів – метод спільного погодження (*ringisei*). Японські менеджери, на відміну від західних колег, широко практикують колективний підхід до прийняття рішень за принципом «знизу догори». Процес *ringisei* передбачає, що будь-яка пропозиція циркулює всередині компанії і «візується» усіма сторонами, які мають дійти згоди.

Цей підхід передбачає обов'язкове досягнення консенсусу. Тому будь-які зміни процедур і правил, тактики і стратегії виходять від тих, кого безпосередньо зачіпають ці зміни. Кінцеве рішення приймається на вищому рівні після ретельного вивчення пропозиції у всіх секторах управлінської ієрархії. Прийняття рішення або відмова від нього є результатом угоди, досягнутої у кожній ланці компанії. *Ringi* (прохання щодо рішення) – це письмова рекомендація, що посуває до конкретних дій. *Ringi* проходить шлях знизу догори по всіх відділах, які мають відношення до цієї проблеми, аж поки не потрапляє на стіл вищому керівництву. Воно, відповідно, передає вниз рішення про те, чи приймається пропозиція, чи ні. Така система дозволяє всім зацікавленим співробітникам брати участь в корпоративному процесі прийняття рішень.

Коли менеджер низової чи середньої ланки зіштовхується з проблемою і бажає запропонувати рішення, керівник дільниці (*kacho*) скликає нараду. Якщо його підлеглі, яких він зібрав, вважають, що ідея варто розвинути, *kacho* повідомляє про це вищому менеджеру (*bucho*) і радиться з ним. Якщо той підтримує пропозицію дільниці, починається тривала процедура досягнення загального консенсусу.

Процес досягнення згоди щодо кінцевого рішення називається *nemawashi* – це спілкування й консультації, які передують складанню письмового прохання, або *ringi*. Спочатку мають дійти згоди ті працівники, які прямо чи опосередковано будуть втілювати це рішення у відділі. Потім досягається загальний, неформальний, консенсус з іншими зацікавленими відділами.

Коли відділ переконується у тому, що неофіційної згоди усіх зацікавлених відділів досягнуто, починається формальна процедура. Спочатку ініціатор

та його колеги під керівництвом начальника ділянки складають офіційний документ-прохання (ringisho), у якому викладають зміст проблеми і детальний план щодо її вирішення. Цей документ проходить через усі ланки компанії, від нижчих до вищих, аж поки не потрапляє у руки вищих керівників, які офіційно санкціонують реалізацію запропонованого плану. Якщо пропозицію прийнято на стадії nemawashi, вона рідко зіштовхується із запереченнями чи відмовою на стадії ringi.

Відразу після офіційного схвалення, ringi отримує статус беззастережного рішення, яке компанія повинна негайно впровадити у життя. Таким чином, незважаючи на тривалу процедуру прийняття рішення, воно швидко виконується.

6.4 НЕВИЗНАЧЕНІСТЬ, РИЗИКИ Й ОЦІНКА УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Відомо, що припущення, використані при підготовці управлінського рішення – це можливі альтернативи майбутнього. Часто ми позбавлені будь-якої можливості контролювати майбутнє, але, тим не менш, плани повинні бути розроблені, а рішення – прийняті.

Звичайно, менеджери не можуть розробляти плани для будь-якої потенційно несприятливої ситуації. Тому низка несприятливих умов, які не є надто загрозливими для компанії, може бути проігнорована. Гірше, коли ми не знаємо ступінь загрози тих чи інших обставин, тобто перебуваємо у становищі невизначеності.

Невизначеність – це становище, коли оцінити ризики рішення чи проекту неможливо через недостатність знань. Найчастіше така ситуація виникає, коли інформація, що сприяє розумінню ризиків, є недоступною для відповідальних осіб, або є доступною, але такою, яку не можна наразі розпізнати чи осмислити.

Оцінка ризику базується на розумінні можливості виникнення певної ситуації. Чим більша ймовірність настання події, тим більш ризиковим є план, який базується на припущенні про настання цієї події. Чим більш визначеним є середовище, що задіяне у процесі планування, тим легше можна вимірити ризик.

Для кращого управління несприятливими ситуаціями доцільно використовувати модель, представлену на рис. 29.

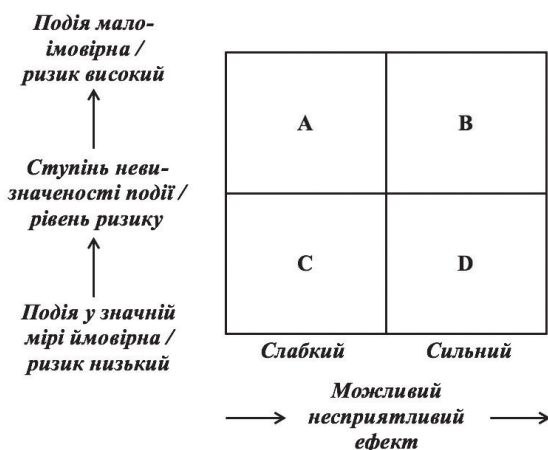


Рисунок 29. Модель оцінки управлінських рішень

У цій моделі — три контрольні параметри, що характеризують рішення, яке приймається: невизначеність реалізації припущень, на яких базується рішення; ступінь ризику, пов'язаний з цією невизначеністю; можливий несприятливий підсумок.

Сектор А — область рішень, прийняття яких базувалося на припущеннях, імовірність здійснення яких є низькою, тобто існує високий ступінь невизначеності або ризику. Ці рішення належать до категорії рішень, які за несприятливого розвитку подій дадуть незначний негативний ефект.

Сектор В — область рішень, прийняття яких базувалося на припущеннях, імовірність здійснення яких є низькою, а за несприятливого розвитку подій спостерігається значний негативний ефект.

Сектор С — область рішень, прийняття яких базувалося на припущеннях з високим ступенем визначеності. При цьому негативний ефект за несприятливого підсумку буде незначним.

Сектор D — область рішень, прийняття яких базувалося на припущеннях, імовірність здійснення яких є високою, але при цьому і ймовірність негативного ефекту за несприятливого підсумку подій також висока.

Досить часто ризик рішення, що приймається, визначають як значення імовірності, помножене на можливий несприятливий ефект, тобто як функцію точки, розташованої на перетині вертикальної і горизонтальної осей на рис. 29.

Точки, що відповідають рішенням на тривалий період з виділенням значних ресурсів, які базуються на довгостроковому прогнозі турбулентного середовища (високий ступінь невизначеності реалізації припущень), будуть розташовуватися у правому верхньому куті моделі. Точки, що відповідають щоденним операційним рішенням, розташовуватимуться у лівому нижньому куті.

Для рішень, яким відповідають точки моделі, розташовані у верхньому лівому куті, сценарії управління несприятливими ситуаціями також можуть не розроблятися, а подолання таких ситуацій може бути передано у сферу персональної відповідальності менеджерів. В цьому випадку, якщо події стають загрозливими, з ними можна розбиратися по мірі їх виникнення. Тих рішень, яким відповідають точки, розташовані у нижньому правому куті, краще уникати, не зважаючи на визначеність реалізації припущень, покладених в їх основу. Для таких рішень, якщо припущення не реалізуються, наслідки можуть бути катастрофічними. Якщо ж рішення все ж таки приймається, воно повинно супроводжуватися ретельним плануванням заходів, які будуть здійснені за несприятливого розвитку подій.

Модель оцінки управлінських рішень включає такі параметри: невизначеність реалізації припущень, на яких базується рішення; ступінь ризику, пов'язаний з цією невизначеністю; можливий несприятливий підсумок

Рішення, яким відповідають точки, розташовані у правому верхньому куті, повинні прийматися лише за відсутності інших варіантів. Знову ж таки, подібне рішення вимагає ретельного планування заходів, які потрібно здійснити за несприятливого розвитку подій.

6.5 ПАТОЛОГІЇ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

На багатьох фірмах спостерігаються різноманітні систематичні проблеми у прийнятті рішень. Ці проблеми, через постійний (повторюваний) характер приймають форму своєрідної патології, з якою надзвичайно важко боротися. Наведемо декілька прикладів шкідливих патологій управлінських рішень.

Маятникові рішення. Розділити – об'єднати, централізувати – розігнати, прискіпуватися – не помічати – повторення подібних коливань і являє цей вид патології. Наприклад, до консультанта звертається головний конструктор великого заводу: «Під керівництвом головного конструктора у нас є відділи, лабораторії, групи. Років п'ять тому ми побачили, що межі відділів занадто гальмують взаємодію конструкторів різних напрямів, призводять до неузгодженості їх рішень. Ми скасували рівень відділів. Але два роки тому ми їх відновили, оскільки складно координувати роботу такої кількості дрібних підрозділів. Тепер жалкуємо: відділи все ж таки сильно тиснуть. Можливо, їх потрібно знову прибрати, як Ви вважаєте?» Консультант відповів зустрічним питанням: «А потім Ви знову будете жалітися на труднощі координації?»

Отже, за «маятниковими рішеннями» зазвичай ховаються проблеми, яких автори цих рішень не бачать або спеціально не помічають. Наприклад, проблему координації можна успішно вирішувати через механізми горизонтальних зв'язків між конструкторами різних спеціальностей. Розрив між рішенням і виконанням. Дивовижно, але багатьма менеджерами реалізація рішення взагалі не сприймається як самостійна фаза і технологія управлінського процесу. Але здійсненність управлінських рішень є одним з найважливіших показників керованості організації. На пострадянських теренах цей показник коливається біля 60%, причому причинами невиконання рішень рівною мірою є низька виконавська дисципліна і низька якість самих рішень.

Реалізація управлінського рішення багатьма менеджерами взагалі не сприймається як самостійна фаза і технологія управлінського процесу

Демотивуючий стиль керівництва. Зміст такого стилю полягає у явній перевазі зауважень і покарань співробітників над заохоченнями. Дефіцит позитиву у відносинах керівництва і підлеглих рідко сприймається самими керівниками як патологія або проблема. Але втрачені вигоди при цьому величезні: незадоволення, відсутність ініціативи працівників впливає на продуктивність і якість праці.

Необґрунтоване ухиляння від прийняття рішення. Така поведінка найчастіше проявляється у вигляді безконфліктної інертності менеджерів, захисного уникнення або виконання «ритуальних рухів» у надії, що вони допоможуть (детальніше див. табл. 19). Така поведінка лише заганає проблему у глухий кут, посилюючи її можливі негативні впливи на компанію.

Таблиця 19. Покрокова схема поведінки менеджера у небезпечній ситуації¹⁷

Початок	Кроки алгоритму	Стратегії уникнення	Вихід
Попередження про небезпеку	Перший крок: наскільки значним є ризик, якщо я взагалі не вживатиму жодних дій?	Ні Безконфліктна інертність – людина робить вигляд, що не розуміє гостроти ситуації і продовжує працювати, як і раніше	
	Так Другий крок: наскільки значним буде ризик, якщо я виконаю найбільш звичні і надійні дії?	Ні Безконфліктні зміни – людина здійснює найбільш звичні і надійні дії	Кінець Неефективне подолання небезпечної ситуації
	Так Третій крок: чи можна реально сподіватися, що існує найкращий спосіб уникнути прийняття рішення?	Ні Захисне уникнення – людина виконує «важливі» і «складні» дії у галузі, де від його рішення нічого не залежить і де він не в силі щось змінити	
	Так Четвертий крок: чи достатньо часу на пошук і обмірковування?	Ні Надмірна пильність – людина витрачає основні сили на пошук інформації і «згоряє» вже на цій першій стадії підготовки рішення	
	Так П'ятий крок: бути пильним!		Кінець Ефективне подолання небезпечної ситуації

¹⁷ Джерело: Janis I., Mann L. Decision making: Psychological theory of choice, conflict & commitment, 1977.

6.6 БАЛАНС ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТА ПОВНОВАЖЕНЬ В УПРАВЛІННІ ЗАКУПІВЛЯМИ

Однією з найбільш актуальних тем у сучасному менеджменті є боротьба за підвищення продуктивності, економічності та результативності. Ця проблема є найбільш актуальною в організаціях, що реалізують нові проекти та впроваджують зміни. Закупівельні групи, що створюються, теж належать до таких організацій, а керівництво закупівельних груп опиняється перед непростим вибором – яку обрати операційну модель та управлінську структуру, як спроектувати ключові посади тощо.

Успішна робота в будь-якому проекті чи на будь-якій посаді передбачає, що менеджер завжди знає відповіді на такі питання:

1. Які ресурси я можу контролювати і вільно використовувати?
2. За якими критеріями моя робота буде оцінюватися?
3. З ким мені доведеться співпрацювати і на кого я можу впливати?
4. На чий підтримку я можу розраховувати?

На думку Роберта Саймонса, професора Гарвардської бізнес-школи, можна виділити чотири діапазони, за допомогою яких може бути спроектована і запрограмована на успішність будь-яка позиція в організації. Ці діапазони – діапазон контролю (доступу до ресурсів), діапазон відповідальності, діапазон впливу та діапазон підтримки.

Чим є насправді кожен з діапазонів моделі Саймонса?

1. Діапазон контролю (доступу до ресурсів) визначає обсяг контрольованих ресурсів (матеріальних і нематеріальних, можливість використання тієї чи іншої інфраструктури тощо), по яких співробітник може приймати рішення, не звертаючись до вищого керівництва (співробітник, звичайно, також несе відповідальність за ці ресурси). Доступний обсяг ресурсів значною мірою визначається політикою та стратегією компанії, що також потрібно враховувати. Наприклад, у компанії Nestle, яка сповідує принцип «створення цінності на місцях», керівники регіональних підрозділів можуть оперувати досить значними ресурсами.

2. Діапазон відповідальності визначає сферу відповідальності, покладеної на того чи іншого працівника. Наприклад, якщо в компанії роботу служби чи конкретного менеджера прийнято оцінювати лише за простими показниками (наприклад, виконання щомісячного плану по залученню нових покупців), це означає, що відповідальність персоналу топ-менеджмент зводить до мінімуму. І навпаки, якщо ефективність роботи оцінюється за складними, агрегованими, показниками (розширення частки ринку, підвищення лояльності клієнтів тощо), це означає, що діапазон

відповідальності наближується до максимуму. Встановлення позначки на той чи інший рівень визначається прагненням відкоригувати позицію та стиль поведінки підлеглих. Якщо керівник вимагає неухильного дотримання внутрішніх стандартів та виконання доведених згори планів, рівень відповідальності має бути встановлений на мініальному рівні. Якщо ж необхідно розвивати креативність, ініціативність – тоді потрібно вимагати звіт не так часто і лише за ключовими агрегованими показниками (окупність інвестицій або частка ринку).

Існує чотири діапазони, за допомогою яких може бути спроектована і запрограмована на успішність будь-яка позиція в організації: діапазон контролю (доступу до ресурсів), діапазон відповідальності, діапазон впливу та діапазон підтримки

3. Діапазон впливу є системою взаємовідносин, у яку включений або на яку може впливати той чи інший працівник. Збільшення значення у цьому діапазоні досягається через активність працівника у збиранні та обробці нової інформації, спілкуванні з колегами, реалізації його якостей у ролі неформального лідера. Зазвичай топ-менеджмент не втручається у неформальні взаємовідносини людей з різних підрозділів, але ці відносини можуть бути і запрограмовані – наприклад, через створення крос-функціональних команд, наділення додатковими функціями та ін.

4. Діапазон підтримки полягає у підтримці діяльності менеджера як з боку керівництва, так і з боку інших колег. Для деяких посад недоцільно встановлювати значення цього діапазону на високий рівень (наприклад, для працівників фронт-офісу), оскільки там важливо підтримувати дух внутрішньої конкуренції. Але для об'єднання колективу навколо загальних цілей потрібен високий рівень підтримки ініціатив, що спрямовані на їх досягнення.

Вказані вище діапазони «налаштовуються» за принципом еквайзера (рис. 30).

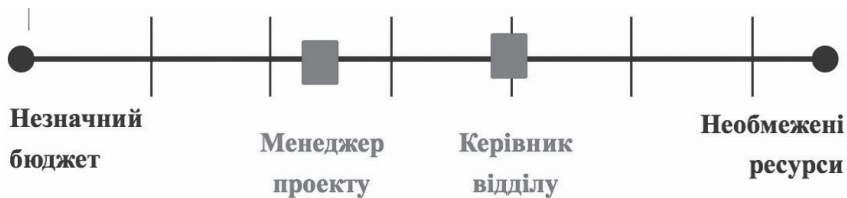


Рисунок 30. Налаштування діапазонів управлінської результативності

Для своєї моделі Саймонс пропонує найпростішу шкалу – від мінімуму до максимуму. Кожен керівник повинен самостійно визначити, що в його організації є мінімумом (наприклад, яким найпростішим показником можна вимірювати ефективність менеджера чи спеціаліста), а що – максимумом (наприклад, яким рівнем свободи у прийнятті рішень можуть бути наділені начальники бізнес-напрямів чи підрозділів).

Для кожної окремо взятої управлінської посади в організації діапазон вимірювання чотирьох вказаних вище чинників може бути різним, але управлінська функція вважається ефективно спроектованою лише за виконання такої умови:

$$Дк + Дп = Дв + Двп,$$

де Дк – діапазон контролю; Дп – діапазон підтримки; Дв – діапазон відповідальності; Двп – діапазон впливу.

Графічне відображення цієї умови отримало назву «Х-тест». Якщо лінії перетинаються, утворюючи характерний знак «Х» (рис. 31), вважається, що співвідношення управлінських можливостей менеджера та загального рівня його відповідальності є оптимальним, а отже, сприятливим для досягнення поставлених цілей.

Моделювання оптимального співвідношення діапазонів управлінської результативності є однією з найважливіших задач в управлінні закупівлями, як у межах окремо взятих фірм, так і на рівні закупівельної групи. Рекомендується починати з встановлення діапазону контролю, оскільки найпростіше вирішити, які ресурси ви готові довірити тому чи іншому менеджеру. Потім можна виставляти інші діапазони відносно першого. Найбільш продуктивною буде робота на тих посадах, де керівництво певним чином збалансувало ситуацію – наприклад, чим менше у менеджера із закупівель підконтрольних ресурсів, тим більшою мірою він потребує неформальної підтримки; чим складніші показники, за якими оцінюють його діяльність, тим меншою кількістю проектів він повинен опікуватися, а перелік його додаткових обов'язків повинен бути скорочений до мінімуму.

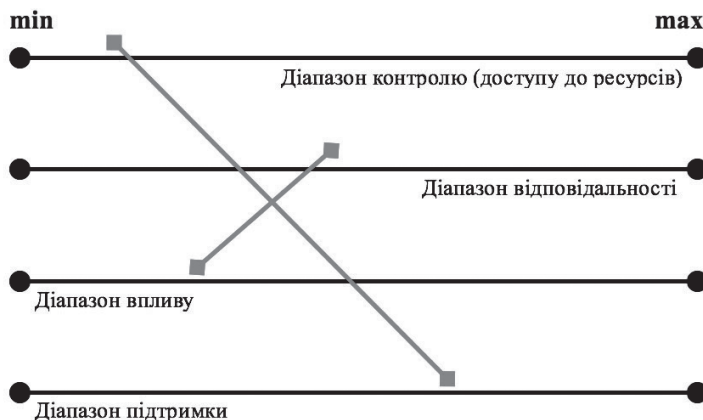


Рисунок 31. «Х-тест» Роберта Саймонса

6.7 УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЛЯМИ НА ОСНОВІ КЛЮЧОВИХ КОМПЕТЕНЦІЙ

У 90-х роках минулого століття розвиток теорії конкурентних переваг був пов'язаний з розширенням трактування ресурсного забезпечення бізнесу. Для оцінки стратегічного потенціалу підприємства, крім матеріальних і нематеріальних ресурсів, було запропоновано такі терміни як «ключові компетенції» та «динамічні здатності компанії».

Поняття «компетенція» (від лат. *competentia* — належність за правом) у прямому сенсі означає коло повноважень будь-якого органу чи посадовця, або коло питань, в яких певна особа має досвід та знання. Концепція «індивідуальної» компетенції, поширеної в менеджменті персоналу, ґрунтується на розумінні компетенції як набору навичок, яким повинен володіти індивід для виконання певної роботи. І хоча концепція «індивідуальної» компетенції доволі розвинута у сфері управління людськими ресурсами, все ще тривають дебати щодо точного визначення цього терміну. Серед менеджерів-практиків поширена думка, що компетенція працівника полягає у відповідності його здібностей до вимог, що висувуються до певного роду діяльності. З іншого боку, деякі дослідники розглядають компетенції як широкий набір професійних навичок та знань, які можна використовувати у різних ситуаціях.

Визначаючи поняття «компетенції» та «ключові компетенції», краще за все звернутися до думки найвідоміших фахівців з цього питання – Гарі Хамела і К.К. Прахалада. Вони визначають компетенцію як деякий «набір взаємопов'язаних навичок і технологій». Таких наборів кожна компанія може мати десятки і сотні. Що стосується ключових компетенцій, то це, за Хамелом і Прахаладом – певні специфічні знання та навички, які забезпечують виключні конкурентні переваги і підтримують успіх компанії. Цю точку зору поділяють Ф. Гуїяр і Дж. Н. Келлі, які пропонують визначати ключову компетенцію як взаємопов'язаний набір навичок, здібностей та технологій, який утворює унікальність компанії у певній галузі або сфері, та може застосовуватися у багатьох видах бізнесу та галузях.

Ключові компетенції – це взаємопов'язаний набір навичок, здібностей та технологій, який утворює унікальність компанії у певній галузі або сфері, та може застосовуватися у багатьох видах бізнесу та галузях

Ключові компетенції компанії не слід плутати з компетенціями окремих людей. Досить малоймовірно, що ключовою компетенцією може володіти одна людина чи невелика команда. Як правило, ключові компетенції мають існувати у масштабі цілої організації. Наприклад, незважаючи на те, що у всьому світі найкращі компанії (американська Walmart або російська «Пятерочка») використовують стратегії лідерства по витратам, кожна з них досягає успіху на своїх географічних ринках шляхом розвитку унікального набору ресурсів і можливостей (наприклад, у логістиці), оригінальних управлінських рішень та організаційних систем.

Необхідний рівень поточної і перспективної достатності конкурентних переваг забезпечується через *управлінські компетенції*. Зовнішній їх прояв відображено у функціях стратегічного та фінансового аспектів менеджменту, організаційної структури, процесах прийняття рішень та контролю та ін. Щодо *психологічних компетенцій*, то вони характеризують здатність персоналу і, перш за все, його керівної ланки швидко сприймати зміни в правилах поведінки у бізнес-середовищі їх функціонування, а також у макросередовищі.

Розглядаючи підприємство як ієрархічну організаційну систему прийняття управлінських рішень, необхідно визначити, що для кожного управлінського рівня можна виокремити власні компетенції, що забезпечують появу чи підсилення конкурентних переваг підприємства в цілому. Це дає змогу стверджувати, що для успішного формування і реалізації довгострокового розвитку підприємства необхідно визнати наявність компетенцій певних рівнів, їх відповідність стратегічним цілям і можливість управління динамікою компетенцій. Саме їх ідентифікація, визначення якісних характеристик компетенцій певних рівнів, оцінка їх відповідності стратегічним завданням і, нарешті, управління розвитком фірми на засадах управління його компетенціями є новим напрямком менеджменту.

Термін «компетенції підприємства чи організації» доцільно визначати у двох площинах: 1) для позначення наявності навичок (знань) у певній сфері діяльності (або компетентність як така); 2) для позначення відповідності вимогам для виконання певного виду роботи або реалізації певного напрямку діяльності (або конгруентність).

Таке уявлення про природу компетенцій створює методологічне підґрунтя для вивчення профілю компетенцій сучасної організації. Загалом, компетенції можна ідентифікувати за п'ятьма рівнями (рис. 32):

- окремих індивідуумів (професійні компетенції);
- ролей, що виконують члени колективу в групах у процесі діяльності (рольові компетенції);
- здійснення певних робочих функцій, обумовлених посадовими обов'язками (функціональні компетенції);
- підприємства як учасника ринкових відносин (стратегічні компетенції);
- неповторності та відмітності підприємства (ключові компетенції).



Рисунок 32. Ієрархія компетенцій організації

Якщо проаналізувати представлені на рис. 32 види компетенцій за ступенем їх значущості для розвитку організації, то можна визначити два їх рівні — рівень індивідуумів та рівень фірми в цілому.

Рівень особистих компетенцій включає *професійні компетенції* людини, під якими розуміються базові знання, вміння та здібності особистості, а також *рольові компетенції* як особисті характеристики, що визначають соціальну активність індивідуума у процесі організації та здійснення спільної діяльності людей у групах під час виконання певних робочих завдань. Саме особисті компетенції утворюють базис компетенцій підприємства як складної відкритої соціально-інституційної та техніко-технологічної системи.

Якісно інший рівень утворюють компетенції підприємства чи організації. Своєю чергою, цей рівень представлений економічними, стратегічними та ключовими компетенціями.

Функціональні компетенції визначаються характерними можливостями підсистем підприємства здійснювати виробничі та комерційні функції оптимальним (максимально ефективним) способом. Наголошуючи на стратегічній важливості таких компетенцій, деякі дослідники називають їх стратегічними, оскільки вони є «стратегічно значущими для бізнес-одиниці» та втілюються у певних напрямках діяльності, в яких бізнес-одиниця є «найсильнішою».

Стратегічні компетенції означають відмітні характеристики ділової стратегії у контексті її відповідності зовнішньому конкурентному середовищу на рівні фірми (а не її структурних підрозділів). У такому

розумінні йдеться скоріше про конгруентність загальної стратегії фірми тим можливостям, які виникають у турбулентному ринковому оточенні.

На відміну від стратегічних, ключові компетенції дозволяють реалізувати принцип проактивної поведінки організації, згідно з яким останнє не тільки пристосовується до умов, які виникають у ринковому середовищі, а намагається створювати нові можливості для власного розвитку шляхом активного впливу на своє оточення.

Для аналізу існуючих компетенцій закупівельної групи може використовуватися *матриця прийняття рішень на основі аналізу ключових компетенцій*. Ця матриця допомагає виявити і проаналізувати різні послуги та види діяльності з погляду їх відповідності ключовим компетенціям та місії групи (рис. 33).

Відповідність ключовим компетенціям та відповідність місії оцінюються за шкалою «низька», «середня», «висока». Відповідно, існує дев'ять можливих комбінацій цих двох показників, для кожної з яких існує своя рекомендація – від ліквідації відповідної послуги до її всебічної підтримки.

Матриця прийняття рішень на основі аналізу ключових компетенцій є корисним інструментом стратегічного управління закупівельною групою, який може з успіхом використовуватися для таких цілей:

- для прив'язки ключових компетенцій до місії групи і прийняття рішень про розвиток / припинення розвитку тих чи інших послуг для учасників та інших зацікавлених сторін;
- для стратегічної оцінки будь-яких напрямів діяльності закупівельної групи з погляду їх відповідності місії групи та глибині наявних компетенцій;
- як інструмент для ідентифікації ключових компетенцій та вимірювання їх впливу на досягнення намічених результатів закупівельною групою.

Відповідність місії	Висока	Шукати можливості співпраці	Розвивати шляхом нароощування компетенцій	Підтримувати
	Середня	Уважно спостерігати не затримуючись з прийняттям рішень	Підтримувати, але обачно	Дозволити «внутрішню конкуренцію»
	Низька	Ліквідувати	Уважно спостерігати не затримуючись з рішенням	Виділити в окремий бізнес
		Низька	Середня	Висока

Відповідність ключовим компетенціям

Рисунок 33. Матриця прийняття рішень на основі аналізу ключових компетенцій

Матриця прийняття рішень на основі аналізу ключових компетенцій дозволяє правильно і раціонально спрямувати ресурси та організаційні зусилля учасників закупівельної групи, оцінити найбільш пріоритетні напрямки і зосередити увагу менеджменту групи на розвитку ключових компетенцій, здатних забезпечити довгостроковий і стабільний успіх на конкурентному ринку.

6.8 ПІДСУМКИ ПО РОЗДІЛУ

Дискусійні питання

1. Визначте роль власника вашої фірми у прийнятті рішень щодо політики закупівель, укладання договорів тощо. Чи є ця роль конструктивною щодо діючого менеджменту фірми? Чи існують конфлікти інтересів менеджменту і власників у площині прийняття рішень із закупівель?
2. Чи маєте ви свою власну «формулу» прийняття ефективних рішень? Які складові є частинами цієї формули?
3. Якими термінами ви описали би рівень невизначеності при прийнятті рішень про закупівлі? Чи завжди ви знаєте кращих продавців і кращі умови (ціни) для придбання товарів і послуг?
4. Які проблеми (патології) прийняття рішень у сфері управління закупівлями є, на вашу думку, найбільш поширеними? Які рецепти боротьби з ними ви могли би порекомендувати?
5. Використовуючи методику Р. Саймонса, спроекуйте діапазони контролю, відповідальності, впливу та підтримки для посади менеджера із закупівель вашої компанії. Як змінився би баланс повноважень і відповідальності цього менеджера за умови, що значна частка закупівель здійснювалася би через закупівельну групу?
6. Назвіть ключові компетенції вашої організації. Визначте, якими критеріями ви керувалися при їх виборі?
7. Якими стратегічними компетенціями повинна володіти закупівельна група, щоб бути привабливою як для учасників, так і для постачальників?

Список рекомендованої літератури

1. Ashour A. S. A Framework of a Cognitive-Behavioral Theory of Leader Influence and Effectiveness / A. S. Ashour // Organizational Behavior and Human Performance. – 1982. – Vol. 30, No. 3. – P. 407-430.
2. Doucette W. R. Influences on Member Commitment to Group Purchasing Organizations / W. R. Doucette // Journal of Business Research. – 1997. – Vol. 40, No. 3. – P. 183-189.

3. Englyst L. Commodity Team Motivation and Performance / L. Englyst, F. Jorgensen, J. Johansen, O. S. Mikkelsen // Journal of Purchasing and Supply Management. – 2008. – Vol. 14, No. 1. – P. 15-27.
4. Johnson P. F. Determinants of Purchasing Team Usage in the Supply Chain / P. F. Johnson, R. D. Klassen, M. R. Leenders, H. E. Fearon // Journal of Operations Management. – 2002. – Vol. 20, No. 1. – P. 77-89.
5. Janis I. Decision making: Psychological theory of choice, conflict & commitment / I. Janis, L. Mann. – New York : Free Press, 1977.
6. Simons R. Levers of organization design: how managers use accountability systems for greater performance and commitment / R. Simons. – Boston : Harvard Business Press, 2005. – 304 p.
7. Putting the service-profit chain to work / J. Heskett, T. Jones, G. Loveman, W. Sasser, L. Schlesinger // Harvard Business Review. – 1994. – Vol. 72. – No. 2. – P. 164-174.
8. Otley D. Management control in contemporary organizations: towards a wider framework / D. Otley // Management Accounting Research. – 1994. – Vol. 5. – P. 289-299.
9. Schotanus F. Critical success factors for managing purchasing groups / F. Schotanus, J. Telgen, L. de Boer // Journal of Purchasing & Supply Management. – 2010. – Vol. 16. – P. 51-60.
10. Das T. K. A risk perception model of alliance structuring / T. K. Das, B. S. Teng // Journal of International Management. – 2001. – Vol. 7, No. 1. – P. 1-29.

Корисні сайти

1. Buying Group, Marketing Group?
<http://contractingbusiness.com/hvacrdb/buying-group-marketing-group>
2. When group buying is a good idea
<http://www.marketingangels.com.au/when-group-buying-is-a-good-idea/>
3. Тендери і закупівлі
<http://www.ua-tenders.com/>

7.0

7

ЗАКУПІВЕЛЬНІ ГРУПИ НЕПРИБУТКОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ ПІДПРИЄМЦІВ

Ключові питання розділу:

- Неприбуткові організації приносять прибуток – парадокс?
- Які ролі можуть виконувати різні особи у створенні закупівельних груп при організаціях підприємців?
- Яку модель вибрати: вертикальну чи горизонтальну?

Можливості для зміцнення НУО

Підприємці які створюють закупівельні групи часто зазначають, що довіра є ключовим чинником в досягненні успіху в бізнесі. Також вони згадують, що спочатку в якості конкурентів зустрічалися на ярмарках або галузевих зустрічах. Спостерігали один за одним. Спочатку з підозрою, але крок за кроком, шукаючи спільні інтереси та спостерігаючи один за одним – будували взаємну довіру. Сьогодні, спільно працюючи протягом декількох років досягнули успіху не тільки професійного, але й життєвого. Готують наступні покоління для продовження цієї моделі. Ці процеси в Польщі тривали більше десяти років та відбувались натурально, без підтримки влади. Чи можна ці процеси прискорити в Україні? Здається, що так!

Неприбуткові громадські організації (НУО), які об'єднують підприємців у кожній країні, будь-то в Україні, чи в Польщі, створюються і функціонують щоб спільно досягати чогось більшого, ніж поодиночі. Тобто так само як працюють закупівельні групи. Тому, якщо організація підприємців дійсно працює та має довіру у підприємців – перший крок вже зроблено. Хтозна, можливо і найважливіший крок, тому що є вже мінімальний капітал довіри! Тепер потрібно тільки набути відповідні навички і знайти спільний інтерес для організації та її членів.

Часто головною метою організації підприємців є лобіювання інтересів. Це зрозуміло і поширено! Часто ці організації працюють, щоб підвищити конкурентоспроможність своїх членів завдяки тиску на правові норми, як під час їх створення, так і виконання. Проте, лобіювання має свої обмеження – від певного моменту верх бере тверда економія, тоді коли є можливе порівняння з іншими пропозиціями на ринку. Тобто в довгій перспективі продукт повинен бути дешевший і кращий, ніж у конкурентів. Особливо це стосується малих та середніх фірм, які не можуть скористатися з переваг, які мають великі фірми з домінуючою позицією на ринку. Організації підприємців можуть РОЗШИРИТИ свої можливості в покращенні конкурентоспроможності фірм-членів та зменшити кошти їх діяльності виходячи за рамки лобіювання – завдяки організації спільних закупівель. Варто зазначити, що зменшення коштів постачання завдяки економічним засобам і кращому управлінню – дасть більш довготривалий бізнес-ефект, ніж саме лобіювання. Просто бізнес сам себе захищає своєю якістю.

Досвід польських неприбуткових організацій, які об'єднують підприємців, показує наступні чинники, які схиляють її до організації закупівельних груп:

- Економічні вигоди для учасників;
- Створення додаткового джерела доходу для НУО;
- Можливість використовувати досвід інших підприємців;
- Почуття більшої безпеки з огляду на приналежність до спільноти;
- Можливість реалізації вибраної суспільної місії;
- Простіше започаткування нових, спільних проектів.

Лідери закупівельних груп

Ключову роль у створенні закупівельних груп відіграють їх лідери. Як правило, на початку це декілька осіб. Іноді навіть тільки одна.

Неприбуткові організації керуються трохи іншими правилами, ніж прості підприємства, які мають чітко вказаного власника. Метою цих організацій є не тільки (або переважно) прибуток, але й задоволення потреб своїх членів. З фінансової сторони потреби/вигоди реалізуються безпосередньо членами завдяки меншим коштам закупівель і кращим умовам. Але, як вже згадувалось раніше, ці потреби виходять за рамки простої економії – це також додана вартість у вигляді більшого почуття безпеки, кращих перспектив та чітких правил. Лідери закупівельних груп не повинні ігнорувати ці очікування.

Досвід багатьох закупівельних груп свідчить про те, що тривалого успіху досягають тільки ті, в кого для вирішення проблем між учасниками використовується інший підхід, ніж у корпораціях.

Перш за все, лідер повинен вміти ділитися. Навіть тоді, коли він в натуральний спосіб домінує (енергією, ентузіазмом, досвідом і розміром). Характерним прикладом такого підходу є засновники Підкарпатського Клубу Бізнесу (Podkarpacki Klub Biznesu), а саме глобального гравця та найбільшої польської IT-компанії ASSECO з м. Жешів, в особі Адама Гурала та GRUPA NOWY STYL – найбільшого в Європі виробника крісел з м. Ясла, в особі Єжи Кшановського. Незважаючи на те, що ці дві компанії представляють різні галузі та є гігантами не тільки на локальному, але й на польському ринку, вони усвідомили що їхні фірми не працюють у вакуумі. Ці фірми самі по собі поглинають конкурентів та малі фірми-розробники по всьому світу, проте до тепер знаходяться на Підкарпатті. Якість бізнесу, навіть малих фірм які оточують їхній величезний бізнес впливає на довговічність та можливості розвитку гігантів. Оскільки конкуренція сьогодні – це також конкуренція якості життя, яка дозволяє отримати доступ до кращих працівників. Саме якість життя стримує працівників від еміграції до інших регіонів та інших країн. Самого патріотизму не вистачить. Не можна постійно вимагати від людей героїзму. Засновники Підкарпатського Клубу Бізнесу вирішили діяти не тільки через благодійну діяльність, але є за рахунок підвищення конкурентоспроможності фірм з регіону. Таким чином, вони почали створювати організацію, яка є інструментом що передає вигоди гігантів найменшим фірмам, які захочуть вступити до Підкарпатського Клубу Бізнесу. Дали іншим доступ до своїх ринкових переваг, також своїм конкурентам!

- Звичайно, лідери дали доступ лише до переваг, що:
- Підходить для стандартизації та обміну з іншими учасниками;

Дають економічний ефект, але не позбавляють лідерів ключових переваг, наприклад доступу до патентів, корисних моделей та ключових клієнтів – ніхто не є аж таким великодушним!

Готовність ділитися повинна бути раціональною. Довіра не може стати наївністю. Проте, найважливішим є ставлення і готовність лідера взяти на себе більший тягар і ризик.

Наміри повинні бути прозорими. Учасники повинні розуміти, що намір лідера не полягає в тому щоб поділити ІСНУЮЧИЙ, але СПІЛЬНО СПЕКТИ БІЛЬШИЙ ТОРТ.

Будування прозорості

Підозрілість може завадити будь-якій ініціативі співпраці. Щоб зменшити цей ризик, необхідно створити для кожного учасника умови доступу до тендерної документації, щоб після завершення переговорів, щодо спільних закупівель, можна було прослідкувати перебіг вибору найкращої пропозиції та сформуванню власну думку щодо прозорості процесу. Однак перед тим потрібно взяти до уваги спільні критерії оцінки отриманих пропозицій – як щодо їх зв'язаності так і способу реалізації. Особливо під час перших спільних закупівель необхідним є формалізм. В це дійсно варто інвестувати, щоб заохотити підприємців до узгодження прозорих схем і створення механізмів, які після попереднього тестування та на протязі певного часу будуть працювати все більш автоматично (заощаджуючи зусилля) та автономно (не залежно від впливу окремих учасників стандартизуючи їх потреби).

Залучення підприємців до Керівного Комітету

Хорошою практикою, яка об'єднує підприємців-членів закупівельних групи є Керівні Комітети груп. Це органи які представляють учасників і мають від них мандат на моніторування створення замовлень, запрошення постачальників і процесу вибору відповідної пропозиції. Та перед усім контролювання дій осіб, які проводять зібрання та представлення пропозицій, а потім їхньої реалізації. Балансування між часто різними інтересами підприємців та технічними вимогами оптимізації умов поставок – є чудовою школою співпраці. Після успішної реалізації спільних закупівель підприємці легше співпрацюють у вирішенні інших проблем. Так створюється соціальний капітал!

Хоча іноді здається, що інтерактивність забирає багато часу і є кошовною в „простих” бізнес-моделях – саме це в організації підприємців створює додану вартість. Вона сприяє покращенню якості відносин між підприємцями, а також якості і конкурентоспроможності їхніх підприємств. Згодом цей ефект переноситься на бізнес-середовище загалом.

Однією з важливих причин для залучення підприємців до Керівних Комітетів закупівельних груп є зменшення ризику, що після прийняття рішення вони будуть його критикувати. Натомість ці рішення, як правило, є результатом компромісу. Завжди хтось може бути незадоволений на

найвищому рівні, проте тільки на достатньому рівні. Перфекціоністам іноді важко прийняти цей компроміс. Тому хай вони пізнають як це розробити спільне рішення, так щоб всі його поважали.

Роль найнятих фахівців – менеджерів

Об'єднуючись в своїх організаціях підприємці шукають формулу, за якою зможуть компенсувати частину власного дефіциту можливостей, використовуючи можливості інших підприємств або структури, яку разом створили. Елементом цієї структури є фахівці, які не є підприємцями, але від їхнього імені та в їхніх інтересах керують цією організацією. Крім того можливо (або повинно) бути в закупівельних групах створених організаціями підприємців. Багато польських закупівельних груп підкреслює, що призначення оперативного правління, яке одночасно не носить „двох капелюхів” (учасника та керівника) є ключем до успіху, тому що:

- зменшується підозра, що підприємець делегований до управління групою свідомо чи несвідомо віддасть перевагу інтересам власного бізнесу;
- це не створює об'єктивних конфліктів інтересів і часових пріоритетів, що особливо важливо в горизонтальних групах, де закупівлі в групі є лише частиною цілого спектру закупівель та ведення власного бізнесу;
- це дозволяє знайти осіб, які спеціалізуються на закупівлях, тоді як підприємці частіше більш зорієнтовані на продажі або процесі виробництва, ніж постачанням.

Спільнота чи прибуток?

Ще однією перешкодою у створенні закупівельної групи в некомерційних організаціях підприємців є ЕКСКЛЮЗИВНЕ або ПРИОРИТЕТНЕ зосередження на показниках прибутку. Хоча основною передумовою участі є, звичайно, прибуток, все одно лідери групи дуже швидко стикаються з дилемою оптимізації не самих закупівель, але складу учасників закупівельної групи. Часто проведені розрахунки показують, що результат був би ще кращим якби замість одного учасника (менш перспективного) прийняти інших або взагалі зменшити групу для економії коштів обслуговування або часу на узгодження. Лідери разом з учасниками повинні вибрати між економічними критеріями та лояльністю.

Силою закупівельної групи є сума потенціалів її учасників + ефект синергії або прискорення, що виникає з масштабу економії, який для прикладу може проявлятися в:

- використанні методів і інструментів управління недоступних для підприємців, які працюють окремо;
- розподілі деяких засобів (наприклад, платформа закупівель,

- логістики, спеціалізовані і високопродуктивні машини);
- зменшенні одноособових витрат (наприклад спільна реклама, транспорт)
- вища кредитоспроможність.

Що робити, якщо хтось не підходить як учасник закупівельної групи?

Вигоди та переваги не будуть досягнуті, якщо зробити неправильний добір учасників закупівельної групи. В такому випадку, в контексті некомерційних організацій підприємців потрібно уважно підібрати модель, що поєднує суспільні функції НУО, з функцією накопичення закупівельного потенціалу. Як правило, членство в організаціях підприємців не залежить від економічних критеріїв, таких як обсяг фактичних або заявлених закупівель. Тому може виникнути очікування, що членство в організації автоматично кваліфікує до участі в закупівельних групах, які проводяться цією організацією. Практика показує, що питання членства в некомерційній організації підприємців повинно бути **ВІДДІЛЕНЕ** від участі в закупівельній групі. На користь такого підходу вказують наступні передумови:

1. Як правило, виключення когось із асоціації/некомерційної організації є досить важким, натомість участь в закупівельній групі повинна передбачати мінімальні (а деколи максимальні) умови обсягів закупівель та технічні вимоги.
2. Крім того, фірма учасник повинна бути достатньо ліквідною та своєчасно здійснювати оплату. Якщо учасник закупівельної групи перестане відповідати мінімальним вимогам або порушить їх – тоді треба його усунути з групи. Проте він надалі може бути членом організації.

Закупівельні групи можуть бути поділені на категорії з технічних причин – наприклад регіональні. Такий поділ іноді може бути несумісний зі структурою організації. Але це не повинно заважати.

Важливим завданням для закупівельної групи є розставання з учасниками. Оскільки закупівельна група заснована на довірі, тому в кожному випадку розставання повинно базуватись на чітких критеріях, відомих та формально прийнятих усіма учасниками. Саме для таких випадків пишуться правила, статuti, контракти та інші схожі документи. Проте з одного боку, є формальні рішення, а з другого їх практичне виконання. Лідери повинні забезпечити, щоб розставання з ініціативи групи відбувалося у відповідності до правил та з повагою до тих хто залишає групу, якщо причиною є виключно недотримання “технічних” критеріїв, втрати ліквідності т.д. Також варто залишити відкриті двері на повернення.

У той же час, закупівельні групи повинні створювати такі процедури контролю становища учасників, щоб забезпечити систему попереднього

попередження про неприємності. Важливо знайти рівновагу між тим, що є необхідним для збереження „здоров'я” групи та її доброго стану, та коштами контролю для групи та для контрольованих учасників.

Закупівельні групи некомерційних організацій, як правило, керуються іншим підходом до обмеження розміру закупівельного потенціалу, ніж „комерційні” закупівельні групи. Такі групи не вказують мінімальних лімітів, але частіше приймають технічні вимоги від постачальників, які переважно передбачають „підтягування” менших учасників за великими. Натомість в „комерційних” групах намагаються зосередитись на найбільших „генераторах” обсягів закупівель, зменшивши кількість найменших, що є чисто економічним розрахунком без урахування суспільної мети.

Але що робити з тими підприємствами, яким в даний момент організація не може запропонувати участі в закупівельній групі, наприклад з огляду на занадто малий потенціал, невідповідність технічним вимогам (наприклад занадто велика різноманітність параметрів)? Звичайно, про них потрібно дбати, оскільки їхнє постійне членство в організації, навіть якщо вони з різних причин не стануть учасниками закупівельних груп, створює в контексті спільних закупівель наступні вигоди:

1. Спостерігаючи за діяльністю закупівельних груп в певних сферах, вони можуть знаходити та підказувати реалізувати можливості непомічені іншими, а варті створення нових закупівельних груп та залучення нових учасників;
2. Фахівці, які працюють для закупівельних груп можуть ділитися своїми знаннями про ринок з тим членам організації підприємців, які не можуть в них брати участь (про це свідчать інтерв'ю з представниками Підкарпатського Клубу Бізнесу).

Горизонтальні закупівельні групи (багатогалузеві – регіональні)

Вибір виду закупівельної групи в організаціях підприємців, як правило, визначається концепцією самої організації. Якщо вона об'єднує підприємців з різних галузей, тоді більш природною буде горизонтальна модель. Зусилля керівників організації, як правило, спрямовані на створення ряду закупівельних груп підприємців з різних галузей, які, проте, потребують ті самі товари або послуги. Хорошим прикладом є паливо, адже всі галузі і майже всі підприємці використовують автомобілі і заправляють їх. Незважаючи на те, що націнки на паливі, як правило, є досить низькими, однак, накопичуючи закупівельний потенціал можна спробувати виграти кращі умови для спільних закупівель, запрошуючи до підготовки пропозицій кілька провідних АЗС. Зазвичай, на додаток до знижки на паливо можна отримати знижки на інші послуги та товари, пропонувані АЗС.

Горизонтальні закупівельні групи регіонального характеру природно сприяють інтеграції з локальними громадами.

Вертикальні закупівельні групи (галузеві)

На перший погляд може здаватись, що вертикальні закупівельні групи з огляду на свій галузевий характер в натуральний спосіб вибрали б комерційну модель, а не суспільну некомерційну. Для них простіше знайти спільну модель закупівель, оскільки вони краще розуміють свою галузь. Вони здатні більш ефективно поєднати різні функції, швидко переходячи до все більшого рівня розвитку закупівельної групи – від простих закупівель до спільних брендів продажів.

Проте і галузеві об'єднання мають можливість створення і ведення успішних закупівельних груп. Перед усім у сфері, яка є важливою, проте не становить технологічної переваги чи ноу-хау. Не порушує конкуренції. Знову хорошим прикладом може бути паливо або енергія. Іноді це може бути ключова сировина – наприклад, деревина, поліпропілен, газ.

Галузева організація, яка має спеціалізований підхід до проблеми та довіру до своїх членів, може також бути чудовим керівником цілої інфраструктури, логістики або вести спеціалізовані переговори.

Прикладом галузевої організації, яка виконує функцію керівника специфічних закупівельних груп є польські професійні об'єднання (палати): Національна Палата Аудиторів [www.kibr.org.pl] та Національна Палата Податкових Консультантів [www.krdp.pl]. Ці дві палати об'єднують ОБОВ'ЯЗКОВО професіоналів відповідно у сфері аудиту та податкового консультування. Згідно з польським законодавством ці професіонали повинні бути застраховані від цивільної відповідальності в області своєї професійної/ліцензованої діяльності. Кожний з цих палат шляхом тендерів пропозиції від постачальників, вдалось отримати кращі умови, від початкових, не тільки з огляду на кошти, але й в інших сферах страхового „захисту” (наприклад зменшення винятків з відповідальності, терміни врегулювання збитків)¹⁸.

¹⁸ Інформація про узгоджені умови доступна на: http://kibr.org.pl/pl/ubezpieczenie_oc
https://krdp.pl/strona.php/10_ubezpieczenia_oc.html

8.0

8

ЗАКУПІВЕЛЬНА ГРУПА - КРОК ЗА КРОКОМ

Ключові питання розділу:

- З чого варто розпочати створення закупівельної групи використовуючи неприбуткову організацію підприємців?
- Оптимізація цін чи оптимізація процесів?
- Як заохотити підприємців?
- Як впорядкувати процеси?
- Як це працює в Підкарпатському Клубі Бізнесу?

Передумови організації, що мотивують постачальників та учасників які є бенефіціарами закупівельних груп та отримані вигоди – бувають діаметрально протилежними. Доданою вартістю для постачальників є обсяги оборотів, а у випадку покупців, загально прийнято очікувати зменшення витрат. Це твердження є виправданим, проте дуже вибіркоким. Реальні вигоди для продавців, окрім обсягів, стосуються також зменшення витрат на придбання та обслуговування, а у випадку покупців, часто, окрім зменшення витрат на купівлю товарів і послуг, також важливими є сфери зв'язані з обміном інформації, підготовчими курсами та інтеграцією (наприклад у випадку страхування¹⁹). Тому неможливо сформулювати і систематизувати стимули, які відіграють вирішальну роль у прийнятті рішення щодо участі в системі спільних закупівель кожною зі сторін (постачальників та покупців) так, щоб вони мали універсальний характер. Кожен раз, проявляється взаємна залежність між продавцем, покупцем та закупівельною групою. Для продавців розмір закупівельної групи має важливе значення, тому що це він часто визначає чи буде співпраця прибутковою. Гіпотетично, чим більша група, тим більші знижки вона може отримати під час переговорів, проте в кожному випадку існує межа, перетин якої робить пропозицію невигідною для постачальника. В такому випадку подальше розширення групи, з точки зору організаторів, не є виправданим, якщо аналізуємо тільки фінансовий аспект. Коли закупівельна група є занадто мала, продавцю взагалі не вигідно з нею співпрацювати і він повинен пропонувати свої товари чи послуги згідно з існуючими правилами сформованими на ринку. Аналогічно, в ситуації коли покупці зібрані в рамках закупівельної групи становлять більшість клієнтів продавця і він мусить знижувати ціни практично на весь реалізований оборот (вигоди з додаткових продажів є меншими від втрат на пропонованих знижках). Результати проведених досліджень чітко показують, що необхідно зберігати відповідний баланс між оборотом в рамках закупівельної групи та простим оборот, щоб продавець міг отримувати вигоди з такої співпраці. Окрім того, чим стандартна ціна є ближчою до ціни пропонованої закупівельній групі, тим серйозніше потрібно розглянути співпрацю з закупівельною групою²⁰. Таким чином, міркування пов'язані з стимулами для участі в закупівельній групі стосуються як постачальників, так і покупців товарів і послуг, загальної ситуації на ринку, домінуючих тенденцій, часу коли формується закупівельна група та її територіальне охоплення.

Безсумнівно, Сполучені Штати Америки є лідером у сфері створення закупівельних груп, що існують на їхньому ринку вже понад 100 років. Сьогодні ведення спільних закупівель є там широко поширене та охоплює більшість секторів економіки²¹. Історично перша закупівельна група була створена в медичному секторі в 1910 році, лікарню в Нью-Йорку ²².

19 Більше інформації: Докторська дисертація: P.Dankiewicz, *Rola ubezpieczenia kredytu kupieckiego w ograniczaniu ryzyka niewypłacalności kontrahenta na przykładzie przedsiębiorstw zrzeszonych w Podkarpackim Klubie Biznesu*, Познань 2007.

20 Yu-Chen Yang, Hsing Kenneth Cheng, Chao Ding, Shengli Li, *To join or not to join group purchasing organization: A vendor's decision*, (2016), "European Journal of Operational Research", ст. 6-8.

21 Див. Nagarajan M., Sošić G., Zhang H., *Stable Group Purchasing Organizations*, California 2010.

22 Weinstein B., *The Role of Purchasing Organizations (GPOs) in the U.S. Medical Industry Supply Chain*, „Estudios De Economia Aplicada” 2006, vol. 24-3, ст. 790

На європейському ринку закупівельні групи появились значно пізніше і в першу чергу почали розвиватись у Великій Британії. Сьогодні з'являється все більше ініціатив цього типу²³, між іншим у Франції, Німеччині, Іспанії та Польщі. Спочатку основним стимулом в процесі набору учасників до закупівельних груп був виключно елемент пов'язаний з скороченням коштів закупівель. Згодом, підхід як організаторів, так і учасників змінився в напрямку оптимізації процесів з урахуванням їхнього багатогранного характеру.

В Польщі закупівельні групи є відносно молодого моделлю ведення закупівель підприємцями, які часто мають побоювання щоб довірити власні закупівлі зовнішньому оператору. В їхньому середовищі появляється також побоювання, що вони не матимуть впливу на ведення переговорів, а у випадку, якщо організатор групи не виконає взяті на себе зобов'язання – можуть мати проблеми із проведенням закупівель на задовільних для себе умовах. Саме тому дуже важливо, щоб фірма яка бере участь в спільних закупівлях мала довіру до організатора (або виступала в ролі співорганізатора відповідального за закупівельний процес). Організатор групи, у свою чергу, повинен розробити і запровадити процес, що дозволить регулярно інформувати учасників групи на якому етапі знаходиться робота та намагатись, щоб увесь процес був якнайбільш прозорим та зрозумілим для учасників.

Познайомся зі своїми учасниками

Створення закупівельної групи кожного разу є спрямоване до конкретних груп адресатів. На практиці, не має можливості побудувати їхній закритий каталог. Як правило, персональний підхід до учасників групи та їх залучення до процесу закупівель – гарантує успіх ініціативи загалом. Доступні наукові публікації вказують на п'ять основних організаційних форм передбачених для закупівельних груп²⁴. Згідно з ними, закупівельні групи можуть бути створені:

- приєднуючи – в яких учасники є пов'язані „неформальними узами”, а самі закупівельні групи створюються виключно з метою обміну інформацією та знаннями в широкому колі. Така закупівельна група використовує факт, що якась інша організація уклала угоду щодо умов продажів і сама з нього користується. Ці закупівельні групи мають досить обмежену можливість узгодження умов продажів з яких користуються;
- з метою отримання прибутків або *non-profit* – часто можуть бути організаторами форуму на якому проводяться переговори (не пов'язаного з ними суб'єкту), що стосуються операції. Такі закупівельні групи спрямовані на досягнення якнайбільшого

²³ Див. Federowski J., Kaszyński W., *Wspólnymi siłami. Szpitalne grupy zakupowe*, „Menedżer zdrowia” 2011, ст. 67.

²⁴ Більше інформації: Nus F., Telgen J., *Developing a typology of organizational forms of cooperative purchasing*, (2007), “Journal of Purchasing & Supply Management”, Nr 13, ст. 53-68

масштабу діяльності. Їхня купівельна спроможність базується на великому обсязі закупівель та фахових знаннях, а її учасники не мусять комунікувати один з одним для проведення переговорів та погодження закупівельних умов, їх об'єднує зв'язок із самою групою або з суб'єктом, який веде переговори. За участь в групі учасники вносять встановлену організатором оплату. Учасники такої групи не мають впливу на остаточну форму домовленості;

- з метою проведення переговорів, які переважно мають на меті виокремлення назовні організації процесу закупівель, яким займається найвідповідніший з учасників групи, який є відповідальний за переговори в конкретній ситуації. Завдяки такій організації, група може спеціалізуватися на багатьох різних видах операцій;
- як проектні групи, що створюються з метою накопичення потенціалу учасників в ході реалізації одного великого закупівельного проекту. Учасники об'єднують свої сили з метою досягнення поставленої закупівельної мети. З огляду на те, що це є одноразова ініціатива – організаційна структура не є високоформалізованою, незважаючи на це, учасники такої групи змушені до співпраці один з одним впродовж реалізації проекту.

Залежно від організаційної форми створюваної закупівельної групи, її характеру та часу функціонування, проявляється потреба в будові відносин між учасниками групи. Довгий час її функціонування, складність існуючих процесів та проблемних областей – впливають на інтеграцію групи і будову взаємовідносин. Така ситуація, як правило, має місце в ході циклічних переговорів, при відносно великих індивідуальних обсягах закупівель окремих учасників групи. Етап підготовки та формалізації групи є ключовим в процесі створення та встановлення взаємовідносин. Він складається з наступних елементів, які мають на меті перед усім:

- визначити організатора і учасників та встановити спектр відповідальності і обов'язків;
- розробити стандарти декларації на підставі якої збиратимуться надійні дані продажів;
- визначити сфери та правила лояльності всіх учасників по відношенню до закупівельної групи (ідеальним вирішенням є „один за всіх і всі за одного”);
- розробити формулу конфіденційності

Реалізація вказаних вище складових елементів є основою для успіху реалізованої ідеї. Це дозволяє розробити процедури, які дозволяють пізнати учасників групи та правила, якими вона буде керуватись впродовж своєї діяльності (між іншим спільного бачення розвитку, правил спілкування та очікування до учасників).

Аналіз потреб учасників закупівельної групи

Перш, ніж аналізувати потреби учасників закупівельних груп, слід звернути увагу на специфіку суб'єктів зацікавлених участю в планованій закупівельній групі. Незважаючи на те, що найбільш оптимальним рішенням є група в склад якої входять однорідні суб'єкти, як з огляду на обсяги закупівель, так і їхнього асортименту – в практиці таке рішення зустрічається рідко. Зазвичай група складається з учасників, закупівельні обсяги яких значно відрізняються, так само як закупівельні процеси які вони використовують, середовище праці та компетенції їхніх працівників. Все це призводить до того, що закупівельний процес в рамках нової закупівельної групи для більшості учасників стає унікальним і абсолютно новим в стосунку до попередніх. Саме тому підприємства не можуть просто відтворювати свої попередні схеми діяльності, але повинні уважно слідкувати за іншими проектами з метою якнайшвидшого їх адаптування до власних потреб та включення до стратегії групи. Проведені аналізи повинні відноситись як до актуальної ситуації на ринку по стороні постачальників, так і до очікувань учасників групи щодо умов продажів (ціни, термінів оплати, забезпечення операції, умови доставок, терміну дії договору, умов розірвання договору), а також до технічних параметрів щодо поставлених продуктів або виконаних послуг. Аналіз потреб теперішніх і потенційних учасників групи дозволяє визначити необхідний рівень залучення учасника групи в процес її створення та поточні відносини, залежно від передумов створення закупівельної групи, що є показано в таблиці 20.

	приєднуючи	треті сторони	групи з лідерами	проекти	програми
1. рівень вигоди та витрат для учасників²⁵					
вигоди	низькі - середні	середні - високі	середні	низькі- середні	середні - високі
витрати	низькі	середні	середні	середні	середні - високі
2. вплив всіх учасників на групу загалом²⁶					
складність групи з точки зору її учасників	низька	низька	середня	висока	висока
рівність ролей всередині групи	низька	низька	середня	висока	висока
інтенсивність активності учасників	низька	низька	середня	висока	висока
3. кількість заходів проведених групою²⁷					
різноманітність активності	низька	висока	середня	низька	висока
4. організаційна структура²⁸					
формалізації групи	низька	висока	низька - середня	середня - висока	низька - висока
адаптація групи до специфічних потреб учасників	низька	низька - середня	середня	висока	висока
самостійне управління	низька	низька	середня	висока	висока
5. характеристика учасників²⁹					
мінімальний рівень активності	низький	низький - середній	середній - високий	високий	високий
мінімальний рівень схожості	низький - середній	низький	середній - високий	середній - високий	середній - високий
мінімальний рівень стандартизації потреб	високий	середній - високий	середній - високий	середній	середній
мінімальний рівень схожості	низький	низький	середній	середній - високий	середній - високий
мінімальний рівень кваліфікованих фахівців	низький	низький	середній - високий	високий	високий

Таблиця 20. Передумови створення закупівельних груп та відносини учасників групи

Джерело: Nus F., Telgen J., *Developing a typology of organizational forms of cooperative purchasing*, (2007), "Journal of Purchasing & Supply Management", Nr 13, ст. 61.

²⁵ Nollet, J., Beaulieu, M., 2003, *The development of group purchasing: an empirical study in the healthcare sector*, "Journal of Purchasing and Supply Management", 9 (1), ст. 3–10.

²⁶ Galaskiewicz, J., 1985, *Inter organizational relations*, "Annual Review of Sociology", 11, ст. 281–304.

²⁷ Dyer, J.H., Singh, H., 1998, *The relational view: cooperative strategy and sources of inter organizational competitive advantage*, "Academy of Management Review", 23 (4), ст. 660–679.

²⁸ Enthoven, A.C., 1994, *On the ideal market structure for third-party purchasing of health care*, "Social Science and Medicine", 39 (10), ст. 1413–1424.

²⁹ Klein Woolthuis, R., 1999, *Sleeping with the enemy: trust, dependence and contract in inter organizational relationships*, Ph.D. Dissertation, University of Twente, Enschede.

Як заохотити до участі в закупівельній групі?

Передумови які впливають на прийняття рішення щодо участі в закупівельній групі бувають діаметрально протилежними, хоча основною з них переважно є зацікавлення зменшенням витрат операційної діяльності. Джерелом інформації про закупівельні групи, можливої вигоди та умов приєднання здебільшого є організатори групи або самі її учасники. Найпростішою формою заохочення фірми до участі в організованих закупівельних проектах є інформаційні зустрічі організовані для учасників групи або потенційних її учасників. Ці зустрічі повинні мати відкритий характер, який дозволяє всім учасникам висловити свою думку, яка є основою для перевірки прийнятих рішень та оцінки отриманих результатів. Безпосередня розмова з представниками допомагає виявити сумніви що виникають та отримати відповіді на питання щодо спільної закупівлі товарів або послуг.

Ефективним способом заохочення фірми до участі в закупівельній групі є усвідомлення їй всіх переваг які вона отримає від участі у спільних закупівлях. Однією з найважливіших переваг є фінансові заощадження, що виникають завдяки участі в групі. Спільні закупівлі дозволяють отримати знижки, розмір яких є недосяжним для окремих підприємств, навіть тих „найбільших”. Поняття розмір в цій ситуації є відносним. Фірми з великим обсягом в одній сфері, можуть мати незначний обсяг в іншій. Тому закупівельні групи дозволяють серед учасників взаємодоповнювати закупівельні обсяги в різних сферах. З цього найбільше скористаються підприємства з малим та середнім обсягом закупівель. Для великих підприємств окремі вигоди, здебільшого є незначними, проте їх сукупна вартість є для них вагомим мотивуючим фактором для участі в закупівельній групі³⁰. Доданою вартістю для них є також зовнішня організація процесу, що передбачає аналіз тенденцій та швидку передачу знань між учасниками групи. Позитивним побічним ефектом системи спільних закупівель організованих для бізнес-середовищ є започаткування довгострокових ділових відносин, обмін інформацією, підтримка та взаємна інтеграція. Вигоди отримані в цій сфері часто перевищують реальні заощадження в результаті участі в системі спільних закупівель.

30 Lew G., Wojtowicz-Maryjka P., *Optymalizacja kosztów działalności w grupach zakupowych* [w:] *Rachunkowość a controlling*, red. naukowa E. Nowak i M. Nieplowicz, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, Wrocław 2013, Nr 291, str. 360.

8.1 БАЛАНС ВИГОД - ЗАКУПІВЕЛЬНА ГРУПА

Найбільш згадуваною перевагою закупівельних груп є можливість її учасників виконувати закупівлі на попередньо погоджених умовах, спрощення та прискорення всього закупівельного процесу і зменшення операційних витрат. Сама участь в закупівельній групі, дозволяє її учасникам використовувати раніше здобутий групою досвід в наступних сферах:

- переговори щодо угоди – група є великим партнером із значно більшою „силою” під час переговорів;
- управління цілою системою поставок;
- процесів з перевіреною на практиці користувацькою вартістю та навичками управління інших учасників групи – завдяки обміну інформацією можуть ділитись досвідом у сфері закупівель чи ведення адміністративних справ³¹.

Рішення щодо приєднання до закупівельної групи або її організація приймається, зазвичай, фірмою в якій здійсненні кроки на шляху до оптимізації закупівель не принесли очікуваних заощаджень. Коли кошти участі в закупівельній групі організованої зовнішнім суб'єктом є занадто високими, тоді фірма може самостійно задуматись про організацію спільних закупівель. Процес створення такої закупівельної групи представлено на рисунку 34.

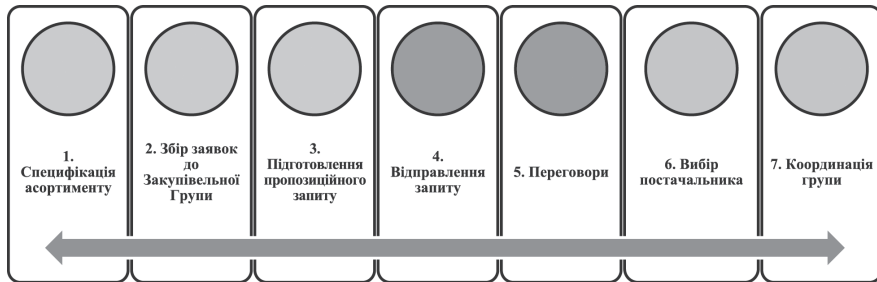


Рисунок 34. Процес створення Закупівельної Групи

Джерело: власне опрацювання на основі досвіду Підкарпатського Клубу Бізнесу

Представлений процес треба поділити на три етапи, що відповідають фазам реалізованого проекту – від моменту його започаткування, до періоду підготовки пропозиційного запиту, а також періоду збору матеріалів від постачальників та вибір переможця, аж до фази утримування реалізованого процесу, тобто впровадження та обслуговування вибраної пропозиції.

³¹ Securian, *Buying power. How consortiums are changing the benefit landscape*, „Get more out of life”, 2009, Nr 15.

Етап 1

- 1. Специфікація асортименту
- 2. Збір заявок до Закупівельної Групи
- 3. Підготування пропозиційного запиту

Етап 2

- 5. Відправлення запиту
- 6. Переговори
- 7. Вибір постачальника

Етап 3

- 9. Координація групи

Етап 1

На першому етапі процесу створення закупівельної групи організатор повинен чітко визначити специфіку товарів чи послуг, які будуть предметом переговорів. Потрібно якнайточніше описати вимоги, які повинен виконувати товар/послуга. Детальний опис асортименту значно полегшить фірмам прийняття рішення, щодо вступу до даної закупівельної групи.

Збір заявок до Закупівельної Групи

Організатор повинен чітко визначити спектр обов'язків та критерії, яким мусить відповідати суб'єкт, який бажає приєднатись до закупівельної групи. У той же час, проводиться збір заявок до організованої закупівельної групи. Набір учасників може проводитись за допомогою закупівельної платформи або при використанні іншої форми збору даних, в тому числі приймаючи заявки по електронній пошті. У випадку, коли організатором групи є зовнішній суб'єкт, набір учасників зазвичай відбувається онлайн, а коли організатором є пов'язаний суб'єкт, наприклад асоціація або об'єднання – використовуються інші форма, в тому числі електронна пошта або телефон. Важливо щоб організатор процесу отримав від учасників групи достовірні дані щодо їхніх індивідуальних обсягів. Документація повинна бути зібрана з певним випередженням, що у випадку появи недоліків або сумнівів, дозволяє їх виключити. Зібраний, перевірений та підтверджений обсяг – організатор повинен надіслати усім учасникам групи разом із погодженим графіком роботи передбаченої для даної закупівельної групи. Завдяки цьому, учасники групи матимуть інформацію, на якому етапі в даному періоді часу знаходиться робота. Важливо, щоб суб'єкти які належать до групи прийняли бачення (форма, визначені принципи) створюваної групи та мали такі ж самі очікування, щодо передбачуваних результатів.

Підготування пропозиційного запиту

Після збору інформації щодо обсягів всіх суб'єктів, які належать до групи – наступним етапом є підготування пропозиційного запиту. В запиті потрібно детально описати товар або послугу, що є предметом закупівлі.

Детальна специфікація дозволяє уникнути непорозуміння, а також дає впевненість, що претенденти оцінять саме той продукт, який є предметом запиту.

Що повинно бути вказаним в пропозиційному запиті?

- інформація про склад групи
- дата і місце складення пропозиції
- опис предмету замовлення
- інформація про обсяги
- термін реалізації замовлення
- місце реалізації замовлення
- критерії оцінки пропозиції
- термін дії пропозиції

До пропозиційного запиту, якщо це можливо, варто додати форму/ бланк, на якій фірми, що беруть участь в тендері, зможуть зазначити власні очікування і пропозиції. Ця форма/бланк полегшить організацію тендеру, оскільки скоротить час аналізу отриманих пропозицій. Окрім того, до пропозиційного запиту потрібно додати зразок угоди, який буде підписано організатором групи з постачальником, який виграв тендер. Після збору всіх необхідних матеріалів, що містять основні для запиту дані, консультаціях з учасниками групи та створення пропозиційного запиту – організатор переходить до наступного етапу створення закупівельної групи, тобто процесу закупівель.

Етап 2

Відправлення запиту

Організатор групи повинен скласти список постачальників, яким направить пропозиційний запит. Варто також цей список проконсультувати з суб'єктами що належать до групи. Можливо учасники групи вкажуть постачальників відсутніх в списку, яких також варто включити в переговори. У той же час, координатор процесу приймає рішення щодо стратегії реалізації закупівельного процесу, вибирає спосіб передачі постачальникам пропозиційного запиту. В залежності від вибраної моделі, пропозиції можуть бути подані на прикріпленій до запиту формі/бланку або онлайн через закупівельну платформу.

Переговори

Залежно від способу, в який передбачено завдання організатора та учасників групи, переговори можуть вестись тільки координатором групи або залучаючи також суб'єкти, які приєдналися до групи. У випадку якщо організатор сам займається проведенням переговорів, оскільки отримав на це мандат, учасники групи є лише спостерігачами процесу. При такій моделі,

важливим елементом процесу є звітність учасникам групи щодо статусу та актуальних результатів переговорів.

Вибір постачальника

В залежності від прийнятого варіанту, вибір постачальника може відбуватись впродовж одного або декількох етапів, які реалізуються на основі критеріїв затверджених учасниками групи, що враховують їхні очікування. В момент вибору найвигіднішої пропозиції є можливим підписання рамкової угоди, на підставі якої будуть підписані індивідуальні угоди з усіма учасниками закупівельної групи.

Етап 3

Координація групи

Останнім етапом процесу організації закупівельної групи є координація процесу підписання угод/договорів між постачальником, який подав найкращу пропозицію у відповідь на організований пропозиційний запит, та учасниками групи, з урахуванням погоджених в рамках групи умов. Варто щоб організатор групи ще на етапі ведення переговорів ознайомився з стандартними угодами які постачальник буде підписувати з учасниками групи та загальними вимогами щодо підписання угод. У випадку, якщо в угоді є пункти щодо яких можуть виникнути розбіжності – можна виправити це ще перед прийняттям остаточного рішення та вибору постачальника.

Якщо організована група має одноразовий характер – тоді це останній етап зв'язаний з її створенням. Якщо ж планується довготривала співпраця – учасники групи можуть зробити аналіз проведеного процесу та спільно розробити стратегію розвитку групи

8.2 БІЗНЕС ПЛАН ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ГРУПИ - ТЕМАТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ

Головною метою створення закупівельних груп є зменшення операційних витрат. Звичайно, їхня організація пов'язана з необхідністю взяти на себе певні витрати, що мають посередній або безпосередній характер. Посередньо ці витрати фінансуються організаціями відповідальними за створення закупівельних груп, які діють від імені та на користь своїх учасників, які, в свою чергу, їх фінансують. Безпосередні витрати – це оплати за доступ до комерційних пропозицій запропонованих цими групами.

Серед основних факторів, які мають найбільший вплив на успіх закупівельної групи зазначається інтеграція і тісна співпраця її учасників. Учасники групи повинні спільно підтримувати процеси спрямовані на зниження витрат, що у більшості випадків є обумовлене доброю комунікацією всередині групи. Учасники групи не повинні занадто від себе відрізнитися. Одним із ключових факторів успіху закупівельних груп є рівномірний розподіл витрат та вигод серед учасників. Такі категорії як: взаємна довіра, певний визначений рівень формалізації групи або схожості її учасників – не треба розглядати як ключові фактори успіху, але як необхідні елементи в процесі створення групи та її організаційної структури. Без взаємної довіри, формалізації та визначення правил діяльності – закупівельна група не мала б права на існування³².

Тематичне дослідження – Підкарпатський Клуб Бізнесу

I. Закупівельна Група: електроенергія

Відповідно до діючих правил, затверджених Президентом Управління Регулювання Енергетики, споживач електроенергії має можливість вільного вибору фірми, що володіє ліцензією на торгівлю енергією, в якій буде купувати цю електроенергію³³. Запровадження нетарифної торгівлі енергією було можливе завдяки принципу ТРА (англ. Third Party Access)³⁴. Принцип ТРА на спільному європейському ринку передбачає вільну конкуренцію в торгівлі електроенергією, а її реалізація забезпечується незалежним органом влади. Це повинно змусити енергетичні компанії до боротьби за клієнта, цільовим ефектом якої, буде раціоналізація цін³⁵.

32 Schotanus F., Telgen J., Boer L., *Critical success factors for managing purchasing groups*, (2010), "Journal of Purchasing & Supply Management", Nr 16, ст. 53-59.

33 Ustawa: Prawo energetyczne z dnia 10 kwietnia 1997 r. (Dz. U. nr 54 z późniejszymi zmianami)

34 Див. Akt prawny: Prawo energetyczne art.4 ust. 2.

35 Див. Figaszewska I., Jasienowicz A., Muras Z., *Zasada dostępu stron trzecich do sieci energetycznych*, Biuletyn URE № 2 (16), 1 березня 2001 р.; Karaś P.: *Niektóre problemy realizacji zasady TPA w elektroenergetyce*, Biuletyn URE № 2 (22), 01.03.2002.

З можливостей які дає ТРА, скористався Підкарпатський Клуб Бізнесу, який в 2009 році започаткував одну з перших таких ініціатив в Польщі, створюючи закупівельну групу спільної закупівлі електроенергії в наступному році. На початковому етапі в групі взяло участь дев'ять суб'єктів. Отримані заощадження склали 2 млн. 200 тис. польських злотих протягом року.

Під час робіт над створенням групи, багато підприємців звернуло увагу на важкий доступ до фахових знань на тему оптимізації витрат на електроенергію, а також можливості і способу зміни її постачальника. Ідучи на зустріч очікуванням підприємців, Підкарпатський Клуб Бізнесу в липні 2010 року організував загальнопольську наукову конференцію, що відбулась в Жешівській Політехніці на тему: *Зміна постачальника електроенергії не несе за собою ризиків. Енергія – Права і обов'язки споживачів – Оптимізація*. За головну мету організатори поставили собі визначення та передачу основної інформації про можливості зміни постачальника електроенергії та права і обов'язки в цій сфері. Конференція викликала велике зацікавлення як у бізнес-середовищі, так і в науковому. Серед виступаючих на заході були між іншим: Маріуш Свора – Президент Управління Регулювання Енергетики, Ян Рончка – Президент Національного Фонду Охорони Навколишнього Середовища та Водних Ресурсів, а також Анджей Шортика – Член Правління Агенції Розвитку Промисловості.

Наступні роки характеризує динамічний розвиток групи, в ряди якої вступило десятки нових суб'єктів. Вже під час другого року функціонування групи, заощадження які з'явилися в результаті її діяльності оцінюються в близько 4 млн. польських злотих³⁶. Практичний досвід здобутий організаторами в наступних роках призвів до отримання ще більш корисних умов як в ціновому плані, так і в неціновому, створюючи основу для створення нових груп, між іншим, щодо закупівлі газу та зрідженого нафтового газу.

Схема створення закупівельної групи електроенергії, організованої Підкарпатським Клубом Бізнесу в 2009-2016 роках відбувалась згідно розробленого плану, представленого на рисунку 35.

³⁶ Graniszewska M., *Podkarpatcie kupuje w podgrupach*, „Puls Biznesu” 2010. (29.11.2010)

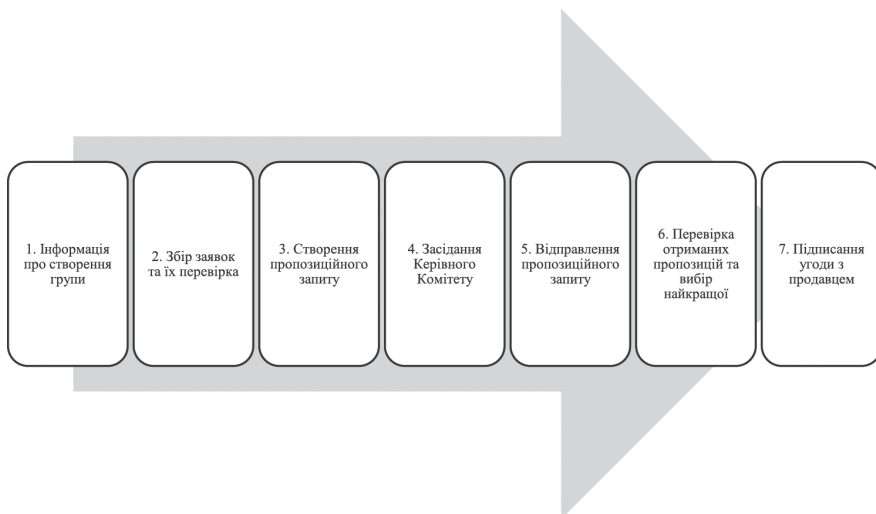


Рисунок 35. Перебіг створення закупівельної групи 2009-2016 рр.
Джерело: власне опрацювання на основі реалізованих проектів.

В 2012 році Підкарпатський Клуб Бізнесу започаткував співпрацю з фірмами об'єднаними в рамках Доліни Лотнічей (Doliny Lotniczej)³⁷ – об'єднання групи підприємців авіаційної промисловості. Починаючи з того року, суб'єкти пов'язані з Доліною Лотнічою також мали змогу приєднуватись до діючої закупівельної групи. Переломним моментом в історії групи став 2013 рік, коли було змінено правила доступу до групи. Перед цим в групі могли брати участь всі суб'єкти об'єднані в рамках Підкарпатського Клубу Бізнесу. Натомість від 2013 року організатор групи приймав заявки тільки від фірм які застосовували розрахунково-вимірні системи пристосовані до вимог ТРА або згодились на їх адаптацію в визначений Клубом термін.

Динаміка змін учасників закупівельної групи електроенергії в 2010-2016 роках представлена на графіку 1.

³⁷ Більше інформації про Доліну Лотнічу можна знайти на інтернет-сторінці: www.dolinalotnicza.pl



Графік 1. Закупівельна Група
– Електроенергія – динаміка кількості фірм-учасників групи в 2010-2016 рр.
Джерело: власне опрацювання на основі даних Підкарпатського Клубу Бізнесу

Ефективність реалізованого процесу в рамках створення та розвитку закупівельної групи обумовлена достовірною інформацією від учасників групи, яка є основою подальшого аналізу, необхідного для створення пропозиційного запиту. В даному випадку, в перші роки організації групи досить часто траплялося так, що отримані від учасників групи дані були неповні та часто неправдиві. Сьогодні ці проблеми не виникають, деколи стосуються нових учасників групи.

Підготовка пропозиційного запиту

Фірни, які оголошують про своє приєднання до закупівельної групи електроенергії, надсилають Підкарпатському Клубу Бізнесу форму/бланк, що містить між іншим наступну інформацію:

- кількість пунктів споживання
- розташування пунктів споживання
- тарифи з яких фірма користується
- прогнози закупівлі електроенергії кожного місяця
- коли фірма адаптувала системи до вимог ТРА
- назву оператора системи розподілу електроенергії
- вид угоди, підписаної фірмою в даний момент

На основі отриманих даних, Підкарпатський Клуб Бізнесу підготує пропозиційний запит. Історично, з огляду на участь в закупівельній групі фірм, які не застосовували розрахунково-вимірні системи пристосовані до вимог ТРА, які обумовлювали зміну постачальника в 2009-2012 роках –

пропозиційний запит був підготовлюваний організатором з поділом на 3 завдання. В першому завданні знаходились суб'єкти, які не могли змінити постачальника; друге завдання стосувалося суб'єктів, які мали технічну можливість змінити постачальника; натомість в третьому завданні були тільки ті суб'єкти, які купували електроенергію за тарифом С, що було обумовлено тим фактом, що в них не було технічних проблем які спричиняли б зміну постачальника електроенергії. Постачальники були змушені до внесення пропозицій, що враховували всі варіанти, тобто загальної пропозиції для всього зазначеного обсягу та трьох окремих обсягів, для кожного завдання. Від 2013 року, коли було змінено правила набору до групи, а всі учасники що належали до групи були зобов'язані до застосування розрахунково-вимірних систем пристосованих до вимог ТРА, пропозиційний запит включав тільки одне завдання.

Засідання Керівного Комітету

В рамках кожної закупівельної групи що реалізується Підкарпатським Клубом Бізнесу створено Керівний Комітет. До складу Комітету входять представники фірм, які мають найбільший обсяг в рамках окремих закупівельних груп. Під час засідань Комітету обговорюються різноманітні питання, що стосуються даної групи.

Підкарпатський Клуб Бізнесу від 2010 року в рамках роботи над групою із закупівлі електроенергії, перед відправленням пропозиційного запиту організував засідання Комітету. Представники найбільш енергоємних фірм які належать до групи, обговорили деталі підготовленого Підкарпатським Клубом Бізнесу пропозиційного запиту, часом модифікуючи та уточнюючи деякі його положення. В ході засідання затверджено список постачальників до яких було надіслано пропозиційний запит.

Відправлення пропозиційного запиту

Підкарпатський Клуб Бізнесу надіслав пропозиційний запит до найбільших фірм, що займаються постачанням електроенергії в Польщі. Протягом років діяльності групи до участі в тендері запрошено наступні постачальники: Tauron Sprzedaż Sp. z o.o., Energa Obrót S.A., Enea S.A., PKP Energetyka Sp. z o.o., PGE Obrót S.A., Vattenfall Sales Poland Sp. z o.o., RWE Polska S.A., CEZ-Trade Polska Sp. z o.o., Fiten S.A.

Загальний закупівельний обсяг закупівельної групи Підкарпатського Клубу Бізнесу в 2010-2016 роках, за який боролись постачальники, з кожним роком ставав все більшим. Прогрес спільного обсягу групи представлено на графіку 2.



Графік 2. Закупівельна Група електроенергії – прогрес обсягів групи в 2010-2016 роках.
Джерело: власне опрацювання

Перевірка отриманих пропозицій та вибір найкращої

Організований Підкарпатським Клубом Бізнесу тендер на закупівлю електроенергії складався з двох етапів. Під час першого етапу претенденти мали близько тижня на підготовлення пропонованих умов продажів. Натомість до другого етапу були запрошені 3 фірми, які під час першого етапу запропонували найкращу пропозицію.

Отримані пропозиції були розглянуті на засіданні Керівного Комітету. Особи які входять в склад Комітету оцінили та порівняли умови продажів, запропоновані постачальниками. Після проведення аналізу отриманих пропозицій, було прийнято рішення щодо вибору постачальника, який запропонував найкращу.

В наступних роках вибір схеми розрахунків учасників групи було дещо змінено. В 2011 році група прийняла розрахунок згідно з середньою ціною, яка була запропонована учасникам запиту. В наступному році розрахунок відбувався згідно з поділом на тарифи, які функціонували в окремих суб'єктах. Від 2013 року фірми які проводили спільну закупівлю електроенергії мали можливість вибрати модель розрахунку згідно з цінами прийнятими для окремих „періодів часу” (споживання електроенергії в визначеній порі доби) або ставок цілодобових в окремих тарифних групах.

Підписання угоди з продавцем

Після завершення пропозиційного запиту і вибору найкращої пропозиції, Підкарпатський Клуб Бізнесу підписав рамкову угоду з переможцем тендеру. В цій угоді вказано торговельні умови, а на її основі продавець підписав індивідуальні угоди з фірмами, що належали до закупівельної групи.

II. Закупівельна Група: кур'єрські послуги

Ця закупівельна група була створена в 2010 році та нараховувала лише 5 учасників. На той час вдалось домовитись про привабливі знижки на малогабаритні посилки та палети стандартного розміру. На початковій фазі розвитку головним бар'єром для організаторів була прив'язаність окремих учасників групи до експедиторських фірм, з якими перед цим велася співпраця. З уваги на невелику частку в загальній структурі витрат окремих суб'єктів, для більшості зацікавлених, ці послуги не були детально аналізовані. У той же час учасники групи не були свідомі, що оптимізуючи витрати можна отримати значні заощадження, які в деяких випадках досягали десятків тисяч польських злотих протягом року. Власне розмір заощаджень на початковій фазі, а з часом і якість надаваних послуг, створили думку, що зміна кур'єрської фірми в рамках організованої та контрольованої ззовні структури не спричиняє погіршення стандартів пов'язаних з рівнем надаваних послуг, а в той же час приносить значні заощадження.

В 2011 році кількість фірм, які належали до групи збільшилась до 15 учасників, показуючи в наступні періоди високі темпи зростання. В 2015 році кількість учасників групи становила вже 140 учасників, які загалом заощадили близько 2,4 млн. польських злотих. Згодом до пропозиції було також включено нестандартні посилки та додаткові послуги надавані експедиторською фірмою. Динаміка розвитку групи протягом 2010-2015 років представлена на графіку 3.



Графік 3. Динаміка змін в рамках закупівельної групи:
кур'єрські послуги в 2010-2016 роках.

Джерело: власне опрацювання на основі даних Підкарпатського Клубу Бізнесу

На теперішньому етапі розвитку групи, проведені аналізи, крім обсягів також враховують напрямки посилок згідно з поділом всередині країни та закордоном, а також реекспорт посилок.

III. Закупівельна Група: паливо

Це одна з перших груп створених в Підкарпатському Клубі Бізнесу, що повстала ще в 2005 році. Основною проблемою на початковій фазі створення була відсутність прийняття цього типу рішень, перед усім зі сторони постачальників, також були помітні побоювання зі сторони учасників групи, особливо у сфері безпеки безготівкових операцій та необхідності забезпечення оплати з річним випередженням. Накопичений обсяг закупівель коливався в межах 100 тис. літрів щомісяця. Окрім знижок на паливо, було заново узгоджено термін оплати, який з часом група обмежила з 21 до 14 днів, з метою зменшення розміру індивідуального забезпечення операцій, очікуваних постачальником. Згодом група була дещо змінена – знижка в відсотковому еквіваленті була змінена на грошовий. Стратегії продажів паливних концернів базується на оптовій ціні, тому деякі фірми, які мали можливість здійснювати закупівлі на одній або декількох АЗС в оптових розмірах – відмовились від участі в групі з огляду на те, що ціна пропонована в цьому варіанті була вигіднішою для них. Таке рішення не могло задовольнити очікування інших учасників групи, з огляду на обмежену кількість АЗС визначених для виконання цих операцій. Тоді організатори групи спрямували свою діяльність на оптимізацію та підтримку учасників групи у виборі індивідуально вигіднішого варіанту закупівель. Сьогодні група є популярною серед Членів Організації (Підкарпатського Клубу Бізнесу). В 2015 році нею користувалось 121 фірма, які загалом заощадили понад 1,9 млн. польських злотих. В даний час розмір знижок коливається в діапазоні 12-18 грош (польські копійки) на літр і є доступною в мережі 2000 АЗС в цілій Польщі. Пропозиція є спрямована для суб'єктів індивідуальний обсяг яких перевищує 5 тис. літрів щомісяця. Динаміка розвитку групи протягом 2010-2015 років представлена на графіку 4.



Графік 4. Динаміка змін в рамках закупівельної групи: паливо в 2010-2015 роках.
Джерело: власне опрацювання на основі даних Підкарпатського Клубу Бізнесу

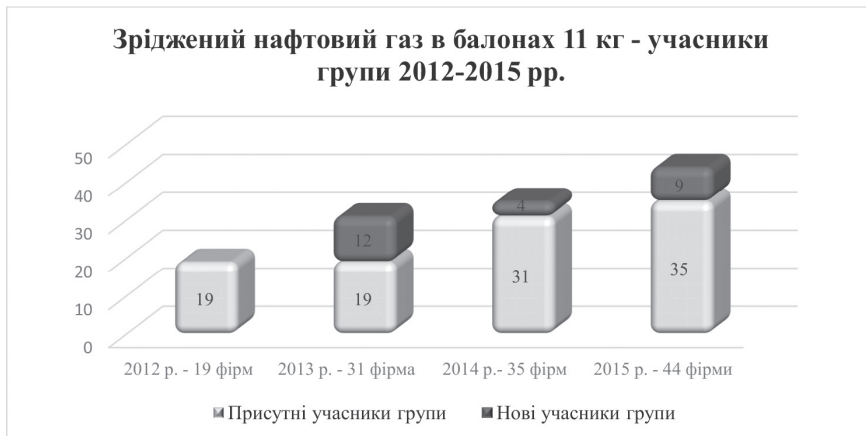
IV. Закупівельна Група: природний газ

У відповідь на прохання суб'єктів об'єднаних в рамках Підкарпатського Клубу Бізнесу, в червні 2015 року розпочалась робота над створенням групи з закупівлі газу (природного газу). Процес організації групи та її функціонування базувався на досвіді здобутому під час створення закупівельної групи електроенергії, а в практиці, був повторенням проведеної роботи. Впродовж підготовки виявилось, що зміна постачальника в практиці була неможлива, не зважаючи на законну можливість. Постачальники газу, які приступити до пропозиційного запиту групи не завжди мали підписані угоди на постачання газу з локальними операторами систем транспортування. В серпні 2015 року завершився тендер на постачання газу для 64 фірм-учасників групи. Критерії передбачені в тендері – цетарифна групата призначення купованого газу. Через відсутність формальних можливостей декілька суб'єктів було змушено відмовитись від процесу зміни постачальника, що частково зменшило закупівельний обсяг та рівень заощаджень узгоджених групою. Заощадження загалом оцінено на суму понад 1,3 млн. польських злотих.

V. Закупівельна Група: зріджений нафтовий газ в балонах 11 кг

На прохання однієї з фірм-членів Клубу, з великим попитом на зріджений нафтовий газ в балонах 11 кг, в квітні 2012 року Підкарпатський Клуб Бізнесу розпочав створення групи. Було розроблено пропозиційний запит та формулу, на основі якої вираховувалась ціна на газ. Переговори проводилися з використанням закупівельної платформи, яка була надана фірмою, що звернулась з потребою спільної закупівлі цього продукту. Учасники групи частково обумовили спільні закупівлі отриманням задовільного результату тендеру. З огляду на це, пропозиційний запит розділено на обсяг „повний”, який постачальник отримує та „додатковий”, можливий у випадку якщо всі фірми, які оголосили про вступ до групи виявлять бажання скористатися з погоджених торгівельних умов. Передбачений закупівельний обсяг групи протягом року становив 100 000 штук балонів 11 кг „повного” обсягу та 45 000 штук балонів 11 кг „додаткового”. Постачальник, який подав найкращу пропозицію, прийняв постачання виключно до суб'єктів передбачених „повним” обсягом та оминув в своїй пропозиції можливість постачання „додаткового” обсягу. У зв'язку з цим, даний тендер виграла фірма, яка запропонувала другу найкращу пропозицію. Організація групи є ідеальним прикладом солідарності та лояльності учасників, які її створили. Окрім того, це було підказкою для постачальника, що спроби розділити добре організовану групу є неефективними.

В першому пропозиційному запиті група складалась з 19 фірм. Впродовж наступних 3 років до групи приєдналось 25 нових учасників, а заощадження отримані суб'єктами в 2015 році сягали 270 тис. польських злотих. Динаміка розвитку групи протягом 2012-2015 років представлена на графіку 5.



Графік 5. Динаміка змін в рамках закупівельної групи: зріджений нафтовий газ в балонах 11 кг в 2012-2015 роках.

Джерело: власне опрацювання на основі даних Підкарпатського Клубу Бізнесу

VI. Закупівельна Група: офісні товари, чистячі засоби

Обидві групи були створені в 2005 році. З огляду на велику різноманітність асортименту пропонованого постачальниками необхідно було його узагальнити. Створено так звані „закупівельні кошики”, що складають 80% обсягу закупівель, які підлягали умовам погодженим Підкарпатським Клубом Бізнесу. Зокрема вони включали папір, чорнило та тонери (до принтерів), а також основні чистячі засоби.

VII. Закупівельна Група: страхування

Підкарпатський Клуб Бізнесу розробив та погодив для працівників фірм-членів, авторську програму страхування. Страхове забезпечення включає в себе наступні групи ризиків:

- смерть застрахованої особи;
- дитина-сирота застрахованої особи (забезпечення для кожної дитини застрахованої особи);
- смерть чоловіка/дружини застрахованої особи;
- смерть дитини застрахованої особи;
- смерть новонародженої дитини;
- смерть застрахованої особи в результаті нещасного випадку;
- народження дитини застрахованої особи;
- виявлення в застрахованої особи серйозної хвороби (базовий каталог);
- виникнення постійної шкоди здоров'ю застрахованої особи;
- денна медична допомога;

- смерть батька/матері застрахованої особи;
- смерть батька/матері чоловіка/дружини застрахованої особи;
- смерть застрахованої особи в результаті серцевого нападу;
- смерть застрахованої особи в результаті інсульту;
- смерть чоловіка/дружини застрахованої особи в результаті нещасного випадку;

Суб'єкти об'єднані в Підкарпатському Клубі Бізнесу безпосередньо співпрацюють з найбільшими страховими компаніями в Польщі. Окрім того в рамках співпраці з брокерськими та експертськими групами проводиться також консультування, що стосується наступних питань: управління ризиками веденої діяльності, торгове кредитування, перерви в діяльності, цивільна відповідальність членів ради правління та наглядової ради, цивільна відповідальність за продукт та страхування вилучення продукту з ринку.

8.3 ЧОГО НЕ ВАРТО КУПУВАТИ В РАМКАХ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ГРУПИ?

В рамках закупівельної групи можна купувати товари та послуги, які в рівній мірі відповідають очікуванням всіх учасників, а погоджений асортимент є якнайбільш стандартним. Проте, це не завжди можливо. Навіть якщо продукт, закупівля якого була запланована має такі самі загальні параметри у кожного з суб'єктів який належить до групи, після детального аналізу може виявитись, що знаходження спільного показника є ілюзією. Прикладом такого продукту є стрейч плівка.

Підкарпатський Клуб Бізнесу розпочав роботу над створенням закупівельної групи стрейч плівки під кінець 2013 року. В січні 2014 року закінчився етап збору заявок, а зацікавлення спільною закупівлею цього асортименту серед членів Клубу, було досить велике. До групи бажало приєднатись 27 суб'єктів. Представлена фірмами різноманітність параметрів стрейч плівки виявилась значною. Ведення переговорів щодо такої великої різноманітності асортименту було б неефективним, оскільки жоден з постачальників не був би в змозі реалізувати такого замовлення. У зв'язку з цим, було вирішено обмежити склад групи до 3 суб'єктів, які мають найбільші обсяги. Інші суб'єкти зможуть скористатись з погоджених торговельних умов після завершення пропозиційного запиту.

Під час зустрічі фірм, що відбулося 14 лютого 2014 року, прийнято рішення, що в рамках групи будуть вестись переговори щодо 9 видів стрейч плівки:

- стрейч плівка видувна, ручна – 1 вид
- стрейч плівка виливна, ручна – 2 види
- стрейч плівка виливна, машинна – 6 видів

Узгоджено також, що фірми протягом 3 наступних місяців перевірять заявлені попередньо обсяги та проведуть тестування плівки від різних продавців. 10 червня 2014 року організовано другу зустріч учасників групи. На цій зустрічі представлено результати проведеного тестування, підготовлено зміст пропозиційного запиту та узгоджено список постачальників до яких буде спрямовано запит. Згідно з прийнятою стратегією переговорів прийнято рішення про проведення двоетапного тендеру при використанні платформи інтернет-аукціонів. Обсяги групи враховували всі види асортименту представленого в таблицях 22, 23, 24.

Вид стрейч плівки	ВИДУВНА				
Застосування	РУЧНА				
ФІРМА	Товщина плівки (мкм)	Вага нетто (без гільзи)	Споживана кількість за рік (кг)	Споживана кількість за рік (штук)	Одноразова закупівля (кг)
3	9	1,95	75 000	28 000	475

Таблиця 22. Закупівельний обсяг – вид плівки – видувна, застосування – ручна
Джерело: власне опрацювання на основі даних Підкарпатського Клубу Бізнесу

Вид стрейч плівки	ВИЛИВНА				
Застосування	РУЧНА				
ФІРМА	Товщина плівки (мкм)	Вага нетто (без гільзи)	Споживана кількість за рік (кг)	Споживана кількість за рік (штук)	Одноразова закупівля (кг)
1	17	2,5	61 200		360
	9	2,00	18 000	9 000	560
	23	2,5	13 250	5 300	1 464

Таблиця 23. Закупівельний обсяг – вид плівки – виливна, застосування – ручна
Джерело: власне опрацювання на основі даних Підкарпатського Клубу Бізнесу

Вид стрейч плівки	ВИЛИВНА					
Застосування	МАШИННА					
ФІРМА	Товщина плівки (мкм)	Вага нетто (без гільзи)	Розтягнення плівки (%)	Споживана кількість за рік (кг)	Споживана кількість за рік (штук)	Одноразова закупівля (кг)
1	17	~ 17,2	300%	14 000		30-180
	30		230%	12 400		
2	17	17	300%	47 000	2 760	6 750
	17	17	150%	20 000	1 176	1 500
	23	17	300%	46 333	2 725	5 400
	23	17	250%	10 667	627	1 950
3	17	17	150-300%	17 160	1 009	1 430

Таблиця 24. Основні закупівельні групи ПКБ 2015 році – потенціал та заощадження
Джерело: власне опрацювання на основі даних Підкарпатського Клубу Бізнесу

На початку липня 2014 року після першого етапу організованого тендеру, зібрано 15 пропозицій. Результати та аналіз отриманих пропозицій надіслано учасникам групи 16 липня 2014 року. Після другого етапу тендеру, проведеного 23 липня 2014 року, який мав характер знижкового інтернет-аукціону, виявилось, що незважаючи на звуження узгоджуваного асортименту жоден з постачальників не в змозі повністю

реалізувати замовлення. Тому було прийнято рішення про обмеження запиту до узгодження лише машинної стрейч плівки, а 5 серпня 2014 року інтернет-аукціон проведено повторно. Найкращу пропозицію подала фірма з якою суб'єкти групи до цього не співпрацювали. У зв'язку з цим, необхідно було провести додаткові тестування, які проводились фірмами від серпня до жовтня 2014 року. Проте, проведені тестування не були позитивними. Наступні аналізи дозволили встановити, що машинна стрейч плівка таких самих параметрів по-різному показала себе на машинах, що використовуються однією фірмою, а інакше на машинах іншої фірми. З вигляду однаковий продукт, виявився в практиці дуже різноманітним. Встановлено, що закуповувати стрейч плівку в рамках групи буде дуже складно, а досягненні заощадження є нерівномірними до об'єму роботи та очікуваної вигоди. У зв'язку з цим роботу припинено.

8.4 БАЛАНС ВИГОДИ - ЗАКУПІВЕЛЬНІ ГРУПИ ПІДКАРПАТСЬКОГО КЛУБУ БІЗНЕСУ В 2015 РОЦІ

Система спільних закупівель функціонує практично від початку діяльності Підкарпатського Клубу Бізнесу, тобто від 2000 року. Перша закупівельна група – страхування, була створена кілька місяців після заснування Об'єднання. Підкарпатський Клуб Бізнесу узгодив для об'єднаних фірм вигідні умови, які дають можливість отримати значні заощадження. Протягом 16 років функціонування закупівельних груп, кількість суб'єктів які беруть участь в системі спільних закупівель значно збільшилась, а отримані ними вигоди, показали позитивні зміни. Протягом цього часу індивідуальні вигоди окремих суб'єктів які користуються системою спільних закупівель організованої Підкарпатським Клубом Бізнесу неодноразово перевищували стоні тисяч польських злотих. Оцінювані заощадження з урахуванням закупівельного обсягу провідних груп в 2015 році представлено в таблиці 25.

Закупівельні Групи Підкарпатського Клубу Бізнесу в 2015 році			
№	Закупівельна Група	Кількість фірм в групі + обсяги в 2015 році	Заощадження групи в 2015 році [PLN]
1	Електроенергія	Кількість фірм в групі: 141 Обсяги: 360 500 мВт	4 800 000,00 PLN
2	Кур'єрські послуги	Кількість фірм в групі: 140 Обсяги: 217 919 посилок	2 400 000,00 PLN
3	Паливо	Кількість фірм в групі: 121 Обсяги: 22 млн. літрів	1 900 000,00 PLN
4	Природний газ	Кількість фірм в групі: 64 Обсяги: 5 800 000 м3	1 300 000,00 PLN
5	Зріджений нафтовий газ в балонах 11 кг	Кількість фірм в групі: 44 Обсяги: 75 900 штук балонів Потенціал: близько 250 000 PLN	270 000,00 PLN
6	Страхування	Кількість фірм в групі: 16	Гарантія покращення поточних умов

Таблиця 25. Основні закупівельні групи ПКБ 2015 році – потенціал та заощадження
Джерело: власне опрацювання на основі даних Підкарпатського Клубу Бізнесу

Вигоди з діяльності закупівельних груп отримують не тільки фірми-учасники закупівельної групи. Переваги отримують також постачальники. Однією з головних переваг є збільшення обсягів продажів та зниження витрат пов'язаних з підтримкою та обслуговуванням клієнтів. Додатковою користю є реклама та просування постачальника самим Клубом. Для постачальників, які ще не мають міцної позиції на ринку, перемога в тендері може стати ключовим елементом розвитку.

Підкарпатський Клуб Бізнесу регулярно проводить опитування серед об'єднаних суб'єктів з метою збору інформації щодо оцінки діяльності Об'єднання та задоволення з членства в організації. Основні питання завжди стосуються закупівельних груп. Відповіді членів однозначно вказують на потребу розвитку такого типу ініціатив з огляду на велике зацікавлення зі сторони середовища підприємців. Вибрані відповіді на основні питання представлено на графіку 6.



Графік 6. Питання та відповіді з опитування проведеного серед Членів Підкарпатського Клубу Бізнесу
Джерело: власне опрацювання на основі даних Підкарпатського Клубу Бізнесу

Аналіз отриманих від опитуваних фірм відповідей, однозначно вказує що більшість суб'єктів прийняло рішення стати членом Об'єднання з огляду на фінансові вигоди, які можна було отримати завдяки участі в закупівельних групах. Діяльність Підкарпатського Клубу Бізнесу в сфері організації та розвитку закупівельних груп була визнана опитаними учасниками за важливу та потрібну. Окрім того, більшість фірм зазначило, що аналізують заощадження отримані завдяки участі в системі спільних закупівель організованих Підкарпатським Клубом Бізнесу та вважають їх важливими для діяльності власної фірми.

Список джерел та літератури

1. Betz R., *Hospital Group Purchasing - How to Maintain Innovation and Cost Savings*, Arlington 2004,
2. Bloch R., Scott P., Jay S., *An Analysis of Group Purchasing Organizations' Controlling Practices under the Antitrust Laws: Myth and Reality*, Washington 2006,
3. Federowski J., Kaszyński W., *Wspólnymi siłami. Szpitalne grupy zakupowe, „Menedżer zdrowia”* 2011,
4. Figaszewska I., Jasienocicz A., Muras Z., *Zasada dostępu stron trzecich do sieci energetycznych*, Biuletyn URE nr 2 (16), 2001,
5. Gąsiorowska E., *Decyzje zakupowe na rynku małych przedsiębiorstw*, Warszawa 2007,
6. Gottlieb R., *Directory of Health Care Group Purchasing Organizations*, Amenia 2006,
7. Graniszewska M., *Podkarpacie kupuje w podgrupach*, „Puls Biznesu” 2010,
8. Hibber B., Vitele J., *Siła grupy. Wykorzystaj wsparcie otoczenia i odnieś sukces*, tłum. C. Welsyng, Gliwice 2008,
9. Karaś P.: Niektóre problemy realizacji zasady TPA w elektroenergetyce, Biuletyn URE nr 2 (22), 2002,
10. Lew G., Wojtowicz-Maryjka P., *Optymalizacja kosztów działalności w grupach zakupowych [w:] Rachunkowość a controlling*, red. naukowa E. Nowak i M. Nieplowicz, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, Wrocław 2013, nr 291,

11. Nagarajan M., Sošić G., Zhang H., *Stable Group Purchasing Organizations*, California 2010,
12. Nus F., Telgen J., *Developing a typology of organizational forms of cooperative purchasing*, (2007), "Journal of Purchasing & Supply Management", No. 13,
13. Weinstein B., *The Role of Purchasing Organizations (GPOs) in the U.S. Medical Industry Supply Chain*, „Estudios De Economia Aplicada” 2006,
14. Yu-Chen Yang, Hsing Kenneth Cheng, Chao Ding, Shengli Li, *To join or not to join group purchasing organization: A vendor's decision*, (2016), "European Journal of Operational Research",
15. Ustawa: Prawo energetyczne z dnia 10 kwietnia 1997 r. (Dz. U. nr 54 z późniejszymi zmianami).

Підсумки по розділу:

1. Організації підприємців можуть бути каталізатором і організатором закупівельних груп.
2. Ключовим питанням є правильне визначення потреб.
3. Закупівельні групи завжди потребують лідерів. Тому варто використовувати допомогу „Послів Закупівельних Груп”. Проте якнайшвидше повинні з'явитися лідери серед підприємців, які найбільше зацікавлені закупівлями та використанням потенціалу об'єднаних замовлень. Саме вони повинні бути найбільш вмотивованими.
4. Всі учасники закупівельної групи повинні мати відчуття комфорту, тому дуже важливо створити для них умови для моніторингу процесу.
5. Послухайте розповіді членів Підкарпатського Клубу Бізнесу та ознайомтесь з навчальними курсами на цю тему на платформі e-Learning [www.kupuimorazom.org.ua].

9.0



ЗАКУПІВЕЛЬНІ ГРУПИ У СВІТЛІ ВИМОГ ЗАКОНОДАВСТВА УКРАЇНИ ПРО ЗАХИСТ ЕКОНОМІЧНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

Ключові питання розділу:

- Закупівельні групи можна розглядати як форму обмеження конкуренції з огляду на узгодження дій її учасників. Заборонені узгоджувальні дії що обмежують конкуренцію. Як визначити ризики порушення законів про захист економічної конкуренції?
- Українське законодавство про захист економічної конкуренції вимагає виконання багатьох вимог. За їх виконанням слідкує Антимонопольний комітет України (АМКУ). Які є можливості?
- У випадку узгоджених дій (закупівель) для підприємців існує три можливості:
 - Планувати та проводити діяльність закупівельної групи без „узгоджень” передбачених АМКУ, або
 - Використати загальні винятки із дозволених форм узгоджених дій, або
 - звернутися до АМКУ з поданням про прийняття бізнес-моделі
- Чи краще почати з бізнес-моделі і відповідно до неї шукати відповідну формулу?

У разі, якщо закупівельні групи передбачають створення юридичної особи, то з точки зору законодавства України про захист економічної конкуренції, такі дії можуть розглядатись як концентрація суб'єктів господарювання або як узгоджені дії суб'єктів господарювання.

9.1 СТВОРЕННЯ ЮРИДИЧНОЇ ОСОБИ - СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ ЯК КОНЦЕНТРАЦІЯ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

1. Умови, за яких створення суб'єкта господарювання розглядається як концентрація суб'єктів господарювання

Відповідно до пункту 3 частини другої статті 22 Закону України «Про захист економічної конкуренції» концентрацією суб'єктів господарювання вважається, зокрема, створення двома і більше суб'єктами господарювання суб'єкта господарювання, який протягом тривалого періоду буде самостійно здійснювати господарську діяльність, але при цьому таке створення не призводить до координації конкурентної поведінки між суб'єктами господарювання, що створили цей суб'єкт господарювання, або між ними та новоствореним суб'єктом господарювання.

Отже, закон передбачає чотири умови для того, щоб відповідне створення розглядалось як концентрація суб'єктів господарювання:

1. засновники мають бути суб'єктами господарювання. При цьому, суб'єктами господарювання вважається будь-яка юридична особа чи фізична особа, що здійснює діяльність з виробництва, реалізації, **придбання** товарів (крім придбання фізичною особою з товарів народного споживання для кінцевого споживання) (абзац дванадцятий ст. 1 Закону «Про захист економічної конкуренції»);
2. створена ними юридична особа також має бути суб'єктом господарювання;
3. новостворена юридична особа самостійно здійснюватиме господарську діяльність протягом тривалого періоду, тобто, вона не створюється для досягнення певної разової мети і діє самостійно;
4. створена юридична особа не є інструментом координації конкурентної поведінки між засновниками. Отже, якщо засновники юридичної особи, яка виконуватиме функції координатора спільних закупівель, будуть учасниками таких закупівель, відповідне створення має розглядатися не як концентрація суб'єктів господарювання, а як **узгоджені дії суб'єктів господарювання**.

2. Випадки концентрації суб'єктів господарювання, що потребують одержання попереднього дозволу Антимонопольного комітету України

Створення суб'єкта господарювання, що відповідає визначенню концентрації за певних умов потребує обов'язкового попереднього дозволу Антимонопольного комітету України. Такими умовами є перевищення вартісних порогових показників учасників (у нашому випадку – засновників новостворюваного суб'єкта господарювання).

Відповідно до чинної редакції статті 24 Закону «Про захист економічної конкуренції», що набрала чинності з 18 травня 2016 року, потребують попереднього дозволу випадки концентрації, в яких:

- сукупна вартість активів або сукупний обсяг реалізації товарів учасників, з урахуванням відносин контролю, за останній фінансовий рік, у тому числі за кордоном, перевищує суму, еквівалентну 30 мільйонам євро, визначену за офіційним валютним курсом, установленим Національним банком України, що діяв в останній день фінансового року, і при цьому вартість (сукупна вартість) активів або обсяг (сукупний обсяг) реалізації товарів в Україні не менш як у двох учасників концентрації, з урахуванням відносин контролю, перевищує суму, еквівалентну 4 мільйонам євро, визначену за офіційним валютним курсом, установленим Національним банком України, що діяв в останній день фінансового року, у кожного;

- або сукупна вартість активів або сукупний обсяг реалізації товарів в Україні суб'єкта господарювання, щодо якого набувається контроль, або суб'єкта, активи, частки (акції, паї) якого набуваються у власність чи одержуються в управління і користування, або хоча б одного із засновників створюваного суб'єкта господарювання, з урахуванням відносин контролю, за останній фінансовий рік перевищує суму, еквівалентну 8 мільйонам євро, визначену за офіційним валютним курсом, установленим Національним банком України, що діяв в останній день фінансового року, і при цьому обсяг реалізації товарів хоча б одного іншого учасника концентрації, з урахуванням відносин контролю, за останній фінансовий рік, у тому числі за кордоном, перевищує суму, еквівалентну 150 мільйонам євро, визначену за офіційним валютним курсом, установленим Національним банком України, що діяв в останній день фінансового року.

3. Порядок подання та розгляду заяв про надання дозволу на концентрацію суб'єктів господарювання

Порядок подання та розгляду заяв про надання дозволу на концентрацію суб'єктів господарювання визначається статтями 25 - 34 Закону «Про захист економічної конкуренції» та Положенням про порядок подання та розгляду заяв про попереднє отримання дозволу Антимонопольного комітету України на концентрацію суб'єктів господарювання, затвердженим

розпорядженням АМКУ від 19.02.2002 №33-р (у редакції розпорядження АМКУ від 21.06.2016 № 14-рп).

Зокрема, за загальним правилом строк розгляду заяви від моменту її подання до Комітету до прийняття рішення складає 45 днів (якщо на етапі розгляду протягом перших 15 днів не виявлено недоліків, що перешкоджають її розгляду), а якщо виявлено підстави для заборони концентрації, розпочинається справа про концентрації, максимальний час розгляду якої (без урахування часу, необхідного на отримання відповідної інформації) складає 3 місяці; при цьому загальний час між отриманням заяви та прийняттям рішення не може перевищувати 180 днів. Водночас, якщо лише один учасник концентрації здійснює діяльність на території України, або сукупна частка учасників концентрації на одному і тому самому товарному ринку не перевищує 15 відсотків, або сукупні частки учасників концентрації не перевищують 20 відсотків на товарних ринках, на яких реалізується продукція (товари, роботи, послуги), без придбання або реалізації якої господарська діяльність будь-якого іншого учасника концентрації, є неможливою, заява про концентрацію розглядається за спрощеною процедурою протягом 25 днів.

Підставою для заборони концентрації є наслідки у вигляді монополізації товарного ринку або суттєвого обмеження конкуренції на ньому. Утім, Кабінет Міністрів України може дозволити концентрацію, на здійснення якої Антимонопольний комітет України не надав дозволу як на таку, що не відповідає умовам частини першої цієї статті, якщо позитивний ефект для суспільних інтересів зазначеної концентрації переважає негативні наслідки обмеження конкуренції.

За подання заяви про надання дозволу на концентрацію суб'єктів господарювання справляється збір у розмірі 1200 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян (20400 грн.).

9.2 СТВОРЕННЯ ТА ДІЯЛЬНІСТЬ ЗАКУПІВЕЛЬНИХ ГРУП ЯК УЗГОДЖЕНІ ДІЇ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

1. Поняття узгоджених дій суб'єктів господарювання

Відповідно до законодавства України будь-яка погоджена конкурентна поведінка (діяльність, бездіяльність) суб'єктів господарювання, у тому числі у формі укладення угод, прийняття об'єднаннями рішень, а також створення ними суб'єкта господарювання, що призводить до координації конкурентної поведінки між засновниками, є **узгодженими діями суб'єктів господарювання** (ст. 5 Закону «Про захист економічної конкуренції»).

Беручи до уваги, що учасники закупівельних груп:

- є суб'єктами господарювання;
- у процесі придбання відповідних товарів є фактичними чи імовірними конкурентами;
- узгоджують свою поведінку щодо придбання відповідних товарів, створення і діяльність закупівельних груп

є **формою узгоджених дій суб'єктів господарювання**.

При цьому узгодженими діями може бути як створення учасниками закупівельних груп окремих юридичних осіб, що забезпечуватимуть координацію їхньої поведінки щодо здійснення спільних закупівель, так і укладення договорів стосовно спільної закупівлі товарів.

2. Антиконтентні узгоджені дії суб'єктів господарювання. Їхня протиправність та відповідальність за участь у них

Будь-яка господарська діяльність неможлива без узгодження суб'єктами господарювання своєї господарської поведінки. Отже, самі по собі узгоджені дії є звичайною бізнесовою практикою, що дозволяється.

Разом із тим, певна категорія узгоджених дій суб'єктів господарювання визнається порушенням законодавства про захист економічної конкуренції. А саме, узгоджені дії суб'єктів господарювання, які призвели чи можуть призвести до:

- недопущення конкуренції;
- усунення конкуренції;
- обмеження конкуренції

визнаються **антиконкурентними узгодженими діями** суб'єктів господарювання (частина перша ст. 6 Закону «Про захист економічної конкуренції»).

Відповідно до частин четвертої тієї ж статті вчинення антиконкурентних узгоджених дій суб'єктів господарювання **забороняється** і тягне за собою відповідальність, передбачену законом.

Відповідно до частини другої статті 52 Закону «Про захист економічної конкуренції» вчинення антиконкурентних узгоджених дій суб'єктів господарювання тягне за собою накладення **штрафу** на їхніх учасників у розмірі **до 10 відсотків загального річного доходу (виручки)** за рік, що передує року накладення штрафу. У разі наявності незаконно одержаного прибутку, який перевищує десять відсотків такого доходу (виручки), штраф накладається у розмірі, що може сягати **потрійного розміру незаконно одержаного прибутку** (частина друга ст. 52 Закону України «Про захист економічної конкуренції»).

Втім, це максимально можливі розміри штрафів за антиконкурентні узгоджені дії суб'єктів господарювання. Рекомендаційні роз'яснення Антимонопольного комітету від 9 серпня 2016 № 39-рр «Щодо застосування положень частин другої, п'ятої та шостої статті 52 Закону України «Про захист економічної конкуренції», частин першої та другої статті 21 Закону України «Про захист від недобросовісної конкуренції» рекомендують за антиконкурентні узгоджені дії між конкурентами накладати штраф у базовому розмірі **15 відсотків витрат покупця** на придбання товару, прямо чи опосередковано пов'язаних із порушенням. З урахуванням додаткових чинників та за наявності обтяжуючих обставин цей штраф може бути збільшено **до 45 відсотків** розміру зазначених витрат.

3. Чи застосовуються до закупівельних груп норми, які стосуються антиконкурентних узгоджених дій суб'єктів господарювання?

Стаття 7 Закону України «Про захист економічної конкуренції» прямо зазначає, що **не вважаються** антиконкурентними і, відповідно, не тягнуть за собою відповідальності, будь-які **добровільні** узгоджені дій малих або середніх підприємців щодо **спільного придбання** товарів, які **не призводять до суттєвого обмеження** конкуренції та **сприяють підвищенню конкурентоспроможності** малих або середніх підприємців.

Отже, наведена норма передбачає п'ять критеріїв, за одночасної відповідності яким діяльність закупівельних груп не розглядається як антиконкурентні узгоджені дії суб'єктів господарювання:

1. Критерій добровільності відповідних дій;
2. Критерій приналежності їх учасників до малих та середніх підприємств. Для цілей законодавства про захист економічної конкуренції малим чи середнім підприємцем вважається суб'єкт господарювання, доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за рік чи вартість активів якого не перевищує суми, еквівалентної **500 тисячам євро**, якщо на ринках, на яких діє цей підприємець, є конкуренти із значно більшою ринковою часткою (абз. п'ятий ст. 1 Закону України «Про захист економічної конкуренції»);
3. Критерій щодо характеру дій. Дії мають обмежуватися виключно спільним придбанням товарів.
4. Критерій щодо відсутності суттєвих антиконкурентних наслідків. Відповідні узгоджені дії не повинні призводити до суттєвого обмеження конкуренції.
5. Критерій щодо наявності позитивних економічних наслідків у вигляді підвищення конкурентоспроможності учасників узгоджених дій.

При цьому, якщо відповідність критеріям (1) – (3) може бути встановлена учасниками узгоджених дій самостійно, то їхня відповідність критеріям (4) – (5) потребує застосування спеціальних правових інструментів. Такими правовими інструментами є:

1. встановлені Антимонопольним комітетом типові вимоги до узгоджених дій суб'єктів господарювання;
2. звернення до Антимонопольного комітету за дозволом на узгоджені дії або висновком стосовно узгоджених дій.

4. Можливості застосування типових вимог до узгоджених дій суб'єктів господарювання до закупівельних груп

Стаття 11 Закону «Про захист економічної конкуренції» встановлює, що Антимонопольний комітет може визначати типові вимоги до узгоджених дій, зокрема, до узгоджених дій малих і середніх підприємств щодо спільного придбання товарів. Узгоджені дії, що відповідають типовим вимогам, дозволяються і не потребують окремого дозволу органів Антимонопольного комітету України.

У випадках створення та функціонування закупівельних груп можуть застосовуватися дві Типові вимоги, прийняті Антимонопольним комітетом:

1. Типові вимоги до узгоджених дій суб'єктів господарювання для загального звільнення від попереднього одержання дозволу органів

Антимонопольного комітету України на узгоджені дії суб'єктів господарювання, затверджені розпорядженням АМКУ від 12.02.2002 № 27-р, зі змінами;

2. Типові вимоги до створення господарської асоціації для загального звільнення від попереднього одержання дозволу органів АМК України на її створення, затверджені розпорядженням АМКУ 30.11.2006 № 511-р.

4.1. Закупівельні групи та застосування Типових вимог до узгоджених дій суб'єктів господарювання для загального звільнення від попереднього одержання дозволу органів Антимонопольного комітету України на узгоджені дії суб'єктів господарювання

Згідно з Типовими вимогами до узгоджених дій суб'єктів господарювання для загального звільнення від попереднього одержання дозволу органів Антимонопольного комітету України на узгоджені дії суб'єктів господарювання дозволяються і не потребують попереднього дозволу органів Антимонопольного комітету будь-які горизонтальні узгоджені дії (тобто узгоджені дії між конкурентами), змішані узгоджені дії (тобто дії, всі або частина учасників яких є фактичними чи потенційними конкурентами на одному ринку), якщо:

1. жоден з учасників цих дій **не займає монопольного (домінуючого) становища** на будь-якому товарному ринку, та не **має виключних чи переважних прав і повноважень**, наданих державою;
2. сукупна частка всіх учасників узгоджених дій на будь-якому задіяному ринку **не досягає 15 відсотків** (п. 2.2 Типових вимог до узгоджених дій суб'єктів господарювання ..., затверджених розпорядженням АМКУ від 12.02.2002 № 27-р, зі змінами).

Втім, дія норми Типових вимог про груповий дозвіл поширюється не на будь-які узгоджені дії, що відповідають зазначеним вище умовам. Загальне звільнення не поширюється, незалежно від сукупної частки учасників на ринку, на певні категорії узгоджених дій суб'єктів господарювання залежно від їх предмета. А саме, загальне звільнення від отримання дозволу на узгоджені дії суб'єктів господарювання не поширюється на горизонтальні або змішані узгоджені дії суб'єктів господарювання, які стосуються, серед іншого:

- встановлення **цін придбання** товарів;
- **розподілу ринку** за територіальним принципом, асортиментом товарів, обсягом їх придбання, за колом продавців чи за іншими ознаками;
- **обмеження**, у тому числі **припинення придбання** товарів

(п. 2.4 Типових вимог до узгоджених дій суб'єктів господарювання ..., затверджених розпорядженням АМКУ від 12.02.2002 № 27-р, зі змінами).

Такі узгоджені дії можуть бути вчинені виключно за умов одержання попереднього дозволу органів АМКУ. Вчинення відповідних дій без отримання дозволу створює ризик визнання таких дій порушенням законодавства про захист економічної конкуренції та притягнення до відповідальності.

Беручи до уваги, що діяльність закупівельних груп передбачає, як правило, встановлення єдиної ціни закупівлі, застосування до їхньої діяльності Типових вимог для загального звільнення вдається проблематичним. Якщо ж діяльність закупівельної групи залишає за її учасниками повну самостійність у встановленні ціни придбання і не призводить до розподілу ринку, обмеження придбання товарів, вона може охоплюватися дією зазначених Типових вимог.

4.2. Закупівельні групи та застосування Типових вимог до узгоджених дій суб'єктів господарювання для загального звільнення від попереднього одержання дозволу органів Антимонопольного комітету України на узгоджені дії суб'єктів господарювання

Згідно з Типовими вимогами до створення господарської асоціації для загального звільнення від попереднього одержання дозволу органів АМК України на її створення Дозволяються і не потребують дозволу органів Антимонопольного комітету України узгоджені дії у вигляді створення Асоціації незалежно від становища учасників узгоджених дій на будь-якому задіяному ринку товару, сукупної частки на ринку, сукупної вартості активів або сукупної вартості реалізації товарів суб'єктами господарювання, до складу яких входять учасники узгоджених дій, лише за одночасного і повного дотримання умов щодо виробничих та управлінських функцій Асоціації, членства та прав учасників Асоціації, недопущення здійснення Асоціацією підприємницької діяльності, принципів координації господарської діяльності її учасників, зазначених у пунктах цих Типових вимог. Зазначені умови обов'язково повинні бути зазначені в установчих документах Асоціації.

Умови щодо мети (предмета) діяльності, виробничих та управлінських функцій Асоціації:

- Асоціація утворюється лише як договірне об'єднання, яке не є господарським товариством чи підприємством.
- Засновники (учасники) Асоціації не отримують прямих прибутків (дивідендів) від задекларованої її діяльності.
- Філії, представництва, інші відокремлені підрозділи Асоціації відкриваються без створення юридичної особи.
- Діяльність Асоціації фінансується виключно за рахунок:
 - разових (вступних) і періодичних (членських) внесків учасників Асоціації;
 - пасивних доходів відповідно до податкового законодавства;
 - дотацій або субсидій, отриманих з державного або місцевих

бюджетів, державних цільових фондів або в межах благодійної, у тому числі гуманітарної чи технічної, допомоги, що надається Асоціації відповідно до умов міжнародних договорів, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України;

- доходів, отриманих як третейський збір;
 - надходжень, які отримує Асоціація від заходів з організації та проведення лекцій, семінарів, конференцій, тренінгів та інших освітніх заходів.
- Метою (предметом) діяльності Асоціації є лише координація господарської діяльності учасників без права втручання в їх виробничу й комерційну діяльність, прийняття управлінських рішень.

Умови щодо членства та прав учасників Асоціації:

- Асоціація має бути вільною для вступу (виходу) нових учасників.
- Учасником Асоціації може бути будь-який суб'єкт господарювання, юридична особа, яка створює і здійснює свою діяльність відповідно до законодавства України, має відповідні ліцензії та згодна виконувати обов'язки, що на неї покладають установчі документи Асоціації. Членство в Асоціації здійснюється на недискримінаційних засадах.
- Членство в Асоціації припиняється лише у зв'язку з виключенням учасника Асоціації або при виході учасника з Асоціації.
- Виключення учасника з Асоціації відбувається за умови, якщо:
 - учасник Асоціації припиняє діяльність;
 - компетентний орган відзиває (анулює) видану учаснику відповідну ліцензію;
 - учасник не виконує вимог, передбачених законодавством, установчими документами Асоціації.

Умови щодо недопущення здійснення Асоціацією підприємницької діяльності:

- Асоціація не здійснює самостійно підприємницької діяльності й не укладає будь-яких договорів (контрактів) щодо спільної підприємницької діяльності, не засновує і не виступає співзасновником суб'єктів господарювання, не здійснює контролю або управління.
- Асоціація та її учасники не здійснюють будь-яких узгоджених дій, що можуть обмежити конкуренцію між учасниками Асоціації, зокрема, узгоджених дій, які стосуються:
 - ціни, за якою продається товар;
 - кількості товару, що виробляється;
 - стандартних формул, за якими ціна обраховується;
 - підтримки фіксованого співвідношення між цінами на конкуруючі, але - не однакові товари;
 - відміни знижок на ціну або встановлення єдиних знижок;
 - кредитних договорів, що розповсюджуються на покупців;

- не зниження ціни без завчасного попередження всіх інших учасників узгоджених дій;
- купівлі надлишкової кількості товару, запропонованого за низькими - цінами (з метою підтримки більш високої ціни на товар);
- призначення єдиного агента з продажу, який може керувати обсягами продажу товару всіх учасників узгоджених дій;
- розподілу покупців між учасниками узгоджених дій;
- розподілу територій, придбання чи реалізації товару між учасниками узгоджених дій.

Умови щодо принципів координації господарської діяльності учасників Асоціації

- Асоціація може здійснювати координацію діяльності учасників лише з таких питань.
- Технічної інформації та освіти учасників Асоціації, а саме:
 - Роз'яснення цілей Асоціації шляхом організації лекцій, дискусій, семінарів і конференцій, виступів у засобах масової інформації, надання консультацій, залучення місцевих і закордонних спеціалістів-консультантів;
 - Розповсюдження досягнень науки, технічних знань, передового досвіду про ефективні технології, впровадження заходів зниження витрат, екологічно чисті технології;
 - Формування системи професійної підготовки своїх учасників, регулярного публікування інформації про роботу Асоціації та її учасників, про галузеві проблеми, іноземний досвід;
 - Організації аналітичних робіт з питань менеджменту та маркетингу на задіяних ринках і регулярного розповсюдження результатів цих робіт серед учасників Асоціації;
 - Надання лише методичної допомоги учасникам Асоціації під час усунення недоліків у роботі чи підвищення кваліфікації працівників учасників Асоціації.
- Забезпечення інформацією:
 - Збирання серед учасників Асоціації даних лише про:
 - виробництво та виробничі потужності;
 - проблеми, які виникають у процесі здійснення діяльності учасників Асоціації, з метою пошуку оптимальних шляхів їх вирішення;
 - інформацію, яка може сприяти встановленню та розвитку відносин співробітництва з органами влади та іншими організаціями;
 - технічну інформацію та освіту учасників Асоціації, поширення якої передбачено цими вимогами.
 - Зібрана інформація поширюється в узагальненому вигляді не раніше місяця після її збирання та не може використовуватися проти учасників Асоціації, конкурентів або споживачів та містити дані щодо істотних умов здійснення господарської діяльності,

цін, комерційних стратегій ведення господарської діяльності, обмін якими може сприяти координації конкурентної поведінки та можливості передбачити поведінку інших учасників Асоціації, конкурентів та споживачів.

- У сфері стандартизації, а саме сприяння підвищенню ефективності функціонування галузі (ринку товару) виключно шляхом розроблення, обговорення, унесення пропозицій щодо об'єктивно обґрунтованих видів класифікаторів, стандартів якості товарів, експлуатаційної надійності та безпеки, стандартів з питань екології.
- Стосунків з органами влади та між учасниками, а саме:
 - Співробітництва з органами влади лише з питань нормативно-правового врегулювання загальних засад функціонування на задіяному ринку товарів;
 - Захисту інтересів учасників Асоціації в органах державної влади, а також в інших організаціях як в Україні, так і за кордоном;
 - Сприяння у створенні умов для виходу учасників Асоціації на закордонні ринки.

Асоціація не допускає можливості здійснення вирішального впливу на господарську діяльність засновників (учасників) або погодження їх конкурентної поведінки.

На Асоціації, що відповідають зазначеним вище умовам, поширюється положення пункту 3.2 Типових вимог до узгоджених дій, тобто не потребують дозволу Антимонопольного комітету України або його органів узгоджені дії, пов'язані з вступом суб'єктів господарювання до об'єднання, що не обмежує конкуренції між засновниками (учасниками), і дозвіл на створення якого було надано Комітетом або його органами, якщо рішення про вступ суб'єктів господарювання до об'єднання (в тому числі рішення щодо внесення змін до установчих документів об'єднання), прийняті об'єднанням після одержання дозволу Антимонопольного комітету України або його органів на створення цього об'єднання, не посилюють узгодженість дій на ринку засновників (учасників) об'єднання та не призводять до погіршення умов конкуренції між засновниками (учасниками).

У випадку вчинення узгоджених дій суб'єктами господарювання у вигляді створення Асоціації, **установчі документи якої не відповідають Типовим вимогам**, такі суб'єкти господарювання **повинні отримати дозвіл** органів Антимонопольного комітету України.

У разі неотримання такого дозволу суб'єкти господарювання **несуть ризики можливості обмеження конкуренції, що може бути порушенням законодавства про захист економічної конкуренції і тягне за собою відповідальність, встановлену законом.**

5. Одержання дозволу на узгоджені дії суб'єктів господарювання, що стосуються створення та функціонування закупівельних груп

5.1. Загальні засади одержання дозволу на узгоджені дії суб'єктів господарювання

Закон України «Про захист економічної конкуренції» передбачає можливість здійснення узгоджених дій суб'єктів господарювання, навіть якщо вони призвають чи можуть призвести до недопущення, усунення чи обмеження конкуренції, якщо їх учасники доведуть, що ці дії сприяють, зокрема:

- вдосконаленню виробництва, **придбанню** або реалізації товару;
- техніко-технологічному, **економічному** розвитку;
- розвитку **малих або середніх підприємств**;
- оптимізації експорту чи **імпорту** товарів.

(частина перша ст. 10 Закону України «Про захист економічної конкуренції»).

Втім, Антимонопольний комітет не може дозволити узгоджені дії навіть за зазначених обставин, якщо вони призводять до суттєвого обмеження конкуренції на ринку. Такі узгоджені дії можуть бути дозволені Кабінетом Міністрів України, якщо учасники узгоджених дій доведуть, що їхній позитивний ефект для суспільних інтересів переважає негативні наслідки обмеження конкуренції і при цьому учасники дій не застосовують обмеження, які не є необхідними для реалізації узгоджених дій.

Зрозуміло, що висновок про наявність або відсутність суттєвого обмеження конкуренції може бути зроблено лише в кожному конкретному випадку під час розгляду відповідної заяви.

5.2. Порядок подання та розгляду заяви для одержання дозволу на узгоджені дії суб'єктів господарювання

Заява про одержання дозволу на узгоджені дії суб'єктів господарювання подається до Антимонопольного комітету України, якщо:

- учасники узгоджених дій зареєстровані в різних регіонах та діють на ринках, що охоплюють територію понад одного регіону України
- або
- узгоджені дії охоплюють територію декількох регіонів України
- або
- учасником узгоджених дій є транснаціональна корпорація, особа, що має постійне місцезнаходження за межами України, підприємство, яке має стратегічне значення для економіки та безпеки держави.

В інших випадках заява подається до територіального відділення Комітету за місцем реєстрації (діяльності) учасників узгоджених дій.

Вимоги до заяви визначено у Положенні про порядок подання заяв до органів Антимонопольного комітету України про надання дозволу на узгоджені дії (Положення про узгоджені дії), затвердженому розпорядженням АМКУ від 12.02.2002 р. №26-р, зі змінами.

За подання заяв про надання дозволу на узгоджені дії справляється плата у розмірі **600 неоподатковуваних мінімумів** доходів громадян (**10 200 гривень**). Подання повторної заяви, в якій обставини, що характеризують узгоджені дії, концентрацію, суттєво не змінилися, не потребує повторного внесення плати (частини друга та шоста ст. 34 Закону України «Про захист економічної конкуренції»).

Заява вважається прийнятою до розгляду протягом **15 днів** з дня її надходження, якщо протягом цього часу її не повернуто у зв'язку з невідповідністю встановленим Антимонопольним комітетом вимогам і це перешкоджає її розгляду.

Заява про надання дозволу на узгоджені дії розглядається протягом **3 місяців** з дня прийняття її до розгляду. Заява про зміни в узгоджених діях, на які було отримано дозвіл, що не змінюють кола учасників і не поширюються на інші товарні ринки, розглядається протягом **30 днів**.

У разі виявлення підстав для заборони узгоджених дій органи Антимонопольного комітету України **розпочинають розгляд справи** про узгоджені дії, строк розгляду якої не повинен перевищувати **3 місяців** з моменту одержання всієї інформації, необхідної для розгляду справи (частина друга ст. 26, частина перша ст. 27, частини перша та третя ст. 30 Закону України «Про захист економічної конкуренції»).

Таким чином, мінімальний строк отримання дозволу на нові узгоджені дії складає **3 з половиною місяці**, а максимальний може перевищити **6,5 місяців**.

6. Альтернативні можливості звернення до Антимонопольного комітету за висновками щодо відповідності узгоджених дій вимогам законодавства про захист економічної конкуренції

Беручи до уваги, що повна процедури одержання дозволу на узгоджені дії суб'єктів господарювання потребує значного часу, то у випадках, коли існує обґрунтований сумнів у тому, що створення та/або функціонування закупівельних груп може призвести до недопущення, усунення чи обмеження конкуренції, доцільно звертатися до Антимонопольного комітету України не за дозволом на відповідні узгоджені дії, а чи то за попередніми висновками щодо узгоджених дій суб'єктів господарювання, чи то за висновками щодо кваліфікації дій.

6.1. Одержання попередніх висновків щодо узгоджених дій суб'єктів господарювання

Органи Антимонопольного комітету надають суб'єктам господарювання на підставі заяви про надання попередніх висновків та доданої до неї інформації попередні висновки стосовно узгоджених дій. Предметом попередніх висновків є наявність або відсутність необхідності отримувати дозвіл Комітету на відповідні узгоджені дії, а у разі необхідності одержання дозволу – можливість його надання або ж заборони заявлених узгоджених дій. Висновки надаються виключно на підставі інформації, наданої заявником, тому у разі її недостатності виникає ризик, що Антимонопольний комітет не зможе зробити належний висновок.

Заяви про надання попередніх висновків стосовно узгоджених дій розглядаються **1 місяць**.

Попередні висновки надаються у формі листа, в якому зазначається про:

- необхідність чи відсутність необхідності одержання дозволу на узгоджені дії;
- можливість надання дозволу на узгоджені дії;
- можливість відмови в наданні дозволу на узгоджені дії;
- недостатність інформації для будь-якого висновку
- (частини перша та друга ст. 29 Закону України «Про захист економічної конкуренції»).

За розгляд заяви про надання попередніх висновків стосовно узгоджених дій суб'єктів господарювання справляється плата у розмірі **320 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян (5 440 гривень)**.

При цьому, одержання висновку не замінює дозволу на узгоджені дії. Тому в разі висновку про необхідність одержання дозволу на узгоджені дії необхідно звернутися до органу Комітету з відповідною заявою.

6.2. Одержання висновків щодо кваліфікації дій стосовно створення та/або функціонування закупівельних груп

Антимонопольний комітет України чи його адміністративна колегія можуть надавати суб'єктам господарювання на підставі наданої ними інформації висновки у формі рекомендаційних роз'яснень щодо відповідності дій суб'єктів господарювання, зокрема, положенням статей 6 та 10 Закону «Про захист економічної конкуренції» (ст. 14 Закону України «Про захист економічної конкуренції»). Предметом цих роз'яснень є відповідність або невідповідність дій, викладених у заяві суб'єкта господарювання, нормам зазначених статей Закону «Про захист економічної конкуренції», які забороняють вчинення антиконкурентних узгоджених дій суб'єктів господарювання або здійснення таких дій, що можуть бути дозволені, без одержання попереднього дозволу.

Отримання висновку про те, що заявлені дії не є порушенням заборон, передбачених частиною четвертою статті 6 та частиною п'ятою статті 10, дозволяє здійснювати такі дії без ризику притягнення до відповідальності за порушення законодавства про захист економічної конкуренції. Навпаки, отримання висновку про те, що відповідні дії матимуть ознаки порушення законодавства про захист економічної конкуренції, потребує відмови від їх вчинення або їхньої зміни.

Оскільки висновки щодо кваліфікації дій надаються виключно на підставі інформації заявника, повнота та точність такої є необхідними для забезпечення від можливих ризиків.

За надання висновків щодо кваліфікації дій справляється плата у розмірі **320 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян (5 440 гривень)** (частина друга ст. 34 Закону України «Про захист економічної конкуренції»). Строк надання висновків щодо кваліфікації дій Антимонопольним комітетом не визначений нормативними актами, проте на практиці він, як правило, становить один місяць з моменту одержання Комітетом заяви.

10.0

10

ВИБІР ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВОЇ ФОРМИ ДЛЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ГРУПИ

Ключові питання розділу:

- Чи врегульовано діяльність закупівельних груп у антимонопольному законодавстві України?
- Як обрати найкращу організаційно-правову форму для Вашої закупівельної групи?
- Винятки в антимонопольному законодавстві України для узгоджених дій малих та середніх підприємців.

10.1 ВИМОГИ АНТИМОНОПОЛЬНОГО ЗАКОНОДАВСТВА СТОСОВНО ЗАКУПІВЕЛЬНИХ ГРУП

В цьому розділі розкрито окремі аспекти здійснення діяльності закупівельними групами з урахуванням вимог та норм чинного антимонопольного та господарського законодавства України.

На сьогоднішній день в українській торговій практиці все більше використовуються системи вибіркової та селективної дистрибуції, угоди про підтримання передпродажних цін, угоди про неконкуренцію, знижки та інші, ефективні з точки зору бізнесу та споживача системи продажу товарів та закупівель.

Якщо проаналізувати угоди в дистрибуції з точки зору антимонопольного законодавства, ми можемо виявити, що нерідко такі угоди містять так звані «жорсткі обмеження», котрі несуть в собі ризик порушення антимонопольного законодавства.

Ціна таких ризиків прямо пропорційна розміру відповідальності за антиконкурентні узгоджені дії (розмір штрафу до 10% від річного обороту групи компаній, куди входить порушник).

Основними законодавчими актами, якими регулюються узгоджені дії суб'єктів господарювання є Господарський кодекс України та Закон України «Про захист економічної конкуренції».

Відповідно до чинного законодавства узгодженими діями є:

- укладення суб'єктами господарювання угод у будь-якій формі;
- прийняття об'єднаннями рішень у будь-якій формі;
- будь-яка інша погоджена конкурентна поведінка (діяльність, бездіяльність) суб'єктів господарювання;
- створення суб'єкта господарювання чи об'єднання, метою чи наслідком створення якого є координація конкурентної поведінки між суб'єктами господарювання, що створили зазначений суб'єкт господарювання, об'єднання, або між ними та новоствореним суб'єктом господарювання, або вступ до такого об'єднання.

Особи, які чинять або мають намір чинити узгоджені дії, є учасниками узгоджених дій.

Антиконкурентними узгодженими діями є узгоджені дії, які **призвели чи можуть призвести** до недопущення, усунення чи обмеження конкуренції.

Вчинення антиконкурентних узгоджених дій забороняється і тягне за собою відповідальність згідно з законом.

Антиконкурентними узгодженими діями, зокрема, визнаються узгоджені дії, які стосуються:

- встановлення цін чи інших умов придбання або реалізації товарів;
- обмеження виробництва, ринків товарів, техніко-технологічного розвитку, інвестицій або встановлення контролю над ними;
- розподілу ринків чи джерел постачання за територіальним принципом, асортиментом товарів, обсягом їх реалізації чи придбання, за колом продавців, покупців або споживачів чи за іншими ознаками;
- спотворення результатів торгів, аукціонів, конкурсів, тендерів;
- усунення з ринку або обмеження доступу на ринок (вихід з ринку) інших суб'єктів господарювання, покупців, продавців;
- застосування різних умов до рівнозначних угод з іншими суб'єктами господарювання, що ставить останніх у не вигідне становище в конкуренції;
- укладення угод за умови прийняття іншими суб'єктами господарювання додаткових зобов'язань, які за своїм змістом або згідно з торговими та іншими чесними звичаями в підприємницькій діяльності не стосуються предмета цих угод;
- суттєвого обмеження конкурентоспроможності інших суб'єктів господарювання на ринку без об'єктивно виправданих на те причин.

Антиконкурентними узгодженими діями вважається також вчинення суб'єктами господарювання схожих дій (бездіяльності) на ринку товару, які призвели чи можуть призвести до недопущення, усунення чи обмеження конкуренції у разі, якщо аналіз ситуації на ринку товару спростовує наявність об'єктивних причин для вчинення таких дій (бездіяльності).

Варто звернути увагу на виключення (випадки, в яких узгоджені дії є дозволеними), які діють в Україні. Усі виключення можна розділити на систему загальних, блочних та індивідуальних виключень.

Система загальних виключень, які встановлені ст. 7-9 ЗУ «Про захист економічної конкуренції»:

1. Узгоджені дії малих або середніх підприємств.

Обмеження не застосовуються до будь-яких добровільних узгоджених дій малих або середніх підприємств щодо спільного придбання товарів, які не призводять до суттєвого обмеження конкуренції та сприяють підвищенню конкурентоспроможності малих або середніх підприємств.

Малий та середній підприємець – суб'єкт господарювання, дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за останній фінансовий рік чи вартість активів якого не перевищує суми, еквівалентної 500 тисячам євро, визначеної за курсом Національного банку України, що діяв в останній день фінансового року, якщо на ринках, на яких діє цей підприємець, є конкуренти із значно більшою ринковою часткою.

Вищенаведений виняток дозволяє малим та середнім підприємцям проводити добровільні узгоджені дії щодо спільного придбання товарів, без реєстрації окремої юридичної особи – закупівельної групи, через укладання договорів купівлі-продажу чи агентських договорів з виробниками (постачальниками).

В такому випадку інтереси закупівельної групи, як правило, представляє хтось один із її учасників. Моделі функціонування таких закупівельних груп наведено на рис. 34 та 35. (с. 266)

2. Узгоджені дії стосовно постачання та використання товарів.

Обмеження не застосовуються до узгоджених дій щодо постачання чи використання товарів, якщо учасник узгоджених дій стосовно іншого учасника узгоджених дій встановлює обмеження на:

- придбання в інших суб'єктів господарювання або продаж іншим суб'єктам господарювання чи споживачам інших товарів;
- придбання товарів, які за своєю природою або згідно з торговими та іншими чесними звичаями у підприємницькій діяльності не належать до предмету угоди;
- формування цін або інших умов договору про продаж поставленого товару іншим суб'єктам господарювання чи споживачам.

При цьому, такі узгоджені дії є забороненими, якщо вони:

- призводять до суттєвого обмеження конкуренції на всьому ринку чи в значній його частині, у тому числі монополізації відповідних ринків;
- обмежують доступ на ринок інших суб'єктів господарювання;
- призводять до економічно необґрунтованого підвищення цін або дефіциту товарів

3. Узгоджені дії стосовно прав інтелектуальної власності.

Не вважаються антиконкурентними узгодженими діями угоди про передачу прав інтелектуальної власності або про використання об'єкта права інтелектуальної власності в тій частині, в якій вони обмежують у здійсненні господарської діяльності сторону угоди, якій передається право, якщо ці обмеження не виходять за межі законних прав суб'єкта права інтелектуальної власності.

Вважається, що не виходять за межі прав, обмеження стосовно обсягу прав, які передаються, строку та території дії дозволу на використання об'єкта права інтелектуальної власності, а також виду діяльності, сфери використання, мінімального обсягу виробництва.

Однак, оскільки відсутні чіткі параметри і порогові показники, то проведення аналізу щодо допустимості конкретного договору вимагає проведення економічного аналізу. Складність і затратність такого аналізу, а також відсутність мінімальних гарантій того, що висновки будуть сприйняті, АМКУ нівелює практичну цінність цього виключення і змушує звернутись до блочних або індивідуальних винятків.

Система блочних винятків (Block exemptions), яка встановлена АМКУ і складається з окремих Типових вимог до узгоджених дій, які не потребують дозволу органів АМКУ.

Не потребують дозволу органів Антимонопольного комітету України будь-які узгоджені дії, крім створення суб'єкта господарювання, об'єднання учасниками (засновниками), вартісні порогові показники яких не перевищують:

- сукупну вартість активів або сукупний обсяг реалізації товарів усіх суб'єктів господарювання, до складу яких входять учасники узгоджених дій, за останній фінансовий рік, у тому числі за кордоном, перевищує суму, еквівалентну 12 мільйонам євро, визначену за курсом Національного банку України, що діяв в останній день фінансового року, і при цьому:
- вартість (сукупна вартість) активів або обсяг (сукупний обсяг) реалізації товарів, у тому числі за кордоном, не менш як у двох суб'єктів господарювання, до складу яких входять учасники узгоджених дій, перевищує суму, еквівалентну 1 мільйону євро, визначену за курсом Національного банку України, що діяв в останній день фінансового року у кожного, та
- вартість (сукупна вартість) активів або обсяг (сукупний обсяг) реалізації товарів в Україні хоча б одного суб'єкта господарювання, до складу якого входять учасники узгоджених дій, перевищує суму, еквівалентну 1 мільйону євро, визначену за курсом Національного банку України, що діяв в останній день фінансового року;

- якщо сукупна частка на ринку товару всіх суб'єктів господарювання, до складу яких входять учасники узгоджених дій, на будь-якому задіяному ринку товару не досягає 5 відсотків.

Типові вимоги фактично встановлюють два режими оцінки вертикальних угод в дистрибуції.

Режим, що базується на так званій концепції «de-minimis» і передбачає, що сукупна доля на ринку групи осіб, до складу яких входять сторони договору дистрибуції на будь-якому із задіяних ринків не перевищує 5%.

Режим, що базується на оцінці ринкового впливу і передбачає, що сукупна доля на ринку групи осіб, до складу яких входять сторони договору дистрибуції на будь-якому із задіяних ринків не перевищує 20% і при цьому не перевищує встановлені фінансові порогові значення.

Система індивідуальних винятків, які встановлюються на підставі окремого дозволу АМКУ на здійснення узгоджених дій.

10.2 ВИБІР ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВОЇ ФОРМИ ДЛЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ГРУПИ

Діяльність закупівельних груп в Україні не регламентується законодавчими актами. Як в частині безпосередньо господарської діяльності закупівельних груп так і в частині антимонопольного законодавства.

Спробуємо проаналізувати та обрати оптимальні організаційно-правові форми для діяльності закупівельної групи.

Для створення та діяльності закупівельних груп можуть використовуватись наступні організаційно-правові форми:

- господарське товариство;
- кооператив;
- об'єднання підприємств (асоціація як вид об'єднання).

Окремим способом функціонування закупівельної групи без створення юридичної особи може бути діяльність на підставі договору комісії або доручення.

Розглянемо особливості діяльності та переваги і недоліки вищенаведених організаційно-правових форм.

Господарське товариство це юридична особа, статутний (складений) капітал якої поділений на частки між учасниками, яке може існувати в формі товариства з обмеженою відповідальністю, акціонерного товариства, товариства з додатковою відповідальністю, повного чи командитного товариства.

Оптимальною формою господарського товариства для цілей закупівельної групи слід вважати товариство з обмеженою відповідальністю.

До переваг товариства з обмеженою відповідальністю слід віднести:

- існування окремої юридичної особи, яка представляє інтереси учасників;
- акумулювання спільного прибутку;
- відокремленість результатів та ризиків спільної діяльності від результатів діяльності учасників.

Однак така форма господарського товариства для закупівельної групи має також ряд недоліків, серед яких варто виокремити такі:

- необхідність створення нової юридичної особи;
- необхідність змінювати статутні документи, статутний фонд при прийнятті нових членів;
- труднощі при встановленні співвідношення часток в статутному капіталі та прав по фактичному управлінню господарським товариством;
- необхідність згоди/висновку АМКУ на створення.

Кооператив – це юридична особа, утворена фізичними та/або юридичними особами, які добровільно об'єдналися на основі членства для ведення спільної господарської та іншої діяльності з метою задоволення своїх економічних, соціальних та інших потреб на засадах самоврядування. Це господарська організація, утворена у складі двох або більше підприємств з метою координації їх виробничої, наукової та іншої діяльності для вирішення спільних економічних та соціальних завдань; утворюються підприємствами на добровільних засадах

Серед кооперативів слід виділити окрему його форму – споживчий кооператив, що створений для організації торговельного обслуговування, заготівлі сільськогосподарської продукції, сировини, виробництва продукції та надання інших послуг з метою задоволення споживчих потреб його членів.

Як і будь яка інша організаційно-правова форма, кооператив має свої переваги та недоліки.

Серед переваг заслуговують на увагу такі:

- окрема юридична особа;
- ризики господарської діяльності кооперативу відокремлені від господарської діяльності його членів;
- список членів та асоційованих членів затверджується загальними зборами;
- кожен член кооперативу має один голос.

Серед недоліків варто виокремити те, що:

- асоційовані члени не приймають участі в управлінні кооперативом;
- потрібна згода/попередній висновок АМКУ.

У разі необхідності реєстрації окремої юридичної особи для діяльності закупівельної групи, доцільно обрати модель. Господарське товариство або кооператив (рис. 36, с. 267).

Ще одним варіантом, прийнятним для створення закупівельної групи є **об'єднання підприємств** у формі господарської організації, що утворюється підприємствами на добровільних засадах у складі двох або більше підприємств з метою координації їх виробничої, наукової та іншої діяльності для вирішення спільних економічних та соціальних завдань.

Господарські об'єднання:

- асоціації;
- корпорації;
- консорціуми;
- концерни;
- інші об'єднання передбачені законом.

Як правило, створення об'єднань розглядається як узгоджені дії при створенні господарських асоціацій та консорціумів.

Асоціація є організаційно-правовою формою об'єднань підприємств і є різновидом господарського об'єднання, це договірне об'єднання, створене з метою постійної координації господарської діяльності підприємств, що об'єдналися, шляхом централізації однієї або кількох виробничих та управлінських функцій, для задоволення переважно господарських потреб учасників асоціації.

Відповідно до Типових вимог до створення господарської асоціації для загального звільнення від попереднього одержання дозволу органів Антимонопольного комітету України затверджених Розпорядженням АМК України від 30.11.2006 року №511-р, дозволяються і не потребують дозволу органів Антимонопольного комітету України узгоджені дії у вигляді створення асоціації незалежно від становища учасників узгоджених дій на будь-якому задіяному ринку товару, за умови дотримання наступних вимог:

- у статуті асоціації повинно бути зазначено, що вона є господарською асоціацією;
- асоціація не має права втручатися у господарську діяльність підприємств - учасників асоціації;
- за рішенням учасників асоціація може бути уповноважена представляти їх інтереси у відносинах з органами влади, іншими підприємствами та організаціями;
- асоціація лише координує господарську діяльність без права втручання в їх виробничу й комерційну діяльність, прийняття управлінських рішень
- учасником асоціації може бути будь-який суб'єкт господарювання, юридична особа, яка створює і здійснює свою діяльність відповідно до законодавства України, має відповідні ліцензії та згодна виконувати обов'язки, що на неї покладають установчі документи Асоціації
- членство в асоціації здійснюється на недискримінаційних засадах
- асоціація має бути вільною для вступу (виходу) нових учасників.

Асоціація та її учасники не здійснюють будь-яких узгоджених дій, що можуть обмежити конкуренцію між учасниками Асоціації зокрема, узгоджених дій, які стосуються:

- ціни, за якою продається товар;
- кількості товару, що виробляється;
- відміни знижок на ціну або встановлення єдиних знижок;
- кредитних договорів, що розповсюджуються на покупців;
- розподілу територій, придбання чи реалізації товару між учасниками узгоджених дій.

Використання асоціації як форми створення закупівельної групи також має ряд особливостей, які обов'язково варто враховувати :

- необхідність внесення змін до статуту у випадку прийняття нових членів;
- засновники (учасники) асоціації не отримують прямих прибутків (дивідендів) від діяльності;
- асоціація не здійснює самостійно підприємницької діяльності й не укладає будь-яких договорів (контрактів) щодо спільної підприємницької діяльності, не засновує і не виступає співзасновником суб'єктів господарювання, не здійснює контролю або управління;
- договори закупівель можуть укладатися напряду між учасниками асоціації та виробниками.

Асоціація може здійснювати координацію діяльності учасників лише з таких питань.

- Технічної інформації та освіти учасників асоціації, а саме:
- роз'яснення цілей асоціації шляхом організації лекцій, дискусій, семінарів і конференцій, виступів у засобах масової інформації, надання консультацій, залучення місцевих і закордонних спеціалістів-консультантів;
- розповсюдження досягнень науки, технічних знань, передового досвіду про ефективні технології, впровадження заходів зниження витрат, екологічно чисті технології;
- формування системи професійної підготовки своїх учасників, регулярного публікування інформації про роботу асоціації та її учасників, про галузеві проблеми, іноземний досвід;
- організації аналітичних робіт з питань менеджменту та маркетингу на задіяних ринках і регулярного розповсюдження результатів цих робіт серед учасників асоціації;
- надання лише методичної допомоги учасникам асоціації під час усунення недоліків у роботі чи підвищення кваліфікації працівників учасників асоціації.

- Забезпечення інформацією. Збирання серед учасників асоціації даних лише про:
- виробництво та виробничі потужності;
- проблеми, які виникають у процесі здійснення діяльності учасників асоціації, з метою пошуку оптимальних шляхів їх вирішення;
- інформацію, яка може сприяти встановленню та розвитку відносин співробітництва з органами влади та іншими організаціями;
- технічну інформацію та освіту учасників асоціації.

Зібрана інформація поширюється в узагальненому вигляді не раніше місяця після її збирання та не може використовуватися проти учасників асоціації, конкурентів або споживачів та містити дані щодо істотних умов здійснення господарської діяльності, цін, комерційних стратегій ведення господарської діяльності, обмін якими може сприяти координації конкурентної поведінки та можливості передбачити поведінку інших учасників асоціації, конкурентів та споживачів.

- У сфері стандартизації, а саме сприяння підвищенню ефективності функціонування галузі (ринку товару) виключно шляхом розроблення, обговорення, унесення пропозицій щодо об'єктивно обґрунтованих видів класифікаторів, стандартів якості товарів, експлуатаційної надійності та безпеки, стандартів з питань екології.
- Стосунків з органами влади та між учасниками, а саме:
- співробітництва з органами влади лише з питань нормативно-правового врегулювання загальних засад функціонування на задіяному ринку товарів;
- захисту інтересів учасників Асоціації в органах державної влади, а також в інших організаціях як в Україні, так і за кордоном;
- сприяння у створенні умов для виходу учасників Асоціації на закордонні ринки.
-

Діяльність асоціації фінансується виключно за рахунок:

- разових (вступних) і періодичних (членських) внесків учасників асоціації;
- пасивних доходів відповідно до податкового законодавства;
- надходжень, які отримує асоціація від заходів з організації та проведення лекцій, семінарів, конференцій, тренінгів та інших освітніх заходів.

У разі необхідності використання окремої асоціації для діяльності закупівельної групи, доцільно обрати Модель. GPO «Асоціація» (рис. 37).

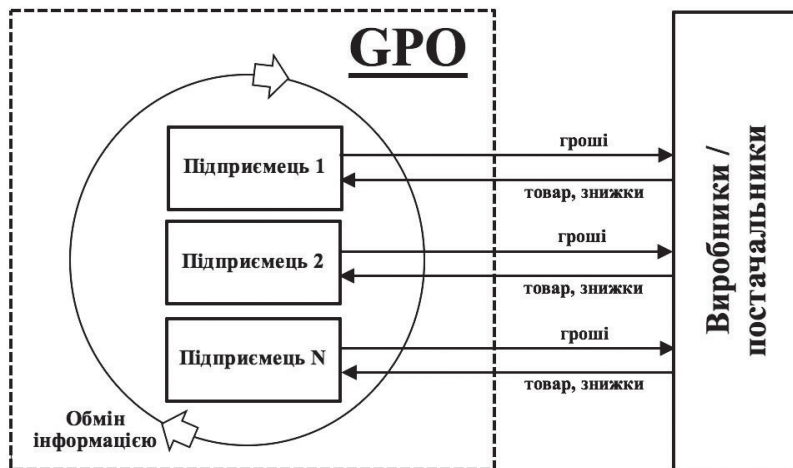


Рисунок 34. Модель GPO. Узгоджені дії малих та середніх підприємств, без централізації закупівель

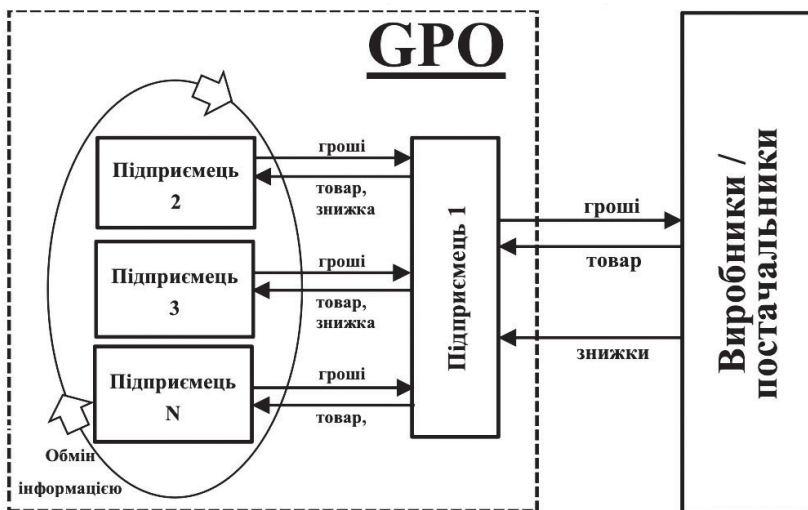


Рисунок 35. Модель GPO. Узгоджені дії малих та середніх підприємств з централізацією закупівель

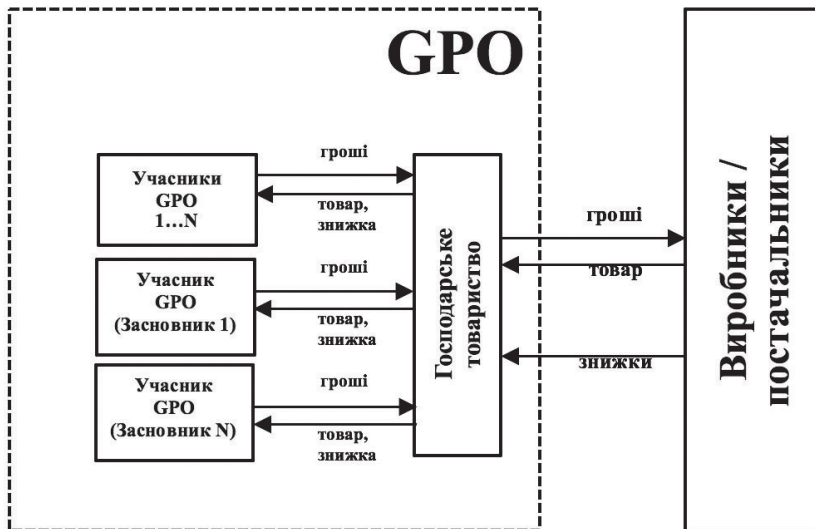


Рисунок 36. Модель GPO. Господарське товариство або кооператив

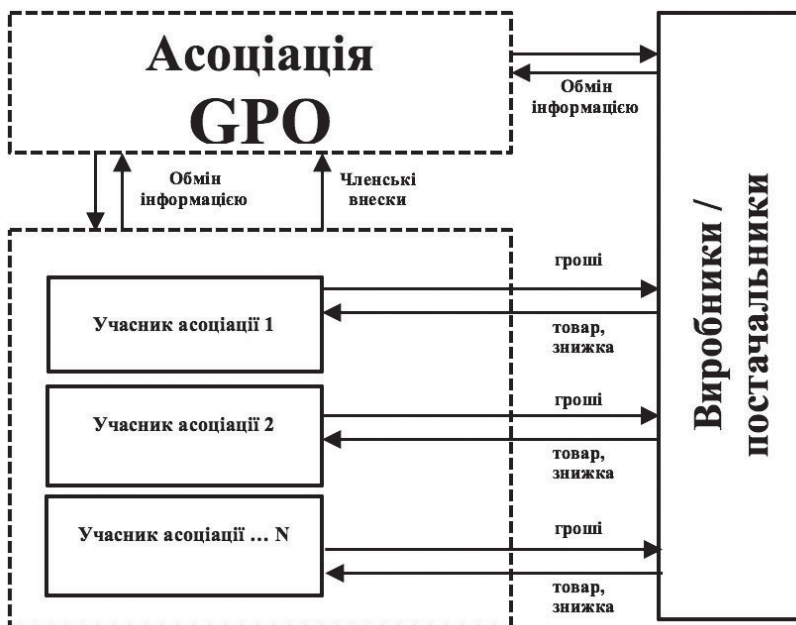


Рисунок 37. Модель GPO. Закупівельна група з використанням Асоціації

10.3 ЗАКУПІВЕЛЬНІ ГРУПИ НЕПРИБУТКОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ ПІДПРИЄМЦІВ

1. Форми діяльності закупівельних груп згідно з законодавством”

Перш за все варто зазначити, **що поняття «закупівельних груп» на сьогодні в діючому законодавстві відсутнє**. У такій ситуації, доводиться виходити з того, що нам на сьогодні пропонує законодавство.

Форми створення та діяльності закупівельних груп можна поділити на дві умовні групи: із створенням юридичної особи або без її створення (договірне).

Кожна з цих організаційно-правових форм має свої переваги та недоліки.

Окрім того, умовно можна розділити форми створення закупівельних груп на дві категорії: закупівельні групи як неприбуткові організації та закупівельні групи – підприємці.

Говорячи про «неприбуткові» форми діяльності закупівельних груп, перш за все варто мати на увазі, що на сьогоднішній день, практика спільних закупівель в Україні з юридичної точки зору ще є недостатньо відпрацьованою.

Так, у ст. 85 Цивільного кодексу України є визначення непідприємницьких товариств, як товариств, які отримують прибуток не з метою його подальшого розподілу між учасниками.

Згідно з п. 2 ст. 3 Господарського кодексу України: господарська діяльність може здійснюватись і без мети одержання прибутку, така діяльність є некомерційною господарською діяльністю.

Отже, неприбуткова організація – це самостійний господарючий суб'єкт, який має права юридичної особи і здійснює діяльність, передбачену установчими документами, має самостійний баланс, поточні рахунки в банках, печатку, веде бухгалтерський облік, подає звітність відповідно до законодавства, не має на меті отримання прибутку.

Законом встановлено ряд вимог до неприбуткових підприємств, установ та організацій:

Відповідно до п.133.4.1. Податкового кодексу України: неприбутковим підприємством, установою та організацією є підприємство, установа та

організація (далі - неприбуткова організація), що одночасно відповідає таким вимогам:

- утворена та зареєстрована в порядку, визначеному законом, що регулює діяльність відповідної неприбуткової організації;
- установчі документи якої містять заборону розподілу отриманих доходів (прибутків) або їх частини серед засновників (учасників), членів такої організації, працівників (крім оплати їхньої праці, нарахування єдиного соціального внеску), членів органів управління та інших пов'язаних з ними осіб;
- установчі документи якої передбачають передачу активів одній або кільком неприбутковим організаціям відповідного виду або зарахування до доходу бюджету у разі припинення юридичної особи (у результаті її ліквідації, злиття, поділу, приєднання або перетворення). Положення цього абзацу не поширюється на об'єднання та асоціації об'єднань співвласників багатоквартирних будинків;
- внесена контролюючим органом до Реєстру неприбуткових установ та організацій.

Звертаємо увагу на те, що у разі припинення юридичної особи – неприбуткової організації (у результаті її ліквідації, злиття, поділу, приєднання або перетворення), її активи мають бути передані одній або кільком неприбутковим організаціям відповідного виду або зараховані до доходу бюджету.

Отже, основна мета неприбуткових організацій – не повинна бути спрямована на одержання прибутку, але це зовсім не означає, що такі організації не мають права його отримувати.

Податковий кодекс України до неприбуткових організацій, які не є платниками податку на прибуток, відносить, зокрема, громадські об'єднання, спілки, асоціації та інші об'єднання юридичних осіб.

Звертаємо увагу на те, що у разі припинення юридичної особи – неприбуткової організації (у результаті її ліквідації, злиття, поділу, приєднання або перетворення), її активи мають бути передані одній або кільком неприбутковим організаціям відповідного виду або зараховані до доходу бюджету.

Законом України «Про громадські об'єднання» від 22 березня 2012 року № 4572-VI у ст. 1 визначено поняття громадського об'єднання - це добровільне об'єднання фізичних осіб та/або юридичних осіб приватного права для здійснення та захисту прав і свобод, задоволення суспільних, зокрема економічних, соціальних, культурних, екологічних, та інших інтересів.

Громадська спілка

Громадська спілка як вид громадського об'єднання – це добровільне об'єднання для здійснення та захисту прав і свобод, задоволення суспільних, зокрема економічних, соціальних, культурних, екологічних, та інших інтересів, засновниками якого є юридичні особи приватного права, а членами (учасниками) можуть бути юридичні особи приватного права та фізичні особи.

Відповідно до цього ж Закону, громадське об'єднання може здійснювати діяльність зі статусом юридичної особи або без такого статусу. Громадська спілка зі статусом юридичної особи є непідприємницьким товариством, основною метою якого **не є одержання прибутку**.

Громадські об'єднання мають право реалізовувати свою мету (цілі) шляхом укладення між собою на добровільних засадах угод про співробітництво та/або взаємодопомогу, утворення відповідно до цього Закону громадських спілок, а також в інший спосіб, не заборонений законом.

Громадські об'єднання можуть здійснювати співробітництво з іноземними неурядовими організаціями та міжнародними урядовими організаціями з дотриманням законів України та міжнародних договорів України, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України.

Засновниками громадської спілки можуть бути юридичні особи приватного права, у тому числі громадські об'єднання зі статусом юридичної особи. Засновниками громадської спілки не можуть бути політичні партії, а також юридичні особи, щодо яких прийнято рішення щодо їх припинення або які перебувають у процесі припинення.

Кількість засновників не може бути меншою, ніж дві особи.

Засновниками громадської спілки не можуть бути юридичні особи приватного права, єдиним засновником яких є одна і та сама особа.

Повноваження засновника громадського об'єднання закінчуються після державної реєстрації громадського об'єднання в установленому законом порядку. Надалі засновник буде мати такі ж права як і будь який інший член такого об'єднання.

Членами (учасниками) громадської спілки можуть бути юридичні особи приватного права, у тому числі громадські об'єднання зі статусом юридичної особи, фізичні особи, які досягли 18 років та не визнані судом недієздатними.

Громадська спілка здійснює свою діяльність в межах, що встановлені чинним законодавством та своїм Статутом.

Статут громадської спілки має містити відомості про:

1. найменування та наявності - скорочене найменування;
2. мету (цілі) та напрями діяльності;
3. порядок набуття і припинення членства (участі) у громадському об'єднанні, права та обов'язки його членів (учасників);
4. повноваження керівника, вищого органу управління, інших органів управління (далі - керівні органи) громадського об'єднання, порядок їх формування та зміни складу, термін повноважень, а також порядок визначення особи, уповноваженої представляти громадське об'єднання, та її заміни (для громадських об'єднань, що не мають статусу юридичної особи);
5. періодичність засідань і процедуру прийняття рішень керівними органами громадського об'єднання, у тому числі шляхом використання засобів зв'язку;
6. порядок звітування керівних органів громадського об'єднання перед його членами (учасниками);
7. порядок оскарження рішень, дій, бездіяльності керівних органів громадського об'єднання та розгляду скарг;
8. джерела надходження і порядок використання коштів та іншого майна громадського об'єднання;
9. порядок створення, діяльності та припинення діяльності відокремлених підрозділів громадського об'єднання (у разі їх створення громадським об'єднанням, яке має намір здійснювати діяльність зі статусом юридичної особи);
10. порядок внесення змін до статуту;
11. порядок прийняття рішення щодо саморозпуску або реорганізації громадського об'єднання, а також щодо використання його коштів та іншого майна, що залишилися після саморозпуску, - для громадського об'єднання, яке має намір здійснювати діяльність зі статусом юридичної особи.

У статуті можуть бути передбачені додаткові положення щодо утворення, діяльності і саморозпуску чи реорганізації, що не суперечать закону.

Громадське об'єднання зі статусом юридичної особи може мати відокремлені підрозділи, які утворюються за рішенням відповідного керівного органу громадського об'єднання згідно із статутом у порядку, визначеному Законом України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань».

Громадське об'єднання із статусом юридичної особи може мати власну символіку (емблему, прапор), яка підлягає реєстрації відповідно до Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань».

Громадське об'єднання, зареєстроване в установленому законом порядку, може мати всеукраїнський статус за наявності у нього відокремлених підрозділів у більшості адміністративно-територіальних одиниць України.

Громадська спілка зі статусом юридичної особи має право:

- бути учасником цивільно-правових відносин, набувати майнові і немайнові права відповідно до законодавства;
- здійснювати відповідно до закону підприємницьку діяльність безпосередньо, якщо це передбачено статутом громадського об'єднання, або через створені в порядку, передбаченому законом, юридичні особи (товариства, підприємства), якщо така діяльність відповідає меті (цілям) громадського об'єднання та сприяє її досягненню. Відомості про здійснення підприємницької діяльності громадським об'єднанням включаються до Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань;
- засновувати з метою досягнення своєї статутної мети (цілей) засоби масової інформації;

Також варто зазначити, що додержання прав громадських об'єднань забезпечується державою. Втручання органів державної влади, не допускається, крім випадків, передбачених законом.

Проведення в порядку, визначеному законодавством, консультацій з громадськими об'єднаннями щодо проектів нормативно-правових актів, які стосуються правового статусу громадських об'єднань, їх фінансування та діяльності, є обов'язковим.

Державний нагляд та контроль за дотриманням закону громадськими об'єднаннями здійснюють органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування у порядку, визначеному законом.

Варто пам'ятати, що відповідно до чинного законодавства, у разі саморозпуску громадського об'єднання його майно та кошти після

задоволення вимог кредиторів передаються за рішенням такого об'єднання на статутні або благодійні цілі іншому (кільком іншим) громадському об'єднанню, а в разі неприйняття такого рішення - зараховуються відповідно до закону до державного або місцевого бюджету.

Підсумовуючи вищеописане, можна виділити ряд переваг громадської спілки:

- створення не потребує дозволу Антимонопольного комітету України;
- має право бути учасником цивільно-правових відносин, набувати майнові і немайнові права відповідно до законодавства;
- має право здійснювати відповідно до закону підприємницьку діяльність безпосередньо, якщо це передбачено статутом, або через створені юридичні особи, якщо така діяльність відповідає меті (цілям) громадської спілки та сприяє її досягненню.
- засновувати з метою досягнення своєї статутної мети (цілей) засоби масової інформації;
- громадська спілка чи створена ним юридична особа може бути виконавцем державного замовлення відповідно до закону.

До недоліків можна віднести наступне:

- повинна бути **вільною** для вступу нових членів в т.ч. **фізичних осіб**;
- діяльність **строго** обмежена законом та статутом і має бути спрямована на здійснення та захист прав і свобод, задоволення суспільних інших інтересів її членів;
- **доходи** від підприємницької діяльності використовуватись виключно на цільовій основі - на виконання статутних завдань;
- після припинення діяльності (ліквідації) усі доходи мають передані іншому громадському об'єднанню чи зараховані до **бюджету**.

Громадська спілка має право здійснювати відповідно до закону підприємницьку діяльність безпосередньо, якщо це передбачено її статутом, або через створені в порядку, передбаченому законом, юридичні особи (товариства, підприємства), якщо така діяльність відповідає меті (цілям) громадського об'єднання та сприяє її досягненню. Відомості про здійснення підприємницької діяльності громадським об'єднанням включаються до Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань.

Громадська спілка зі статусом юридичної особи, створені нею юридичні особи (товариства, підприємства) зобов'язані вести бухгалтерський облік, фінансову та статистичну звітність, бути зареєстрованими в органах доходів і зборів та сплачувати до бюджету обов'язкові платежі відповідно до закону. Надання громадським об'єднанням, створеним ними юридичним особам (товариствам, підприємствам) пільг, у тому числі з оподаткування, здійснюється на підставах та в порядку, визначених законом.

Таким чином, громадська спілка, як і будь яка інша форма неприбуткових організацій, має право на пільги в оподаткуванні лише за умови, що вона внесена до Реєстру неприбуткових організацій та відповідає іншим критеріям, встановленим Податковим Кодексом України, які описані вище.

Доходи чи прибутки громадської спілки повинні використовуватись виключно для фінансування видатків на утримання такої неприбуткової організації, реалізації її мети (цілей, завдань) та напрямів діяльності, визначених її установчими документами. Якщо громадська спілка буде здійснювати будь-яку діяльність, що не передбачена для неї законом чи її установчими документами чи використовувати доходи на цілі інші, ніж описано вище, вона втратить статус «неприбуткової організації» та буде оподатковуватись на загальних підставах, про що піде мова нижче.

Отже, громадська спілка може слугувати як форма діяльності закупівельних груп, однак варто звернути увагу на те, що громадська спілка може діяти лише в строгих рамках, що встановлені для неї чинним законодавством та статутом. Варто також зазначити, що громадська спілка може слугувати ефективним інструментом для інформаційної та пропагандистської діяльності закупівельних груп, особливо враховуючи її можливість співпраці з органами державної влади.

2. Чи НУО може одержувати прибуток з діяльності закупівельних груп? Як саме?

Комерційна діяльність та оподаткування неприбуткових організацій

Отже, основна мета неприбуткових організацій не повинна бути спрямована на одержання прибутку, але це зовсім не означає, що такі організації не мають права його отримувати.

Відповідно до п. 3 ст. 3 ГКУ: діяльність негосподарюючих суб'єктів, спрямована на створення і підтримання необхідних матеріально-технічних умов їх функціонування є господарчим забезпеченням діяльності негосподарюючих суб'єктів

При цьому у ст. 86 ЦКУ визначено, що непідприємницькі товариства поряд зі своєю основною діяльністю здійснювати підприємницьку діяльність, якщо інше не встановлено законом і якщо ця діяльність відповідає меті, для якої вони були створені, та сприяє її досягненню.

У разі якщо господарська діяльність громадян або юридичної особи, зареєстрованої як суб'єкт некомерційного господарювання, **набуває характеру підприємницької діяльності, до неї застосовуються положення законів, якими регулюється підприємництво** (ч.3 ст. 50 ГК України)

Куди використовувати доходи?

Доходи (прибутки) неприбуткової організації використовуються виключно для фінансування видатків на утримання такої неприбуткової організації, реалізації мети (цілей, завдань) та напрямів діяльності, визначених її установчими документами.

Отже, внесені до Реєстру неприбуткові організації не сплачують податок на прибуток з будь-яких доходів, отриманих від статутної діяльності, за умови, що такі доходи (прибутки) використовуються такою неприбутковою організацією виключно для фінансування видатків на утримання такої неприбуткової організації, реалізації мети (цілей, завдань) та напрямів діяльності, визначених її установчими документами (пп. 133.4.2 п. 133.4 ст. 133 Податкового Кодексу). Слід зазначити, у разі недотримання неприбутковою організацією вимог, визначених вище, така неприбуткова організація зобов'язана подати у термін, визначений для місячного податкового (звітного) періоду, звіт про використання доходів (прибутків) неприбуткової організації за період з початку року по останній день місяця, в якому вчинено таке порушення, та зазначити суму самостійно нарахованого податкового зобов'язання з податку на прибуток. Податкове зобов'язання розраховується, виходячи із суми операції нецільового використання коштів. Така неприбуткова організація виключається контролюючим органом з Реєстру неприбуткових установ та організацій.

З першого дня місяця, наступного за місяцем, у якому вчинено таке порушення, до 31 грудня податкового (звітного) року неприбуткова організація зобов'язана щоквартально подавати до контролюючого органу квартальну фінансову і податкову звітність (з наростаючим підсумком) з податку на прибуток та сплачувати податок у термін, визначений для квартального періоду.

З наступного податкового (звітного) року така неприбуткова організація подає фінансову і податкову звітність та сплачує податок на прибуток у порядку, встановленому цим розділом для неприбуткових організацій - платників податку на прибуток.

Встановлення контролюючим органом відповідно до норм цього Кодексу факту використання неприбутковою організацією доходів (прибутків) для цілей інших, ніж передбачені установчими документами, є підставою для виключення такої організації з Реєстру неприбуткових установ та організацій і нарахування податкового зобов'язання з податку на прибуток підприємств, штрафних санкцій і пені відповідно до норм цього Кодексу.

Податкові зобов'язання, штрафні санкції і пеня нараховуються, починаючи з першого числа місяця, в якому вчинено таке порушення.

Адміністрування фінансових активів.

Інший варіант, який передбачає існування одного адміністратора, якому учасники передають свої активи для здійснення спільної закупівлі носить назву «адміністрування фінансових активів».

Така форма для здійснення спільних закупівель є доволі нетиповою, однак цікавою з огляду на ряд особливостей.

Детальні вимоги до провадження такої діяльності визначені Ліцензійними умовами провадження діяльності з адміністрування фінансових активів для придбання товарів у групах, що затверджені *Розпорядженням Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг від 09.10.2012 № 1676*

Проаналізувавши дані Ліцензійні умови, можна дійти до висновку, що закупівля товарів таким способом є ще одним можливим варіантом діяльності закупівельних груп.

Адміністрування фінансових активів для придбання товарів у групі - це фінансова послуга, що надається фінансовою установою, яка у встановленому порядку одержала ліцензію на здійснення такого виду діяльності і передбачає залучення грошових коштів учасників групи, об'єднання цих коштів з метою придбання та розподілу товарів між учасниками групи за рахунок об'єднаних періодичних платежів учасників групи.

Група - наперед визначена кількість учасників, періодичні платежі яких об'єднуються ліцензіатом для придбання товару кожному її учаснику;

Договір про надання послуг з адміністрування фінансових активів для придбання товарів у групі (далі - договір про адміністрування) - укладений в письмовій формі договір, за яким одна сторона (ліцензіат) за винагороду зобов'язується забезпечити придбання певного товару другій стороні (учаснику групи) за рахунок об'єднаних періодичних платежів учасників групи, а друга сторона зобов'язується сплатити поточну ціну цього товару шляхом внесення періодичних платежів та винагороду ліцензіату;

Ліцензування діяльності з адміністрування фінансових активів для придбання товарів у групах здійснюється Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг (далі - Нацкомфінпослуг).

Адміністратором фінансових активів для придбання товарів у групах може бути лише фінансова установа Фінансова установа і тільки після отримання ліцензії Нацкомфінпослуг відповідно до цих Ліцензійних умов.

Заявник на момент подання заяви про видачу ліцензії має відповідати таким обов'язковим умовам:

- наявність облікової і реєструючої системи, яка відповідає вимогам, встановленим Нацкомфінпослуг;
- наявність внутрішніх правил, які відповідають вимогам, встановленим цими Ліцензійними умовами;
- наявність прибутку за даними річного фінансового звіту про фінансові результати за останній рік, підтвердженого аудитором, внесеним до реєстру аудиторів, які можуть проводити перевірки фінансових установ, окрім новостворених заявників;
- бездоганна ділова репутація керівника та головного бухгалтера заявника;
- відповідність керівника та головного бухгалтера заявника Професійним вимогам до керівників та головних бухгалтерів фінансових установ, затвердженим розпорядженням Державної комісії з регулювання ринків фінансових послуг України від 13 липня 2004 року N 1590, зареєстрованим у Міністерстві юстиції України 02 серпня 2004 року за N 955/9554 (далі - Професійні вимоги);
- відсутність невиконаних заходів впливу, застосованих Нацкомфінпослуг до заявника за порушення ним законодавства України, що регулює діяльність з надання фінансових послуг;
- відсутність невиконаних рішень органів Антимонопольного комітету України у справах про порушення законодавства про захист економічної конкуренції;
- наявність власного капіталу в розмірі, встановленому цими Ліцензійними умовами;
- наявність сформованого резервного капіталу в розмірі, встановленому цими Ліцензійними умовами (крім новостворених заявників);
- наявність приміщення, що відповідає вимогам, встановленим цими Ліцензійними умовами.

Адміністрування фінансових активів для придбання товарів у групах передбачає:

- укладення договору з постачальником та визначення поточної ціни товару;
- ознайомлення клієнтів з внутрішніми правилами, умовами договору про адміністрування та надання клієнтам інформації, визначеної законодавством;
- укладення договорів про адміністрування;
- формування групи;
- повідомлення учасників групи про її створення;
- отримання ліцензіатом періодичних платежів та винагороди відповідно до умов договорів про адміністрування;
- ведення ліцензіатом реєстру учасників груп, а також обліку періодичних платежів учасників груп;
- придбання ліцензіатом товару та його розподіл між учасниками групи;
- передачу постачальником товару у власність отримувача товару;
- закриття групи.

Ліцензіат укладає договір поставки з постачальником на постачання товарів для учасників групи. Договір поставки може бути укладений до або після формування групи, але цей договір має набути чинності до початку внесення учасниками групи періодичних платежів.

Кінцевий термін дії всіх договорів про адміністрування є однаковим для всіх учасників, що належать до однієї групи.

Учасники об'єднуються ліцензіатом у групи за принципом однаковості товару згідно з його технічними (споживчими) характеристиками (показниками). Періодичні платежі, сплачені учасниками групи на оплату поточної ціни товару, використовуються ліцензіатом виключно на придбання товарів, а в разі наявності тимчасово вільних коштів можуть розміщуватися на депозитних рахунках у банках, окремо від власних коштів ліцензіата.

Ліцензіату забороняється створювати групи з невизначеною кількістю її учасників або змінювати кількість учасників групи після створення групи.

Датою створення групи є дата підписання наказу керівником ліцензіата про її створення.

Наказ приймається не раніше укладання ліцензіатом договорів про адміністрування з усіма учасниками відповідної групи.

Після створення групи ліцензіат має право включити до неї нового учасника групи у разі:

- заміни учасника групи, який вибув, новим учасником групи;
- повної сплати новим учасником групи усіх періодичних платежів, здійснених учасником групи, який вибув;
- повернення учаснику групи, який вибув, усіх внесених ним періодичних платежів за час перебування у групі відповідно до пункту 6.22 цього розділу.

Кількість учасників групи, що входять до неї, визначається ліцензіатом таким чином, щоб загальна сума щомісячних періодичних платежів, здійснених учасниками групи, була достатньою для придбання щонайменше однієї одиниці товару.

Учасник групи, який не отримав товар, має право односторонньо відмовитися від договору про адміністрування не пізніше чотирнадцяти календарних днів з дати його укладення шляхом подання відповідної письмової заяви ліцензіату.

Якщо учасник групи скористався своїм правом односторонньої відмови від договору про адміністрування, такий договір вважається розірваним і учасник групи звільняється від будь-яких зобов'язань за ним. Усі грошові

кошти, сплачені таким учасником групи за договором про адміністрування, підлягають поверненню ліцензіатом у повній сумі не пізніше тридцяти календарних днів з дати отримання ліцензіатом заяви від учасника групи про односторонню відмову від договору.

При достроковому розірванні договору про адміністрування з учасником групи, який не отримав товар (крім односторонньої відмови учасника групи від договору про адміністрування або заміни учасника групи, який вибув, новим учасником групи), ліцензіат повинен повернути учаснику групи суму періодичних платежів, здійснених учасником групи, у строки, порядку та на умовах, визначених договором та цими Ліцензійними умовами. Максимальний строк повернення зазначеної суми не може перевищувати двох років з дати отримання ліцензіатом заяви учасника групи про дострокове розірвання договору, а у разі, коли дата закриття групи настає раніше ніж через два роки з дати отримання ліцензіатом заяви учасника групи про дострокове розірвання договору, - не пізніше двох місяців з дати закриття групи.

У разі заміни учасника групи, який вибув, новим учасником групи ліцензіат зобов'язаний повернути учаснику групи, який вибув, суму всіх внесених ним періодичних платежів до включення в групу нового учасника.

При достроковому розірванні договору про адміністрування з учасником групи, який отримав певний товар, такий учасник повинен сплатити повну поточну ціну товару, що діяла на дату розірвання договору, за мінусом раніше сплачених ним періодичних платежів, та винагороду ліцензіату відповідно до договору. У такому випадку втрачають чинність укладені з учасником групи або його поручителем договори застави або поруки.

Учасники групи сплачують винагороду ліцензіату за надання ним послуг з адміністрування фінансових активів для придбання товарів у групах та періодичні платежі на умовах, у порядку та строки, визначені договором про адміністрування.

Ліцензіату забороняється отримувати інші платежі, крім передбачених цими Ліцензійними умовами, у тому числі неустойку (якщо вона не передбачена договором про адміністрування).

Сплачені учасником групи періодичні платежі не є власністю ліцензіата та не можуть бути передані учаснику групи у вільне розпорядження, за винятком випадків їх повернення внаслідок розірвання договору про адміністрування.

Ліцензіат повинен не рідше ніж один раз на місяць придбавати для учасників групи та розподіляти між ними мінімальну кількість одиниць товару, визначену внутрішніми правилами та договорами про адміністрування. При цьому сума залишків коштів у фонді групи на кінець кожного місяця не повинна перевищувати поточну ціну товару, що діє у цьому місяці.

Учасник групи набуває право на отримання певного товару в постачальника за результатами розподілу цього товару в групі відповідно до внутрішніх правил та договору про адміністрування.

Розподіл товару є відкритим заходом, ліцензіату забороняється встановлювати будь-які обмеження щодо присутності учасників груп під час розподілу товару та засідань комісії з розподілу товару (далі - комісія).

Після припинення дії всіх договорів про адміністрування з учасниками цієї групи ліцензіат закриває групу. Датою закриття групи є дата підписання відповідного наказу керівником ліцензіата, яка не може настати пізніше ніж через п'ять робочих днів з дати закінчення строку дії договору про адміністрування.

Протягом п'яти робочих днів з дати закриття групи ліцензіат надсилає Нацкомфінпослуг засвідчений підписом керівника та печаткою ліцензіата список учасників цієї групи.

Отже, відповідно до даних Ліцензійних умов саме адміністратор групи визначає товар, постачальника та кількість учасників у кожній групі, що фактично виключає вплив на процес прийняття ним рішень самими учасниками. При цьому, встановлюються чіткі вимоги до адміністратора, а вся його діяльність контролюється Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг.

Однак, оскільки на практиці така форма здійснення закупівель це себе не показала, то є ризик того, що така діяльність з придбання товарів у групах відповідно до вимог даних ліцензійних умов буде підпадати під контроль Антимонопольного комітету України як узгоджені дії.

10.4 АГЕНТСЬКІ ДОГОВОРИ

Часто діяльність закупівельних груп носить неформальний характер, коли фактично проводяться неконкурентні узгоджені дії між суб'єктами господарювання. Як правило, в таких випадках використовуються агентські договори. Типова модель такої закупівельної групи наведена на рис. 38. Модель. «Неформальна» GPO.

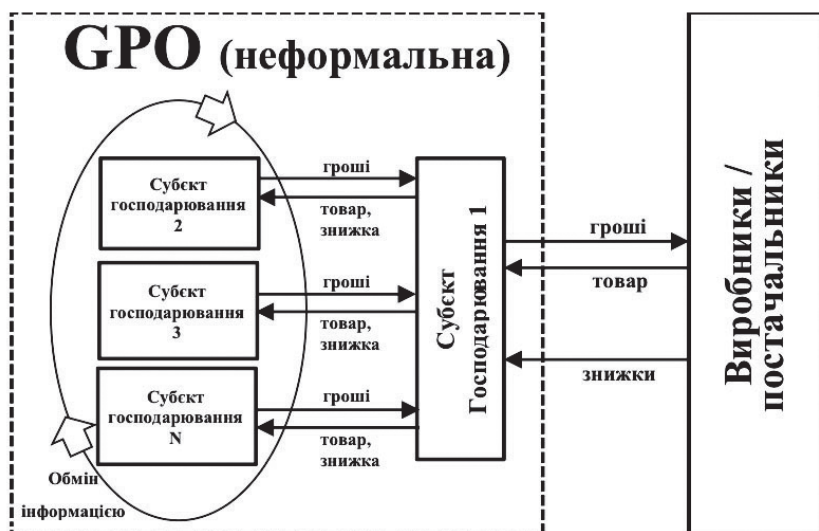


Рисунок 38. Модель. «Неформальна» GPO

За договором комісії (рис. 39) одна сторона (комісіонер) зобов'язується за дорученням другої сторони (комітента) за плату вчинити один або кілька правочинів від свого імені, але за рахунок комітента:

- може бути укладений на визначений строк або без визначення строку;
- з визначенням або без визначення території його виконання, з умовою чи без умови щодо асортименту товарів, які є предметом комісії;
- комітент може бути зобов'язаний утримуватися від укладення договору комісії з іншими особами;
- комітент повинен виплатити комісіонерові плату (комісійну винагороду) в розмірі та порядку, встановлених у договорі комісії.

Переваги договору комісії:

- відсутність необхідності створення окремої юридичної особи;
- складність доведення узгоджених дій між окремими суб'єктами.

Недоліки:

- необхідність створення /підбору комісiонера; все замикається на двосторонньому договорі і можливість контролю з боку інших осіб є незначною;
- ризик господарської діяльності комісiонера може стати перешкодою для досягнення мети діяльності Закупівельної групи;
- неможливість фіксації спільної позиції усіх учасників щодо здійснення дій по спільних закупівлях; інакше – «узгодженні дії».

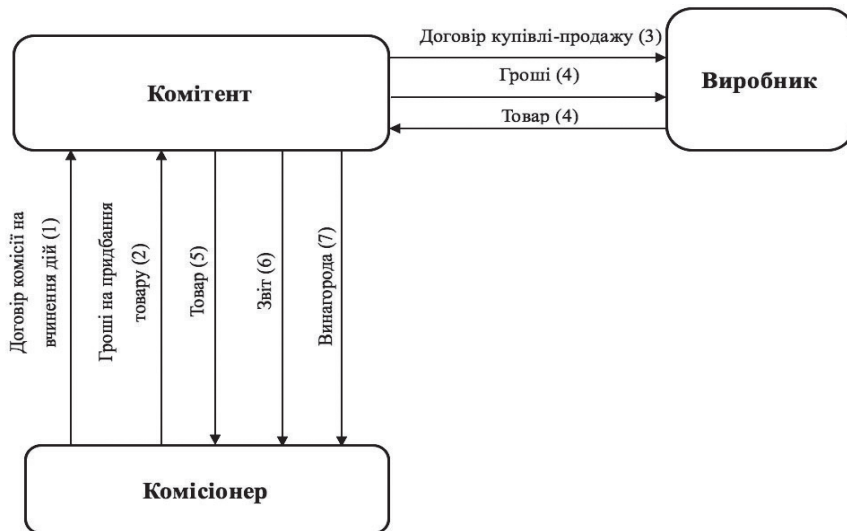


Рисунок 39. Договір комісії

За договором доручення одна сторона (повірений) зобов'язується вчинити від імені та за рахунок другої сторони (довірителя) певні юридичні дії. Правочин, вчинений повірним, створює, змінює, припиняє цивільні права та обов'язки довірителя (рис. 40).

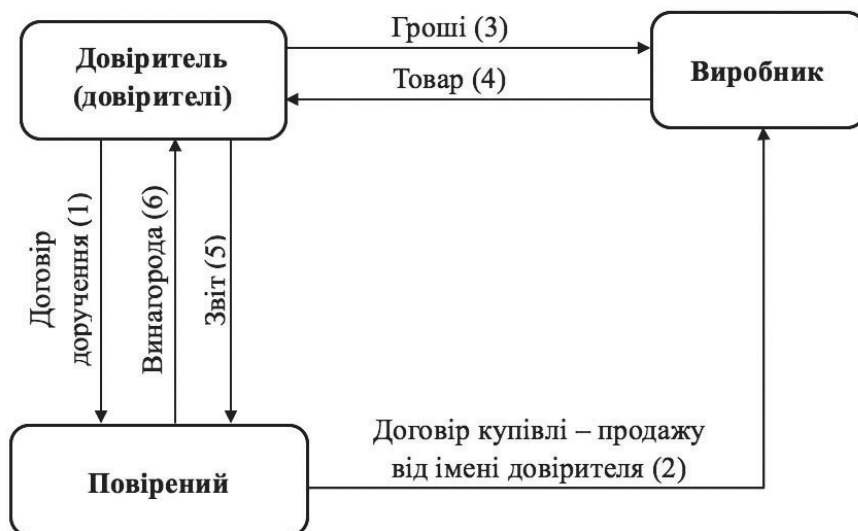


Рисунок 40. Договір доручення

10.5 PRIVATE LABEL (БЕЗ СТВОРЕННЯ ЮРИДИЧНОЇ ОСОБИ)

Особи зацікавлені в діяльності закупівельної групи для розповсюдження продукції під спільним Private label можуть здійснювати цю діяльність в рамках цивільно-правового договору комісії або доручення. Засади функціонування, взаємовідносини між такими особами та рух товарних і грошових потоків зображені на рис. 41.

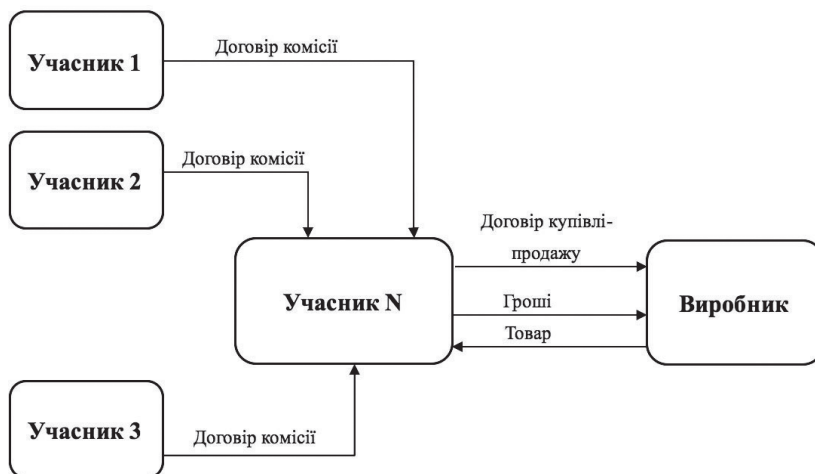


Рисунок 41. Private Label (без створення юридичної особи)

Торгова марка (Private Label) реєструється на когось з учасників (тоді інші використовують на підставі ліцензійних договорів) або спільно на всіх (користуються на підставі свідоцтва про реєстрацію).

10.6 PRIVATE LABEL (ІЗ СТВОРЕННЯМ ЮРИДИЧНОЇ ОСОБИ)

Особи зацікавлені в діяльності закупівельної групи для розповсюдження продукції під спільним Private label можуть здійснювати таку діяльність в межах однієї юридичної особи. Засади функціонування, взаємовідносини між такими особами та рух товарних і грошових потоків зображені на рис. 42.

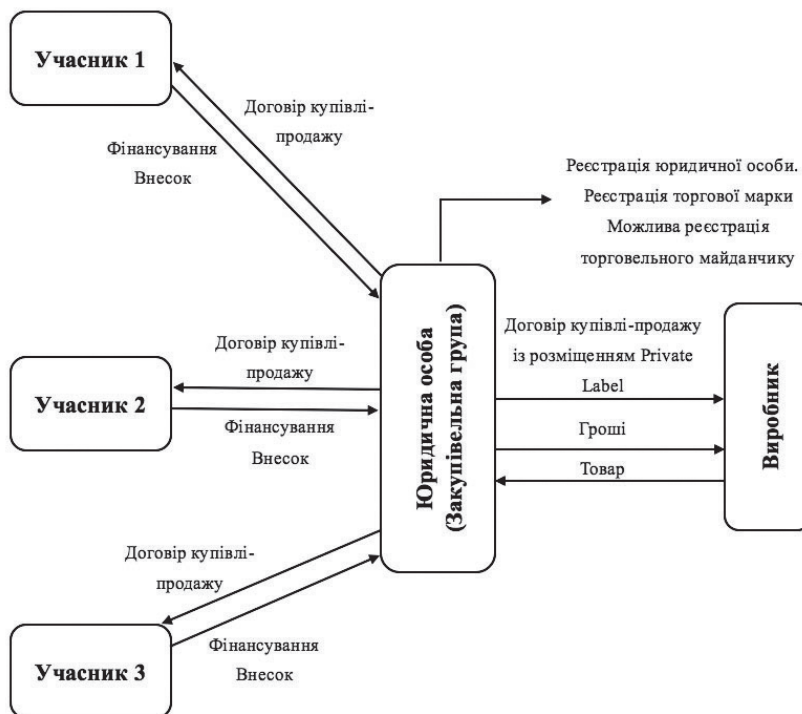


Рисунок 42. Private Label (із створенням юридичної особи)

10.7 ПІДСУМКИ ПО РОЗДІЛУ

Дискусійні питання

1. Шляхи «легалізації» неформальних закупівельних груп.
2. Наскільки зручним є використання винятків у антимонопольному законодавстві України для малих та середніх підприємств?
3. Які перспективи покращення антимонопольного законодавства України щодо діяльності закупівельних груп?

Список рекомендованої літератури

1. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 року з наступними змінами та доповненнями.
2. Розпорядження Антимонопольного комітету України «Про затвердження Типових вимог до узгоджених дій суб'єктів господарювання для загального звільнення від попереднього одержання дозволу органів Антимонопольного комітету України на узгодженні дії суб'єктів господарювання» від 12 лютого 2002 року №27-р.
3. Розпорядження Антимонопольного комітету України «Про затвердження Типових вимог до створення господарської асоціації для загального звільнення від попереднього одержання дозволу органів Антимонопольного комітету України на узгодженні дії суб'єктів господарювання» від 30 листопада 2006 року №511-р.
4. Рекомендаційні роз'яснення Антимонопольного комітету України щодо оцінки відповідності узгоджених дій у вигляді створення об'єднань законодавству України про захист економічної конкуренції від 30.11.2006 року №3-рр.

Корисні сайти

1. <http://www.amc.gov.ua/>

11.0

ДОДАТКИ



11.1 ДОДАТОК.

ПРОТОКОЛ НАМІРІВ ПРО СТВОРЕННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ГРУПИ

Протокол про наміри

_____ 2015 року м. Львів

В даному Протоколі про наміри Сторони викладають свої наміри щодо створення закупівельної групи; попередні домовленості Сторін можуть змінюватись і повинні в подальшому затверджуватись Сторонами і оформлятись відповідними юридичними документами. Цей документ не є юридично зобов'язуючою угодою згідно будь-якого прийнятого законодавства.

Сторона 1

Сторона 2

Проект закупівельна група – дії Сторін щодо спільного придбання товарів.

Уникнення обмеження конкуренції відповідно до чинного антимонопольного законодавства дії Сторін по створенню закупівельної групи вважаються узгодженими діями. Сторони констатують, що дані узгоджені дії щодо спільного придбання товарів не призводять та не призведуть до обмеження конкуренції та здійснюються з метою сприяння підвищення конкурентоздатності сторін як малих підприємців та не є антиконкурентними діями, вчинення яких заборонено відповідно до статті 7 Закону України «Про захист економічної конкуренції».

Реалізація Практична реалізація вищезгаданих намірів, які мають попередній характер, буде здійснена в рамках окремих угод між сторонами. Сторони декларують, що найімовірніше такі закупівлі здійснюватимуться шляхом укладення договорів комісії та купівлі-продажу.

Час діяльності час діяльності закупівельної групи є необмеженим.

Територія дії територією дії закупівельної групи є територія України.

Особливі умови Особливі умови залежатимуть від виду закупівель.

Вирішення Спорів Вирішення спорів відбувається шляхом переговорів.

Сторона 1	Сторона 2

11.2 ДОДАТОК.

ТИПОВИЙ СТАТУТ АСОЦІАЦІЇ

ЗАТВЕРДЖЕНО

Установчими зборами учасників

Асоціації «_____»

Протокол № 1

від _____ 20_____

року

Голова зборів _____

ТИПОВИЙ СТАТУТ

Асоціації

«_____»

м. _____ – 20____ р.

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

- 1.1. Асоціація «_____», далі іменована – Асоціація, є господарським об'єднанням (господарською асоціацією), що здійснює свою діяльність на підставі цього Статуту, Установчого договору, Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України та інших законодавчих та нормативних актів.
- 1.2. Найменування Асоціації:
 - українською мовою – _____;
 - англійською мовою – _____;
 - скорочена назва Асоціації англійською мовою – _____:
- 1.3. Місцезнаходження Асоціації: _____, місто _____, вулиця _____.
- 1.4. Асоціація створюється і діє на основі добровільності, рівноправності своїх Учасників, самоврядування, законності та гласності. Діяльність Асоціації поширюється на територію всієї України та за її межами.
- 1.5. Асоціація утворюється лише як договірне об'єднання, яке не є господарським товариством чи підприємством.
- 1.6. Асоціація не має права втручатися в господарську діяльність своїх Учасників. Учасники зберігають господарську самостійність і права юридичної особи у відповідності зі своїми Статутами та чинним законодавством України.
- 1.7. Засновники і Учасники Асоціації не отримують прямих прибутків (дивідендів) від задекларованої діяльності Асоціації.
- 1.8. Діяльність Асоціації фінансується виключно за рахунок вступних і членських

2.ЮРИДИЧНИЙ СТАТУС АСОЦІАЦІЇ

- 2.1. Асоціація є юридичною особою, має круглу печатку, штампи із своїм найменуванням, бланки, свою символіку, зразки яких затверджуються виконавчим директором Асоціації та реєструються у встановленому порядку. Асоціація має всі права та несе відповідальність за своїми зобов'язаннями згідно чинного законодавства України. Асоціація не відповідає за зобов'язаннями держави, а держава не відповідає за зобов'язаннями Асоціації. Асоціація не відповідає за зобов'язаннями своїх Учасників, а Учасники не відповідають за зобов'язаннями Асоціації.
- 2.2. За своїми зобов'язаннями Асоціація відповідає майном, що їй належить, на яке, згідно з законодавством України, може бути звернено стягнення.
- 2.3. Асоціація за рішенням свого вищого органу управління має право створювати філії, представництва чи інші відокремлені підрозділи як на території України, так і за її межами, діяльність яких відповідає статутним завданням Асоціації, в порядку, встановленому чинним законодавством України, законодавством відповідних держав та нормами міжнародних договорів. Філії, представництва, інші відокремлені підрозділи Асоціації відкриваються без створення юридичної особи.

- 2.4. Асоціація не здійснює самостійно підприємницької діяльності й не укладає будь-яких договорів (контрактів) щодо спільної підприємницької діяльності, не засновує і не виступає співзасновником суб'єктів господарювання, не здійснює контролю або управління.

3. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ АСОЦІАЦІЇ

- 3.1. Метою діяльності Асоціації є координація господарської діяльності Учасників без права втручання в їх виробничу й комерційну діяльність, прийняття управлінських рішень.
- 3.2. Предметом діяльності (завданнями) Асоціації є координація діяльності учасників виключно з наступних питань:
- 3.2.1. Технічної інформації та освіти учасників Асоціації, а саме:
- роз'яснення цілей Асоціації шляхом організації лекцій, дискусій, семінарів і конференцій, виступів у засобах масової інформації, надання консультацій, залучення місцевих і закордонних спеціалістів-консультантів;
 - розповсюдження досягнень науки, технічних знань, передового досвіду про ефективні технології, впровадження заходів зниження витрат, екологічно чисті технології;
 - формування системи професійної підготовки своїх учасників, регулярного публікування інформації про роботу Асоціації та її учасників, про галузеві проблеми, іноземний досвід;
 - організації аналітичних робіт з питань менеджменту та маркетингу на задіяних ринках і регулярного розповсюдження результатів цих робіт серед учасників Асоціації;
 - надання лише методичної допомоги учасникам Асоціації під час усунення недоліків у роботі чи підвищення кваліфікації працівників учасників Асоціації.
- 3.2.2. Забезпечення інформацією. Зібрана інформація поширюється в узагальненому вигляді не раніше місяця після її збирання та не може використовуватися проти учасників Асоціації, конкурентів або споживачів та містити дані щодо істотних умов здійснення господарської діяльності, цін, комерційних стратегій ведення господарської діяльності, обмін якими може сприяти координації конкурентної поведінки та можливості передбачити поведінку інших учасників Асоціації, конкурентів та споживачів. Збирання серед учасників Асоціації даних лише про:
- а) виробництво та виробничі потужності;
 - б) проблеми, які виникають у процесі здійснення діяльності учасників Асоціації, з метою пошуку оптимальних шляхів їх вирішення;
 - в) інформацію, яка може сприяти встановленню та розвитку відносин співробітництва з органами влади та іншими організаціями;
 - г) технічну інформацію та освіту учасників Асоціації, поширення якої передбачено підпунктами б) та в) п.3.2.1 цього Статуту,

- 3.2.3. У сфері стандартизації, а саме сприяння підвищенню ефективності функціонування галузі (ринку товару) виключно шляхом розроблення, обговорення, унесення пропозицій щодо об'єктивно обґрунтованих видів класифікаторів, стандартів якості товарів, експлуатаційної надійності та безпеки, стандартів з питань екології.
- 3.2.3. У сфері стандартизації, а саме сприяння підвищенню ефективності функціонування галузі (ринку товару) виключно шляхом розроблення, обговорення, унесення пропозицій щодо об'єктивно обґрунтованих видів класифікаторів, стандартів якості товарів, експлуатаційної надійності та безпеки, стандартів з питань екології.
- 3.2.4. Стосунків з органами влади та між учасниками, а саме:
- співробітництва з органами влади лише з питань нормативно-правового врегулювання загальних засад функціонування на задіяному ринку товарів;
 - захисту інтересів учасників Асоціації в органах державної влади, а також в інших організаціях як в Україні, так і за кордоном;
 - сприяння у створенні умов для виходу учасників Асоціації на закордонні ринки.
- 3.3. Асоціація не допускає можливості здійснення вирішального впливу на господарську діяльність засновників (учасників) або погодження їх конкурентної поведінки.
- 3.4. Асоціація та її учасники не здійснюють будь-яких узгоджених дій, що можуть обмежити конкуренцію між учасниками Асоціації, зокрема, узгоджених дій, які стосуються:
- 3.4.1. ціни, за якою продається товар;
 - 3.4.2. кількості товару, що виробляється;
 - 3.4.3. стандартних формул, за якими ціна обраховується;
 - 3.4.4. підтримки фіксованого співвідношення між цінами на конкуруючі, але не однакові товари;
 - 3.4.5. відміни знижок на ціну або встановлення єдиних знижок;
 - 3.4.6. кредитних договорів, що розповсюджуються на покупців;
 - 3.4.7. не знижування ціни без завчасного попередження всіх інших учасників узгоджених дій;
 - 3.4.8. купівлі надлишкової кількості товару, запропонованого за низькими цінами (з метою підтримки більш високої ціни на товар);
 - 3.4.9. призначення єдиного агента з продажу, який може керувати обсягами продажу товару всіх учасників узгоджених дій;
 - 3.4.10. розподілу покупців між учасниками узгоджених дій;
 - 3.4.11. розподілу територій, придбання чи реалізації товару між учасниками узгоджених дій.

4. ЗАСНОВНИКИ ТА УЧАСНИКИ АСОЦІАЦІЇ

4.1. Засновниками Асоціації є:

-
-
-
-
-
-
-

4.2. Засновники Асоціації, що прийняли рішення про створення Асоціації, після державної реєстрації Асоціації, набувають статусу Учасника Асоціації.

4.3. Асоціація є вільною для вступу (виходу) нових Учасників.

4.4. Учасником Асоціації може бути будь-який суб'єкт господарювання, юридична особа, яка створює і здійснює свою діяльність відповідно до законодавства України, має відповідні ліцензії та згодна виконувати обов'язки, що на неї покладають установчі документи Асоціації. Членство в Асоціації здійснюється на недискримінаційних засадах.

4.5. Всі Учасники Асоціації користуються рівними правами Учасників Асоціації та зобов'язані виконувати обов'язки Учасників Асоціації.

4.6. Рішення про участь нового Учасника Асоціації приймається Загальними зборами Учасників Асоціації на основі пропозиції виконавчого директора Асоціації та письмової заяви юридичної особи про прийом до складу Учасників Асоціації.

4.7. Учасники Асоціації в особі своїх повноважних представників мають права:

- 4.7.1. обирати та бути обраними в керівні та контрольні органи Асоціації;
- 4.7.2. вносити на розгляд органів управління Асоціації пропозиції з питань діяльності Асоціації, приймати участь в обговоренні цих питань на Загальних зборах та приймати участь в голосуванні на Загальних зборах з питань, винесених на розгляд Зборів;
- 4.7.3. користуватися в першочерговому порядку послугами та, у встановленому порядку, майном Асоціації а також користуватися всіма науково-технічними розробками, власником яких є Асоціація.
- 4.7.4. одержувати методичну допомогу для реалізації проектів, схвалених керівними органами Асоціації.
- 4.7.5. отримувати повну інформацію про діяльність Асоціації, в тому числі знайомитись з річними балансами, звітами Асоціації про її діяльність;
- 4.7.6. вийти зі складу Учасників Асоціації на умовах і в порядку, передбаченому Статутом Асоціації;

- 4.7.7. використовувати в своїй господарській діяльності належність до членства в Асоціації відповідно з правилами етичної і професійної поведінки;
- 4.8. Учасники Асоціації зобов'язані:
- 4.8.1. дотримуватись положень установчих документів Асоціації і виконувати рішення Загальних зборів Учасників та Ради Асоціації;
 - 4.8.2. активно сприяти вирішенню завдань, які впливають з установчих документів Асоціації, постійно підтримувати зв'язки з Асоціацією;
 - 4.8.3. виконувати свої зобов'язання перед Асоціацією, в тому числі пов'язані з майновою участю, а також вчасно проводити оплату членських і цільових внесків, в терміни і в розмірах, затверджених рішенням Загальних зборів Учасників Асоціації;
 - 4.8.4. не розголошувати комерційну і конфіденційну інформацію про діяльність Асоціації, яка встановлена Радою або виконавчим директором Асоціації;
 - 4.8.5. своєчасно і оперативно надавати Асоціації на її запит дані, що не становлять комерційної таємниці та необхідні для здійснення Асоціацією її статутної діяльності, а також самостійно повідомляти про реорганізацію Учасника Асоціації, зміну його назви, адреси чи керівників, службових телефонів керівників та інше.
- 4.9. Членство в Асоціації припиняється лише у зв'язку з виключенням Учасника Асоціації або при виході Учасника з Асоціації.
- 4.10. Учасник Асоціації, що бажає добровільно вийти з складу Учасників Асоціації повинен подати заяву на ім'я Голови Ради Асоціації. Подана заява розглядається Загальними зборами Учасників Асоціації.
- 4.11. Виключення Учасника з Асоціації відбувається в тому ж порядку, як і за заявою Учасника про вихід з Асоціації за власним бажанням за умови, якщо:
- 4.11.1. учасник Асоціації припиняє діяльність;
 - 4.11.2. компетентний орган відзиває (анулює) видану Учаснику відповідну ліцензію;
 - 4.11.3. учасник не виконує вимог, передбачених законодавством, установчими документами Асоціації.
- 4.12. Рада Асоціації своїм рішенням може накласти на Учасника дисциплінарне стягнення у вигляді призупинення членства при наявності наступних підстав:
- 4.12.1. несплати членських внесків чи інших внесків та зборів протягом трьох місяців від встановленого терміну сплати;
 - 4.12.2. невиконання Учасником Асоціації своїх обов'язків, визначених цим Статутом та/або рішень Загальних зборів і Ради Асоціації;
 - 4.12.3. дії чи бездіяльності Учасника Асоціації, наслідком яких стало заподіяння шкоди діловій репутації та/або матеріальної шкоди Асоціації, що підтверджено Радою Асоціації;
- 4.13. Інформація про накладення дисциплінарних стягнень підлягає обов'язковому оприлюдненню, відповідно до правил, положень та стандартів Асоціації.

- 4.14. У разі припинення членства юридичної особи в Асоціації, припиняється участь представників цих юридичних осіб в усіх органах Асоціації.
- 4.15. Спори між Учасниками Асоціації вирішуються у порядку, встановленому чинним законодавством України, цим Статутом, можуть розглядатись на засіданнях Загальних зборів і Ради Асоціації.

5. МАЙНО ТА КОШТИ АСОЦІАЦІЇ

- 5.1. Асоціація в порядку, визначеному чинним законодавством України, може мати у своїй власності приміщення, споруди, транспортні засоби, обладнання, інвентар та інше майно, необхідне дія забезпечення діяльності, передбаченої своїм Статутом.
- 5.2. Діяльність Асоціації фінансується виключно за рахунок:
- 5.2.1. разових (вступних) і періодичних (членських) внесків учасників Асоціації;
 - 5.2.2. пасивних доходів відповідно до податкового законодавства;
 - 5.2.3. дотацій або субсидій, отриманих з державного або місцевих бюджетів, державних цільових фондів або в межах благодійної, у тому числі гуманітарної чи технічної, допомоги, що надається Асоціації відповідно до умов міжнародних договорів, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України;
 - 5.2.4. доходів, отриманих як третейський збір;
 - 5.2.5. надходжень, які отримує Асоціація від заходів з організації та проведення лекцій, семінарів, конференцій, тренінгів та інших освітніх заходів.
- 5.3. Кошти Асоціації витрачаються виключно на реалізацію її статутних зобов'язань та на утримання штатного апарату в установленому законодавством порядку згідно бюджету (кошторису), внесених змін до нього, що приймається перед початком фінансового року (зміни - протягом фінансового року) Радою Асоціації..
- 5.4. Асоціація може створювати цільові фонди у встановленому чинним законодавством порядку для реалізації своїх інноваційних і наукових програм. Кошти цільових фондів створюються за рахунок цільових внесків Учасників Асоціації. Кошти і майно, передані Асоціації для цільового використання, витрачаються тільки за цільовим призначенням.
- 5.5. Засновники Асоціації, перераховані в розділі 4 цього Статуту а також кожен новий Член Асоціації, вносять вступні (установчі/вступні) внески в розмірах, встановлених рішенням Загальних зборів Учасників Асоціації.
- 5.6. Розмір вступних внесків визначається в валюті України у відповідності з вимогами законодавства України. Вартість майна, що вноситься, оцінюється за згодою між засновниками.
- 5.7. Членські (щорічні) внески Учасників Асоціації, їх розмір та термін сплати визначаються Загальними зборами Учасників Асоціації.
- 5.8. Розмір та термін сплати Учасниками Асоціації цільових внесків визначається рішенням Ради Асоціації.

6. ОРГАНИ УПРАВЛІННЯ АСОЦІАЦІЄЮ

- 6.1. Управління Асоціацією будується на принципах рівноправності Учасників Асоціації та їх зацікавленості у досягненні високого кінцевого результату її діяльності, самоуправління справами Асоціації, а також на принципах добровільності, демократизму у прийнятті управлінських рішень.
- 6.2. Органами управління Асоціації є:
- 6.2.1. Загальні збори Учасників Асоціації;
 - 6.2.2. Рада Асоціації;
 - 6.2.3. Виконавчий директор Асоціації;
- 6.3. Вищим органом управління Асоціацією є **Загальні збори Учасників Асоціації (далі по тексті - Збори)**.
- 6.3.1. Збори мають право вирішувати всі питання, що стосуються діяльності Асоціації.
- 6.3.2. До виключної компетенції зборів відносяться такі питання:
- внесення змін і доповнень до цього Статуту;
 - визначення основних напрямків діяльності Асоціації, затвердження його планів та звітів про їх виконання;
 - вирішення питань про прийняття в Асоціацію нових Учасників та виключення Учасників зі складу Асоціації;
 - обрання та відкликання членів Ради Асоціації, Голови Ради Асоціації, виконавчого директора Асоціації та членів Ревізійної комісії Асоціації;
 - затвердження річних результатів діяльності Асоціації, звітів та висновків Ревізійної комісії;
 - встановлення розміру вступних та членських внесків, порядок їх сплати;
 - прийняття рішення про припинення діяльності Асоціації, призначення ліквідаційної комісії, затвердження ліквідаційного балансу;
- 6.3.3. Збори можуть передавати окремі питання, що віднесені Статутом до їх компетенції, для вирішення Раді Асоціації.
- 6.3.4. Чергові Збори Асоціації збираються Радою Асоціації не рідше одного разу на рік. Позачергові Збори скликаються Радою Асоціації, зокрема на вимогу виконавчого органу, Ревізійної комісії або Учасників Асоціації, яким належить не менше 60 відсотків голосів Загальних зборів Учасників Асоціації для вирішення спільних питань, що виникають в процесі діяльності Асоціації.
- 6.3.5. На виконання рішення Ради Асоціації про скликання Зборів, виконавчий орган Асоціації повідомляє Учасників Асоціації, не пізніше як за 45 діб до їх проведення, рекомендованим листом про дату, час і місце проведення та питання, які мають бути розглянуті на зборах.

- 6.3.6. Учасник Асоціації може бути представлений на Зборах його керівником або представником, якому довірено приймати участь і голосувати на зборах від імені Учасника, за умови представлення документа, що підтверджує повноваження.
- 6.3.7. Кожен Учасник Асоціації має на Зборах 1 (один) голос.
- 6.3.8. Веде Збори – Голова Зборів, який обирається Зборами. Зборами також обираються секретар Зборів, який забезпечує ведення протоколу Зборів. Протокол Зборів підписують Голова та секретар Зборів.
- 6.3.9. Збори вправі вирішувати внесені на їх розгляд питання, якщо в них беруть участь більше як 60 відсотків чисельності Учасників Асоціації.
- 6.3.10. Рішення Зборів ухвалюються звичайною більшістю голосів, яка визначається виходячи з кількості голосів, що належать Учасникам, що беруть участь в Зборах. Якщо кворум Зборів відсутній, більшість фізично присутніх Учасників Асоціації може приймати рішення про перенесення Зборів.
- 6.3.11. Рішення Зборів про зміну і доповнення Статуту, про реорганізацію або припинення діяльності Асоціації і про створення або припинення діяльності філій, представництв, інших відокремлених підрозділів Асоціації без створення юридичної особи ухвалюються, якщо за них проголосувало більше 50 відсотків від загальної кількості Учасників Асоціації.
- 6.4. В період між Зборами вищим органом Асоціації є Рада Асоціації.
- 6.4.1. Рада Асоціації:
- організовує розробку основних напрямків діяльності Асоціації, перспективних планів; організовує підготовку звітів та проектів програм Асоціації;
 - здійснює підготовку та організацію проведення Зборів Асоціації, в попередньому порядку розглядає всі питання, які підлягають вирішенню Зборами;
 - в разі необхідності, створює і організовує роботу тимчасових комісій та робочих груп Асоціації по напрямках діяльності Асоціації;
 - здійснює оперативний контроль за поточною діяльністю Асоціації;
 - визначає розміри, терміни сплати та призначення цільових внесків Учасників Асоціації, контролює їх сплату;
 - затверджує всі правила, положення та стандарти Асоціації;
 - виступає в разі необхідності ініціатором проведення позачергових ревізій та аудиторських перевірок фінансово-господарської діяльності Асоціації;
 - заслуховує звіти виконавчого директора про діяльність Асоціації;
 - наділяє повноваженнями виконавчого директора асоціації на підписання угод, якщо кошти угоди перевищують _____ гривень;

- затверджує перелік інноваційних і наукових програм Асоціації та обсяги їх фінансування;
 - вирішує будь-які інші питання діяльності Асоціації у відповідності з рішенням Загальних зборів Учасників Асоціації.
- 6.4.2. Рада Асоціації обирається Загальними зборами Учасників Асоціації терміном на ___ роки у складі _____ осіб. Загальні збори також обирають Голову Ради Асоціації та трьох його заступників.
- 6.4.3. Рада Асоціації вирішує свої питання на засіданнях, які скликаються не рідше одного разу на квартал і є правомочними, якщо в них приймає участь більшість членів Ради.
- 6.4.4. Позачергові засідання Ради скликаються на вимогу Голови Ради, будь-кого із її членів, Ревізійної комісії або виконавчого директора Асоціації.
- 6.4.5. Засідання Ради проводяться за місцезнаходженням Асоціації або в будь-якому іншому місці за вибором Ради.
- 6.4.6. Всі рішення Ради приймаються простою більшістю голосів членів Ради, присутніх на засіданні, і оформляються протоколом. У разі розподілу голосів порівну голос Голови Ради є вирішальним.
- 6.4.7. Рішення Ради Асоціації можуть прийматись методом опитування в письмовій формі з використання засобів зв'язку.
- 6.4.8. Голова Ради Асоціації:
- організовує роботу Асоціації;
 - скликає засідання Ради Асоціації та головує на них;
 - наділяє повноваженнями своїх заступників;
 - звітує перед Зборами про результати діяльності Асоціації за період між зборами;
 - забезпечує зв'язки між філіями, представництвами, іншими відокремленими підрозділами Асоціації, організовує роботу Асоціації з ними;
 - забезпечує розробку проектів рішень керівних органів Асоціації та їх виконання.
- 6.4.8.1. На час відсутності Голови Ради Асоціації його обов'язки виконує один із заступників Голови Ради Асоціації.
- 6.5. Участь у розробці проектів всіх рішень та виконання всіх рішень Зборів та Ради Асоціації здійснюється виконавчим органом – Виконавчим директором Асоціації.
- 6.5.1. Виконавчий директор є виконавчим і розпорядчим органом Асоціації, який здійснює загальне керівництво і координацію всіх виробничих, господарських, управлінських та інших функцій і видів діяльності Асоціації.
- 6.5.2. До компетенції виконавчого директора належать всі питання діяльності Асоціації, крім тих, що згідно з цим Статутом віднесено виключно до компетенції Зборів та Ради Асоціації. Виконавчий директор Асоціації має право самостійно вирішувати питання, що відносяться до його компетенції, без довіреності представляти інтереси Асоціації в органах законодавчої, державної виконавчої

влади, органах місцевого самоврядування, у відносинах з вітчизняними та зарубіжними суб'єктами підприємницької діяльності та громадянами.

6.5.3. Виконавчий директор Асоціації обирається на свою посаду Зборами терміном на _____ років. Виконавчий директор призначає своїх заступників, начальників відділів, спеціалістів та визначає

6.5.4. Виконавчий директор Асоціації:

- вносить пропозиції Раді Асоціації про вступ та виключення Учасників зі складу Асоціації;
- організовує і забезпечує взаємовідносини Асоціації з її Учасниками;
- вирішує питання діяльності Асоціації в межах та порядку, що визначені Статутом Асоціації;
- розпоряджається майном Асоціації, включаючи її грошові кошти в межах суми річного бюджету;
- організовує розробку річних планів, звітів та інших документів, надання їх на затвердження Ради Асоціації;
- видає накази, розпорядження і інші акти та розпорядчі і нормативні документи;
- визначає порядок підпису документів, які виходять з Асоціації, та видає доручення;
- відкриває в установах банків розрахункові та інші рахунки, здійснює всі види розрахунків, кредитних і касових операцій;
- затверджує штатні розписи працівників Асоціації, в тому числі штатні розписи її філій, представництв, інших відокремлених підрозділів;
- приймає на роботу і звільняє працівників Асоціації та керівників філій, представництв, інших відокремлених підрозділів Асоціації, заохочує працівників та накладає дисциплінарні стягнення;
- втілює в життя рішення Зборів та Ради Асоціації і звітує перед Радою Асоціації про щорічну діяльність.

6.6. Ревізійна комісія.

6.6.1. Члени Ревізійної комісії Асоціації обираються Зборами Асоціації терміном на ____ років у складі _____ членів. Члени ревізійної комісії на першому своєму засіданні обирають Голову Ревізійної комісії.

6.6.2. Ревізійна комісія:

- проводить ревізію діяльності Асоціації і звітує про її результати Загальним зборам Асоціації;
- проводить перевірку річного балансу і щорічного звіту про фінансово-господарську діяльність Асоціації, про які щорічно звітує Раді Асоціації;
- члени Ревізійної комісії не можуть бути членами Ради Асоціації і особами, які працюють у виконавчому органі Асоціації;
- працівники Асоціації зобов'язані надавати членам Ревізійної комісії необхідні для їхньої роботи документи та пояснення.

7. ОБЛІК І ЗВІТНІСТЬ

- 7.1. Асоціація здійснює оперативний та бухгалтерський облік результатів своєї діяльності, а також веде статистичну звітність і представляє її в установленому порядку державним органам.

8. ЗМІНИ ДО СТАТУТУ

- 8.1. Зміни до Статуту, оформлені окремим додатком або викладенням Статуту в новій редакції, затверджуються на Загальних зборах Учасників Асоціації, підписуються Головою Зборів і підлягають обов'язковій реєстрації в державному органі, що проводив державну реєстрацію Асоціації.

9. ПРИПИНЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ АСОЦІАЦІЇ

- 9.1. Припинення діяльності Асоціації здійснюється шляхом її реорганізації або ліквідації.
- 9.2. Реорганізація Асоціації відбувається на підставі рішення Загальних зборів Учасників Асоціації, за яке проголосувало більше 50 відсотків від загальної кількості Учасників Асоціації. При реорганізації Асоціації вся сукупність прав та обов'язків переходить до її правонаступників,
- 9.3. Асоціація може бути ліквідована:
- за рішенням Загальних зборів Учасників Асоціації, яке прийнято більшістю у три четверті голосів Учасників, що присутні на Зборах;
 - за рішенням суду.
- 9.4. Ліквідація Асоціації здійснюється в порядку, визначеному законом.
- 9.5. Майно та інші активи Асоціації, що залишилися після сплати податків у бюджет, розрахунків з кредиторами і працівниками, передаються іншій неприбутковій організації відповідного виду або зараховуються до доходу державного бюджету.
- 9.6. Асоціація припиняє свою діяльність із дня внесення відповідних відомостей до Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців.

Голова Загальних зборів

учасників Асоціації «_____» _____

11.3 ДОДАТОК.

ОЦІНКА РІВНЯ ДОВІРИ У ВАШІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

Для оцінки кожної з наведених нижче характеристик виберіть цифру від 1 до 5, яка максимально точно відображає стан справ у вашій організації

Імператив довіри

«В нашій організації ...»

Влада і контроль знаходяться в руках лише декількох людей або груп	1	2	3	4	5	Люди на всіх рівнях відчують себе і поведуть як власники бізнесу
«Війна» між різними групами –звична справа	1	2	3	4	5	Різні групи (вище керівництво, підрозділи) співпрацюють одна з одною
Люди поведуть себе обережно і намагаються переконатися, що не потраплять у халепу	1	2	3	4	5	Готові особисто ризикувати, щоб сприяти росту бізнесу
Підтримують існуючий стан справ і опираються змінам	1	2	3	4	5	Швидко сприймають зміни і нові методи роботи
Не будуть висловлювати свої справжні думки чи відчуття	1	2	3	4	5	Відчують себе вільними у висловленні своїх поглядів, навіть якщо вони відрізняються від поглядів більшості
Ніхто не бере на себе відповідальність за помилки, і вони незабаром знову повторюються	1	2	3	4	5	Визнають свої помилки і вчаться на чужих
Багато контролю і обмежень стосовно того, що можна робити	1	2	3	4	5	Людям надана свобода дій для виконання роботи
В цілому в організації дуже низький рівень довіри	1	2	3	4	5	В цілому в організації дуже високий рівень довіри

Загальна сума _____

Низька довіра: 8–18; середня довіра: 19–29; висока довіра: 30–40.

Імператив результативності

«В нашій організації...»

Люди зосереджені на внутрішніх проблемах і особистих планах	1	2	3	4	5	Всі зосереджені на тому, щоб перемогти конкурентів
Люди не хочуть ставити перед собою більш високі цілі, оскільки бояться зазнати поразки	1	2	3	4	5	Люди прагнуть ставити далекоглядні цілі
По основним цілям і критеріям фірми згоди не досягнуто	1	2	3	4	5	Всі розуміють і приймають основні життєві критерії і цілі діяльності
Слабо реалізується ділова стратегія	1	2	3	4	5	Добре реалізується ділова стратегія
Людей цікавить поточна діяльність, і вони не зосереджують свою увагу на плануванні майбутнього	1	2	3	4	5	Йде постійне вивчення перспектив покращення діяльності
Люди часто не можуть добитися обіцяних ними результатів	1	2	3	4	5	Люди майже завжди добиваються обіцяних ними результатів
Існує слабкий зв'язок між роботою і винагородою та визнанням	1	2	3	4	5	Винагороди та визнання прямо пропорційні результативності роботи
В цілому погано відстежується досягнення цілей	1	2	3	4	5	В цілому чудово відстежується досягнення цілей

Загальна сума _____

Низька результативність: 8–18; середня результативність: 19–29;
висока результативність: 30–40.

Імператив результативності

«В нашій організації...»

Постійно змінюється стратегічна спрямованість і пріоритети	1	2	3	4	5	Є послідовна стратегія розвитку і чіткий набір пріоритетів
Стосовно принципів і цінностей керівники кажуть одне, а роблять інше	1	2	3	4	5	Стосовно принципів і цінностей у керівників слово не розходиться з ділом
Чутки більш надійні, ніж те, що каже керівництво	1	2	3	4	5	Тому, що працівники чують від керівництва, можна довіряти
Люди або не сприймають негативну інформацію, або подають її у вигідному світлі	1	2	3	4	5	Люди по-діловому ставляться до інформації, навіть якщо вона негативна
Проблеми вирішуються так, що люди часто почувають себе ображеними	1	2	3	4	5	Вирішуючи проблеми або потрапивши у складну ситуацію, з людьми поводяться справедливо
Зобов'язання та обіцянки постійно порушуються	1	2	3	4	5	Люди дотримуються своїх зобов'язань та обіцянок
Працівники думають передусім про те, що вигідне для них, а потім –про фірму	1	2	3	4	5	Працівники роблять те, що потрібно фірмі, іноді забуваючи навіть про власні інтереси
В цілому низький рівень порядності	1	2	3	4	5	В цілому високий рівень порядності

Загальна сума _____

Низька порядність: 8–18; середня порядність: 19–29; висока порядність: 30–40.

Імператив результативності

«В нашій організації...»

Люди відчують себе втягнутими в постійний конфлікт між групами	1	2	3	4	5	Люди відчують, що вони є частиною єдиної компанії, і поділяють загальне бачення
Те, як ставляться до людей, може навести на думку, що вони некомпетентні	1	2	3	4	5	Існує віра в здатність співробітників на всіх рівнях досягнути багато чого
Люди обмежені у своїх діях різними методами контролю	1	2	3	4	5	Люди мають самостійність і владу, необхідні для досягнення своїх цілей у бізнесі
Люди рідко отримують визнання за свій особистий внесок у справу компанії	1	2	3	4	5	Люди регулярно отримують визнання за свій особистий внесок у справу компанії
Тільки вище керівництво виграє у фінансовому плані, якщо компанія досягає своїх цілей у бізнесі	1	2	3	4	5	Кожен виграє у фінансовому плані, якщо компанія досягає своїх цілей у бізнесі
Люди мають приховані плани і не поводять себе чесно по відношенню до інших	1	2	3	4	5	Люди чутливі до інформації і чесні у мотивах своєї поведінки
Люди практично не спілкуються з вищим керівництвом	1	2	3	4	5	Керівництво є доступним і відкритим до контактів зі всіма співробітниками
Керівники турбуються головним чином про себе	1	2	3	4	5	Керівники турбуються про працюючих і підтримують їх на всіх рівнях

Загальна сума _____

Низький рівень турботи: 8–18; середній рівень турботи: 19–29; високий рівень турботи: 30–40.

Загальна оцінка організації

Сумарна таблиця оцінки довіри

«В нашій організації люди ...»

Проявляють довіру один до одного		Оцінка: _____
+		
Досягають результатів		Оцінка: _____
+		
Поводяться порядно		Оцінка: _____
+		
Турбуються про інших		Оцінка: _____
=		
Сума всіх оцінок довіри:		Загальна оцінка: _____

Примітки

