

КУПУЙМО РАЗОМ!

Ричард Єнджеєвський.

Рух до досконалості –
шлях до міжнародної
закупівельної групи



АМКУ пропонує співпрацю
пілотним закупівельним
групам

Томаш Будзяк: «У Німеччині
закупівельні групи
створюють більшу частку
ВВП, ніж ціла автомобільна
промисловість»

Правові аспекти
діяльності
закупівельних груп

Інформаційний листок проекту
"Купуймо разом"

ВИДАВЕЦЬ:
ТзОВ «Практика управління»

Головний редактор:
Андрій Максимук

ДИЗАЙН ТА ВЕРСТКА:
Ярослав Матушевський

ПОШТОВА АДРЕСА:
79054, м. Львів,
а/с 5911

ТЕЛ./ФАКС:
(032) 244-10-00

E-MAIL:
info@praktika.com.ua

Фотографії у номері
належать ТзОВ «Практика
управління» або під
відкритою ліцензією»

Статті інформаційного
листка "Купуймо разом" є
доступними за ліцензією
Creative Commons
Визнання авторства 3.0
Польща. Визначені права
застережено на користь
авторів статті та ТзОВ
«Практика управління».
Матеріали підготовлено в
межах 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 застосувану
ліцензію, про власників
прав, а також програму
польської співпраці для
розвитку.

Проект спів фінансується
в рамках програми
польської співпраці для
розвитку Міністерства
Закордонних Справ
Республіки Польща.

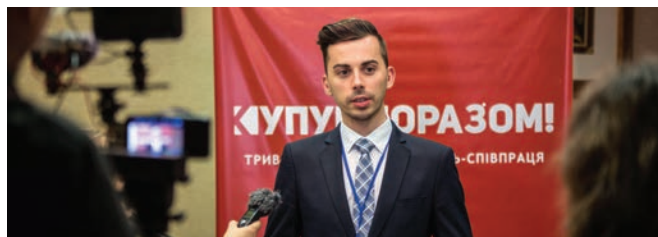
Публікація висвітлює
виключно точку зору
автора і не може бути
ототожнена з офіційною
позицією Міністерства
Закордонних Справ РП.

Примірник для безкоштовного
розповсюдження



польська допомога

ЗМІСТ:



7 ЯКУБ СКОТНІЧИ: «ДУЖЕ ВАЖЛИВОЮ Є СПІЛЬНА ВІЗІЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ГРУПИ»

Я є керівником сімейної фірми і хочу розповісти з точки зору підприємця, який входить до закупівельної групи:

які є «плюси», що таке членство дає членам групи.



8 ВІКТОР ТАЛАХ: «МИ НЕ БАЧИМО В ЗАКУПІВЕЛЬНИХ ГРУПАХ ЗАГРОЗИ ДЛЯ ЕКОНОМІЧНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ»

Не знаю, чому підприємці вважають Антимонопольний комітет України і законодавство про захист економічної конкуренції перешкодами для розвитку закупівельних груп в Україні. Ми не бачимо в закупівельних групах

загрози для економічної конкуренції. Я знаю, що в Польщі і в Німеччині були подібні конфлікти, але давайте спершу розберемося, які можуть бути проблеми і які можуть бути рішення.



10 ТОМАШ БУДЗЯК: «У НІМЕЧЧИНІ ЗАКУПІВЕЛЬНІ ГРУПИ СТВОРЮЮТЬ БІЛЬШУ ЧАСТКУ ВВП, НІЖ ЦІЛА АВТОМОБІЛЬНА ПРОМИСЛОВІСТЬ»

Ми вважаємо закупівельні групи одним із прихованих ноу-хау польського сімейного бізнесу. Чому прихованим? Тому що навіть в Польщі, попри те, що підприємці це роблять, тема не є у всіх на устах, оскільки мало кого із покупців цікавить, звідки постачальник бере

товар, усіх цікавить, якою є ціна, які є умови постачання, а що відбувається на попередніх ланках ланцюга постачання – про це мало хто говорить. Але насправді саме за допомогою закупівельних груп можна побудувати конкурентну перевагу товару чи послуги.



12 ВАДИМ ІЩЕНКО: «ПРОБЛЕМА УКРАЇНСЬКИХ ФІРМ У ТОМУ, ЩО ВОНИ НЕ УСВІДОМЛЮЮТЬ ЗАГРОЗ, ЯКІ НАСУВАЮТЬСЯ»

Наша закупівельна група функціонує таким чином, щоб у кожному обласному центрі України була одна компанія-член групи. На початку ми спробували об'єднатися у складі восьми компаній. На початку це був Київ, Донецька, Дніпропетровська, Миколаївська, Херсонська і Одеська області. На той час ми об'єднували

6% ринку канцелярського приладдя. Ефективною наша група стала тоді, коли ми вирішили інвестувати в координатора, особу, яка координувала дії учасників і власників компаній. Саме цей координатор збирав інформацію в окремих членів і формував звіти. І тоді інтенсивність співпраці значно зростала.

- 3 Спільні закупівлі – польське ноу-хау для України
- 5 УСПП зацікавився закупівельними групами
- 6 АМКУ пропонує співпрацю пілотним закупівельним групам
- 7 Якуб Скотнічи: «Дуже важливою є спільна візія закупівельної групи»
- 8 Віктор Талах: «Ми не бачимо в закупівельних групах загрози для економічної конкуренції»
- 10 Томаш Будзак: «У Німеччині закупівельні групи створюють більшу частку ВВП, ніж ціла автомобільна промисловість»
- 12 Рух до досконалості – шлях до міжнародної закупівельної групи
- 15 Вадим Іщенко: «Проблема українських фірм у тому, що вони не усвідомлюють загроз, які насуваються»
- 16 Лідерські компетенції сімейного підприємця
- 18 Правові аспекти діяльності закупівельних груп
- 21 Перший Практичний Семінар проекту «Купуймо разом! 2.0»
- 22 Вплив різних систем комунікації між членами сім'ї на результати бізнесу
- 23 Бурхлива дорога до зірок сім'ї Швіммерів
- 25 Як стати лідером
- 27 Передача влади на фірмі – це виклик



Спільні закупівлі – польське ноу-хау для України

23 червня 2016 року в Готелі «Опера» у Києві відбулася Конференція-Відкриття проекту «Купуймо Разом! 2.0». У заході взяли участь українські підприємці та члени організацій підприємств.

Під час заходу команда проекту презентувала сам проект та розповіла про його основну мету – створення закупівельних груп в Україні. Учасникам конференції було представлено підсумки проекту в 2015 році та плани в межах реалізації «Купуймо Разом! 2.0». Упродовж заходу вони розповіли також про важливість закупівельних груп в Європі та, зокрема, про їх роль у зростанні економіки Польщі.

Основне завдання закупівельної групи – не купувати і не продавати товар, а представляти інтереси малого бізнесу у переговорах з продавцями для отримання знижок. За словами польських експертів, постачальники також радо працюють із закупівельними групами, адже таким чином зменшується ризик, що покупець

буде ненадійним чи нечесним, оскільки група попередньо перевіряє всіх своїх членів. Отож постачальник не так ризикує, якщо, приміром, надає відтермінування оплати. Клієнти теж задоволені, оскільки отримують нижчу ціну і кращий сервіс. Загалом, наразі близько 60-70% закупівель у Польщі відбувається із допомогою закупівельних груп.

Радник Посольства Республіки Польща в Україні Йоанна Юревіч розповіла про програму «Польська Допомога», в межах якої реалізується даний проект. Вона повідомила присутніх, що на даний час 30% коштів програми «Польська Допомога» спрямовано саме на Україну, а найближчим часом фінансування лише збільшуватиметься. Також зацікавлені

неурядові організації з України можуть безпосередньо звертатися з метою фінансування своїх проектів до міністерства закордонних справ Польщі.

Також цікавим для учасників конференції був виступ Вадима Іщенка, директора ТГ «Коралл», який розповів про власний досвід створення закупівельної групи в Україні.

У конференції взяв також участь Віктор Талах, заступник директора Департаменту конкурентної політики Антимонопольного Комітету України, який розповів про функціонування закупівельних груп в контексті діяльності АМКУ. З іншого боку, Оксана Гайдукевич, юридичний консультант проекту розповіла про юридичні аспекти та правові обмеження, важливі з точки зору створення закупівельних груп.

Більшість присутніх на конференції зійшлися на тому, що для ефективного функціонування закупівельних груп варто повернути первинну редакцію розпо-

рядження АМКВ №27-р від 12.02.2002 року «Про затвердження 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» без пізніше внесених змін та обмежень, у якому йшлося, що «дозволяються і не потребують згоди органів Антимонопольного комітету України будь-які узгоджені дії, крім створення суб'єкта господарювання учасниками (засновниками) ... , 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».

На закінчення Конференції-Відкриття представники команди проекту розпові-

ли про консультативно-навчальну частину проекту та запросили всіх бажаючих взяти в ній участь.

Детальна інформація про Конференцію-Відкриття доступна на сторінці проекту: <http://kupuimorazom.org.ua/>.

Проект «Купуймо Разом 2.0» складається з таких елементів:

1. Конференція-Відкриття – представлення деталей проекту та його контексту з урахуванням змін в економіці України (запрошені гості), обговорення значення закупівельних груп для вибраних підприємств (практичні приклади), попередній відбір учасників проекту та розмови в кулуарах.

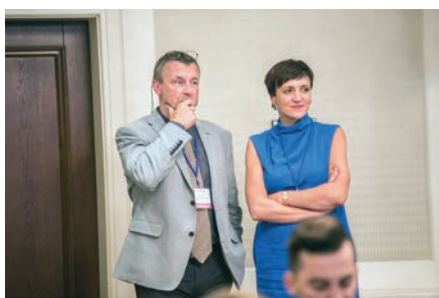
2. Практичний Тренінг/Консалтинг та Коучинг – відібрані учасники проекту візьмуть участь у серії практичних тренінгів та онлайн-консультацій, що дасть їм

змогу навчитися на практиці застосовувати здобуті навички (з платформи e-learning та Бази знань).

3. Платформа e-learning – інтерактивний інструмент для отримання та вдосконалення професійних навичок у сфері закупівельних груп, що містить інструкції, інформацію та практичні рекомендації щодо створення та управління закупівельними групами в українських умовах.

4. База знань – засоби know-how у сфері закупівельних груп, наприклад, підручник, публікації, бази даних, контакти, приклади success stories та досвід, здобутий упродовж реалізації попереднього етапу проекту у 2015 році.

**Підготувала Людмила
ПШЕНИЦЬКА-ЧАЛА**





УСПП зацікавився закупівельними групами

Наша команда підготувала спеціальну презентацію проекту «Купуймо Разом! 2.0» для керівників регіональних відділень Українського союзу промисловців і підприємців (УСПП).

У короткій формі координатор проекту «Купуймо Разом! 2.0» презентував ідеї зменшення витрат на закупівлі із використанням горизонтальних і вертикальних (галузевих) закупівельних груп. Після цього, координатор групи консультантів Рената Марошек розповіла про інструменти, які використовуються, e-learning, методологію навчання і базу знань, яка розміщена на платформі kupuimorazom.org.ua. Наприкінці зустрічі учасники дізналися про можливості отримання фінансування для впровадження пілотних закупівельних груп у системі так званих малих грантів, яку Посольство Республіки Польща у Києві

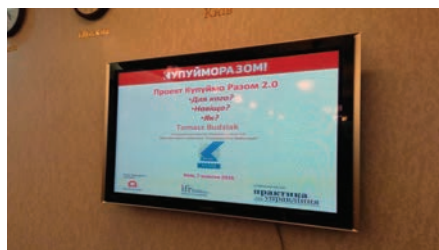
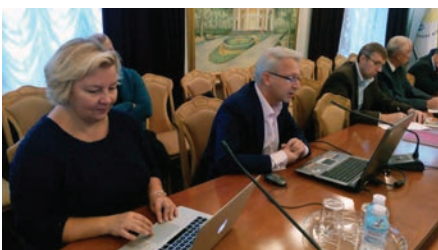
адмініструватиме у 2017 році, доповнюючи програму «Польської Допомоги».

Після повернення до своїх регіонів учасники зорієнтовані, чи знайдуться там локальні лідери, готові стати локальними Послами проекту. Потрібно діяти швидко, щоб підготуватись до першого семінару, який відбудеться 21 жовтня у Києві. Зголошуватись можна за адресою info@kupuimorazom.org.ua.

Український союз промисловців і підприємців – найбільше в Україні об'єднання організацій ділових кіл та суб'єктів економічної діяльності усіх форм і видів – від великих вертикально інтегрованих корпорацій до малого

й середнього бізнесу. Союз веде історію з 15 лютого 1992 року. У складі УСПП – 28 регіональних відділень, 73 філії та 22 представництва, 34 комісії з різних питань. Серед партнерів Союзу – понад 100 громадських організацій, у тому числі Союз хіміків; асоціації міжнародних автомобільних перевізників, «Меблідеревпром», «Укроліяпром», «Укрлегпром», «Виноградари та винороби України»; Ліга нафтопромисловців; Українська аграрна конфедерація; організація «Міжнародна антитерористична єдність» тощо. Президентом УСПП є экс-прем'єр-міністр України Анатолій Кирилович Кінах.

Підготувала Людмила ПШЕНИЦЬКА-ЧАЛА





АМКУ пропонує співпрацю пілотним закупівельним групам

Діалог із Антимонопольним комітетом України (АМКУ) стає дедалі більш обіцяючим для закупівельних груп. Бар'єр у вигляді відсутності прецедентів та наявності правових обмежень може бути подолано шляхом співпраці. Пан Віктор Талах, директор заступник директора Департаменту конкурентної політики АМКУ, під час зустрічі 7 жовтня 2016 р. з представниками проекту «Купуймо Разом! 2.0» задекларував відкритість АМКУ до співпраці та наголосив на тому, що Комітет розглядає закупівлі в групах, як позитивне явище при умові, що учас-

ники таких закупівельних груп не порушують чинне законодавство України про захист економічної конкуренції.

Також пан Талах запросив перші пілотні закупівельні групи, які будуть створені в рамках проекту «Купуймо Разом! 2.0» до активніших дій. Зокрема йдеться про те, щоб такі пілотні закупівельні групи визначились з своєю організаційно-правовою формою та подали до АМКУ заяву, не обов'язково на дозвіл, хоча б на висновок щодо кваліфікації дій. Це в свою чергу стане прецедентом та допоможе Комітету виробити певну практику, адже в діяль-

ності таких закупівельних груп буде багато схожого. Крім цього такий прецедент стане взірцем і ринок буде чітко розуміти що можна, а чого не можна.

Більше про правові аспекти, у тому числі щодо антимонопольного законодавства, учасники нашого проекту дізнаються зі спеціального курсу на e-Learning платформі, яку буде опубліковано наприкінці жовтня, а також від наших юридичних консультантів.

**Підготувала Людмила
ПШЕНИЦЬКА-ЧАЛА**



Якуб Скотнічи:

«Дуже важливою є спільна візія закупівельної групи»

Я є керівником сімейної фірми і хочу розповісти з точки зору підприємця, який входить до закупівельної групи: які є «плюси», що таке членство дає членам групи.



Спершу я розповім про Підкарпатський клуб бізнесу загалом, про наші закупівельні групи, як це організувати і які вигоди отримує член клубу. Підкарпатський клуб бізнесу було організовано понад 15 років тому, засновниками було троє бізнесменів: Єжи Кшановський, співвласник компанії «Новий стиль», одного із найбільших виробників офісних меблів в Європі, Адам Гураль з ІТ-фірми «Асекко» і Антоні Шліжак, директор-розпорядник фірми «Блю Лайн». Нині Підкарпатський клуб бізнесу об'єднує 235 фірм. Членів є насправді трохи більше, бо членами клубу є також деякі публічні інституції. Найважливішими цілями створення Підкарпатського клубу бізнесу були підтримка підприємництва в регіоні, створення закупівельних груп, обмін досвідом та інформацією, створення спільних проектів.

Поговоримо про наші спільні закупівлі. У нашому випадку підприємством, яке здійснює закупівлі для своїх членів є власне Підкарпатський клуб бізнесу. І від імені членів із постачальниками контактує саме клуб. Хоча загалом ми маємо три підходи до закупівельних груп: це може бути зовнішня консалтингова фірма, якій кожен із членів повинен заплатити за те, що вона знайде для нас дешевший товар, це може бути громадська організація, як наприклад підкарпатський клуб бізнесу, і є також можливість індивідуальних заку-

півель учасниками групи. Найчастіше ми здійснюємо одноразові закупівлі. Це має свої плюси, але ми не отримуємо від цього інших вигод, окрім закупівлі.

У нашому клубі є декілька дуже великих фірм, але навіть невеликі фірми мають такі самі знижки на всі спільно закуплені послуги: паливо, електроенергію, кур'єрську доставку тощо. Також Підкарпатський клуб бізнесу допомагає своїм членам у співпраці із державними органами та органами місцевого самоврядування. Учасники групи висловлюють свої пропозиції, що вони хочуть закупити, а закупівельна група далі вже сама контактує із постачальниками. Немає жодних обмежень щодо предмету закупівлі, повинна бути лише відповідна кількість, а для цього потрібно, щоб було якомога більше фірм, які це купують. Також важливим питанням є циклічність закупівель. Щороку Підкарпатський клуб бізнесу веде переговори щодо якнайкращих ставок на електроенергію, паливо тощо.

Як створити закупівельну групу? Спершу потрібно створити команду групи, потрібно встановити чіткі обов'язки та компетенції всіх учасників. Учасники, які висловили бажання, повинні обов'язково здійснити закупівлю, щоб не зменшити загальний обсяг. Важливо також, щоб усі члени подали достовірні дані. Дуже важ-

ливою є спільна візія закупівельної групи, щоб учасники групи не мали між собою жодних конфліктів.

Яким чином обрати постачальника? У нашому випадку Підкарпатський клуб бізнесу проводить попередню спробу переговорів. Усі постійно отримують інформацію, на якому етапі перебувають переговори. Угоду постачальник підписує із клубом, а потім цю угоду надсилають усім членам групи. Важливо, щоб була спільна стратегія розвитку закупівельної групи, щоб усі члени групи мали впевненість, що те, що відбувається цього року, матиме продовження і наступного, щоб усі розуміли, для чого це робиться. Це все оформляється у відповідних документах.

Упродовж 15 років у Підкарпатському клубі бізнесу було декілька закупівельних груп. Найважливіші – це електроенергія, паливо, телефонія, кур'єрські послуги, хімія, офісне приладдя, відрядження. У 2014 році 145 фірмам, які закуповували електроенергію на 100 млн злотих, вдалося зекономити 5 млн злотих. На паливі вдалося досягти економії близько 600 тис. злотих. На кур'єрських послугах при обсязі закупівель у приблизно 6 млн злотих вдалося зекономити понад 1 млн злотих. Це досить значна економія.

Розглянемо приклад групи із закупівлі електроенергії. У 2015 році у цій групі було 145 членів, порівняно із сотнею фірм у 2014 році. Щодо кур'єрських послуг, то ця закупівельна група у 2014 році об'єднувала 84 фірми, а у 2015 – уже 130 фірм.

Це все свідчить, що організація спільних закупівель відбувається успішно, і дедалі більше фірм прагнуть до цього долучитись.

**Підготував Андрій
МАКСИМУК**

**(За матеріалами виступу
Якуба Скотнічого з
«Підкарпатського клубу
бізнесу» під час конференції
проекту «Купуймо разом»)**

Віктор Талах:

«Ми не бачимо в закупівельних групах загрози для економічної конкуренції»

Не знаю, чому підприємці вважають Антимонопольний комітет України і законодавство про захист економічної конкуренції перешкодами для розвитку закупівельних груп в Україні. Ми не бачимо в закупівельних групах загрози для економічної конкуренції. Я знаю, що в Польщі і в Німеччині були подібні конфлікти, але давайте спершу розберемось, які можуть бути проблеми і які можуть бути рішення.



Я спробую зробити огляд українського законодавства, яке стосується узгоджених дій суб'єктів господарювання, і розповісти, які можуть бути ризики, пов'язані із функціонуванням і створенням закупівельних груп.

Відповідно до нашого законодавства будь-яка узгоджена конкурентна поведінка: чи-то у формі діяльності, чи-то у формі бездіяльності суб'єктів господарювання, у тому числі у формі укладення угод, прийняття об'єднаннями рішень або в будь-якій іншій формі вважається узгодженими діями суб'єктів господарювання. Дуже важливо тут розуміти те, що суб'єктом цієї діяльності, тим, хто нас цікавить, є лише суб'єкти господарювання. Не є суб'єктами господарювання фізичні та юридичні особи, які купують товари, як кінцеві споживачі, для задоволення власних потреб. Тобто суб'єктами господарювання є не лише продавці, а й ті, що купують, але саме для ведення подальшої господарської діяльності. Для законодавства щодо захисту економічної конкуренції немає значення, чи ця організація прибуткова чи неприбуткова. Учасники закупівельних груп також є суб'єктами господарювання, у процесі

придбання товарів вони є фактичними або ймовірними конкурентами щодо придбання цих товарів, вони можуть узгоджувати свою поведінку щодо придбання певних товарів, отже створення і діяльність закупівельних груп є за певних умов формою узгоджених дій суб'єктів господарювання.

Тут усе залежить, у якій формі створено закупівельну групу. Якщо у формі господарської асоціації, то для неї необхідним є отримання згоди на узгоджені дії. Якщо це у формі господарського товариства, то таке господарське товариство може цікавити Антимонопольний комітет лише в тому разі, якщо у його засновників дуже великі обсяги активів (якщо у двох, то понад 4 млн Євро в Україні і понад 30 млн – у світі, а якщо в одного – понад 4 млн в Україні і 150 млн у світі).

Загалом, самі по собі узгоджені дії суб'єктів господарювання не є заборонені. Вони є заборонені лише у випадку, якщо вони призвели чи можуть призвести до наслідків у вигляді недопущення, усунення чи обмеження конкуренції. Вони тягнуть за собою відповідальність, передбачену законом, у вигляді накладення штрафів до 10% від загального річного

доходу (виручки) суб'єктів господарювання, учасників узгоджених дій, за рік, що передує року накладення штрафу. Це, звісно ж, верхня межа, більше цієї суми накласти штраф неможливо. Для визначення конкретного розміру штрафу є спеціальний документ-роз'яснення Антимонопольного комітету України.

Але щоб цей ризик Вас не лякав, потрібно собі чітко уявляти, чи є створення і діяльність закупівельних груп саме антиконкурентними узгодженими діями суб'єктів господарювання. Теоретична відповідь на це питання є в нашому законодавстві. Стаття 7 Закону України «Про захист економічної конкуренції» каже, що не поширюються норми Статті 6 (яка забороняє антиконкурентні узгоджені дії) на добровільні узгоджені дії малих або середніх підприємств щодо спільного придбання товарів, які не призводять до суттєвого обмеження конкуренції та сприяють підвищенню конкурентоспроможності малих та середніх підприємств. Тобто, можна, але за дотримання певної кількості умов. З цієї кількості умов однозначно в законі «Про захист економічної конкуренції» визначено критерій приналежності до малих та середніх підприємств. Малими та середніми підприємствами вважаються суб'єкти господарювання, дохід (виручка) від реалізації товарів чи послуг чи вартість активів яких не перевищує суми, еквівалентної 500 тис. Євро. Але стосовно інших критеріїв, зокрема, суттєвого обмеження конкуренції і сприяння підвищенню конкурентоспроможності – однозначного визначення немає. Щоб бути впевненим, що Ви не будете звинуваченими в антиконкурентних узгоджених діях, законодавець передбачив процедуру отримання дозволу в органів Антимонопольного комітету України на узгоджені дії суб'єктів господарювання, якщо учасники (як у Вашому випадку) узгоджених дій щодо придбання товарів і послуг є малими та середніми підприємствами, якщо буде доведено, що попри дії щодо обмеження конкуренції такі дії сприятимуть або вдосконаленню виробництва, придбання або реалізації товару, або розвитку малих та середніх підприємств. Але перш ніж перейти до цієї процедури, я хочу сказати, що коли тільки цей Закон було введено в дію, ми зробили певну поступку бізнесу, щоб таких заяв на отримання дозволу не

було дуже багато. Ми прийняли Типові вимоги стосовно загального звільнення від попереднього отримання дозволу органів Антимонопольного комітету на узгоджені дії суб'єктів господарювання.

Якщо у суб'єкта господарювання менше 5% на ринку чи ж якщо учасники узгоджених дій в сукупності володіють часткою ринку менше 5%, то вони можуть робити все, що завгодно, не звертаючи уваги на це антимонопольне законодавство. Це нормальна європейська практика, сформульована у європейському регламенті. Але в період уряду Азарова цю норму відмінили, і тепер навіть до 5% не можна робити всього, що завгодно. Практично ця норма про 5% втратила сенс, і фактично поріг, з якого починаються узгоджені дії між горизонтальними конкурентами, починається з 15%. Якщо в учасників Ваших закупівельних груп на певному ринку товару менше 15%, Ви можете без будь-якого страху, не звертаючись до Антимонопольного комітету, здійснювати узгоджені дії, окрім узгоджених дій (це є виключення з правил), які стосуються трьох аспектів: встановлення цін на товари, розподілу ринку за територіальним принципом, асортиментом товарів, обсягом їх придбання, за колом продавців та іншими ознаками; і обмеження, у тому числі припинення, придбання товарів. Тобто, якщо в договорі, який Ви укладатимете між собою, чи в статуті господарської асоціації для створення та здійснення закупівель у групах буде передбачене встановлення цін придбання товарів чи обмеження або розподіл ринку, то, на жаль, у такому разі автоматично користуватись звільненням неможливо. Хочу ще також уточнити, що означає встановлення цін придбання товарів. Якщо просто Ваш контрагент знайшов гарну ціну, поінформував Вас про цю гарну ціну, але у Вас немає жодних зобов'язань купувати саме за цією ціною, і жоден договір чи статутна норма не передбачають стосовно Вас санкцій за те, що Ви будете самостійно купувати цей товар за іншою ціною, то це не вважатиметься встановленням ціни на ринку.

Позаминулого року з метою покращення ситуації в одній з областей України місцева ОДА підписала з місцевим хлібозаводом Меморандум про забезпечення їх сировиною, і вони не знайшли нічого кращого, як написати, що підписанти, а їх там з десяток найбільших хлібозаводів цієї області, повинні купувати борошно за ціною 4,50. І ми були змушені їх штрафувати. Якщо б вони написали, що це рекомендована ціна, і залишалася автономією волі окремих суб'єктів, тоді це не вважалося б встановленням ціни.

В принципі можна і з цієї ситуації вийти, але для цього потрібно вже отримувати дозвіл Антимонопольного комітету на узгоджені дії суб'єктів господарювання. Для цього потрібно звертатися до Антимонопольного комітету із Заявою про одержання дозволу на узгоджені дії. Якщо учасники узгоджених дій зареєстровані в різних регіонах або узгоджені дії

охоплюють територію декількох регіонів, або учасником узгоджених дій є транснаціональна корпорація чи іноземець, Заява подається до центрального офісу Антимонопольного комітету України. В усіх інших випадках, тобто, якщо територіальний масштаб узгоджених дій обмежено якимось регіоном України, заява подається до територіального відділення комітету за місцем реєстрації. Вимоги до оформлення цього документа визначені в Положенні про порядок подання заяв до органів Антимонопольного комітету про надання дозволів на узгоджені дії. За подання заяви передбачено збір у розмірі 600 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян. Такий дозвіл діє доти, доки не змінюються суттєві умови Вашого договору.

Але проблема може виникнути зі строками одержання дозволу на узгоджені дії суб'єктів господарювання. Річ у тім, що мінімальний строк отримання дозволу на узгоджені дії складає три з половиною місяці, а максимальний може перевищити шість з половиною. І це дійсно проблема. Адже через півроку придбання того чи іншого товару може втратити будь-яку актуальність.

Тому краще якимось чином вибудувати ці узгоджені дії, щоб вони підпадали під дію загального звільнення, під типові вимоги. Але чи є обов'язковим проходження цієї повної процедури від 3 до 6 місяців для одержання дозволу на узгоджені дії суб'єктів господарювання у випадку створення закупівельних груп і ведення закупівель у групах? Не обов'язково. Це обов'язково лише тоді, коли ви знаєте, що Ви там фіксуватимете ціни, і це матиме антиконкурентний ефект.

Є ще дві альтернативи. Це висновки щодо кваліфікації дій і попередні висновки стосовно узгоджених дій суб'єктів господарювання.

У нашому законодавстві є такий інститут, як висновки щодо кваліфікації дій. Антимонопольний комітет України може 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 України «Про захист економічної конкуренції». У цих статтях якраз йдеться про антиконкурентні узгоджені дії. Отримання висновку про те, що заявлені дії не є порушенням заборон, передбачених відповідними нормами, дає можливість здійснювати такі дії без ризику притягнення до відповідальності за порушення законодавства про захист економічної конкуренції. Збір за надання таких висновків є майже вдвічі меншим, ніж за отримання повного Дозволу, а також ці висновки, попри те, що в Законі не регламентовано термін їх надання, наша канцелярія розглядає, як звичайне звернення суб'єктів господарювання, тож за загальною процедурою такі висновки надаються протягом місяця з моменту реєстрації Вашої заяви в Антимонополь-

ному комітеті. Який при цьому може бути ризик? Як завжди, диявол ховається в дрібницях. Висновки надаються на підставі поданої суб'єктом господарювання інформації. І якщо мої колеги вважатимуть, що наданої Вами інформації недостатньо для того, щоб зробити однозначний висновок, вони нададуть висновок про відсутність достатньої інформації для будь-якого висновку, збір за надання висновку при цьому повернуто не буде.

І є ще інститут попередніх висновків стосовно узгоджених дій суб'єктів господарювання. Попередні висновки відрізняються тим, що якщо у висновках щодо кваліфікації дій оцінюється певна гіпотетична ситуація, то висновки стосовно узгоджених дій суб'єктів господарювання надаються стосовно конкретної ситуації, і ці висновки мають загальний правовий характер. Процесуальний строк надання попередніх висновків – 1 місяць. За результатами розгляду заяв про попередні висновки стосовно узгоджених дій надається один із чотирьох висновків: про відсутність необхідності одержання дозволу (якщо необхідність одержання дозволу є відсутньою, то Ви можете вчиняти свої дії, як хочете), можливість надання дозволу на узгоджені дії (тобто, Вам треба одержувати дозвіл, але Ви його отримаєте, тож Вам потрібно сплатити збір і зачекати ще три місяці), про можливість відмови в наданні дозволу на узгоджені дії (це означає, що в тому вигляді, у якому узгоджені дії заявлені, Ви дозвіл не отримаєте, тому Вам немає сенсу продажувати процедуру, а необхідно змінювати зміст цих узгоджених дій чи склад учасників) і про недостатність інформації для будь-якого висновку. За розгляд цієї заяви передбачено збір у розмірі 5440 грн.

Тобто, навіть якщо Ваші дії передбачають фіксацію ціни, розподіл ринків і заборону чи обмеження придбання у певних суб'єктів господарювання чи за певних обставин, це ще не означає, що Ваші узгоджені дії не можуть відбутись. Вони можуть відбутись, якщо Ви або звертаєтесь до нас за дозволом, або обираєте один із вищеписаних альтернативних шляхів: висновки щодо кваліфікації дій або попередні висновки.

Це те, що зараз ми можемо Вам запропонувати. Але повторюся, найбільше питання полягає в тому: у яких конкретно формах будуть оформлятися Ваші закупівельні групи. Бо я Вам тут розповів теорію, а практика залежатиме від того, що конкретно відбуватиметься, які саме форми ведення спільних закупівель Ви оберете і яким буде зміст Ваших узгоджених дій.

**Підготував Андрій
МАКСИМУК**

**(За матеріалами виступу
Віктора Талаха, заступника
директора Департаменту
антиконкурентної політики
АМКУ під час конференції
проекту «Купуймо разом»)**

Томаш Будзак: «У Німеччині закупівельні групи створюють більшу частку ВВП, ніж ціла автомобільна промисловість»

Ми вважаємо закупівельні групи одним із прихованих ноу-хау польського сімейного бізнесу. Чому прихованим? Тому що навіть в Польщі, попри те, що підприємці це роблять, тема не є у всіх на устах, оскільки мало кого із покупців цікавить, звідки постачальник бере товар, усіх цікавить, якою є ціна, які є умови постачання, а що відбувається на попередніх ланках ланцюга постачання – про це мало хто говорить. Але насправді саме за допомогою закупівельних груп можна побудувати конкурентну перевагу товару чи послуги.



Після того, як економіка Польщі стала на шлях ринку, усі почали думати над тим, яким чином збудувати маржу, яка була би конкурентною і дала можливість зберегти конкурентоздатність товару. Можна це, наприклад, зробити, зменшивши зарплату працівникам. І на перших етапах трансформації польської економіки підприємці цей спосіб використовували. І Польща була країною, яка конкурувала на європейських ринках завдяки дешевій робочій силі. Але виявилось, що цей спосіб конкурування також шкідливий для країни. Відтак, підприємці почали думати над тим, як іншими способами збудувати свою конкурентоздатність.

Важливою причиною, чому польські фірми шукали можливості протистояти фірмам із Заходу, було їх бажання зберегти сімейний характер свого бізнесу. І це дуже важливо. Я представляю сімейну фірму і навіть Асоціацію сімейних фірм.

І загалом у польській економіці частка сімейних фірм є дуже великою. У Польщі сімейний характер фірми означає кращу репутацію, вищі морально-етичні стандарти. Це не питання створення квазі-сімейних олігархічних структур, це зовсім інший підхід. Тож польські фірми, бажаючи зберегти сімейний характер свого бізнесу, мусили замислюватись над тим, що вони можуть зробити.

Завдяки закупівельним групам можна отримати швидкий фінансовий ефект лише за умови розбудови довіри в групі. Наскільки нам відомо, в Україні малий і середній бізнес приносить лише 15% ВВП, тоді як у Польщі ця частка є суттєво вищою – 47%, хоча цей показник все одно є меншим від середньоевропейського. І саме через це Україна має певні проблеми із пристосуванням до Угоди про асоціацію з ЄС. Ми хочемо показати українському малому та середньому бізнесу,

яким чином досягти таких показників, які є в Європі. Більше того, в Європі малі та середні підприємства створюють 85% робочих місць. Натомість великий бізнес працює лише над збільшенням своєї ринкової частки, але він не створює багато нових робочих місць. І власне одним із способів для малих та середніх фірм бути конкурентоздатними – це об'єднуватися у закупівельні групи.

Закупівельні групи – це добровільні об'єднання підприємств, зорієнтовані на зменшення вартості товарів та послуг, які використовують економію на масштабі. Звісно, в Україні є відомі споживачські закупівельні групи, натомість ми представляємо Вам закупівельні групи B2B.

Насамперед, європейські і польські закупівельні групи характеризує відсутність однієї моделі і різноманітність форм. Можна класифікувати закупівельні групи за різними критеріями. Одним із критеріїв може бути тривалість існування. Чи це закупівельна група, створена для однієї конкретної закупівлі, наприклад, для участі в аукціоні, чи це закупівельні групи, створені на певний термін, чи це закупівельні групи, створені на необмежений термін. Правова форма також може бути різноманітною. Це може бути закупівельна платформа, на яку можна зайти і з якої можна вийти. Також це може бути суб'єкт підприємницької діяльності, який є незалежним від членів самої групи. Також це може бути звичайне товариство, акціонерна компанія чи будь-яка інша правова форма. І ця еластичність закупівельних груп є їх козирем. Також у закупівельній групі можуть бути різні схеми розподілу вигоди. Це може бути схема, за якою учасники групи повинні просто заплатити якусь сталу винагороду за конкретну угоду, може бути схема із наявністю агентської маржі, також може бути схема, за якої створюється бюджет закупівельної групи, і всі учасники повинні внести туди свою частку, незалежно від отриманої вигоди. Також, звісно ж, закупівельні групи поділяються на горизонтальні (наприклад, для закупівлі електроенергії) і вертикальні чи галузеві закупівельні групи. У горизонтальних групах неважливо є галузь бізнесу, натомість дуже високим повинен бути ступінь

стандартизації товару. Дуже добрим прикладом може бути закупівля пального, оскільки цей товар є стандартизований і його використовують фірми з різних галузей. Натомість, у вертикальні групи об'єднуються фірми з однієї галузі. В Польщі найпопулярнішим сегментом для діяльності закупівельних груп є галузь сантехніки і будівельних матеріалів. І така вертикальна закупівельна група дає можливість підвищити додану вартість.

Добрим прикладом є діяльність великої польської закупівельної групи «Польські будівельні склади». Це закупівельна група, яка об'єднує 400 польських сімейних фірм, які об'єдналися, щоб протистояти експансії будівельних супермаркетів з-за кордону. Завдяки розгалуженій структурі і великій кількості учасників цій мережі вдалося зайти навіть у міста із населенням 15-20 тис. осіб.

Закупівельні групи також мають певні етапи свого розвитку. Покоління 1.0 закупівельних груп передбачає концентрацію лише на оптимізації закупівель: як купити найдешевше. Натомість закупівельні групи другого покоління вже шукають можливості додаткових послуг. Тобто, наприклад, спільні ресурси, спільний маркетинг, спільний аналіз ринку, спільна логістика і спільне управління ліквідністю. Таким чином, дуже часто окремі учасники закупівельної групи можуть отримати внутрішній кредит від самої закупівельної групи, не вдаючись до банківських форм кредитування. Це дуже збільшує конкурентоздатність підприємств. Є також третє покоління закупівельних груп, і «Польські будівельні склади» якраз до цього покоління і належать – це спільний бренд. У другому поколінні найчастіше фірми не наважуються відмовлятися від свого бренду, і споживач по суті не знає, що вони об'єднані в групу. Натомість для третього покоління вже характерний спільний бренд, спільні власні ТМ, спільні інтернет-магазини тощо.

Як довго це все працює в ЄС? У Німеччині чи Франції такі закупівельні групи почали виникати ще в 1950-их роках. У Німеччині 300 закупівельних груп об'єднують 230 тис. фірм. Закупівельні групи в Німеччині створюють більшу частку ВВП, ніж ціла автомобільна промисловість, яка є гордістю німців. Просто закупівельні групи не є на слуху, бо споживачам не обов'язково знати, як вони працюють, а в автомобільній промисловості більше вкладають у популярність брендів.

Деякі закупівельні групи діють у масштабі цілого європейського континенту. Ми ще не зустріли прикладів глобальних закупівельних груп, але континентальні вже є.

Наведемо приклад галузі німецької економіки, яка повністю опанована закупівельними групами. Це торгівля меблями. 90% роздрібних продавців меблів у Німеччині об'єднані у закупівельні групи.

Завдяки закупівельним групам можна зменшити кошти закупівлі на 10-30%. Польські експортери ковбасних виробів, які виходили на німецький ринок,

зрозуміли, що для виходу на цей ринок потрібно працювати з їхніми закупівельними групами. Більше того, ці закупівельні групи тепер самі звертаються до польських постачальників і описують їм свої побажання щодо поступової зміни асортименту на період одного-двох років, відповідно до споживацьких переваг, які змінюються. Таким чином, закупівельні групи починають самі ініціювати створення нових продуктів.

Не думаю, що в Україні можна з цього розпочинати, бо Німеччина йшла до цього понад 50 років. Але якщо ми в Польщі дійшли до конкретних елементів цього за 15 років, то Україна, маючи вже перед очима наш досвід, може зробити це швидше.

Назву конкретні приклади, які можуть бути трохи ближчими для України. Це, наприклад, закупівельна група польських перукарських салонів. Або «Сангруп» – закупівельна група малих та середніх фірм із річним оборотом у 10-15 млн злотих, яка працює у галузі сантехніки. Хоча на польському ринку є і більші закупівельні групи у цій галузі, які мають навіть власні марки. Також цікавим прикладом є закупівельна група для квіткових магазинів. У Європі майже вся торгівля квітами сконцентрована в Амстердамі, і щоб привезти звідти цілий контейнер троянд, потрібно мати відповідний закупівельний потенціал, або потрібно буде заплатити гуртовому покупцю за логістику. Декілька квіткових магазинів у Польщі, співпрацюючи між собою, мають можливість купувати квіти безпосередньо з Голландії. Черговим прикладом закупівельної групи є «Польські торговельні мережі». Магазины в регіоні Північно-Східної Польщі об'єдналися, щоб протистояти експансії закордонних супермаркетів, і ця група дає їм можливість пропонувати товар на подібних цінах, як це пропонує популярна в Польщі «Biedronka». І якщо ціла мережа «Biedronki» перебуває у власності португальців, то магазини «Польських торговельних мереж» належать окремим сімейним фірмам. Це простий провінційний проект, у слаборозвиненому регіоні Польщі, але навіть вони використали закупівельну групу, щоб успішно працювати на ринку. Тож закупівельні групи дають можливість розвивати бізнес не лише у великих містах, а й навіть у містечках і селах. Ще одним прикладом може бути польська закупівельна група велосипедів. Це доволі дорогий товар, тому для веломагазинів найбільшою проблемою є наявність усього можливого асортименту товару, щоб швидко можна було продати велосипед, без необхідності закупівлі конкретного велосипеду на конкретне замовлення з-за кордону. Об'єднавшись у групу, веломагазини мають можливість мати на спільному складі більшість асортименту, і якщо клієнт хоче придбати специфічний товар, вони можуть його доставити набагато швидше, ніж ті веломагазини, які змушені під конкретне замовлення замовляти конкретний велосипед з-за кордону. Також у Польщі існує навіть закупівельна

група аптек для протистояння великим мережам. Також можна навести приклад галузі офісного приладдя, де 80% ринку зосереджено в руках закупівельних груп.

Це все були приклади галузевих, вертикальних закупівельних груп. Наведу також приклади горизонтальних груп. Наприклад, «Підкарпатський клуб бізнесу», асоціація фірм підкарпатського воєводства. Це регіон, де підприємництво набрало дуже цікавого виміру, останнім часом туди також прийшли високі технології, там зосереджена частина польської авіаційної галузі, там також працює найбільша польська IT-фірма. Але цей клуб об'єднує як дуже великих гравців, так і дрібні підприємства. І вони також працюють як закупівельна група. Також можемо навести приклади інших подібних закупівельних груп, як-от: «Західна економічна палата», але про горизонтальні групи ми напишемо в інших наших статтях, тому тут я не буде концентруватись на цьому.

Також питання організації закупівельних груп може бути актуальним для українських організацій підприємств для надання вигоди своїм членам. А самі закупівельні групи можуть бути джерелом отримання коштів для фінансування іншої діяльності асоціацій.

Повернуся трохи до історії. Польща почала організовувати закупівельні групи приблизно у 1996 році. Це був час, коли польська економіка вже була ринковою, ми вже підписали Угоду про асоціацію з ЄС, і в той час закордонні фірми почали дуже активно виходити на наш ринок. Ми не знали ще тоді, що закупівельні групи зможуть бути способом захисту перед конкуренцією з-за кордону. Тобто, закупівельні групи створювалися спонтанно. Це не було так, що іноземні партнери приїжджали і навчали нас це робити, як це ми робимо зараз в Україні. Але ми хочемо, щоб українці – наші сусіди – якнайшвидше розвивалися і були близькими до Польщі за розвитком економіки, її структурою. Тоді і нам буде легше вести бізнес, якщо українська економіка буде прозорою, і ми з Вами матимемо подібний спосіб мислення. Ми також вважаємо, що потрібно змінити мислення щодо сімейного елементу в бізнесі. Ми вважаємо, що сімейний бізнес несе в собі цінності: для наших сімей, суспільства і для цілої країни.

Ми знаємо, як розвивалася Польща, але ми не можемо передбачити всіх аспектів, як це може функціонувати в Україні. І саме тому ми мусимо співпрацювати з українськими підприємцями. Ми не зробимо цього замість українських підприємців.

**Підготував Андрій
МАКСИМУК**

**(За матеріалами виступу
Томаша БУДЗЯКА,
координатора проекту
«Купуймо разом», під час
конференції проекту)**

Переклав Андрій МАКСИМУК

• КР



Рух до досконалості – шлях до міжнародної закупівельної групи

Нелегким був шлях до успіху польської закупівельної групи «Instal-Konsorcjum», що нещодавно долучилася до міжнародної закупівельної групи «EDT», яка з оборотом у €5,39 млрд працює в 11 країнах світу.

НЕЛЕГКИЙ ПОЧАТОК

Павел Дзюргот із Жешова відразу розумів, що краще не розпочинати самому. Навчання він закінчив на початку 1990-их. Виявилося, що його зовсім не підготували до нових реалій. Йому бракувало знань про функціонування ринкової економіки і про успішні методи управління. Він зрозумів, що самому буде вкрай важко, тож разом із своїм однокурсником створив фірму «HEATING-INSTGAZ». Це був 1993 рік, коли ринок інсталяцій був ще фактично незайнятим. Кожен намагався спробувати власні сили. Павел Дзюргот і його партнер розпочинали, як майже всі у той час: без капіталу, без

знань, без досвіду. Однак, йому, на відміну від більшості, вдалося досягти успіху. Він швидко зрозумів, щоб досягти успіху та розвитку, необхідно співпрацювати з іншими: спершу із своїм партнером, потім із конкурентами, які могли стати його союзниками.

Однак, невдовзі виявилося, що зростає тиск з боку іноземних фірм із значними капіталами та ноу-хау. Самостійно подолати бар'єри для розвитку було не можливо. Оскільки значну частину товару заповували з Німеччини, то польські підприємці почали приглядатись до тамтешніх бізнес-моделей. Вони швидко зрозуміли, що ринок закупівель там перебуває під домінуванням підприємців, які

діють спільно, і спробували перенести німецький досвід на польський ґрунт.

До співпраці заохочували також деякі постачальники. Підказували їм добросовісних і перспективних партнерів.

Проте не все відразу вдавалося. Перша самостійна спроба побудови закупівельної групи у 1995 році була невдахою. Але... зголосилися інші партнери, дві фірми із Вроцлава та Щецина, до яких приєднався «HEATING-INSTGAZ», і таким чином у 1996 році виникла закупівельна група інсталяційних товарів «INSTAL-KONSORCJUM».

Після 20 років розвитку «Instal-Konsorcjum» – це:

- 27 незалежних гуртівень,
- 125 точок продажу;
- виторг у 960 млн злотих (€220 млн.)

(динаміку зростання зображено на Рис. 1).

Концепція розвивалася поступово. На початку це повинне було бути кооперативне товариство для придбання матеріалів для санітарних інсталяцій та теплотехніки, згодом виникла концепція створення закупівельного офісу на базі однієї із фірм, і лише 30 травня 1996 р. Виникла окрема фірма під назвою «Instal-Konsorcjum Sp. z o.o.», відома нині також на ринку під аббревіатурою «IK». Це був перший загально польський консорціум серед дистриб'юторів товарів у галузі теплотехніки, сантехніки та інсталяцій.

В міру удосконалення структури та процедур до засновників долучалися інші підприємці. Деякі із них, пробували влас-

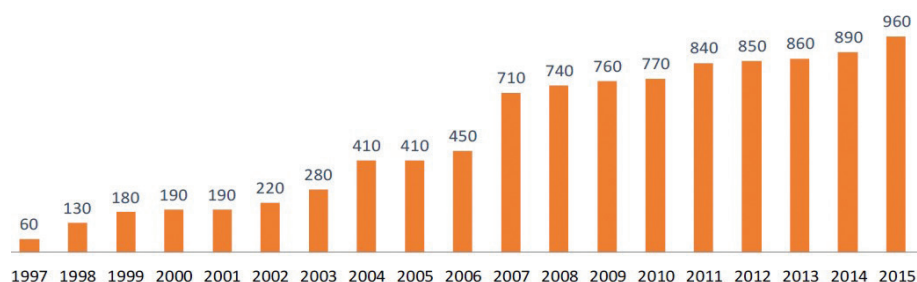


Рис. 1. Динаміка зростання обсягів продажу «Instal-Konsorcjum»

них сил, створюючи окремі закупівельні групи. Однак, не надто успішно. Так було у випадку підприємства із Познані під назвою «ТОМЕК», яке з'явилося у 1990 році і належало сім'ї Томков'яків. Кількарічний процес передачі влади на фірмі завершився у 2015 році, коли керівником фірми став син засновників: Томаш. На даний час – це найбільша інсталяційна гартівня Великопольського воєводства, і навіть вони зазнали поразки у спробі створення закупівельної групи. Причиною невдачі були вищі прагнення і можливості, ніж у інших членів групи, яку вони пробували створити. Партнери не хотіли інвестувати у підвищення професійності групи. Урешті-решт керівництво компанії «ТОМЕК» зрозуміло, що дружба і лояльність у бізнесі повинні у довготерміновій перспективі приносити не лише приємність, але і конкретну вигоду. Це ж не клуб із інтересами, а бізнес, а дружба не повинна передбачати перебування в неефективній бізнес-моделі, яка тягне всіх донизу, замість давати необхідний імпульс для розвитку. Учасники закупівельної групи повинні керуватись тими самими цінностями і цілями у бізнесі, а також мати порівняльний потенціал, який дає можливість досягти цих цілей. На початку, особисте ангажування власника бізнесу може замінити фінансовий капітал і професіоналізм, однак у довготерміновій перспективі цього замало!

ЯК ДИФЕРЕНЦІЮВАТИСЬ?

Це була основна ідея. Початки були скромними, але із самого початку був план, щоб не обмежуватись лише закупівлями. «Instal-Konsorcjum» почав додатково надавати своїм учасникам:

- маркетингові послуги – спільний бренд і просування при збереженні повної автономії;
- логістику – всі товари під власними марками зберігаються в одному логістичному центрі у Вроцлаві;
- власні марки;
- товари з ексклюзивом на Польщу;
- підтримка у менеджменті – спільні послуги (наприклад, виставлення рахунків).

На даний час ефективність «Instal-Konsorcjum» виходить далеко за межі виконання спільних закупівель. Під спільною «вивіскою» вони нині творять спільну стратегію, єдиний маркетинг і спільну логістику, даючи одночасно можливість зберігати специфіку кожної із гуртівень.

Закупівельна група має сенс лише тоді, коли акумулює достатню закупівельну силу. З метою залучення нових членів засновники «Instal-Konsorcjum» виконали такі кроки:

- пошук потенційних кандидатів;
- роз'яснювальна робота;
- подолання підозр;
- отримання рекомендацій, наприклад, у постачальників;
- отримання згоди на нову бізнес-модель і готовність до можливих змін – у тому числі щодо зміни постачальників з метою концентрації закупівель;



• згуртованість дій – у цьому випадку у ланцюжку: виробник – гуртовий дистриб'ютор – інсталятор – кінцевий клієнт, де гуртовий дистриб'ютор «Instal-Konsorcjum» є натхненним організатором для окремих ланок ланцюга.

Як це працює тепер, після 20 років діяльності?

У центральному офісі нині працює близько 30 осіб. Його діяльність фінансується учасниками групи двома способами:

• незалежно від оборотів – сталий внесок;

• залежно від оборотів – комісія.

«Instal-Konsorcjum» не нараховує комісію на заощаджені кошти – це надто складно і базується на неточних і легких для маніпулювання припущеннях – точка відрахування заощаджених коштів (вихідна ціна з каталогу) дуже часто є фіктивною, оскільки продавець відразу так чи інакше може надати знижку навіть для невеликих покупців.

«Instal-Konsorcjum» одночасно застосовує дві моделі оплати для постачальників:

• безпосередня – «ІК» підписує угоду про генеральну дистрибуцію, зазвичай, із постачальниками із дуже великими обсягами, але у виставленні рахунків та платежах беруть участь самі гуртівні;

• опосередкована – товари закуповує і продає центральний офіс – тобто, «Instal-Konsorcjum». Сьогодні ця схема застосовується до 90% закупівель, які реалізує «Instal-Konsorcjum».

У кожному з цих випадків учасники «Instal-Konsorcjum» віддають частину вартості закупівель центральному офісу у вигляді комісії.

ЧУТЛИВА ТЕМА – ЕКСКЛЮЗИВ

Це один із основних нюансів, про який багато дискутують у галузевих закупівельних групах. Це джерело потенційних конфліктів і проблем. Тут можна виділити різні аспекти.

Ексклюзивні джерела постачання – йдеться про акумулювання закупівель з метою отримання кращих умов. З'являється дилема: чи і як змушувати членів групи концентрувати закупівлі саме через неї?

В «Instal-Konsorcjum» немає примусових закупівель за посередництвом центрального офісу. Але «Instal-Konsorcjum» намагається, щоб:

- торговельні умови завжди були найкращими;
- логістичне обслуговування було на найвищому рівні;
- закупівлі поза групою стосувалися

того асортименту, який є специфічним для регіону чи групи клієнтів, потребує особливої логістики і на якому важко досягти ефекту масштабу;

• власні марки були найбільш привабливими.

Територіальний ексклюзив – «Instal-Konsorcjum» намагається діяти так, щоб члени групи були з різних регіонів. Однак, не забороненою є експансія на інші регіони, у яких вже працюють інші члени. Гуртівні, що належать до групи «Instal-Konsorcjum», концентруються, насамперед, на обслуговуванні фірм-виконавців, що меншою мірою призводить до конкуренції між точками дистрибуції, ніж це могло би бути у випадку гуртівень, які продають свої товари меншим продавцям для подальшого продажу кінцевим клієнтам.

Ексклюзив не може замінити ефективності і зростання конкурентоздатності щодо інших гравців ринку.

Зростання групи відбувається як у вертикальній площині (шляхом поглиблення місцевих ринків), так і горизонтальною (територіальна експансія). І хоч структура вже є більш-менш стабільною, та двері і надалі є відчиненими для нових членів, однак, не забудь-яку ціну. Потенційні кандидати не можуть дуже «відставати» від базового профілю вже наявних членів. Більше того, вони повинні принести додану вартість. Це підвищує поріг для входу, але не робить входу неможливим.

Базові критерії для прийняття нових членів до «Instal-Konsorcjum»:

- прозорість для групи;
- хороша репутація серед постачальників та клієнтів;
- надійний фінансовий стан;
- структура продажу скерована переважно на обслуговування фірм-виконавців.

Члени групи стверджують, що найгіршими є поспішні рішення, бо вони можуть порушити потенціал розвитку вже наявних членів групи. Критерії прийому нових членів не є формалізовані, але всі більш-менш орієнтовані, про що йдеться. Окрім того, ринок є динамічним, тож і критерії повинні відповідати обставинам. Також є багато м'яких елементів – наприклад, чи культура управління кандидата збігається із культурою групи.

Центральний офіс дбає про задоволення членів групи, бо вони не зобов'язані здійснювати закупівлі лише за його посередництвом. Тож він мусить конкурувати з іншими, незалежними постачальниками. Погодження закупівельної оферти із членами групи повинно відповідати таким критеріям:

- автономність;
- конкурентоздатність;
- вибір за професійними критеріями.



Підвищення якості постачання призвело до того, що частка закупівель через групу перевищує 75%.

ЯК РОЗПОДІЛЯЄТЬСЯ ВИГОДА?

Насамперед, повинна бути вигода для членів групи. І вони реалізують цю вигоду на своїх підприємствах.

Натомість, фінансовий результат «Instal-Konsorcjum» виникає здебільшого внаслідок ефективного використання можливих знижок і товарного кредиту. Цей прибуток ре інвестується у розвиток.

Чому постачальники більшість своїх товарів постачають для «Instal Konsorcjum»?

Постачальники часто обирають «Instal Konsorcjum», оскільки товари інсталяційної галузі потребують належної логістики – окремі фірми мають із цим проблеми. Спільна діяльність у групі долає це обмеження малих та середніх фірм.

Для постачальника важливими є ті риси, які дає група своїм членам:

- стабільність;
- довготермінова перспектива, яка дає можливість інвестувати у взаємовідносини;
- соціальні компетенції;
- професійність;
- широка інтеграція фірм-членів – вихід за межі простого ведення переговорів про спільні закупівлі.

Для постачальників – це складний і вимогливий партнер – але це надійний партнер.

З точки зору споживача створюється ланцюжок вигоди – від досконалого продукту до досконалого монтажу. А професійні гуртові працюють із професійними інсталяторами. Таким чином, для цілого ланцюжка забезпечується високоякісний сервіс.

Якщо йдеться про канал професійного продажу, то постачальники цієї галузі в Польщі 60% товарів продають через закупівельні групи.

Іноземні постачальники з перспективи понад 20 років на польському ринку стверджують, що індивідуальні фірми, які колись мали бажання самостійно домінувати на ринку, уже пішли з ринку або не є для них надійними партнерами.

ВИХІД ЗА МЕЖІ КОРДОНІВ – ЗАКУПІВЕЛЬНА ГРУПА ЧЕТВЕРТОГО ПОКОЛІННЯ

У січні 2012 р. «Instal-Konsorcjum» приєднався до «EDT GmbH», найбільшої в Європі організації гуртової торгівлі товарами зі сфери теплотехніки, сантехніки та інсталяцій. Завдяки співпраці із європейськими організаціями подібного профілю, «ІК» отримує конкурентну перевагу і доступ до існуючої на міжнародному ринку вже понад 40 років марки «Concept».

Ще на самому початку діяльності, у 1997 році з'явилася пропозиція від однієї із найстарших німецьких закупівельних груп (яка з'явилася ще у XIX сторіччя!) щодо поглинання групи «Instal-Konsorcjum», яка тоді лише недавно з'явилася. Польські фірми тоді відмовили німцям! Оскільки це тоді було би просте поглинання, «колонізація». Учасники «Instal-Konsorcjum» керувалися своїм довготерміновим інтересом і шукали такої можливості входження до міжнародної закупівельної групи, яка дала би їм однакові права та вигоди з іноземними партнерами.

Питання входження до транскордонних структур було «на устах» роками. Група «Instal-Konsorcjum» зростала і зміцнювалася. Аж у 2012 році вона приєдналася до найбільшої в Європі закупівельної групи в інсталяційній галузі «EDT» із штаб-квартирою у Ессені.

Стратегічною метою «EDT» уже понад 40 років є концентрація на розвитку власної марки.

«Concept» – це єдина в Європі марка, яка створюється лише для партнерів групи «EDT». Вона об'єднує широку гаму про-

дуктів від ручок для ванної, керамічних та акрилових виробів – і до санітарної арматури, інсталяцій, аксесуарів та меблів.

Вироби першого класу виготовляються на заводах по цілій Європі.

Група «EDT» – це: 8 організацій, 11 країн Європи, 250 незалежних гуртових продавців, 1500 салонів із виробами для ванної кімнати. Обороти у €5,39 млн.

Учасниками «EDT» на рівних правах є:

- закупівельні групи:
- «ISG», створена у 1956 році, обороти у понад €2,9 млрд, 30 гуртових продавців у Німеччині, Австрії та Швейцарії,
- «Cealco S.L.» – обороти у €0,45 млрд, 40 членів в Іспанії,
- «Algorel GIE» – обороти у €2,9 млрд, 135 членів у Франції,
- «Idroteam» – обороти у €0,45 млрд, 8 членів в Італії,
- «Instal-Konsorcjum» – обороти у €0,22 млрд, 27 членів у Польщі,
- і сімейні фірми:
- «Ptacek» із оборотом у €0,24 млрд у Чехії та Словаччині,
- «Lemvigh-Mulle», обороти у €0,7 млрд з Данії (сімейний фонд),
- група «Gepesz» з Угорщини та Румунії із оборотом у €0,065 млрд, яка складається із трьох сімейних фірм.

Окрім спільної марки, група «EDT» користується також інтранетом, який дає змогу працювати на єдиній логістичній платформі.

ПІДСУМОК

За 20 років діяльності «Instal-Konsorcjum» перетворився на закупівельну групу четвертого покоління, оскільки, окрім спільної закупівлі, надання інших додаткових послуг і спільної марки, консорціум також увійшов до міжнародної закупівельної групи.

Незмінною метою є автономія членів і посилення їх конкурентоздатності із використанням бізнес-інструментів та можливостей, які створює центральний офіс групи. Базуючись на сукупний акумульований потенціал її членів.

На кожному етапі учасники групи дбають про побудову та зміцнення власної надійності і надійності цілої групи.

В міру розвитку групи зростає її професійність, яка полягає у передачі функцій, не пов'язаних із обслуговуванням клієнта, центральному офісу – концентрація на цьому покращує якість обслуговування клієнтів.

Постачальники задоволені побудовою такого ланцюжка передачі якості від виробника через постачальника, гуртового продавця та інсталятора – до кінцевого споживача.

Реалізація візії відбувалася майже 20 років, але вона була послідовно реалізована невеликими кроками.

Підготував Андрій
МАКСИМУК

Вадим Іщенко:

«Проблема українських фірм у тому, що вони не усвідомлюють загроз, які насуваються»

Наша закупівельна група функціонує таким чином, щоб у кожному обласному центрі України була одна компанія-член групи. На початку ми спробували об'єднатися у складі восьми компаній. На початку це був Київ, Донецька, Дніпропетровська, Миколаївська, Херсонська і Одеська області. На той час ми об'єднували 6% ринку канцелярського приладдя. Ефективною наша група стала тоді, коли ми вирішили інвестувати в координатора, особу, яка координувала дії учасників і власників компаній. Саме цей координатор збирав інформацію в окремих членів і формував звіти. І тоді інтенсивність співпраці значно зросла.

Ми підписували з постачальником окремі угоди. Проблема полягала в тому, що члени нашої закупівельної групи часто змінювали взяті на себе зобов'язання. Постачальникам це не подобалося. Вони хотіли спілкуватись з однією компанією, з одним лідером чи представником групи. Але ті компанії, які пішли нам на зустріч, точно отримали певні переваги, оскільки закупівельна група змогла отримати перше місце за обсягами в одного із польських постачальників, ще в одного із постачальників ми посідали друге місце після «Метро груп».

Наша закупівельна група по суті була торговельно-закупівельною, ми змогли створити власну ТМ, змогли організувати випуск певної кількості продуктів під цією ТМ, виготовили близько 20 тис. каталогів для наших клієнтів.

Насправді окремим компаніям складно створити свої каталоги чи підтримувати власний інтернет-магазин. Компанії можуть, звісно, купити вже готовий інтернет-магазин, але він буде дуже подібним на всі інші, або ж вони відмовляться від цієї ідеї і поступово зникнуть з ринку.

Але проблема українських фірм у тому, що вони не усвідомлюють загроз,

які насуваються. У 2009 році ми бачили, як великі глобальні конкуренти входили на польський ринок, і місцеві підприємці там об'єдналися. В Україні з цим велика проблема.

Щодо позитивного, то ми також змогли передати одні одним власні компетенції. Певні компанії мають свої уні-

Коментар Томаша Будзяка, координатора проекту «Купуймо Разом»: У Польщі, до речі, також були приклади не дуже успішних закупівельних груп. Вони допустилися помилок. На жаль, ми не можемо дати українцям ідеальний польський рецепт. Усе, про що ми говоримо в межах цього проекту – це м'які речі. Основне для закупівельної групи – досягти спільної довіри і розуміння потреб інших підприємств, щоб могли всім разом перебувати в групі. У нас теж не було закупівельних груп, поки на польський ринок не вийшли великі західні фірми. Але якщо Україна насправді найближчим часом відкриється до Заходу, то українські фірми будуть або змушені об'єднатися, або зникнуть з ринку.

Хочу також ще раз нагадати, що закупівельні групи – це не картелі, це об'єднання малих та середніх підприємств, тому держава повинна сприяти їм, а не шукати тут антиконкурентні дії.

кальні можливості. І коли ми на наших зустрічах обговорювали ці можливості, з'ясувалося, що ці технології дуже легко передати одні одним.

Також важливим для закупівельної групи є питання комунікацій. Усі комунікації повинні відбуватись у письмовому вигляді. Якщо впродовж 24 годин немає відповіді, то ми вважаємо відповідь позитивною.

Завдяки запровадженню каталогів і спільного інтернет-магазину, нам вдалося збільшити обсяг нашого продажу за перший квартал на 50%. Інші показники

свідчать про зростання на 20%, при цьому частка інтернет-магазину поки ще невелика.

Якщо компанія невелика, то їй часто бракує ресурсів для того, щоб брати участь в межах проекту закупівельної групи. Тому потрібно дійти до певного розвитку, потрібен управлінський облік, щоб компанія розуміла доцільність участі в групі.

У нас є холдингова компанія, власник ТМ, але ця компанія не є єдиним суб'єктом при закупівлі і контактах із постачальниками. Власниками цього холдингу є деякі учасники закупівельної групи, які вклали гроші. Із шести компаній – таких три. Ті, хто інвестував, усі були в рівних частках. На нашу думку, модель працювала би добре, якщо би була одна

юридична особа, через яку йшли би всі кошти, і ця юридична особа напряму працювала би із постачальником.

Проте в Україні держава сприймає таку фірму, як фіктивну організацію, створену для оптимізації сплати податків. Але насправді це легальна схема.

Тому постає питання співпраці із фіскальною службою, яка повинна сприймати таку схему, як легальну.

**Підготував Андрій
МАКСИМУК**

**(За матеріалами виступу
Вадима Іщенка, директора ТГ
«Коралл» під час конференції
проекту «Купуймо разом»)**



Лідерські компетенції сімейного підприємця

Людський чинник в організації є найважливішим джерелом прогресу та розвитку в сучасному світі. Набуття, використання та збільшення інтелектуального капіталу визначається компетенціями лідера організації. Є багато способів визначення поняття лідерства. Соціологія, політологія, психологія, антропологія та науки про управління використовують власні інтерпретації цього поняття. Для потреб цієї статті пропонуємо визначення Аберкромбі, відповідно до якого лідерство – це здатність впливати або мати владу у соціальних спільнотах. Джерелом влади може бути власність, формальне надання влади (влада за організаційною ієрархією, яка дається людям, котрі посідають менеджерські посади), харизма, а також експертні знання – цінні, унікальні і бажані.

ЕВОЛЮЦІЯ ПІДХОДУ ДО ЛІДЕРСТВА В ОРГАНІЗАЦІЇ

Розуміння лідерства змінювалося разом із еволюцією наук про управління і середовища, у якому функціонують організації. Традиційний, ієрархічний підхід до організації трактував підвладних, як «пішаки» у грі великих людей, які характеризуються розумом, домінацією та проактивністю. Працівники потрібні були лише для реалізації визначених завдань. Лідерство означало односторонні відно-

сини, не враховувало особистісних рис працівників, їх креативності чи ініціативи. Лідер повинен був бути кваліфікованим, сильним керівником та індивідуальністю. На даний час динамічно розвивається концепція компетентної організації, що означає управління через місію і вимагає мережі взаємозв'язків в організації. Індивідуалізм було замінено командністю, культурою співпраці і участю всіх членів організації в управлінні. Лідерство за цього підходу полягає у двосторонніх і багатосторонніх особистих відносинах

між керівником та підлеглими., продиктованих спільністю інтересів, вираженням якої є місія. Лідер підтримує розвиток компетенцій підвладних, мотивує до активності, ініціативи, креативності, поширення знань. Він створює на місці роботи атмосферу співпраці та довіри.

КОМПЕТЕНЦІЙНИЙ ПРОФІЛЬ ЛІДЕРА В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ, ЩО БАЗУЄТЬСЯ НА ЗНАННЯХ

Компетенції лідера, менеджерів та решти працівників є ключовими в концепції компетентної організації.

Вони є ширшим поняттям, ніж кваліфікація, яка утотожнюється здебільшого з освітою та досвідом. Вони означають тривалі вміння людини, які перебувають у причинно-наслідковому зв'язку із досягнутими ним нетривіальними результатами роботи. Базуючись на літературі та власних роздумах, пропонуємо модель компетенцій сучасного лідера бізнес-організації (див. Рис. 1).

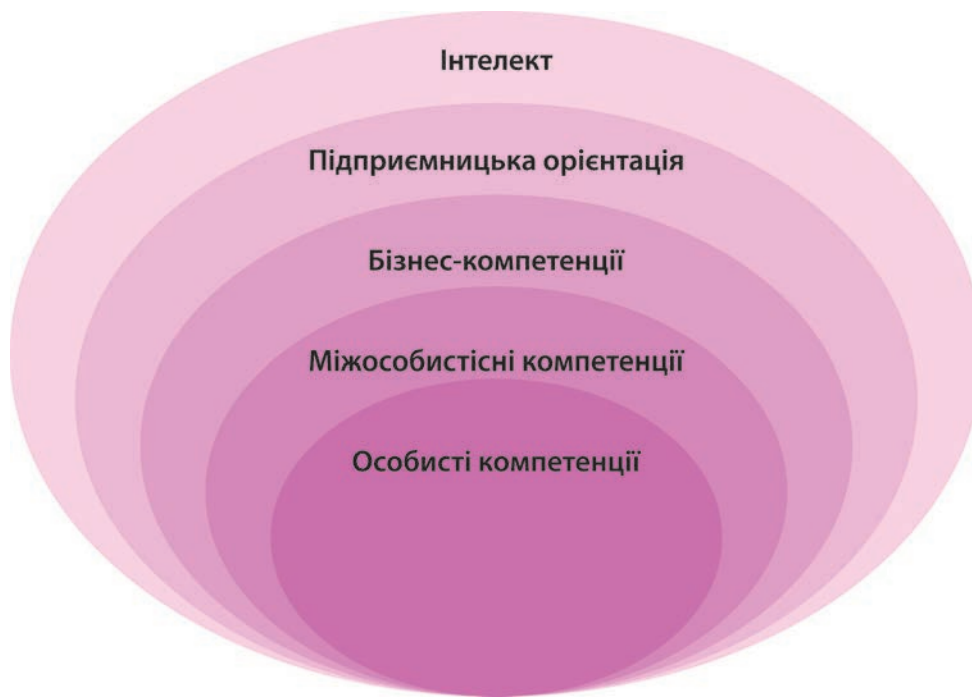


Рис. 1. Модель компетенцій сучасного лідера

Рациональний інтелект дає змогу швидко навчатися, пристосовуватися, посилює орієнтацію на зміни.

Підприємницька орієнтація охоплює такі здібності, як: проактивність, інноваційність та готовність до ризику. Вона обумовлюється культурою і залежить від середовища сім'ї та системи освіти, у яких відбувається виховання людини.

Бізнес-компетенції охоплюють: знання на тему функціонування бізнесу, вміння стратегічно мислити, формулювати візію, місію, цілі, стратегію, орієнтацію на клієнта, нетворкінг. Вони є комбінацією професійних та галузевих кваліфікацій, досвіду та інтуїції.

Міжособистісні компетенції залежать від наявного емоційного інтелекту і означають такі вміння: емпатію, знання і панування над емоціями підлеглих, комунікацію, яка базується на партнерському діалозі, вміння переконувати, управляти конфліктами, працювати в команді, коачинг (надання допомоги, доброзичлива підтримка підлеглих), харизму, вміння викликати симпатію.

Особисті компетенції залежать від характеру лідера та його морального інтелекту, який разом із емоційним інтелектом формується в процесі виховання людини. Особисті компетенції складаються із: вміння вибудовувати довіру та авторитет серед підлеглих та співробітників, що допомагає їм ототожнитися з візією, місією та цілями бізнесу, емоційної рівноваги, високих морально-етичних норм, відповідальності, асертивності, самокритики, вміння управляти стресом,

оптимізму, управління собою та часом, бажання постійно вдосконалюватися.

ПРИРОДНІ КОМПЕТЕНЦІЇ ЛІДЕРА В СІМЕЙНІЙ ФІРМІ

Емпіричні дослідження для перевірки важливості окремих компетенцій сучасного лідера показують, що зростає значення міжособистісних та особистих компетенцій, які дають змогу побудувати згуртовану, мотивовану та високоефективну команду. В інших своїх статтях я вже описував джерела конкурентної переваги сімейних фірм, називаючи соціальний капітал сім'ї їх компетенцією, завдяки якій вони можуть досягати фінансових результатів, вищих від середнього рівня. Побудова довіри, особливо емоційної, її найціннішої форми, утотожнення, сильної морально-етичної інфраструктури, репутації сім'ї та бізнесу є тими компетенціями ми, які особливо бажані для сучасного лідера, незважаючи на характер організації, якою він керує.

Соціальний капітал сім'ї переноситься з домогосподарства на бізнес, як готова складова активів, тоді як на несімейних підприємствах докладають зусиль і витрачають час для досягнення подібних компетенцій і відносин між непов'язаними сімейними зв'язками людьми, без упевненості в успіху. Однак, слід пам'ятати, що умовою здобуття значного соціального капіталу сім'ї і його нарощення є відкрита комунікація між членами сім'ї, яка базується на партнерському діалозі. Більшість підприємницьких сімей спілкуються саме таким чином, що підтвер-

джують дослідження та спостереження. У світлі цього можна очікувати, що лідери сімейних підприємств мають міжособистісні та особисті компетенції, більш розвинуті, ніж у несімейних відповідників. Більше того, вони можуть, не боячись, розвивати компетенції своїх підлеглих, які не належать до сім'ї, враховуючи відсутність загрози для власного становища з їх боку, на відміну від несімейних підприємств. Там лідер може побоюватися виховувати собі конкурента.

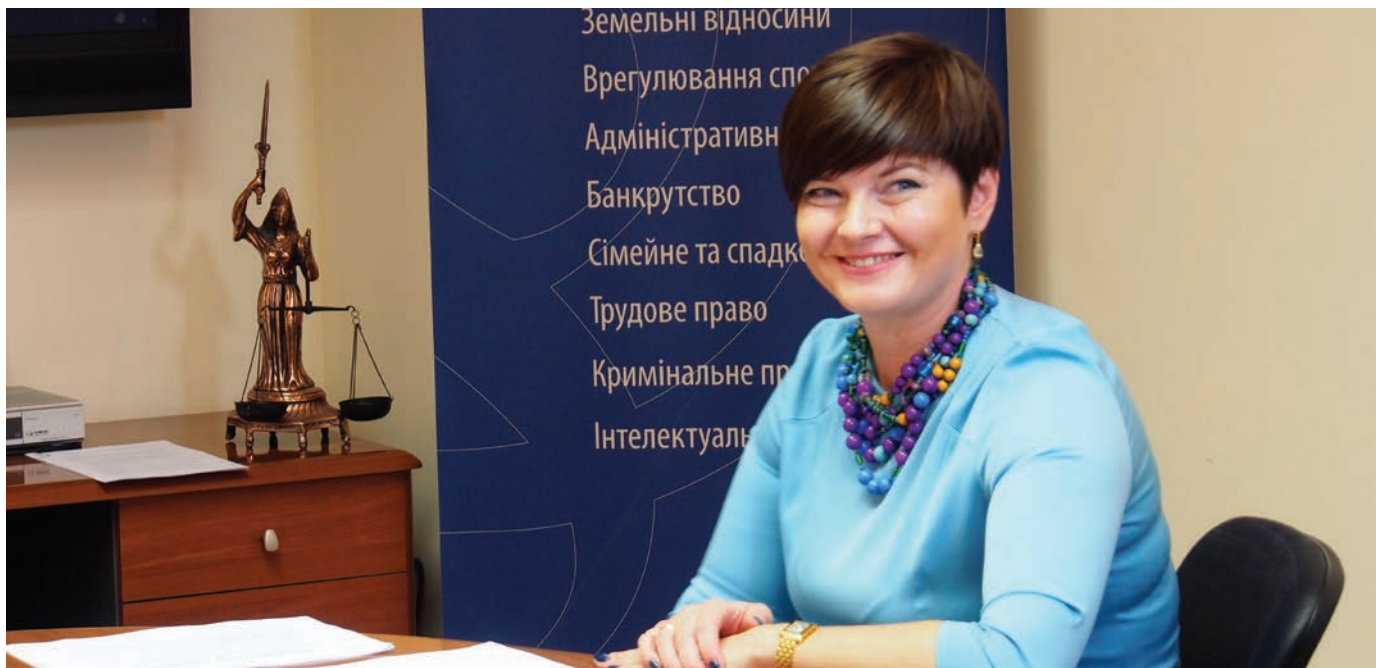
У випадку лідерів сімейних фірм залишається актуальним постулат розвитку їх бізнес-компетенцій, які могли не мати великого значення на першому етапі життєвого циклу бізнесу, але значення яких посилюється в міру його розвитку та зростання. Бізнес-компетенції дають змогу будувати довіру, яка базується на знаннях лідера, а також системну довіру, завдяки впровадженню ним процедур і формалізації організаційних процесів. Довіра, яка базується на знаннях, і системна довіра є умовами утримання цінної емоційної довіри між членами сім'ї, що має позитивний вплив як на сім'ю, так і на бізнес у довгостроковій перспективі.

Войцех ПОПЧИК,

доктор наук, професор

Джерело: RELACJE. Журнал сімейних фірм, № 7 (15), грудень 2015 року, ISSN 2353-6470

Переклав Андрій МАКСИМУК



Правові аспекти діяльності закупівельних груп

Діяльність закупівельних груп в Україні не регламентується законодавчими актами як у частині безпосередньо господарської діяльності, 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 такі 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.

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 низку 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.

Серед кооперативів слід виділити окрему його форму – споживчий кооператив, що створений для організації торговельного обслуговування, заготівель 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 беруть участі в управлінні кооперативом; потрібна згода/попередній висновок АМКУ.

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.

Як правило, створення об'єднань розглядається як узгоджені дії при створенні господарських асоціацій та консорціумів.

Відповідно до Типових вимог до створення господарської асоціації для загальногосподарського 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 таких 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 низку 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 і 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 укладатись напряду між учасниками асоціації та виробниками.

Асоціація може здійснювати координацію діяльності учасників лише з таких питань:

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 для 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.

2. 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 загальному 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.

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.

4. Стосунків з органами влади та між учасниками, а саме:

- співробітництва з органами влади лише з питань нормативно-правового регулювання 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.

Нині в українській торговельній практиці дедалі частіше 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. Антиконтурентними 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:

- 1) встановлення цін чи інших умов придбання або реалізації товарів;
- 2) обмеження виробництва, ринків товарів, техніко-технологічного розвитку, інвестицій або встановлення контролю над ними;
- 3) розподілу ринків чи джерел поставання за територіальним принципом, асортиментом товарів, обсягом їх реалізації чи придбання, за колом продавців, покупців або споживачів чи за іншими ознаками;
- 4) спотворення результатів торгів, аукціонів, конкурсів, тендерів;
- 5) усунення з ринку або обмеження доступу на ринок (вихід з ринку) інших суб'єктів господарювання, покупців, продавців;
- 6) застосування різних умов до рівнозначних угод з іншими суб'єктами господарювання, що ставить останніх у невідгідне становище в конкуренції;
- 7) укладення угод за умови прийняття іншими суб'єктами господарювання додаткових зобов'язань, які за своїм змістом або згідно з торговельними та іншими чесними звичаями в підприємницькій діяльності не стосуються предмета цих угод;
- 8) 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, у 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.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 підприємств – це суб'єкт господарювання, доход (виручка) від

реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за останній фінансовий рік чи вартість активів якого не перевищує суми, еквівалентної 500 тис. 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.

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 торговельними та іншими чесними звичаями у підприємницькій діяльності не належать до предмета 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, у 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) встановлена АМКУ і складається з окремих Типових вимог до узгоджених дій, які не потребують дозволу органів АМКУ.

Дозволяються і 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 млн 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 млн 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 млн 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%.

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%.

І 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.

Існує також система індивідуальних винятків, які встановлюються на підставі окремого дозволу АМКУ на здійснення узгоджених дій.

Цікавою є також позиція законодавства України, що розглядає діяльність з об'єднання для придбання товарів у групі, як фінансову послугу. Так, відповідно до Ліцензійних умов провадження діяльності з адміністрування фінансових активів для придбання товарів у групах, затверджених Розпорядженням Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг №1676 від 09.10.2012, адміністрування фінансових активів для придбання товарів у групі – це фінансова послуга, що надається ліцензіатом і передбачає залучення грошових коштів учасників групи, об'єднання цих коштів з метою придбання та розподілу товарів між учасниками групи.

Групою вважається наперед визначена кількість учасників, періодичні платежі яких об'єднуються ліцензіатом для придбання товару кожному її учаснику. Однак і тут не все так просто. По-перше, ніхто не скасовував вимоги антимонопольного законодавства щодо заборони узгоджених дій.

По-друге, ліцензію на адміністрування закупівель надають лише при відповідності

таким вимогам: наявність облікової і реєструючої системи, яка відповідає вимогам, встановленим Нацкомфінпослуг; наявність внутрішніх правил, які відповідають вимогам, встановленим 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; бездоганна ділова репутація керівника та головного бухгалтера; відповідність керівника та головного бухгалтера заявника Професійним вимогам до керівників та головних бухгалтерів фінансових установ; 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 у розмірі, встановленому Ліцензійними умовами; наявність сформованого резервного капіталу у розмірі, встановленому цими Ліцензійними умовами; 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 із 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.

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.

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.

**Підготував Андрій
МАКСИМУК**

**(За матеріалами, наданими
Наталією Якібчук, адвокатом
адвокатського об'єднання
«Павленко і партнери»)**



Перший Практичний Семінар проекту «Купуймо Разом! 2.0»

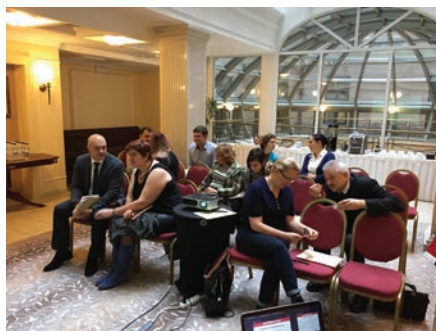
21 жовтня 2016 р. відбувся перший Практичний Семінар в рамках консультативно-навчальної частини проекту «Купуймо Разом! 2.0». Захід відбувся в м. Київ в «Готелі Опера» вул. Богдана Хмельницького 53. Семінар провели експерти та консультанти Проекту Рената Марошек (Renata Maroszek) та Матеуш Саган (Mateusz Sagan), а також представниця партнера Проекту Адвокатського об'єднання «Павленко і Партнери» – Наталія Якібчук.

В заході взяли участь 12 учасників консультативно-навчальної частини нашого Проекту, серед яких: підприємці, представники українських організа-

цій підприємців, викладач ВНЗ України, а також представники органів місцевого самоврядування. Семінар розпочався з короткого представлення наших експертів та нав'язання розмови між учасниками, що дозволило краще познайомитись один з одним та створити дружню атмосферу під час заходу. Основним елементом Практичного Семінару була навчально-дискусійна частина. Під час цієї частини наші експерти розповіли між іншим про: «канва бізнес-модель» та способи її використання, приклади успішних закупівельних груп Польщі та масштаби їх заощаджень, а також юридичні аспекти створення закупівельних груп в Україні.

Позитивним елементом заходу була активність учасників, завдяки якій вдалось нав'язати дискусію та знайти відповідь на безліч запитань. Окрім того, наші експерти заохотили учасників семінару опрацювати власну бізнес-модель та обдумати потенційну можливість створення закупівельної власною регіоні/місті, серед знайомих підприємців або в рамках організації підприємців до якої належать. На завершення Матеуш Саган розповів про один із ключових елементів успіху не тільки закупівельних груп, але бізнесу загалом – ДОВІРУ.

Підготувала Людмила ПШЕНИЦЬКА-ЧАЛА



Вплив різних систем комунікації між членами сім'ї на результати бізнесу

Сімейні підприємства часто самими власниками вважаються «менш досконалими», ніж їх несімейні відповідники. Буває так, що шеф не визнає, що характер його бізнесу є сімейним. Чому так відбувається? Чому сімейні фірми нечасто показують сімейний фундамент фірми? Причиною такого стану речей може бути залежність між проблемами в комунікації членів сім'ї та проблемами бізнесу, які негативно впливають на репутацію фірм. Бо як же сім'я, яка має проблеми із комунікацією та вирішенням проблем, може успішно вести бізнес?

На сімейних фірмах проблеми, які виникають в сім'ї, дуже часто переносяться на бізнес, і навпаки, що значною мірою порушує як стосунки в сім'ї, так і належне ведення бізнесу. Сімейний характер підприємства повинен бути козирем фірми, адже він є елементом, який вирізняє фірму, зважаючи на сімейну історію, її систему цінностей і сильну морально-етичну інфраструктуру, якими характеризується більшість сімей.

Умовою успіху сімейних підприємств є вже згадана комунікація, яка має значення не лише для управління сімейною фірмою, а й для стосунків між окремими членами сім'ї. Є декілька систем комунікації в сім'ї, яка провадить спільне підприємство, однак для потреб порівняння двох конкретних сімейних фірм сконцентруємося лише на існуючих саме в них системах комунікації, тобто, на таких, які базуються на партнерському діалозі та на домінуванні.

ПАРТНЕРСЬКИЙ ДІАЛОГ

Перша зі згаданих сімейних фірм займається торгівлею, передається із покоління в покоління і використовує партнерський діалог, як спосіб комунікації між членами сім'ї. Це система комунікації, яка передбачає спільне прийняття рішень у всіх аспектах сімейного життя, пошук компромісів і створення моральних норм, яких дотримуються всі, внаслідок чого творяться міцні відносини між членами сім'ї, позбавлені почуття виключення із процесу прийняття рішень чи ізоляції з боку сім'ї. Сім'я, яка спільно вирішує про важливі аспекти сімейного життя завдяки партнерському діалогу, так само успішно провадить сімейний бізнес, у якому комунікація базується на такій самій системі, і об'єднує всіх членів навколо

спільних цілей і стратегії функціонування бізнесу.

Партнерський діалог на згаданій сімейній фірмі базується на припущенні, що рішення, прийняті під час розмов, дебатов, засідань щодо поточної або майбутньої діяльності підприємства, є результатом компромісу між керівником підприємства та її дітьми – потенційними наступниками. Вплив такої системи комунікації на управління бізнесом є позитивний, про що свідчать фінансові результати цього бізнесу і його темп зростання. Усі проблеми, пов'язані з діяльністю організації, обговорюються в сімейному колі, де кожна із зацікавлених сторін має право голосу. Презентуються пропозиції вирішення цієї проблеми, а завдяки діалогу ті рішення, які приймаються, є результатом участі сім'ї в управлінні бізнесом. Коротко кажучи, сім'я є підтримкою для власниці, яка – використовуючи поради чи ідеї сім'ї – може глянути на проблему з іншої перспективи і знайти розв'язок, який буде відображення залученості сім'ї до спільного бізнесу. Така система комунікації, окрім покращення процесу прийняття рішень на фірмі, залучає до спільного бізнесу всіх членів сім'ї, завдяки чому організація ефективно реагує на зміни і ефективно вирішує проблеми, які виникають.

КОМУНІКАЦІЯ, ЩО БАЗУЄТЬСЯ НА ДОМІНУВАННІ

Своєю чергою, в іншому сімейному бізнесі, який працює у сфері послуг, працює зовсім інша система комунікації між членами сім'ї. В цій сім'ї комунікація базується на домінуванні. Голова сім'ї, тобто батько, приймає рішення, які він вважає найкращими, а також вирішує проблеми таким спо-

собом, який, на його думку, є найефективнішим. Фундаментом цієї форми комунікації є переконання, що саме голова сім'ї, шеф завжди має рацію, а думка інших є неважливою. Якщо сім'я подає якісь пропозиції, він не бере їх до уваги. Реалізуються лише ті рішення та ідеї, автором яких є шеф або які отримують його схвалення. Така комунікація може мати як негативний, так і позитивний вплив на ведення бізнесу. Арбітральні рішення менеджера приймаються швидше, ніж можна досягти рішення шляхом партнерського діалогу.

Однак, може трапитись, що рішення, прийняті швидко і самостійно, без урахування контрпропозицій та інших альтернатив, пропонує рештою членів сім'ї, виявляються неефективними, які замість вирішення проблеми, лише її поглиблюють. З іншого боку, менеджер чудово розуміється на своєму бізнесі і ніби-то найкраще повинен знати, яке рішення призведе до найкращого результату. В описаному сімейному бізнесі, рішення, які приймає шеф, ефективно вирішують проблеми, які з'являються, завдяки його досконалості розумінні свого бізнесу та цілого ринку. Але чи він є таким же безпомилковим у сфері морально-етичних норм? Такі норми з'являються у суспільстві, і воно їх дотримується, а сім'я є найкращим прикладом цього.

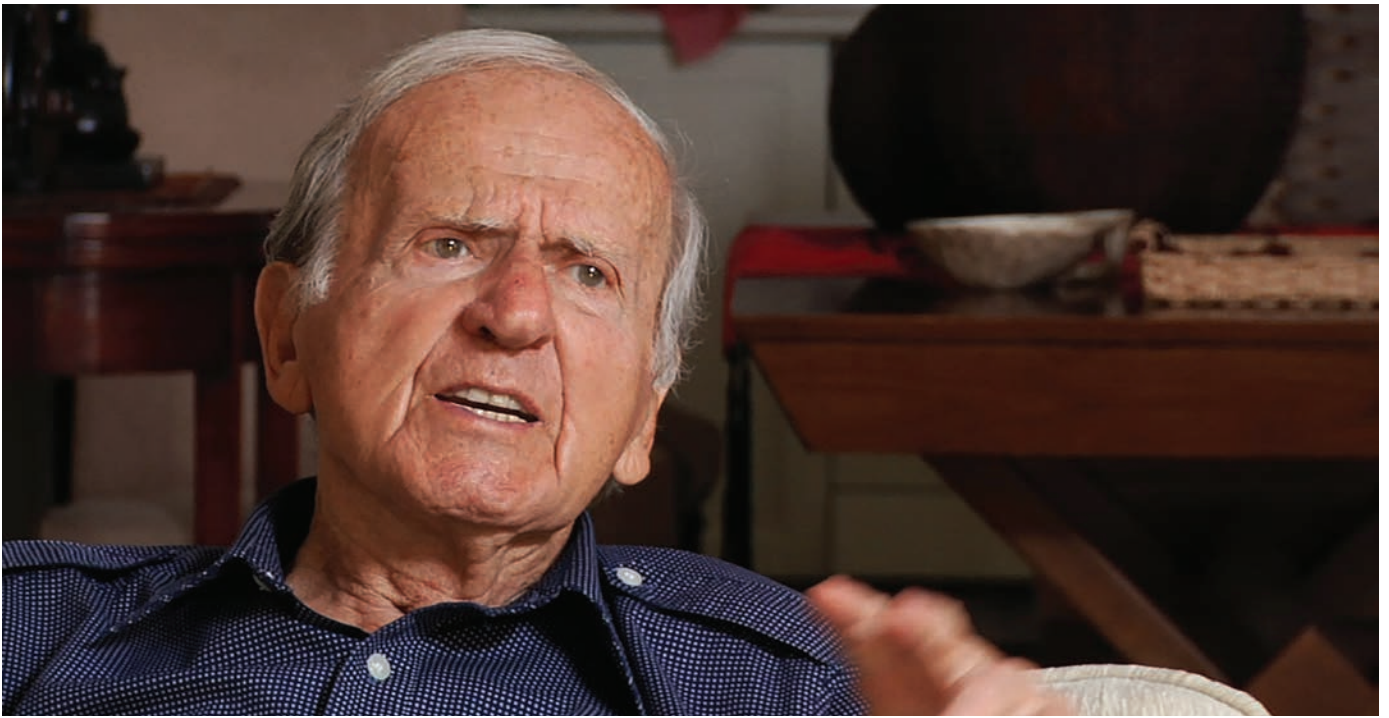
З моєї точки зору, в обох згаданих фірмах як одна, так і друга система комунікації між членами сім'ї позитивно впливає на їх фінансовий стан та ринковий успіх. Можливо масштаб і сфера діяльності допускають різні системи комунікації між членами сім'ї. А може в сім'ях із патріархальною структурою система комунікації, яка базується на домінуванні, є більш ефективною і обумовлюється культурою сім'ї?

Урсула Сюда, студентка
факультету управління
Лодзького університету

Джерело: RELACJE. Журнал
сімейних фірм, № 10 (18),
червень 2016 року, ISSN
2353-6470

Переклав Андрій МАКСИМУК

• КР



Бурхлива дорога до зірок сім'ї Швіммерів

Чи можуть мрії сімейних підприємців сягати зірок?! Так, і не лише в переносному значенні. У кожному куточку земної кулі можемо знайти сімейних піонерів, які виходять за межі, які були недоступними для інших людей. Одним із прикладів такої діяльності може бути створення у 1950-их роках ізраїльською сім'єю Швіммерів «BA Company» («Bedek Aviation Company») – першої ізраїльської фірми з авіакосмічного сектору.

Поки сім'я Швіммерів створила «Bedek Aviation Company», вона пройшла довгу дорогу. На початку XIX сторіччя батьки засновника підприємства Ала Швіммера, через переслідування євреїв в Росії, були змушені виїхати за кордон. Новою батьківщиною стали для них Сполучені Штати Америки. І саме там, у 1917 році в Нью-Йорку на світ з'явився Ал Швіммер. Уже в молодості юний Ал демонстрував математичні здібності та інтерес до нових технологій. Щодня з вікна свого нью-йоркського помешкання він спостерігав за літаками і мріяв, що колись і сам стане пілотом.

Однак спершу, згідно з бажанням своєї сім'ї, він вирішив здобути вищу освіту. У 1939 році він закінчив вчитися на авіаінженера і почав працювати у «Lockheed Corporation». Паралельно він пробував отримати ліцензію цивільного пілота. І отримав її також у 1939 році. На початку 1940-их його мобілізували до американської армії, яка вирішила використати його подвійний досвід у сфері авіаінженерії та пілотування літаками. Він став пілотом міжконтинентальних тран-

спортних літаків до Європи. Брав участь у стратегічних для підсумку II світової війни місіях, метою яких було постачання необхідних вантажів для європейців, які боролися з нацистами.

Під час II світової війни Ал Швіммер налагодив контакти із владою нової держави Ізраїль. Він вирішив їм допомогти, використавши свої знання та досвід. Разом із сім'єю він переїхав на територію майбутньої держави Ізраїль і впродовж кількох місяців організував перші єврейські авіабатальйони. Завдяки допомозі Ала Швіммера євреї перемогли у війні за незалежність 1948 року, коли всі сусіди Ізраїля напали на них, використовуючи спільну, у кільканадцять разів сильнішу армію.

Уже в 1948 році, тільки-но досягнувши віку 30 років, Ал Швіммер став національним героєм Ізраїлю. Однак, він вирішив повернутися із сім'єю до США, де впродовж наступних двох років працював у відомих авіаційних фірмах, а також створив власну невелику сімейну фірму, яка займалася технічним обслуговуванням літаків. У 1950 році він знову повернувся до Ізраїля, де в 1953 році створив

«Bedek Aviation Company» – першу ізраїльську фірму в авіаційній галузі.

НАЙВАЖЛИВІШЕ?! ДОБРІ ПАРТНЕРИ!

Сім'я Швіммерів не лише зосередилася на розбудові «Bedek Aviation Company», але також налагодила стосунки з новою владою Ізраїлю і розробила програму побудови професійних повітряних сил для молодшої держави. Окрім цього, в межах програми публічно-приватного партнерства ізраїльська влада замовляла в цієї фірми стратегічні з точки зору державної безпеки проекти, в заміні за допомогу при їх виконанні фінансуючи комерційні проекти фірми. З року на рік фірма розвивалася дедалі динамічніше, а співпраця між державою та сім'єю Швіммерів була успішною. Завдяки їй не лише побудовано професійні Повітряні сили Ізраїлю, а й була закладена їх технологічна база, кінцеві продукти якої часто потрапляють на цивільний ринок.

Попри запал і бажання працювати членів сім'ї Швіммерів, завдання, яке полягало у побудові професійної ізраїльської авіації, а також у створенні продуктів, які би мали комерційний успіх, на перших порах діяльності фірми було складним. Тогочасний Ізраїль, попри економічну допомогу з-за кордону, був однією із найбідніших держав світу. Попри наявність висококваліфікованих інженерів, в Ізраїлі не було необхідних виробничих потужностей чи патентів, які би давали змогу виготовляти

сучасне авіаційне обладнання. Отримання нових виробничих ліній та патентів з Заходу було неможливим через специфічність відносин між Ізраїлем та тогочасними союзниками із Заходу, які прагнучи зменшити ризик чергового конфлікту, виступали за те, щоб кожна з держав того регіону мала якнайменшу і якнайгірше оснащену армію. Військове обладнання, отримане від союзників під час війни за незалежність у 1948 році, було повністю знищене під час військових операцій, або для діючих ще машин бракувало запасних частин.

ІННОВАЦІЙНІСТЬ У КРИЗІ

Тоді Алу Швіммеру прийшла революційна, як на той час, ідея — він вирішив зібрати з пустелі і відремонтувати усі «рештки» літаків з часу II світової війни та війни за незалежність, які вдасться знайти в пустелі. Так він і зробив. До цехів підприємства почали потрапляти чудово збережені, завдяки специфічному мікроклімату пустелі, рештки літаків: американських, радянських, французьких та німецьких.

З декількох несправних літаків вони робили один, який однаке не був точною копією оригіналу. Завдяки детальному вивченню цих решток Ізраїльтяни створили власні плани літаків і могли змінювати їх структуру та обладнання.

Багато з них отримали додаткове озброєння та ізраїльську авіоніку. Таким чином у 1950-их роках було отримано близько 90% літаків для ізраїльської авіації.

У наступні роки продовжувалася робота над пошуком несправних літаків і поверненням їх «до життя». Було також побудовано перший літак за іноземною ліцензією. Це був французький «Fouga CM170». На рубежі 1960-1970-их про діяльність ізраїльтян дізнався увесь світ, адже вони не лише удосконалили старі літаки, але на їх базі будували і нові, які в багатьох випадках

мали подібні експлуатаційні характеристики до найсучасніших літаків європейських та американських фірм, а в дечому їх навіть перевищували («IAI Nesher»).

Першим повністю новим ізраїльським літаком був літак короткого зльоту і посадки «IAI Arava», а також винишувач «IAI Kfir». У цей період також було змінено назву фірми на «Israel Aircraft Industries Ltd.» (IAI). У 1980-их роках розпочато роботу над ізраїльським винишувачем «IAI Lavi».

Своєю чергою, технологією продовження життя і усучаснення старого авіаційного обладнання зацікавилися у 1990-их роках держави, які не мали змоги його часто змінювати, а мусили пристосовувати свої вислужені літаки до політичних змін, які відбувалися в той час на міжнародній арені. Це особливо стосувалося армій держав Центрально-Східної Європи, які оперативнo мусили пристосовувати свої вислужені літаки радянського виробництва до співпраці в межах НАТО. Експерти IAI замінили в них майже всю електроніку, ставлячи замість неї інноваційні ізраїльські рішення, які не лише продовжили їх довговічність і зробили їх придатними для виконання завдань НАТО, а й значно усучаснили. Представники повітряних сил цих країн були настільки задоволені роботою ізраїльтян, що тоді, коли економічна ситуація в них давала змогу розвивати власне виробництво в авіаційному секторі, першою фірмою, якій пропонували співпрацю, була «IAI».

ПРОСТО ДО ЗІРОК

У 1977 році Ал Швіммер відмовився від управління всіма елементами групи «IAI», яка, як одна із найбільших фірм на світі, почала потребувати зовнішніх експертів з управління. Проте він не пішов з фірми повністю — почав консультувати своїх наступників і зовнішніх менеджерів. Як консультант, він ще більше зміцнив своє

становище в авіаційному секторі Ізраїлю. Всередині 1980-их він став також консультантом з оборони прем'єра Шимона Переса.

У цей період в інженерній роботі він сконцентрувався на створенні безпілотних літаючих апаратів — дронів (у співпраці із приєднаною у структуру «IAI» фірмою «Tadiran Electronic Industries»), основною метою яких повинна була бути тактична розвідка. Донині «IAI» залишається одним із небагатьох виробників дронів на світі і єдиним неєвропейським виробником найтехнологічніших дронів, які можуть замінити на полі бою як людину, так і військове обладнання.

Ал Швіммер був одним із перших прихильників того, щоб Ізраїль з міркувань безпеки був присутній у космосі. Він брав участь у проектуванні перших ізраїльських супутників (військових — «Ofeq», «TechSAR», а також цивільних — «Eros» 1 і 2, а також «Amos») і першого ізраїльського ракетоносія «Shavit». З цією метою в межах «IAI» він створив спеціалізований підрозділ, який займався лише справами підкорення космосу.

Він помер у 2011 році, залишаючи по собі послання, яке говорить про те, що якщо хочемо, то разом із сім'єю можемо досягти всього, про що мріємо, а коли вже підіймемось на перший погляд дуже високо, то можемо зробити ще один крок і разом сягнути до зірок!

Гнівомір ПЕНКОВСЬКІ,

канцелярія розвитку міжнародного бізнесу «Locuples International Business Development»

Джерело: RELACJE. Журнал сімейних фірм, № 7 (15), грудень 2015 року, ISSN 2353-6470

Переклав Андрій МАКСИМУК



Ал Швіммер і прем'єр-міністр Ізраїлю Давид Бен-Гуріон



Як стати лідером

Поняття, пов'язані із керівництвом і лідерством, є особливим викликом для сімейних фірм. Давайте бути чесними – у величезній кількості українських фірм некомпетентії, а кровні зв'язки є вирішальними факторами при посіданні певними кандидатами найвищих посад.

У розмовах із сімейними фірмами час від часу вигулькує досить поширена проблема, якою є синдром «донецького директора» або «сина директора». Це особливо важливо у перспективі передачі влади і майбутнього лідера бізнесу.

Серед працівників сімейних фірм досить часто лунають бунтівні голоси через небажання піддаватися «владі» нового наступника. Ставиться під сумнів доцільність вибору на шефа даної особи і вважається, що вона посідає дану посаду лише через сімейні зв'язки, що на фірмі панує непотизм і що без відповідних кровних зв'язків тут ніхто не має шансів на кар'єрне зростання. Дуже часто за такими думками криється заздрість, але, на жаль, дуже часто вони мають рацію. Щоправда, дедалі більше сімейних фірм, доходячи до певного етапу зрілості – і бажаючи далі розвиватися – змінюють свої принципи, допускаючи на високі посади зовнішніх експертів. Однак, виглядає на те, що тенденція обіймання ключових посад членами сім'ї (навіть не до кінця готовими) ще довго матиме місце.

В останні місяці я мала справу із трьома фірмами зі своєї галузі, де віце-президентами чи директорами стали сини власників. На відміну від батьків – влас-

ників фірми – не надто ангажувалися до справ фірми і не мали особливого бажання працювати чи тим паче брати на себе відповідальність за довірені їм завдання та побажання клієнтів. Відсутність субординації та мотивації власних працівників вони пояснювали низькою якістю робочої сили і лінощами, забуваючи при цьому, що «риба гниє з голови». Я розумію, що подібні випадки трапляються і в інших галузях.

Тому зовсім не дивують мене описані вище думки працівників і їх небажання, які ставлять під сумнів справедливості вибору нового шефа. Я б і сама не працювала під керівництвом такої особи жодного дня! На щастя, я не була в такій ситуації, але багато працівників, які працюють там і змушені забезпечувати свої сім'ї, не мають такої свободи вибору. Звісно, і такий шеф зможе керувати фірмою (швидше за все, за допомогою «батога»), але мораль, мотивація та ефективність роботи команди (а внаслідок цього і фірми) знизяться.

Враховуючи величезне значення сімейних фірм для економіки будь-якої країни, її подальший розвиток значною мірою залежить від успіху фази передачі влади на фірмах, а насамперед – від підготовки наступників.

Що ж повинен зробити молодий наступник, щоб на сімейній фірмі не відбувся такий бунт працівників? Як діяти, щоб не розпочався синдром «дитини директора»? Що зробити, щоб працівники його поважали та слухалися? І, врешті-решт, як бути фактичним лідером, а не лише «на папері»?

ПОБУДОВА АВТОРИТЕТУ

Варто насамперед відрізнити два поняття: формальний та неформальний авторитет.

Формальний авторитет (зовнішній) – пов'язаний із посадою в ієрархічній структурі. Неформальний авторитет (внутрішній, справжній) є наслідком знань та вмінь керівника у сфері стосунків з людьми, тактовності, моральних та інтелектуальних властивостей.

Такий зв'язок базується на довірі керівника і підлеглого. Сприйняття підлеглими завдань залежить від їх упевненості в слушності цих завдань, а не від страху перед покаранням.

Недавно я брала участь в дискусії на тему того, чи ключовим фактором успіху команди є формальний, чи неформальний авторитет. Більшість осіб виступала за формальний авторитет, але лише за умови, що за ним слідує і неформальний. За нормальних умов кар'єрне зростання та посідання високої посади (тобто, здобуття формального авторитету) є наслід-



Рис. 1. Риси менеджера з неформальним авторитетом

ком попереднього доведення (у цій самій або іншій організації), що особа володіє серед підлеглих і неформальним авторитетом. Таким чином, формальна посада є свого роду високою оцінкою нашого неформального авторитету. Однак, ми знаємо, що якраз у сімейних фірмах не завжди так буває. Проте, обнадіює той факт, що такий неформальний авторитет можна здобути. Тож як це зробити, над якими своїми рисами працювати?

На рисунку маємо практичну інформацію для майбутніх лідерів.

Риси менеджера з неформальним авторитетом:

- Харизма;
- Справедливість;
- Зацікавленість;
- Комунікаційна послідовність;
- Гнучкість;
- Чесність;
- Упевненість в собі;
- Організованість;
- Емоційна стабільність;
- Заангажованість.

До цього можна додати ще один важливий аспект, а саме – вміння говорити мовою позитиву.

Я абсолютно не є прихильницею ура-оптимізму, але працівники, шеф яких ставиться до них позитивно, вірять у їх

можливості та цінують їх, працюють ефективніше. Тому замість того, щоб казати працівнику, що він **ПОВИНЕН** щось зробити, **ПОПРОСИТЬ** його про це. Звісно, що я описую ситуацію нормального функціонування фірми, а не кризові ситуації. Корисні фрази подано в таблиці.

А насамкінець пропоную 6 порад – як можна успішно збудувати авторитет керівника:

1. Виявляй ініціативу.
2. Очікуй сприйняття і сприймай інших.
3. Став питання і проси про послугу.
4. Не горбсь і усміхайся.
5. Будь людиною, май почуття гумору

і ангажуйся в роботу.

6. Вислухай, що хочуть сказати інші (зацікавленість щодо інших).

У вихованні лідерських талантів наступника дуже важливу роль відіграє попередній керівник. Саме він спершу повинен дати наступнику простір для дій, прийняття рішень та експериментів. Найкраще розпочати від найменш критичних сфер діяльності (адже не кожен повинен відразу стати головним бухгалтером чи начальником виробництва). Це буде поле для досвіду, за яке відповідає лише сам майбутній керівник і таким чином вибудовує свій авторитет серед підлеглих. Інколи батькові важко довірити дитині певну ділянку своєї фірми або втриматися від того, щоб не ставити її рішення під сумнів. Але за наявності доброї волі обох сторін обов'язково вдасться досягти спільного рішення. Врешті-решт, для батька також важливо, щоб його наступник став у майбутньому самостійним та успішним лідером, за яким підуть інші.

Я рада, що особисто ніколи не мала справи із синдромом «донечки директора», оскільки вважаю, що щоденною роботою я підтверджую, що перебуваю на правильному місці. Однак, я знаю, що над двома рисами успішного менеджера мені потрібно ще трохи попрацювати.

Звісно, що багато рис ми маємо в генах, проте ніхто не народжується «готовим» лідером. Це означає, що майже всі можуть багато рис набути. Для цього потрібно лише трохи попрацювати, тож до роботи!

Александра ЯСІНСЬКА-КЛЬОСКА,

лідер Інституту сімейного бізнесу, член Ініціативи сімейних фірм

Джерело: RELACJE. Журнал сімейних фірм, № 7 (15), грудень 2015 року, ISSN 2353-6470

Переклав Андрій МАКСИМУК

Як зміцнювати авторитет шляхом позитивного мовлення

Негативні формулювання	Позитивні формулювання
Мусиш	Прошу, Пропоную, Буде добре, якщо
Ти погано мене зрозумів	Я мав на увазі...
Навіть Ти зможеш це зробити	Ти точно зможеш це зробити, Вірю, що Ти це зробиш на відмінно
Теоретично, Ти правий...	Ти правий, якщо йдеться про..., але в цій конкретній ситуації врахуй також..., оскільки...



Передача влади на фірмі – це ВИКЛИК

Сімейні фірми відіграють величезну роль у цілій Європі. Вони забезпечують стабільність економіки. На думку деяких експертів, влада повинна більше дбати про їх розвиток.

Мало хто знає, що працююче донині французьке виноробне підприємство «Chateau de Goulaine» та італійська литтєва фабрика «Fonderia Pontificia Marinelli» були створені ще в 1000 році. Європа має багаті традиції існування сімейних фірм. Серед 250 найбільш відомих у світі підприємств третина має штаб-квартири на Старому Континенті.

ЖИТТЄВА СИЛА

Сімейні фірми є життєвою силою європейської економіки. І немає сумнівів, що так буде і в майбутньому. Влада повинна пам'ятати про це і провадити відповідну політику. Якщо так відбудеться, сімейні фірми і надалі процвітатимуть. На даний час вони складають 85% підприємств у Європі. Разом вони створюють 70% доходу. На цих фірмах працює 60% (понад 144 млн) працівників. Їх власники часто мають величезний вплив, не лише на економічне життя, а й на суспільне – пишуть автори першої доповіді «Family Business Yearbook 2014», виданої консалтинговою фірмою «EY».

Сімейний бізнес забезпечує стабільність європейської економіки. Він постійно інвестує в людей, тоді як велика частина Старого Континенту бореться з дуже великим безробіттям. Зрештою, сімейні

фірми не лише зберігають чи навіть створюють нові робочі місця. Вони роблять набагато більше. Вони впливають на розвиток своїх громад шляхом діяльності у різних сферах, що ми називаємо соціальною відповідальністю бізнесу.

– Звісно, що це не відбувається безболісно – зазначає Пітер Інґліш з фірми «EY». – Сімейні фірми, як і інші, стикаються із різними перешкодами. Зокрема, відчують вплив змін у законодавстві, наприклад, у податковому. Вони впевнені, що як влада у Європейському Союзі, так і окремі національні уряди могли би зменшувати податкове навантаження та обмежувати бюрократію. Вони стверджують, що вигідніші положення регулятивних актів помогли би їм краще управляти зміною покоління, створювати більше робочих місць, наслідком чого було би стимулювання економічного зростання, яке настільки нині потрібне Європі.

ЦІКАВА СИТУАЦІЯ У СХІДНІЙ ЄВРОПІ

Мабуть найбільшим внутрішнім викликом, перед яким постають сімейні фірми, є передача влади. Зазвичай, тисячі таких процесів відбуваються в цілій Європі. Так буде і наступного року, і ще через рік – таким є природний стан речей.

Більшість із цих процесів відбудуться правильно, особливо на зрілих ринках західної частини континенту. Адже це відбувається у середовищі, який має великий досвід, тож є в кого навчатись. На багатьох підприємствах керівництво вже було передане новому поколінню, а деколи навіть декілька разів – найчастіше досить спокійно і гладко.

– Натомість із нечувано цікавим явищем маємо справу у Східній Європі – звертає увагу Пітер Інґліш. – Саме в цьому регіоні на даний час відбувається дуже багато таких процесів. Але в них немає традицій, тобто, вдалих прикладів і людей із досвідом. Тож можуть виникнути проблеми із передачею підприємств наступному поколінню. Тож потрібною є підтримка з боку середовища бізнесу, урядів, і можливо і партнерів із західної частини континенту.

Іншим викликом, із яким стикається багато сімейних фірм у Європі, є відсут-

ність ефективної співпраці між власниками і правлінням. Звісно ж, у багатьох випадках співпраця є ефективною. Але не всім вдається цього досягти.

ЗБЕРЕГТИ ПІДПРИЄМНИЦЬКИЙ ДУХ

— Сім'ї, які займаються бізнесом, дуже часто є вірними хранителями духу підприємництва попередніх поколінь, як і їх технічного та торговельного досвіду — згадує Івідо Корбетта, професор Університету імені Луїджі Бокконі у Мілані.

— Це все передається дітям. Адже своєю поведінкою члени сімей впливають на наступні покоління.

А спільною рисою більшості успішних фірм є ж власне цей дух підприємництва. Сімейні фірми, зазвичай, базуються на одному або небагатьох продуктах чи інноваційних процесах, які передаються із покоління в покоління. Незалежно від розміру вони переважно зосереджуються на вузьких сферах. Тому їм легко акумулювати технічні та торговельні знання. А це впливає на рівень інноваційності та креативності, що своєю чергою допомагає актуалізувати стратегію.

Звісно ж, не всі сімейні фірми можуть бути оазами щастя. Вони також стикаються із різноманітними викликами. Серед найважливіших, зокрема, сімейні конфлікти та непотизм. Однією із причин непорозумінь є заздрість. Деякі вважають швидке зростання загрозою, особливо для свого становища на фірмі. Такі особи зроблять усе, що можуть, щоб заблокувати розвиток, якщо ідея з'явилася в іншого члена сім'ї. І в цьому випадку немає значення, що цей план може бути добрим для підприємства.

— Бажаючи плавно передати владу на фірмі наступному поколінню, слід виховувати його у дусі підприємництва — підкреслює Івідо Корбетта. — Адже це не може бути автоматичний процес. Немає жодних гарантій, що діти ідентифікуватимуть себе із підприємством батьків. Напаки, нерідко це дуже важко. Але важка, послідовна праця може, звісно ж, призвести до цього.

Не слід при цьому забувати про декілька важливих принципів. Насамперед, не можна змушувати до підприємництва. Багато сімейних фірм потрапляє у пастку, припускаючи, що наступне покоління повинне бути підприємливим завдяки своїм предкам. Така позиція

може мати протилежні до очікуваних наслідки. Оскільки може поставити під сумнів почуття свободи, яке є основою підприємництва. Навпаки, молодим членам сім'ї треба дати можливість вибору шляху їх кар'єри — навіть якщо це означатиме їх відхід від сімейного бізнесу. Особливо враховуючи те, що в майбутньому вони зможуть ще змінити думку.

Варто пам'ятати, що це не природа створює менеджера. Тоді як багато осіб вважає, що деякі люди народжуються підприємцями, особливо в сімейних фірмах. І не треба вже нічого робити, бо знання передалися через гени. Це найбільша помилка. Не можна марнувати молодість наступників в очікуванні, що на них зійде Боже благословення.

Звісно ж, успіх залежить від багатьох чинників, але найважливішою є відповідна підготовка, тобто, навчання і важка праця.

ПРИСТРАСТЬ, А НЕ ОБОВ'ЯЗОК

Дуж підприємництва потрібно пильно вирощувати. Лише таким чином його можна передати та збагатити. Старше покоління повинне показувати його на прикладі та пояснювати. Такий підхід повинен бути доповнений представленням досвіду людей, які мають конкретні досягнення, завдяки справжній вірі в цінності, яких вони дотримуються. Це повинно вести до задоволення від самореалізації у бізнесі.

Лише таким чином це може бути привабливим для молодого покоління. Однозначно пристрасть, а не обов'язок.

Сім'я повинна присвятити багато часу та зусиль, щоб пояснити наступникам, чому варто (і слід) дотримуватись певних базових цінностей. Однак, не достатньо лише прикладів, їх потрібно також пояснювати. Завдяки такому навчанню, молодь починає краще розуміти свою роль на сімейному підприємстві. Деякі сім'ї, на основі досвіду з минулого, навіть виписують перелік базових цінностей, які діють на фірмі (створюють кодекс цінностей). Залучивши до цього процесу наступників, у них посиляться відчуття ідентифікації. Але завжди слід пам'ятати про одне: слова повинні відповідати діям. Молоді люди є дуже чутливими до цього.

Дуже важливими є рішення, пов'язані із фінансами підприємства. Для збереження розвитку підприємства потрібно

багато інвестувати. Можна сказати, що це трюїзм для будь-якого бізнесу, але це особливо важливо для сімейної фірми. Йдеться про те, щоб залучати наступників до фінансових рішень.

Варто також уникати заборгованостей. Багато власників підкреслює, що базові ресурси підприємства не повинні бути під серйозною загрозою. Тому вони намагаються утримувати порівняно невисокий рівень заборгованості.

Водночас, сімейні фірми дбають про те, щоб дивіденди для акціонерів не були надто високими. Звісно ж, керівництво потрібно добре винагороджувати. Але зростаючі прибутки не повинні йти на виплату дивідендів.

— Неперервність діяльності можлива лише в ситуації, коли зміна покоління базується на збереженні цінностей — вважає Івідо Корбетта. — Як відомо, меритократія — це система, у якій ієрархія залежить від компетенцій, а не від інших, менш важливих факторів. Йдеться про те, щоб на найвищі посади призначалися найкращі кандидати. А цієї культури цінностей людей вчать ще в молодості.

Коли на підприємстві відкидаються принципи меритократії, може виникнути непотизм, тобто, просування на високі посади менш відповідних людей, а деколи і зовсім некомпетентних. Теоретично жоден власник не погодився б на таке рішення. Однак, у сімейній фірмі, коли йдеться про власних дітей, батьки вірять, що навіть менш компетентна донька (або син) із успіхом керуватиме фірмою, можливо із допомогою менеджера з-за меж сім'ї.

Але така ситуація породжує проблеми у стосунках між батьками та дітьми. І вона є більш імовірною у великих сім'ях. Однак, при можливості не слід її допускати. Добре кероване підприємство повинне уникати таких пасток. Його керівництво повинне діяти відповідно до базових принципів бізнесу.

Тому не можна дозволяти реалізацію будь-яких дій членів сім'ї. Навпаки, треба послідовно реалізовувати добре продуману, довгострокову стратегію підприємства.

Мечислав СТАРКОВСЬКІ,

Джерело: RELACJE. Журнал сімейних фірм, № 3 (11), квітень 2015 року, ISSN 2353-6470

Переклав Андрій МАКСИМУК

КУПУЙМОРАЗОМ!

«МАЛІ ГРАНТИ»

Фінансовий інструмент пропонований МЗС Республіки Польща в рамках програми «Польська Допомога» (виняток)

Малі Гранти – що це таке?

- це інструмент фінансування малих проектів розвитку
- бенефіціарами можуть стати українські організації та асоціації підприємців (НУО)
- проекти реалізуються самостійно українськими організаціями/асоціаціями (НУО) або у співпраці з Посольством Республіки Польща

Малі Гранти – як це працює?

- дофінансування у розмірі до **30.000 EUR**
- загальна вартість проекту може бути вища!
- вимогою є внесок українського партнера – ідея проекту, проведення проекту, не має вимог щодо мінімального власного внеску

Малі Гранти – календар:

Подання заявок
Будь коли!

Розгляд заявки –
надання фінансування
Травень - Червень 2017

Закінчення проекту та
фінальний звіт
Грудень 2017

«Купуймо Разом! 2.0» – «Малі Гранти»:

- Експерти проекту «Купуймо Разом! 2.0» можуть допомогти у створенні окремих елементів бізнес плану, що вимагається для отримання дофінансування в рамках програми «Малі Гранти».

КУПУЙМОРАЗОМ!


польська допомога

ifr[®]
INICJATYWA
FIRM RODZINNYCH
Łączymy by budować

КУПУЙМО РАЗОМ!

«МАЛІ ГРАНТИ»

Фінансовий інструмент пропонований МЗС Республіки Польща
в рамках програми «Польська Допомога» (виняток)

Малі Гранти – характер проекту:

- **м'який** – це проекти що стосуються підвищення кваліфікації (зміни свідомості, поведінки, збільшення знань, отримання визначених навиків), напр. курси, семінари тощо.
- **твердий** – це проекти з визначеним, тривалим результатом, передусім інвестиційні, охоплюючи будови, модернізацію та відновлення будинків/об'єктів, придбання обладнання та устаткування.

Малі Гранти – очікувані результати проекту (приклад):

- розвиток підприємництва з використанням **інноваційних інструментів і технологій**, зокрема, відновлювальних джерел енергії.
- **поліпшення якості підготовки і професійного навчання** та інфраструктури і оснащення центрів підготовки і професійного навчання та кращий доступ до освіти високої якості.

Інформація

- **Польська Допомога:**
www.polskapomoc.gov.pl/System,malych,grantow,1537.html
- **Посольство Республіки Польща, Київ:**
www.kijow.msz.gov.pl/
- **Проект «Купуймо Разом! 2.0»:**
www.kupuimorazom.org.ua
e-mail: info@kupuimorazom.org.ua

КУПУЙМО РАЗОМ!



польська допомога

ifr[®]
INICIATYWA
FIRM RODZINNYCH
Łączymy by budować

Польсько-Українська команда проекту Купуймо Разом! 2.0



Томаш Будзяк

Координатор
Проекту



Роберт Лех

Операційний
Координатор
Проекту PL



Василь Масюк

Операційний
Координатор
Проекту UA



**Ева Щецінська-
Будзяк**

Координатор
e-Learning



**Себест'ян
Маргальські**

Медіа-
Координатор



Рената Марошек

Координатор
Консультантів



Наталія Якібчук

Юридичний
Консультант



Матеуш Саган

Консультант



Андрій Цяпута

Адміністратор
Проекту



**Людмила
Пшеницька-Чала**

Адміністратор
Проекту UA

КУПУЙМОРАЗОМ!

тривалість • конкурентність • співпраця

Для родинних, малих
і середніх фірм
та організацій підприємців

www.rodynnifirmy.org.ua

Проект фінансується
програмою



польська допомога

Лідер проекту

ifr[®]
INICJATYWA
FIRM RODZINNYCH
łączmy by budować

Український партнер

практика
управління
Рішення,
перевірені
досвідом