

КУПУЙМО ЗОМ!

Єжи Кшановський:
«Українці повинні
змінити ставлення до
своїї держави»



Правові аспекти
діяльності
закупівельних
груп

Турецькі сімейні
фірми – тигри
світової економіки

Що таке
E-LEARNING?

Власний БІЗНЕС

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@prakytyka.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
застосовану ліцензію,
про власників прав, а
також програму польської
співпраці для розвитку.

Примірник для безкоштовного
розповсюдження



польська допомога

ЗМІСТ:



7 ЄЖИ КШАНОВСЬКИЙ: «УКРАЇНЦІ ПОВИННІ ЗМІНИТИ СТАВЛЕННЯ ДО СВОЄЇ ДЕРЖАВИ»

Журналісти «КР» поспілкувалися із
Єжи Кшановським, співвласником
фірми «Nowy Styl». Наш співрозмовник
поділився із читачами журналу власним

досвідом створення закупівельної групи
і висловив своє бачення перспектив
подібних організацій в Україні.



14 ПОЛЬСЬКИЙ ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ

У 2016 році розпочинається новий
етап проекту «Купуймо разом»,
присвячений передачі українським
підприємцям польського досвіду
створення закупівельних груп. Даний
матеріал об'єднує декілька інтерв'ю,
даних різноманітним українським

ЗМІ ключовими фігурами проекту:
Василем Масюком, координатором
української команди «Купуймо разом»,
Анджеєм Бікліе, президентом асоціації
«Ініціатива сімейних фірм» та Томашем
Будзяком, членом правління асоціації
«Ініціатива сімейних фірм».



20 ЩО ТАКЕ E-LEARNING?

Навчання e-learning – це навчання, які
проводяться через інтернет, on-line. Вони
дають можливість брати участь у навчанні
з будь-якого місця на світі. Нові технології
дають змогу проходити навчання на всіх

мобільних пристроях – планшетах чи
смартфонах. Це найбільш мотивуючий
спосіб проведення навчання. Отримані
знання учасників легко перевіряються під
час фінального тесту.



28 ФАСИЛІТАЦІЯ СЕКРЕТИ УСПІШНИХ НАРАД

У вітчизняній бізнес-лексиці постійно
з'являються нові терміни: гейміфікація,
коучинг, асесмент, грейдинг,
аутплейсмент... Нещодавно до цього
нескінченного переліку додався ще

один – фасилітація. Сьогодні розберемося
із цим інструментом і з'ясуємо, чим він
може бути корисним у нашій щоденній
роботі. А він може!

7 Єжи Кшановський:
«Українці повинні
змінити ставлення до
своїї держави»

10 Рената Марошек:
«Краще пізнати чужий
досвід, аніж вчитися
на власних помилках»

12 Томаш Будзяк: «Ми
хочемо практично
допомогти Україні»

14 Польський досвід для
України

16 Мира успіху сімейної
Кооперація без
кооперативів,
або Ноу-хау для
виживання в ЄС

18 Турецькі сімейні
фірми – тигри світової
економіки

20 Природа успіху
підприємницької сім'ї

21 Сімейний старт-
ап – новий вимір
інноваційності
сімейних фірм в
Ізраїлі

23 Що таке e-learning?

24 Розвиток та зростання
фірми – стратегії
виживання та успіху

26 Оксана Долгова:
«Наша місія –
допомагати людям»

28 Фасилітація: секрети
успішних



КУПУЙМОРАЗОМ!

Запрошуємо до нового етапу проекту

Закупівельні Групи як

Інструмент для Зниження Витрат та Підвищення
Конкурентоспроможності Українських Фіrm

Закупівельні групи, створені підприємцями та/або організаціями підприємців, є розповсюдженою формою економічної діяльності в Європі. Діяльність польських закупівельних груп приносить сотні мільйонів EUR річного обороту та дозволяє підприємцям зекономити **до 30%** на закупівлях, що дає змогу зміцнити їх конкурентність на ринку та сприяє подальшому розвитку.

- ✓ Хочеш пізнати один з секретів успіху малих і середніх польських фіrm на європейських ринках?
- ✓ Хочеш зменшити витрати на діяльність та/або підвищити конкурентоспроможність Твоєї фіrm або фіrm-членів Твоєї організації?!
- ✓ Хочеш розширити свою професійну компетентність в сфері ведення бізнесу з урахуванням поступової інтеграції України до ринку Європейського Союзу?!
- ✓ Хочеш більше зінтегрувати фіrm в організації, яка Вас об'єднує?



ПРИЄДНАЙСЯ ДО БЕЗКОШТОВНОГО ПРОЕКТУ „КУПУЙМО РАЗОМ 2.0”!

Завдяки участі в Проєкті:

1. Здобудеш нові навички в підвищенні конкурентоспроможності бізнесу завдяки співпраці з іншими підприємцями.
2. Дізнаєшся як створити та керувати закупівельною групою.
3. Дізнаєшся як використовувати закупівельну групу для зростання впливу Твоєї організації підприємців, зниження коштів діяльності та підвищення конкурентоспроможності Твоєї фірми.
4. Познайомишся з підприємствами, які значно покращили свою фінансову ситуацію та позицію на ринку, завдяки участі в закупівельній групі.
5. Розшириш мережу своїх бізнес-контактів в Україні та Польщі.
6. Отримаєш доступ до професійної платформи e-Learning, що містить інструменти та матеріали потрібні для створення та ефективного управління закупівельними групами.
7. Отримаєш підтримку експертів в створенні закупівельних груп, адресовану безпосередньо конкретним проблемам та випадкам.

ЗАПРОШУЄМО

Конференція-Відкриття

м. К іїв, 23 червня 2016

вул. Б. Хмельницького, 53 (гот. Опера)

Участь в проєкті є **безкоштовна** – Проєкт фінансується з програми Польської Допомоги.

Кількість учасників Проєкту є обмеженою, а необхідною умовою участі, є реєстрація на інтернет-сторінці: www.kupuiutorazom.org.ua або в Партнерів Проєкту та отримання підтвердження від організатора.

ВИБРАНІ ДЕТАЛІ ПРОЄКТУ :

Час проведення:	2016 та 2017 роки (з можливістю продовження).
Основні одержувачі:	представники організацій та асоціацій малих і середніх українських підприємств (2016), а також самі підприємства (2017).

ПРОЄКТ КУПУЙМО РАЗОМ СКЛАДАЄТЬСЯ З НАСТУПНИХ ЕЛЕМЕНТІВ:

- 1. Конференція-Відкриття** – представлення деталей Проєкту та його контексту з урахуванням змін в економіці України [запрошені гості], обговорення значення закупівельних груп для вибраних підприємств [практичні приклади], попередній вибір учасників проєкту та розмови в кулуарах.
- 2. Практичний Тренінг/Консалтинг та Коучинг** – закваліфіковані учасники Проєкту візьмуть участь в серії практичних тренінгів та онлайн-консультацій, що дозволить їм навчитись як в практиці застосовувати здобуті навички [з платформи e-Learning та Бази Знань].
- 3. Платформа e-Learning** – інтерактивний інструмент для отримання та вдосконалення професійних навичок в 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* в сфері закупівельних груп, наприклад підручник, публікації, бази даних, контакти, приклади *success stories* та досвід, здобутий впродовж реалізації попереднього етапу Проєкту в 2015 році [зібрані на інтернет-порталі www.rodinnyfirmy.org.ua]

Партнери: Асоціація Ініціатива Родинних Фіrm (Польща) і Практика Управління (Україна)

Співпраця: Підкарпатський Клуб Бізнесу (Польща), Асоціація Interim Managers (Польща),

Фінансування: Кошти з програми Польська Допомога, реалізованого Міністерством Закордонних Справ Республіки Польща

КАЛЕНДАР ПРОЕКТУ (2016 РІК)

Подія	Мета	Час і Місце
Конференція-Відкриття	Презентація Проекту „Купуймо Разом 2.0” Вибір учасників Проекту	23.08.2016 Київ
Платформа e-Learning	Надання інструментів для поглиблення професійних навиків учасників Проекту	Червень – Грудень 2016, онлайн
Консалтинг та Коучинг	Інтерактивний доступ учасників Проекту до експертів та досвідчених менеджерів	Липень – Грудень 2016, тренінги в Україні та онлайн
Практичні Тренінги	Практичне застосування здобутих навиків у створенні та управлінні закупівельними групами окремих організацій та/або підприємств	Вересень – Листопад 2016, Київ/Львів

Купуймо Разом 2.0	Практика Управління	Польсько-Українська Господарча Палата
Андрій Цяпута Тел. +48 534 122 907	Людмила Пшеницька-Чала Тел. +38 093 323 90 14	Вікторія Ялосенко Тел. +38 050 410 59 26

АНКЕТА РЕЄСТРАЦІЇ НА УЧАСТЬ В ПРОЕКТІ: <http://goo.gl/forms/w12XAs5Kvt>
www.kupuimorazom.org.ua





Єжи Кшановський: «Українці повинні змінити ставлення до своєї держави»

Журналісти «КР» поспілкувалися із Єжи Кшановським, співвласником фірми «Nowy Styl». Наш співрозмовник поділився із читачами журналу власним досвідом створення закупівельної групи і висловив своє бачення перспектив подібних організацій в Україні.

► Чому Підкарпатський клуб бізнесу став успішним?

— Це складне запитання! Але, на мою думку, основною причиною є те, що коли ми з Адамом Гуралем створювали ПКБ, то вирішили, що ми повинні відрізнитись від інших клубів бізнесу в Польщі. Раніше ми були членами різноманітних клубів і вкінці року отримували звіти, у яких йшлося про те, що відбулася якась зустріч, комусь надано якусь консультацію тощо. Ми усвідомлювали: щоб сконцентрувати бізнес на Підкарпатті, нам потрібно дати цьому

бізнесу щось конкретніше і вимірюване. Тож у нас виникла ідея закупівельних груп. І після кількох років діяльності, наприкінці року кожен із членів отримує звіт, скільки він зекономив завдяки спільній діяльності. Це не був єдиний елемент консолідації клубу, але на початку це було дуже важливо.

► Тобто, ключем до успіху став пошук рівноваги між власним та колективним інтересом?

— Так, більше того, ми на самому початку вирішили, що на рівних умовах

членами клубу можуть бути як великі, так і малі фірми і однаково використовувати всі привілеї. У більшості випадків, отримані в процесі переговорів спільні ціни для малих фірм є такими ж, як і для великих. Як Адам Гураль зі своїм «Asseco», так і ми з братом у групі «Nowy Styl» уже мали високий закупівельний потенціал, і для нас чергові знижки завдяки приєднанню менших уже не були такими значущими, але для тих, хто приєднувався, поява можливостей отримання таких самих знижок, які мали ми, була дуже важливим стимулом.

► Тобто, секрет полягає у культурі розподілу успіху?

— Звісно! Однак, сьогодні, коли ми об'єднуємо понад 200 членів, у нашому клубі є такі закупівельні групи, у яких ні

PODKARPACKI KLUB BIZNESU

«Asseco», ні група «Nowy Styl» не посідають провідних позицій, оскільки інші члени вже самостійно напрацювали необхідний рівень закупівель. Піонером була група «Nowy Styl», яка мала ноу-хау у сфері закупівель і поділилася ним із іншими членами,

» Так, але багато підприємців не хочуть ділитись своїми знаннями та досвідом з іншими! Навіщо допомагати конкурентам?

– Яким конкурентам? Група «Nowy Styl» та «Asseco» конкурують на глобальному рівні. Навіть якщо хтось із членів клубу також виготовляє меблі, то європейський ринок є настільки великим, що ми не конкуруємо між собою, натомість конкуренція відбувається із іноземними виробниками на закордонних ринках. Цим ми відрізняємось від інших, переважно галузевих закупівельних груп, що ми не вводили жодних бар'єрів, які би закривали доступ до наших можливостей навіть нашим конкурентам. Ми не вимагаємо жодної згоди від старих членів щодо прийому нових. Зауважте, що за

кордоном є багато галузевих організацій, які об'єднують лише конкурентів. Є питання надходжень – кожен повинен продати свій товар, і навіть тут деякі речі робимо разом (наприклад, іздимо на виставки), але пропонуємо свій товар на засадах конкуренції. Але також є і питання витрат – і тут ми конкуруємо не між собою, а з цілим світом.

» На Вашу думку, підприємці повинні більше прагнути до створення регіональних чи галузевих спільних закупівельних структур?

– Важко сказати, оскільки це залежить від багатьох факторів. Ми пробуємо розмножити досвід Підкарпатського клубу бізнесу в інших воєводствах. Можемо поділитись з ними найкращими практиками. Але галузево також варто об'єднуватись. Ми би хотіли із іншими регіонами організувати виставку за підтримки міністерства розвитку, щоб досягти нових висот – наприклад, нових континентів. Ми думаємо, зокрема, про Африку чи Латинську Америку. Однак, багато-галузева виставка є малоефективною. Ми

вчимося на прикладі найкращих, тобто, німців та італійців. Вони спільно виставляють свою продукцію на виставках, створюючи закупівельні групи та зменшуючи витрати, спільно шукають фінансування. А мала польська фірма, яка хоче сама поїхати на виставку, зіштовхується із надмірними витратами на транспорт, логістику та організацію...

» Дуже часто малі та середні підприємства скаржаться на відсутність відповідної підтримки від влади. З іншого боку, є багато програм підтримки. Чому ж вони їх не використовують у повному обсязі? Не вміють, бояться якихось підводних каменів, не хочуть показуватись?

– Мабуть, усі ці причини відіграють роль. Можливо, є проблеми з комунікацією. Також підприємці часто мають іншу логіку – не люблять заповнювати заявки та проходити всі процедури. Окрім того, програми у нас, звісно ж, є, але польські служби за кордоном слабо їх підтримують. Польські закордонні служби не вважають підтримку бізнесу своєю основною метою, тоді як для більш розвинутих країн бізнес є пріоритетом закордонної політики, бо саме бізнес робить державу потужною. А в Польщі безпосередня підтримка бізнесу адміністрацією і надалі вважається підозрілою. Чи прийняти бізнес на трап літака офіційної делегації, чи ні? А що буде, коли зміниться політична ситуація? А бізнес потребує стабільності. Поки що нам це не вдається.

» У Вас унікальний досвід роботи та інвестування не лише в Польщі, а й на схід і на захід. Знаючи всі культурні відмінності, чи бачите Ви можливість створення закупівельних груп в Україні? Які умови необхідно виконати, щоб це вдалося?

– Нелегко знайти просту відповідь. Однак, ми значно відрізняємось від українців. Гадаю, в Польщі легше знайти альтруїзм. У нас також є інституції та фонди, які підтримують обмін досвідом. Цих

Група «Nowy Styl» – це польська сімейна фірма, яка є європейським лідером у сфері комплексних меблевих рішень для офісного простору та публічних місць. У 2014 р. Група продала меблі на суму 287 млн Євро. На підприємствах групи працює 6 тис. осіб, половина з яких – поза межами Польщі. Унікальна бізнес-модель групи дає змогу надавати клієнтам комплексну послугу облаштування інтер'єру, яка базується на глибокому аналізі специфіки та потреб клієнта, ефективності, організації роботи, ергономік та акустики. Завдяки досвіду та технологічно-виробничій базі кожна пропозиція підлаштовується точно до потреб клієнта.

Група «Nowy Styl» володіє власною, міжнародною мережею дистрибуції, яка охоплює 19 локальних структур продажу в цілому світі (на всіх найважливіших європейських ринках, а також у США та на Близькому Сході). Еластичний підхід до клієнта, інноваційність та відкрита до змін організаційна структура базується на локальних менеджерах та працівниках і максимально ефективно вивчає клієнтів, підлаштовуючи пропозицію і забезпечуючи максимальний сервіс.

Фірма щодня облаштовує нові офісні центри, конференц-зали, кінотеатри, стадіони, музичні, спортивні та багатофункціональні об'єкти.

Серед інших це: Оперний театр у Мюнхені, а також усі польські стадіони, на яких відбувався Чемпіонат Європи з футболу у 2012 р. На кріслах групи засідали глави держав під час саміту НАТО у Лісабоні; засідають на них урядовці у німецькому Канцлерському уряді, а також театральна громада у Leicester Square Theatre у Лондоні.

Портфоліо групи охоплює 6 торгових марок: «Nowy Styl», «BN Office Solution», «Grammer Office», «Rohde & Grahl», «Sitag» і «Forum Seating». Пропозицію можна побачити у 21 шоу-румі, які розміщені, зокрема, у Варшаві, Лондоні, Парижі, Дюссельдорфі, Мюнхені, Празі, Братиславі та Москві. Свої товари група «Nowy Styl» виготовляє на кільканадцяти заводах, обладнаних відповідно до найсучасніших технологій і розміщених у Польщі, Німеччині, Швейцарії, Україні, Росії та Туреччині.

Єжи Кшановські – віце-президент, директор з інвестицій та закупівель, співвласник фірми «Nowy Styl»
Він завжди мав бізнес-жилку. Перший досвід отримав, керуючи підприємствами, які займалися торгівлею та наданням послуг. У 1992 р. вирішив разом із братом Адамом створити меблеву фірму «Nowy Styl Sp. z o.o».

З 1993 р. Він виконував функції директора фірми «Nowy Styl Sp. z o.o.»; у 2001 році став її довіреною особою. Нинішню посаду віце-президента посів у 2009 році.

Може похвалитись багатьма відзнаками за свої менеджерські здібності. У 1995 р. Він отримав від кросненського воєводи титул „Людини року”. У 2004 р. отримав від Польської конфедерації приватних роботодавців нагороду імені Анджея Вербицького. У 2014 р. переміг у четвертому конкурсі „Динамічний підприємець” для власників фірм, які реалізують складні проекти розвитку і водночас вирізняються активним підходом до менеджменту.

Почесний Консул України у Жешові.

У Кросні він реалізує свою найбільшу пристрасть – діяльність на користь локальної громади. Він став ініціатором створення Підкарпатського клубу бізнесу і заснував Фонд імені Корчака – який підтримує дітей та молодь. Єжи є членом Ініціативи сімейних фірм та інших асоціацій польського бізнесу.

А після роботи? Найкраще проводить час, катаючись на велосипеді і займаючись скандинавською ходьбою

факторів в Україні я поки не бачу. Умовою успіху закупівельних груп є побудова культури взаємної поваги між підприємцями, незалежно від їх величини чи фактору конкуренції. Необхідно подолати бар'єр недовіри.

► А які кроки українських підприємців на шляху до успіху закупівельних груп підказує Вам інтуїція та досвід?

– По-перше: вони повинні навчитись розмовляти і слухати одні одних. По-друге: не починати зовсім від нуля, а пробувати будувати щось, що базується на вже наявних структурах, де вже хтось є, хтось уже об'єднався. Гадаю, в Україні важко буде відразу виконати два завдання, спершу об'єднатись, а потім створити закупівельну групу. Черговою проблемою є відмінна від Польщі структура економіки з точки зору ступеня олігархізації. Може бути складно з тими олігархами, якщо вони очолять закупівельні групито, то вкотре повториться модель агресивної конкуренції. Важко мені також оцінити їх готовність ділитись вигодою зі слабшими. Олігархи повинні почати співпрацювати із меншими фірмами на умовах прозорого розподілу вигоди. Не знаю, чи вони готові до цього.

► Чи Ви завжди були таким відкритим і готовим ділитись? Чи перед тим потрібно було насититись власним успіхом?

– Я ніколи не вважав конкурентів ворогами. Ми дружимо з конкурентами.

Тож не маючи цих ментальних бар'єрів, нам було легко дійти до думки, що створимо клуб, який, насамперед, дасть більше користі членам, а не засновникам.

► Чи праві українські підприємці, які, спостерігаючи за спробами передачі польського досвіду, стверджують, що ситий голодному не товариш? Вони борються, щоб вижити, тож як і чим мають ділитись?

– Я вважаю, що в українців інша проблема. Вони повинні змінити ставлення до своєї держави. Вони повинні сплачувати податки. Звісно, що кожне суспільство характеризується різною готовністю платити податки – навіть є певні порівняльні дослідження. А кожна держава повинна встановити свої податки таким чином, щоб їх розміри були прийнятними. Якщо схильність до сплати податків є низькою, то, на мою думку, такою ж низькою є схильність до будь-якої діяльності на спільне благо. Не можна запровадити сучасні методи управління та виробництва, якщо немає коштів на утримання та розвиток спільної інфраструктури. Наприклад, на добрі дороги, суди та поліцію. Для цього і потрібні податки. Відсутність турботи про спільне благо, яка полягає у солідарному фінансуванні власної держави, це у довгостроковому періоді більша перешкода, ніж агресія Росії. Чи відбулася у цій сфері значна зміна після чергового Майдану? Чи до корупції при-

четні лише уряд та адміністрація? Ні, до неї причетні самі громадяни, підприємці, які не можуть усвідомити, що потрібно заплатити податок та мито. Українські податки не є високими, порівняно із польськими, але більшість будує власні бізнес-моделі на уникненні оподаткування. І це величезна проблема для України!

► Закупівельні групи повинні бути прозорими для своїх членів. Тож може стануть тим фактором, який змінить цей підхід до бізнесу? Що Ви можете порадити піонерам українських закупівельних груп?

– Попри труднощі, гадаю, що все можливо! Це все повинно розпочатись знизу і невеликими кроками. Потрібно продемонструвати успіх і розпочати із однакової процедури для всіх – скільки купуєте, у кого і за скільки. Нехай кожен відкриє карти і допоможе іншим приєднатись, якщо має найкращі умови закупівлі. Такі лідери повинні провести дослідження і уніфікувати замовлення для всіх членів групи. Технічно і ментально це непростий момент – бо існує спокуса зігнорувати потребами менших. Тому варто мати консультантів чи арбітрів, які не пов'язані із лідерами. Головне розпочати. Якщо вдасться, то ті, які на початку лише спостерігають – приєднуються. Ми стикалися із цим на початку в ПКБ. Спершу важко було зібрати дані, проте коли інші побачили, що це працює, то також відкрили свої карти. І нема такого, що керують найбільші. До переговорної групи входять не лише найбільші гравці, а й представники найменших. Розрахунки є відкритими для всіх членів групи. Звісно, частина зекономлених коштів залишається в клубі для адміністративних витрат, які також є відкритими, і для громадської діяльності. Завдяки цій маржі, яка залишається в клубі, ми щороку організовуємо інтеграційну вечірку для членів клубу та їх сімей.

► Дякую за розмову і, насамперед, за гарні поради. Постараємось, щоб українці могли ними скористатись.

Спілкувався Томаш БУДЗЯК

Переклав Андрій МАКСИМУК

NOWY STYL GROUP®

Рената Марошек: «Краще пізнати чужий досвід, аніж вчитися на власних помилках»

**Журналісти «КР»
поспілкувалися із Ренатою
Марошек, консультантом
проекту «Купуймо разом»,
яка розповідає читачам про
новинки проекту «Купуймо
разом 2.0» та дає поради
українським підприємцям.**

► Цього року розпочинається новий проект «Купуймо разом 2.0». Це продовження минулорічного проекту. Наскільки Ви задоволені першою частиною?

— За нашими оцінками, відкриття цієї теми в Україні було дуже успішним. Учасники познайомилися із повністю новим підходом до бізнесу, який успішно застосовують польські підприємці. Працюючи спільною польсько-українською командою, ми створили солідну базу знань на тему закупівельних груп. Учасники проекту-підприємці могли використовувати її за допомогою спеціально створеного порталу <http://rodynnifirmy.org.ua>. Також було видано піонерський підручник на цю тему. Опираючись на ці матеріали, а також три проведені конференції, українські консультанти могли перевіряти запропоновані рішення разом із українськими підприємцями. Однак, найціннішим було порівняння досвіду українських та польських підприємців. Завдяки цим знанням, у 2016 році ми зможемо запропонувати ще ширшу і більш адекватну інформацію.

► Що нового Ви запропонуєте українським підприємцям цього року?

— Найцікавішою і, на нашу думку, дуже корисною новинкою буде навчання, присвячене створенню закупівельних груп, призначене не лише для підприємців, а, насамперед, для організацій бізнес-середовища — асоціацій бізнесу та локальних консультантів. Зацікавлені підприємці та представники об'єднань підприємців зможуть поглибити власні знання та розробити реальний план створення закупівельної групи, яка їх цікавить. Наш пілотний про-



ект із попереднього року був обмежений Львовом та його околицями. Ми би хотіли, щоб відстань та час перестали бути перешкодами у поширенні знань, досвіду, підтримки консультантів і контактів підприємців, які хочуть створити закупівельні групи. Для зручності учасників, а насамперед для досягнення максимального широкого покриття нашої діяльності, навчання проводитиметься, насамперед, on-line на спеціально створеній платформі e-learning'у. Учасники зможуть отримати та поглибити знання, використовуючи 10 лекцій та інші матеріали, у тому числі

і минулорічні. Ми плануємо безкоштовну підтримку польських та українських консультантів для двох зацікавлених груп. Проведемо також 2 «реальних» навчальних семінари у Києві і/або у Львові, щоб учасники навчань могли познайомитися, поширити мережу контактів та поділитися знаннями. Наразі плануємо, щоб одна із груп була розташована у Львові (для продовження контактів і співпраці), а інша — у Києві. Однак, остаточне рішення щодо місця проведення семінарів буде прийняте по результатах набору учасників. У проведенні навчання допомагатимуть



консультанти, їх порадами можна буде безкоштовно користуватися впродовж усього періоду навчання, тобто, від липня до грудня 2016 року. Особи, які закінчать курс, отримають сертифікат, який підтверджує їхні знання. Сподіваємося, що вони будуть готові переказувати свої знання іншим зацікавленим цією тематикою підприємцям. Окрім того, новинкою є також часова перспектива – польське міністерство закордонних справ планує, що у випадку успішних результатів роботи українського бізнесу над адаптацією закупівельних груп до місцевих умов у 2017 році очікується розширення консультативної діяльності для створення чергових закупівельних груп.

► **Наскільки, на Вашу думку, польський досвід може бути застосовано в Україні?**

– Ми вже знаємо, що досвід інших підприємств точно допомагає швидше розробити ефективні та раціоналізаторські рішення для бізнесу на українському ринку. Завжди краще пізнати чужий досвід, аніж вчитися на власних помилках. Варто зазначити, що польські підприємці теж запозичували рішення з інших країн – насамперед, з Німеччини. А оскільки їм вдалося досягти успіху без підтримки, то ми вважаємо, що українським підприємцям це тим більше вдасться! Звісно, не йдеться про автоматичне перенесення польських рішень на український ринок. Українські підприємці самі розроблять найкращі рішення для себе. Однак, вони можуть без обмежень

використовувати ту скриньку з інструментами, яку ми для них готуємо.

Певним чином український ринок перебуває на подібному етапі організації, на якому перебував польський ринок у 1990-их, перед входженням до ЄС. Посилення співпраці з ЄС призвело до виходу на польський ринок потужних міжнародних гравців. Польські підприємці, щоб конкурувати з ними, мусили значно підвищити ефективність своєї діяльності і тісно співпрацювати, зокрема, шляхом створення закупівельних груп. Подібні процеси можуть мати місце і в Україні.

► **Які фірми, в першу чергу, можуть бути зацікавлені взяти участь у цьому проєкті?**

– Кожна фірма, яка хоче зменшити витрати на закупівлю сировини чи товарів, за умови, що вона закуповує відносно однорідні товари, і є умови для співпраці з іншими підприємцями. Коли є спільні інтереси і мінімальна довіра, а також віра в те, що разом можна зробити більше. Зрештою, не йдеться лише про зниження вартості закупівель шляхом цінових знижок, а також і про кращі умови постачання – наприклад, довше відтермінування оплати, дешевшу логістику тощо. Це підвищує конкурентоздатність. У Польщі є декілька галузей, у яких багато польських фірм, які не налагодили співпрацю з закупівельних групах, змушені були піти з ринку. Вони прогавили час для співпраці. Так було у Польщі 2-3 роки після набрання чинності Угоди про асоціацію з

Європейським Союзом.

► **Чому польські підприємці хочуть ділитися досвідом з українськими колегами?**

– Ми хочемо мати в особі України сильного сусіда, який упевнено стоїть на власних ногах і економіка якого опирається на багатьох конкурентоздатних і співпрацюючих між собою малих та середніх фірмах. Нам вдалося цього досягти, хоча у 1990 році польська економіка була в гіршому стані, ніж українська. Польські підприємці вже переконалися, що співпраця є вигідною (хоча й не завжди легкою). Це стосується не лише співпраці на польському ринку – ми хочемо також будувати конструктивну, творчу співпрацю із колегами в Україні. Урешті-решт, є також і міжнародні закупівельні групи...

► **Що Ви можете порадити українським підприємцям, які зацікавлені створити закупівельну групу і, таким чином, зекономити на закупівлях?**

– Насамперед, вони повинні розпочати будувати стосунки з іншими фірмами, потенційно зацікавленими взяти участь у такій групі. Закупівельну групу слід будувати на довірі, а для її здобуття потрібен час. Це вимагає послідовності та зусиль. Але гра варта свічок! І, звісно ж, запрошуємо взяти участь у наших конференціях та навчанні.

**Спілкувався Андрій
МАКСИМУК**

Томаш Будзак: «Ми хочемо практично допомогти Україні»

**Журналісти «КР»
поспілкувалися з головою
правління асоціації «Ініціатива
сімейних фірм» Томашем
Будзяком, який розповідає
читачам про нові форми
організації роботи проекту
«Купуймо разом 2.0», а
також підводить підсумки
минулорічного проекту.**

► Пане Томашу, цього року проект «Купуймо разом» передбачає новий спосіб розповсюдження інформації серед українських підприємців, а саме е-лернінг. Чому саме цей спосіб Ви обрали?

— Україна є великою державою, і ми усвідомлюємо, що розповсюдити наші знання, досвід та вміння серед такої широкої аудиторії досить важко. Ми би не хотіли, щоб відстань, час і вартість були бар'єрами для отримання цих знань. Тому ми хочемо використати інноваційні рішення, які є дуже поширеними у польському бізнесі, щоб надати доступ до польських знань та досвіду за допомогою е-лернінгу. Е-лернінг ми трактуємо, лише як підтримку до діяльності консультантів. Він не функціонує самостійно, це всього лише елемент підтримки іншої діяльності, скерованої на те, щоб українські підприємці могли ознайомитися із польським досвідом щодо групових закупівель.

► Тобто, зацікавлена особа повинна спершу ознайомитися із цією базою знань, а потім, якщо підприємець і надалі залишається зацікавленим і має конкретні запитання, то він може використати допомогу консультантів?

— У межах проекту, який розпочинається, ми маємо кошти на те, щоб консультанти могли співпрацювати з групами українських підприємців або з особами з організацій українських підприємств, які стануть лідерами чи, як ми це називаємо, послами закупівельних груп у своїх середовищах.

Бюджетом проекту передбачено, що буде підтримка польських консультантів, які передаватимуть ці знання. Звісно, що проект цей колись може закінчитися. На даний час, ми плануємо, що в 2016 році триватиме пілотна фаза проекту на загальноукраїнському рівні, а в 2017 році ми зможемо його розвинути ще масштабніше. Але водночас ми хочемо, щоб ці знання та вміння були доступні для українських підприємців навіть тоді, коли немає консультантів. Через це портал е-лернінгу



підтримуватиметься і буде доступний для українських підприємців навіть після закінчення проекту. Натомість, під час тривання проекту українські підприємці, які зголосяться і пройдуть відбір, матимуть можливість взяти участь у швидшому і легшому засвоєнні знань за допомогою бази знань та консультантів. Ми не знаємо, чи буде допомога консультантів в наступні роки, але ми спробуємо створити базу знань таким чином, щоб допомога консультантів не була наскільки критичною, як це потрібно у найближчі 2 роки.

► Хто матиме доступ до цих баз знань: тільки відібрані учасники чи всі бажаючі?

— Ми передбачаємо, що буде два рівні доступу до цих знань. До самої бази знань доступ буде відкритий. Також буде відкритий доступ до більшої частини е-лернінгових лекцій. Але частина функціоналу, передусім та, яка пов'язана із співпрацею з тренером чи консультантом групи, не буде доступною для учасників, яких не було відібрано до групи. Причиною є те, що ми маємо обмежений ліміт доступу до консультантів. Але 80-90% функціоналу буде доступним для всіх бажаючих, які зареєструються і висловлять бажання брати в цьому участь.

► Скільки планується відібрати цих учасників групи, які матимуть доступ до консультантів?

— На даний час ми плануємо дві групи, кожна з яких налічуватиме від 6 до 10

учасників.

► А чи є якісь технічні вимоги для тих, хто захоче користуватися цією базою?

— Доступ надаватиметься через звичайний інтернет-браузер. Ми хочемо, щоб не було жодних технічних бар'єрів.

► Може поговоримо трохи про те, яка ж саме інформація міститиметься в цих базах?

— Цей портал створюватиметься систематично. Сподіваємося, що під час конференції в Києві вже буде постійна платформа і портал, на якому можна буде вже побачити частину інформації і частину функціоналу, який наповнюватиметься поступово. На самому початку там точно буде перша версія підручника «Купуймо разом», який є результатом нашого проекту в попередньому році. А цього року ми його доповнюватимемо новим змістом. Друге видання підручника також буде тут доступним. Також тут будуть доступними всі презентації, які є результатом минулорічного проекту. Окрім цього, будуть лекції в межах цього річного е-лернінгового курсу, а також інша інформація на тему закупівельних груп, приклади створення та функціонування конкретних закупівельних груп з Польщі та інших країн. Ми дуже хочемо, щоб ця інформація потрапила до тих українських підприємців, які або завдяки нашому проекту чи спонтанно створюватимуть закупівельні групи. Ми хочемо дізнатися про їх досвід, і якщо вони захочуть, то також

розмістити цю інформацію у базі знань і на інтернет-сторінці.

► **А цей е-лернінговий курс, розкажіть детальніше про нього...**

– До кінця червня будуть доступними перші три лекції, а потім систематично до жовтня має бути щонайменше 10 лекцій. Кожна з цих лекцій – це мінімум 40 сторінок, а окрім цього там будуть відео-матеріали, інтерв'ю, матеріали для додаткового вивчення тощо.

► **Хто формуватиме ці матеріали? Польські консультанти?**

– Ми передбачаємо, що не лише польські, а й українські... Особливо те, що стосується українського законодавства, адаптації досвіду. Ми будемо брати коментарі з усіх проблемних чи специфічних аспектів. Ми є відкритими до українського досвіду. Ми не вважаємо, що польський досвід слід на 100% копіювати в Україні. Ми хочемо показати польський досвід, але цей досвід повинен бути адаптований до українських реалій. Тому внесок українських консультантів є дуже важливим. Це голос людей, які перебувають на місці і знають, як наші поради можна використати.

► **Наскільки я зрозумів, ці лекції постійно поповнюватимуться в період з липня по жовтень. А якщо говорити про роботу консультантів із відібраними учасниками, якими є заплановані часові рамки навчання та консультацій?**

– Приблизно все відбуватиметься в такі ж терміни. В листопаді наш проект має закінчитися, а в липні ми будемо готові розпочинати. Але всі деталі ще повинні бути погоджені з нашими учасниками, з якими ми познайомимось під час конференції у Києві 23 червня.

► **Якою мовою буде вся ця інформація у базі знань?**

– Базовою мовою буде українська. Частково будуть також доступні російська і польська версії. Ми допускаємо, що ці версії трохи відрізнятимуться. Але українська версія буде найповнішою, а інші будуть призначені лише для того, щоб розширити коло потенційних учасників.

► **Чи не думали Ви на тим, що якщо ця інформація вже буде російською мовою, щоб розширити Ваш проект, наприклад, на територію Білорусі?**

– Це дуже цікава думка. Але ми спершу мусимо побачити, як це працюватиме на території України. Білорусь – це інша країна. Ми поки не знаємо, чи це добрий ґрунт для поширення. Зрештою, якщо білоруси захочуть використовувати цей досвід, то нехай використовують. Це польське ноу-хау, яке є доступним для всіх, незалежно від кордонів. Питання лише в тому, наскільки ми зможемо це адаптувати до білоруських умов. На даний час, ми не маємо таких планів, зосереджуємося насамперед на Україні. Нам здається, що модель малих та середніх підприємств в Україні є найближчою до польської і ми найкраще розуміємо потреби одні одних. Тож тут у нас є кращі шанси для швидкого надання практичних знань та вмінь. Але ми би були дуже раді, якщо би наш досвід

можна було перенести на Білорусь. Але це все – у майбутньому.

► **Як загалом Ви оцінюєте минулорічний проект? Чи Ваші очікування виправдалися?**

– Минулорічний проект був пілотним. Ми хотіли дізнатися, що відбувається в Україні. Ми хотіли показати польський досвід, але не знали, як сприймуть наші ідеї в Україні. Ми обрали легкий для нас регіон – Львів, де мовний бар'єр не є значним, де більшість підприємств зі Львова та околиць знають польські реалії. Ми сусіди і слідкуємо одні за одними. Натомість, ми від самого початку думали на нашими наступними кроками. У жодному разі ми не хотіли закінчити на тому, що проведемо якісь події у Львові і все. Насамперед, ми хотіли зрозуміти, які ми маємо бар'єри. І ми не приховуємо, що натрапили на досить серйозний бар'єр, який нам, здається, вдалося подолати – це побоювання українських підприємців щодо правових норм, які перешкоджають можливостям створення закупівельних груп. Проте завдяки налагодженню співпраці з АМКУ, нам вдалося частково подолати цей бар'єр. І через це я оцінюю минулий рік добре: ми зібрали досвід, створили певну базу знань українською мовою. Також ми дізналися, які можуть бути мотивації для створення закупівельних груп.

До речі, ще одним бар'єром може бути необхідність створення належного обсягу закупівель групи, а також вибір лідера закупівельної групи, до якого інші учасники мали би довіру. Тож ми тепер формуємо інший підхід до тих завдань, які стоять перед консультантами. Знаємо, яким чином зробити акцент.

Загалом, ми вважаємо, що всередині 1990-их Польща мала ті ж самі проблеми, з якими стикаються нині українські підприємці. Коли ми підписали угоду про асоціацію з Європейським Союзом, наші підприємства зіштовхнулися із конкурентами з Заходу. Нині ми вже стали членом ЄС, а Україна лише знаходиться на середині шляху. Після стабілізації ситуації в Україні, українські підприємці одночасно відчують конкуренцію з боку західних фірм. Польські підприємства свого часу почали співпрацювати між собою, створювати закупівельні групи і таким чином змогли конкурувати із західними фірмами. Тож ми хочемо передати ці інструменти українським підприємцям і українським асоціаціям бізнесу.

Цього року, до речі, ми налаштуємося на співпрацю не лише із підприємцями, а насамперед із організаціями підприємств, бо нам здається, що вони можуть якнайшвидше розповсюдити ці знання.

► **Чи були внаслідок минулорічного проекту створені якісь закупівельні групи в Україні?**

– Наскільки я знаю, то створено закупівельну групу для закупівлі палива «Ваша знижка». Щодо інших груп, ми знаємо, що вони перебувають на фазі створення. Вони зібралися, підписали певні протоколи, але їх діяльності поки не видно.

Тож цього року ми вирішили змінити акцент із Західної України на цілу територію України через те, що закупівельна група є успішною тоді, коли вона генерує великий обсяг закупівель. Виявилось, що львівські підприємці, які зголосилися до проекту, становили замалу критичну масу, щоб запустити цей проект. Тому ми усвідомили, що потрібно бути там, де можна набрати цей більший потенціал. Насправді в Польщі більшість закупівельних груп не є регіональними, а працюють у загальнонаціональному масштабі. Завдяки цьому можна отримати великий закупівельний потенціал. І ми запропонуємо львівським підприємцям-учасникам минулорічного проекту доєднатися до нас і цього року, якщо вони мали складнощі зі знаходженням відповідного закупівельного потенціалу на території Західної України, то можливо в межах чергового проекту вони зможуть знайти цей потенціал в інших регіонах України, коли ми розповсюджуватимемо цю інформацію з Києва.

► **На завершення хотів запитати, яке враження у Вас склалося про українську економіку і українських підприємців. Чи помітними є якісь зміни на краще, чи Україна і далі «тупцює на місці»?**

– Мені важко говорити про економіку країни, де частково ведеться війна. Ми хочемо передати польський досвід, який полягає в тому, що від малога та середнього бізнесу дуже багато чого залежить. Сила польської економіки не залежить лише від уряду. Навпаки, ми очікуємо, що уряд буде мінімально втручатися в економіку. Не повинно бути ручного управління, повинні бути створені загальні рамки та умови, і підприємці тоді самі собі дадуть раду. І тут дуже важливим є створення почуття безпеки. Важливо, щоб підприємці вірили в стабільність системи і в те, що держава їх захищає від нечесної конкуренції, від нечесної чи непрозорої діяльності державних органів.

Частина закупівельних груп Польщі – це не галузеві групи, а такі, які створено на основі організацій підприємств. І вони стають силою, яка має вплив на економічну політику. Ми наводимо приклад Підкарпатського клубу бізнесу. Це добрий приклад, бо Підкарпатське воєводство є сусіднім із Львівською областю. І підприємці Підкарпатського воєводства створили клуб бізнесу, який заснував одну із найуспішніших закупівельних груп Польщі. Їхні закупівельні обсяги становлять близько 300 млн злотих. Окрім того, клуб інтегрує підприємницьке середовище, завдяки чому є можливість впливу чи представлення спільної позиції у контактах із владою. Тому ми пропонуємо українським організаціям підприємств – зацікавитися темою створення закупівельних груп, як елементом, який посилить їх діяльність. Завдяки цьому їх організації будуть сильнішими, більш представницькими і зможуть впливати та бути партнером держави у процесі реформ.

Спілкувався Андрій
МАКСИМУК

• КР



Польський досвід для України

У 2016 році розпочинається новий етап проекту «Купуймо разом», присвячений передачі українським підприємцям польського досвіду створення закупівельних груп. Даний матеріал об'єднує декілька інтерв'ю, даних різноманітним українським ЗМІ ключовими фігурами проекту: Василем Масюком (ВМ), координатором української команди «Купуймо разом», Анджеєм Блікле (АБ), президентом асоціації «Ініціатива сімейних фірм» та Томашем Будзяком (ТБ), членом правління асоціації «Ініціатива сімейних фірм».

► Розкажіть, будь ласка, про проект «Купуймо разом».

– ВМ: Проект «Купуймо разом» – це проект, який фінансується урядом Польщі, з метою надання допомоги українським фірмам в процесі об'єднання в закупівельні групи. Закупівельні групи у всьому світі – це ефективний інструмент виживання малого та середнього бізнесу у конкуренції з великим бізнесом. Візьмімо, хоча би, приклад багатьох невеликих будівельних магазинчиків, які закуповують певні будівельні матеріали у постачальників. Зрозуміло, що велика мережа супермаркетів отримає кращу ціну. Відповідно, маленькі магазини можуть об'єднатися, створити закупівельну групу, прийти до постачальника, і тоді їхні обсяги вже будуть співставними із великим супермаркетом. Тоді вони стають більш конкурентними. Вони таким чином можуть отримати дешевші ціни та відтермінування платежів. І це є своєрідна форма фінансування малого та середнього бізнесу.

► Розуміємо, що такий досвід є вже реалізований у Польщі. Розкажіть, наскільки в Польщі малий бізнес

об'єднується в такі групи.

– АБ: Малий і середній бізнес у Польщі – це близько 2 млн і 200 тис. фірм. І звісно, що не всі ці фірми входять до закупівельних груп, але таких груп у Польщі є декілька сотень. Загалом є два типи таких груп. Перший вид – це галузеві групи. Коли об'єднуються фірми з однієї галузі. А другий вид – це об'єднання навколо спільного об'єкта закупівлі, коли об'єднуються фірми, які, наприклад, купують бензин чи телекомунікаційні послуги. Хоча вони і з різних галузей, але купують ті ж самі товари. Деякі з цих найбільших закупівельних груп можуть охоплювати аж 60% ринку.

► Як можна досягти цього в Україні? Чи готові до цього українські підприємці?

– ВМ: В Україні вже створюються закупівельні групи. Принаймні, я знаю випадки, коли група малих ресторанів з метою економії об'єднується і створює одного закупівельника, який їздить і купує для них товари. Тобто, фактично закупівельні групи в Україні є, але вони потребують систематизації і допомоги, передачі іноземного досвіду.

► Розкажіть, будь ласка, про події, які відбулися в межах цього проекту у 2015 році.

– ТБ: У 2015 році ми провели 3 конференції. Під час першої конференції було створено групу компаній, на основі яких велася робота зі створення закупівельної групи. Згодом, було написано цілий підручник зі створення закупівельної групи. І в міру розвитку проекту, під час кожної конференції обговорювалися різноманітні нові теми та проблемні аспекти.

► Скажіть, будь ласка, як доєднати до проекту «Купуймо разом».

– АБ: Участь у проекті є безкоштовною. Щоб взяти в ньому участь, потрібно лише зареєструватися в інтернеті. Єдиною умовою є бажання фірми брати участь у проекті і створювати закупівельну групу.

► Чому саме закупівельні групи, чому саме цей інструмент Ви вирішили запропонувати українським підприємцям?

– ТБ: Закупівельні групи в Польщі є секретним ноу-хау польського сімейного бізнесу. Вони працюють у багатьох галузях польської економіки. Є деякі галузі (будівництво, сантехніка), де 60-70% ринку обслуговують закупівельні групи. Характерною рисою цих груп є те, що сімейні фірми зберігають свою незалежність, але об'єднуються, щоб у переговорах із постачальниками отримати нижчу ціну або відтермінування платежу.

І тут важливий не лише економічний чинник, який призводить до економії коштів. Завдяки закупівельним групам, підприємці краще співпрацюють між

собою і, базуючись на довірі, можуть працювати у більш сприятливому середовищі. З іншого боку, постачальники також дуже задоволені співпрацею із закупівельними групами, оскільки закупівельні групи перевіряють надійність своїх членів. Якщо хтось із членів працює погано і не виконує своїх зобов'язань, то група спершу допомагає йому, але врешті-решт може і попрощатися із таким членом, щоб не псувати собі репутацію

► **Пане Анджею, чому Ви вирішили передати власний досвід українцям?**

– АБ: Ми мусимо це робити. Ми – сусіди, хочемо бути друзями, і ми пам'ятаємо, що не так давно Польща отримувала дуже багато допомоги з Заходу, і тепер ми повинні з такою допомогою їхати до наших східних сусідів. Наш проект має дві місії. Перша – це передача певного способу ведення бізнесу. А друга – показати, яким чином співпраця і партнерство між фірмами навіть тієї самої галузі призводить до розвитку цих фірм. Всюди в Європі базою економіки є малі та середні фірми. У тому числі сімейні фірми. Сімейні фірми мають дуже важливі риси, які допомагають їм легше переживати кризи, ніж несімейним фірмам. Сімейна фірма має такі морально-етичні принципи, які вона просто не може порушити. І якщо приходять важкі часи у несімейній фірмі, то її можна закрити або продати. А в сімейних фірмах ціла сім'я працює на благо фірми 7 днів на тиждень, адже не можна відмовитися від спадщини предків!

І це призвело до того, що як показали результати швейцарських досліджень, сімейні фірми краще переживають кризи. У багатьох країнах ЄС, наприклад, у Німеччині, сімейні фірми є серйозною економічною і політичною силою. Жодні важливі рішення німецького уряду не приймаються без консультацій із сімейними фірмами. Ми намагаємося досягти подібної позиції сімейних фірм у Польщі. 8 років тому, коли ми створили нашу асоціацію, про сімейні фірми мало хто в Польщі знав. Нині сімейна фірма – це певна марка і якість, і ми намагаємося будувати у польському суспільстві переконання, що сімейним фірмам можна довіряти. Нам також вдалося досягти зацікавлення з боку політиків.

► **Які результати діяльності сімейних фірм в Польщі? Чи це зупинило трудову міграцію поляків на Захід?**

– ТБ: Трудову міграцію ми зупинити не можемо, адже свобода руху осіб є одним із принципів Європейського Союзу. Сімейні фірми відрізняє те, що вони рідко переносяться повністю за кордон. Сімейні фірми є дуже прив'язаними до малої батьківщини і не вивозять своїх робочих місць десь на Схід, до Азії. На даний час, саме сімейні фірми створюють 47% ВВП Польщі!

За матеріалами українських ЗМІ

**Підготував Андрій
МАКСИМУК**





Кооперація без кооперативів, або Ноу-хау для виживання в ЄС

Невдовзі вітчизняним підприємствам доведеться на повну силу відчувати конкуренцію із західними компаніями вже і на власній території. Йдеться про вільну торгівлю з ЄС. Але як їм не втратити власних позицій? На думку польських експертів, допомогти українським підприємцям може їхній досвід організації закупівельних груп. Цій темі у Львові було присвячено низку конференцій в межах проекту «Купуймо разом» за участі польських та українських експертів.

ІДЕЮ ПОЛЯКИ ЗАПОЗИЧИЛИ В НІМЦІВ

Як відомо, на початку 1990-х, після підписання угоди про членство Польщі у ЄС, польська економіка переживала скрутні часи. Саме тоді вона зіштовхнулася із дуже жорсткою конкуренцією компаній, які прийшли з більш розвинених західних країн. Більше того, іноземні компанії диктували польським підприємцям умови закупівлі. Проте в Польщі не закрили ринок перед іноземними фірмами, а почали об'єднуватися і допомагати одне одному. Проти експансії великих західних компаній малий бізнес, переважно сімейного типу, використав «секретну зброю» – так звані закупівельні групи. Об'єднання зусиль і коштів малого бізнесу задля виживання дало змогу підпри-

ємцям зменшити витрати на сировину, комплектуючі та послуги. Трохи раніше схожі методи застосовували німецькі бізнесмени.

Польські підприємці бачили, що всі виробники роблять значні знижки покупцям великих партій товару, тоді як вроздріб сировина, комплектуючі, послуги коштують значно дорожче. Вихід із ситуації напрошувався доволі простий: потрібно об'єднуватися і збільшувати обсяги закупівель. Тоді також можна торгуватися за знижки. Однак те, що здавалося простим і зрозумілим, на практиці давалося із великими труднощами.

У 1990-1995 рр. у Польщі з'явилися перші закупівельні групи. Це були підприємці, які, задля збереження власного бізнесу та оптимізації витрат, вирішили пожертвувати частиною власної незалеж-

ності. Спершу вони діяли неформально і лише згодом формалізували «стосунки». Переважно це були вертикальні (галузеві) закупівельні групи. Нині в Польщі закупівельні групи успішно функціонують практично в усіх сферах економіки.

Як працює закупівельна група? Основне завдання закупівельної групи – не купувати і не продавати товар, а представляти інтереси малого бізнесу у переговорах з продавцями (дистриб'юторами чи виробниками) для отримання знижок. Є закупівельні групи вертикального та горизонтального типів. Вертикальна закупівельна група – це об'єднання в одній галузі. Наприклад, різні ресторани можуть закуповувати рибу в одного чи кількох спільних постачальників.

Горизонтальні групи об'єднуються за номенклатурою закупівель, але представляють різні галузі. Найпростіший приклад – офісне і канцелярське приладдя: купівля паперу, картриджів для принтерів тощо.

Як розповів Томаш Будзяк, експерт сімейного бізнесу, координатор українсько-польського проекту «Купуймо разом», у Польщі є галузі, в яких закупівельні групи домінують. Зокрема, це будівельна галузь, інсталяції. Наприклад, польська будівельна група ПСБ на 70% –

власність поодиноких польських сімейних фірм. Схожа ситуація у м'ясній галузі, проте не в таких великих обсягах. Також є закупівельні групи, які виробляють ковбасні вироби та мають спільну логістику м'яса. Вони частково переробляють його і продають під власною торговою маркою. Але жодна з них, навіть ПСБ, не домінує на ринку.

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. Їхня діяльність не дуже помітна для споживачів, оскільки нікого не цікавить, звідки пекар бере борошно, усіх цікавить кінцевий продукт – хліб. Завдяки успішній самоорганізації підприємців, Польща нині є найбільшим у Європі виробником меблів, яхт, столярних виробів, одним із найбільших постачальників автозапчастин, які виготовляють не іноземні концерни, а саме польські підприємства!

Закупівельні групи, хоч і меншою мірою, є й у промисловості. Це постачальники запчастин для автомобільної промисловості. Вони є покупцями сировини і матеріалів або електроенергії і фінансових послуг. Завдяки цьому вони знижують власні витрати на 10-15%. Відтак, стала можливою конкуренція із виробниками з інших країн.

УКРАЇНЬСЬКА ПЕРЕШКОДА: НЕМАЄ ДОВІРИ

Заведено вважати, що в Україні немає своїх закупівельних груп. Якщо Ви наберете в Google це словосполучення, максимум, що знайдете, – посилання на вищезгадані семінари, проведені у Львові за участі польських експертів. Насправді реальна картина трохи інша. В Україні вже багато років підприємці низки галузей досить вдало використовують цей метод для оптимізації закупівельних витрат. Наприклад, у швейній та будівельній галузях. Зокрема, в гуртових закупівлях.

– Якщо я купую 10 м тканини, то беру її за найвищою ціною. Відтак, у мене не готовий виріб буде дорожчим, а мій зарібок на ньому буде меншим. А якщо беру рулон, у якому 100 м, то за нього виставляється зовсім інша ціна, – розповідає підприємець Наталія. – Ще вигідніші умови купівлі матеріалу, якщо купувати 20-50 рулонів.

За її словами, попри очевидну вигідність великих закупівель матеріалу, об'єднуються не малі підприємці, а великі фірми. Вони закуповують мільйони метрів тканин в Об'єднаних Араб-

ських Еміратах і Туреччині. Малих фірм до себе не підпускають. Своєю чергою, великі гуртовики укладають контракти на постачання із малими збутовиками. Якщо ті хочуть торгувати їхньою продукцією, мусять щомісяця купувати її у певних обсягах, незалежно від рівня реалізації.

Звісно, малі підприємці, які шийють одяг, теоретично також можуть об'єднуватися для придбання матеріалу та комплектуючих виробів. Проте, порівняно з великими компаніями, їхні обсяги закупівель будуть незначні, а знижки – суто символічні. Крім того, якщо підприємець закупить 1-2 рулони тканини, муситиме віддати за них кілька сотень доларів, повернути які зможе лише впродовж року.

– Малі підприємці сьогодні ще не готові об'єднуватися із такими ж підприємцями навколо невеликої вигоди, – каже голова ГО «Клуб ділових людей» Микола Савуляк. – Деякі з них краще заплатять зайві 100-200 грн, але не бавитимуться в ці ігри. Затрати часу та коштів при створенні невеликих закупівельних груп будуть вищими, ніж зекономлені ресурси.

На його думку, такі форми закупівлі сьогодні можуть бути актуальними не так у певних галузях, як у групах товарів. Зокрема, канцелярських виробів, паперу, меблів, техніки тощо. Галузі не готові об'єднуватися. Вони конкурують між собою, сваряться. Найбільше бізнесові бракує взаємодовіри.

«Цим переважно займаються фірми, які спеціалізуються на імпорті сировини, – каже Олександр Бричко, виконавчий директор асоціації українських виробників лакофарбової продукції. – В Україні сировина для хімічної промисловості не виробляється. Тому середні та великі підприємства самі імпортують її з-за кордону. Але щоб об'єднувалися кілька підприємств і спільно купували сировину за кордоном – такого в нашій галузі немає і ніколи не було.

Одна із причин – недовіра між підприємствами. У нас були спроби ще з часів Радянського Союзу (об'єднання «Укрлакофарба») десь купувати сировину, а потім розподіляти між підприємствами. Нічого доброго з цього не виходило. Суцільний обман. Така ж картина була і в інших галузях.

Що означає взяти на себе обов'язок купувати і завозити сировину для інших підприємств? Вигоди дуже мало, а клопоту багато. Це митниця, податкові органи, перевірки інспекції з екології тощо. Такі спроби в майбутньому, звісно, будуть, але зараз ніхто цього робити не хоче. Це може бути вигідно у швейній та будівельній галузях.

У наших реаліях окремо закуповувати сировину легше. Наприклад, я очолюю підприємство, яке чесно виплачує працівникам заробітну плату, ніколи нікого не обманює. Сировину купую давно й у великих обсягах, за що маю хорошу знижку. А інше підприємство десятки разів обманювало державу, партнерів. Не

обов'язково там працюють злочинці. Там може бракувати хороших фахівців. Проте чому я маю співпрацювати із таким партнером? Наприклад, я купив сировину для когось, заплатив свої гроші, привіз її в Україну. А цей партнер каже: у мене зараз нічим заплатити за сировину. Що мені робити?»

Як розповів Іван Стефанишин, експерт сільськогосподарського ринку, в Україні час від часу виникають спонтанні об'єднання. Проте з низки причин постійного і системного характеру це явище поки що обертів не набуло. Хоча успішні приклади є. Наприклад, на Львівщині, у Жовківському районі є декілька фермерів, які вирощують овочі. Отож, вони вже певний час спільно закуповують матеріально-технічні ресурси.

Інші ж підприємці не поспішають заявляти про об'єднання в закупівельні групи. Одна з причин – щоб не мати проблем з антимонопольним законодавством. Як приклад зловживань, представники Антимонопольного комітету у Львівській області назвали ситуацію із закупівлями молока: закупівельники поділили регіон і не дозволяють селянам підвищувати ціни.

ЧІПАТИ ВАС НЕ БУДЕМО. ПОКИ ЩО

Як вважає Микола Савуляк, для того, щоб в Україні з'явилися закупівельні групи, потрібні чіткі правила, узагальнення світового досвіду та відповідне законодавство. «Наразі ж звідусіль звучить: Ви робіть, а ми поки що чіпати Вас не будемо. Хоча я розумію, що на початковому етапі, коли закупівельні групи будуть невеличкі і слабенькі, ніхто до них не пхатиметься. Однак не дуже приємно бути в когось на гачку».

Але схоже, що часу в українського бізнесу залишилося обмаль. На думку Томаша Будзяка, якщо українські підприємства не скористаються можливостями оптимізації закупівель, вони матимуть дуже серйозні проблеми в конкуренції із західними компаніями. Як свідчить польський досвід, закупівельні групи можуть знизити вартість закупівель на 10-30%. Окрім того, великі обсяги закупівель – це можливість відтермінування платежів, можливість уникнути кредитування і покращити свої фінансові умови. Це саме те, що допоможе вижити і розвиватися українському бізнесу.

Василь ХУДИЦЬКИЙ

Джерело: «Дзеркало тижня.
Україна» №4, 5 лютого 2016 року



Турецькі сімейні фірми – тигри світової економіки

Туреччина раніше асоціювалася нам із державою, яка є ідеальним місцем для проведення відпустки, придбання екзотичних виробів ручної роботи, зокрема, килимів, біжутерії, а також купівлі дешевих і якісних одягу та продуктів харчування. За останні 5 років ця ситуація радикально змінилася.

Туреччина раніше асоціювалася нам із державою, яка є ідеальним місцем для проведення відпустки, придбання екзотичних виробів ручної роботи, зокрема, килимів, біжутерії, а також купівлі дешевих і якісних одягу та продуктів харчування. За останні 5 років ця ситуація радикально змінилася.

Дедалі більше турецьких фірм працює у секторі нових технологій, а раніше працюючи на внутрішньому ринку підприємства із менш спеціалізованих галузей, як-от: легкої чи харчової, починають виходити на іноземні ринки і навіть поглинають найбільші європейські та американські підприємства у своїх секторах. За даними Міжнародного валютного фонду, турецькі продукти на даний час широко доступні у 200 країнах світу.

Це все є наслідком специфічних змін, які відбулися в Туреччині після 1920-их років. Увесь цей час влада Туреччини інвестувала у підприємливість мешканців держави. Було створено систему, у якій чіткі правові норми, податкові пільги та дотації заохочували створювати нові, переважно сімейні підприємства.

Співпраця між сімейними підприємствами та турецькою владою ще більше посилилася на початку XXI століття.

Створюються необмежені в часі спеціальні економічні зони. Знижуються або ліквідовуються податки, невелика частка фірм, які залишилися під наглядом держави, приватизовується на пільгових умовах для турецьких підприємців.

Завдяки цим діям, упродовж останніх 10 років турецький ВВП збільшився втричі, а дохід на душу населення зріс у понад двічі. 25% турецького ВВП генерується завдяки експорту, окрім країн Європейського Союзу Туреччина експортує свої товари до інших країн Близького Сходу (особливо до Ізраїлю, для якого вона є єдиним союзником у регіоні), а також Індії та Китаю.

СІМЕЙНІ ФІРМИ – ОПОРА ТУРЕЦЬКОЇ ЕКОНОМІКИ

Сімейні фірми становлять понад 90% усіх фірм, які діють на турецькому ринку, у тому числі 95% функціонує у секторі малих та середніх підприємств. Близько 75% фірм, які котируються на турецькій біржі, це сімейні фірми. Більшість сімейних фірм в Туреччині було створено в другій половині XX століття (86%), тому не може дивувати, що ними управляють

ще засновники або їх діти (перше та друге покоління). Найстаріші сімейні фірми в Туреччині, зазвичай, є найбільшими та працюють у багатьох секторах турецької та світової економіки. Своєю чергою, більшість тих, які було створено після 2000 року, – це фірми, які працюють у секторі нових технологій.

Сімейні фірми в Туреччині – це і невеликі, регіональні підприємства, на яких працює лише декілька членів сім'ї або працівників, і величезні міжнародні холдинги, які успішно працюють і в інших країнах світу. Близько 30% – це підприємства із кількістю працівників до 50 (у тому числі 13% – мікропідприємства до 9 працівників), понад 50% – це фірми із кількістю працівників від 50 до 250, а на кожному сьомому сімейному підприємстві працює понад 250 працівників.

Згадані вище дії турецького уряду призвели до формування в Туреччині економічної системи, яка базується в основному на діяльності сімейних фірм.

Завдяки найбільшим із них – «сімейним магнатам» – можна сказати, що Туреччина – це країна, що дедалі швидше розвивається, з однією із найпотужніших економік та армій на світі, із ефективною системою освіти та охорони здоров'я, а також із сучасною транспортною системою.

Для прикладу, лише одна із найбільших сімейних фірм Туреччини – «Ko Holding», генерує близько 10% національного ВВП.

Менші сімейні фірми не лише забезпечують зайнятість у своїх регіонах і дбають про збереження бізнес-традицій чи

виживання – на перший погляд – уже мало популярних секторів економіки та професій (наприклад, виготовлення керамічних виробів, рукоділля, текстильна промисловість). Вони з року в рік нарощують свої обсяги виробництва, наймають нових спеціалістів і виходять на нові іноземні ринки. В останні роки дедалі частіше можемо прочитати в турецькій пресі про невеликі сімейні фірми, які часто працюють вдома, власники яких замість маразму та стагнації, встановлювали для себе нові бізнес-цілі і вправно до них рухалися. Таким чином вони будують щораз більші підприємства, виробниaki стають дедалі популярнішими на світі.

ТРАДИЦІЯ І СУЧАСНІСТЬ

Більшість сімейних фірм в Туреччині працює в секторі промислової продукції (52%), значно менше – у будівництві, сфері послуг та енергетиці (разом 38%) і лише 10% – у секторах: транспорту, фармацевції та охорони здоров'я, інформатики та телекомунікацій, готельної справи та туризму. Однак, помилково буде стверджувати, що ці останні сектори – мало популярні.

Попри невелику частку, в Туреччині з'являється дедалі більше фірм у секторі сучасних технологій, і багато з них впевнено входять на світові ринки, поглинаючи набагато більш відомі європейські фірми. Такі дії було започатковано фірмою «Arelik A.S», яка виготовляє побутову техніку і належить до сімейного, най-

більшого в Туреччині холдингу «Кос». Її основна торгова марка «ВЕКО» стала четвертою найбільш відомою та популярною торговою маркою Європи. Окрім Європи, подібним успіхом вона користується на ринках близько 100 держав. Окрім цього, під цієї маркою виготовляються надзвичайно популярні в Європі телевізори, dvd та інші hi-fi-обладнання. «ВЕКО», окрім Туреччини, володіє також заводами в Румунії. Завдяки своїй діяльності, холдинг «Кос» потрапив до списку 500 найбільших корпорацій світу.

Завдяки інноваційності представників турецьких сімейних фірм, дедалі сильніше розвивається програма розвитку автомобільної промисловості в Туреччині. На даний час, Туреччина є місцем виготовлення американських «Ford», французьких «Renault» та корейських «Hyundai». У співпраці з цими фірмами, базуючись на можливостях турецьких сімейних фірм, виготовляються місцеві марки, на основі зразків моделей попереднього покоління світових виробників. На даний час, представники турецьких сімейних фірм вирішили, базуючись на наявних уже знаннях, у співпраці із владою держави створити цілком новий автомобільний продукт – національну марку.

Своєю чергою, у традиційних галузях, як-от: харчова промисловість, турецькі сімейні фірми починають входити на нові ринки. Створена двома турецькими сім'ями: Язікі та Озілхан – «Anadolu Group», власник торгової марки пива «Efes», дедалі динамічніше діє на світових ринках. Ця фірма відкрила свої пиво-

варні також в Росії та Казахстані. Завдяки популярності марки «Efes», «Anadolu Group» стала сьомою найбільшою фірмою в Туреччині. У випадку текстильної промисловості, окрім марок, які доступні на європейських масових ринках, дедалі більшою популярністю користуються турецькі торгові марки сегменту «luxury».

Деякі з них, зокрема ті, які пропонуються створеною у 1986 році сім'єю Оракчоглу фірмою «Damat Tween», співпрацюють із гігантами світового ринку. В останні роки сім'я Оракчоглу розпочала спільну діяльність із групою «Investcorp Gussis», яка надала турецькій фірмі доступ до своїх каналів дистрибуції.

Підсумовуючи, можна зазначити, що в Туреччині було створено досконалий клімат для розвитку сімейних фірм. Нині у них є величезні можливості для розвитку. Єдиним їх обмеженням може бути відсутність природної сировини і політична нестабільність в інших країнах регіону.

Гнівомир ПЕНКОВСЬКІ,

канцелярія розвитку міжнародного бізнесу «Locuples International Business Development»

Джерело: RELACJE. Журнал сімейних фірм, № 6 (14), жовтень 2015 року, ISSN 2353-6470

Переклала Людмила ПШЕНИЦЬКА-ЧАЛА



Природа успіху підприємницької сім'ї

„СПРАВДІ ЩАСЛИВИМ БУВАЄ ТОЙ, ЧИЄ ЩАСТЯ НЕ Є ВИПАДКОВИМ”.

АРТУР ГОРСЬКИЙ

Магічне слово успіх на даний час визначається, як «сповнення намірів, успішний результат якихось дій». Успіх – це багатовимірне і комплексне поняття, яке має багато форм та інтерпретацій. Воно може мати спортивний, мистецький, політичний, науковий (винаходи, технології), бізнесовий та життєвий характер. У випадку двох останніх форм успіх відображає бажаний стан узагальненого задоволення у довгостроковій перспективі.

УСПІХ БІЗНЕСУ

У менеджменті успіх підприємства визначається, як реалізація його візії, місії та цілей, відповідно до очікувань власників, менеджерів, працівників та зовнішнього оточення, особливо цільової аудиторії. Умовою успіху є досягнення, збереження, використання та посилення переваги над конкурентами. В економіці, яка базується на знаннях, джерелом конкурентної переваги повинні бути нематеріальні активи – цінні, рідкісні, складні для наслідування, як-от: унікальні організаційні знання, інтелектуальний капітал, інноваційний потенціал, соціальний капітал і репутація.

Такі активи визначатимуть потенціал зростання, розвитку підприємства і його цінність. Мірилами успіху бізнесу можуть бути: темп зростання (продажу, працівників, вартості активів), рентабельність та її динаміка, частка ринку і її динаміка, лояльність, прив'язаність клієнтів до торгових марок.

УСПІХ СІМ'Ї

Хоча у менеджменті природа успіху бізнесу описується і пояснюється доволі вичерпно, проте відсутньою є його інтерпретація у сім'ях, які створюють, володіють та управляють підприємствами. Кожна сім'я є первинною групою, інтимним зв'язком, який базується на взаємному почутті, взаємодії та взаємній відповідальності з акцентом на зміцненні внутрішніх стосунків. Багато соціологів працюють над визначенням сім'ї, як «універсального соціального інституту», описуючи її, як «усталений у традиції всіх культур, ритуальний комплекс людських дій, спрямований на задоволення важливих потреб своїх членів (в основному сексуальних, економічних та соціальних)». Успіх сім'ї може визначатися рівнем задоволення цих потреб.

Досвід, спостереження і дослідження автора дають підставу визначити успіх підприємницької сім'ї, як забезпечення добробуту і задоволення своїм членам, створення їм умов для розвитку в міру

їхніх здібностей та прагнень, забезпечення безпеки у широкому розумінні в довгостроковій перспективі часу при збереженні гармонійних позитивних стосунків між ними, а засобом реалізації цих намірів є підприємницька діяльність сім'ї у формі регулярного бізнесу.

УСПІХ БІЗНЕСУ І УСПІХ СІМ'Ї

Існують сімейні підприємства, у яких успіх бізнесу має вищий пріоритет від успіху сім'ї, принаймні на початкових фазах розвитку, коли бізнес бореться за виживання і ринкове становище, яке зумовлюватиме його розвиток і зростання в майбутньому. Що більшим є підприємство і його доходи, то більший потік фінансових надходжень може бути спрямований до сім'ї і збільшуватиме її задоволення без суттєвого впливу на стан бізнесу. Така філософія менеджменту дає бізнесу можливість швидше розвиватися і зростати, а сім'ї – швидше досягати стану повного задоволення.

В інших сімейних підприємствах успіх сім'ї має вищий пріоритет, ніж успіх бізнесу. За умов обмежених засобів може дійти до конкуренції за ці ресурси між сім'єю та бізнесом, і коли перемагає сім'я, то це завжди супроводжується втраченими шансами розвитку для бізнесу, і з'являється загроза погіршення ринкового становища і навіть банкрутства.

У літературі найкращим рішенням вважається досягнення компромісу між пріоритетами бізнесу та сім'ї. Бізнес розвивається і зростає в міру фінансових можливостей, а сім'я відчуває задоволення від умов, у яких живе.

ФІЛОСОФСЬКИЙ ПІДХІД ДО УСПІХУ СІМЕЙНОГО БІЗНЕСУ

Здається, що тема успіху підприємницької сім'ї не вичерпується соціологіч-

ним чи психологічним виміром. Повніше і влучніше описує його філософія. Відповідно до роздумів філософів, життєвим успіхом людини є щастя. За Владиславом Татаркевичем, це наближення до стану повного і довгострокового задоволення від життя, попри можливі слабші моменти і драматичні події. Щасливим є той, хто хотів би ще раз пережити власне життя. Інші вбачають щастя у прихильності фортуни, у відчутті радості або у володінні благами. Ці пропозиції сукупно формують концепцію щастя Татаркевича.

З філософських роздумів виходить, що є чотири основні джерела щастя:

– зовнішні блага: майно, доходи, шляхетські чи наукові титули, слава, положення в суспільстві, репутація, влада – «яка підносить одних людей над іншими...»

– почуття, «які поєднують одних людей із іншими, особливо в коханні та в сім'ї...»

– робота – «...мало що сприяє щастю людини так, як робота, яку вона любить, цінує, яка її притягує і яку вона виконує вдало, і мало що може зробити її настільки нещасливим, як робота, яку вона змушена виконувати всупереч своїм уподобанням і вмінням».

– пристрасть – «безкорисні вподобання»: наука, мистецтво, спорт, релігія, подорожі тощо.

У цьому контексті видається, що підприємницькі сім'ї мають ще одну відмінність – їх члени можуть досягати більшого задоволення від життя, щастя, життєвого успіху. Люди, які міцно пов'язані емоційно, своєю працею, яка часто поєднана із пристрастю, володіють «зовнішніми благами» і поступово їх збільшують для користі наступних поколінь краще, швидше і більш масштабно, ніж ті, які не мають такої можливості.

д-р Войцех ПОПЧИК

кафедра фінансів та стратегії підприємства

Лодзького університету

Джерело: RELACJE. Журнал сімейних фірм, № 4 (12), червень 2015 року, ISSN 2353-6470

Переклала Людмила ПШЕНИЦЬКА-ЧАЛА



Сімейний старт-ап – новий вимір інноваційності сімейних фірм в Ізраїлі

Попри роками існуючі економічні та політичні кризи, Ізраїль постійно доводить, що навіть будучи єдиною країною на Близькому Сході, яка позбавлена будь-яких корисних копалин, в екстремальних умовах можна збудувати одну із найсучасніших економік світу. Навіть в роки економічної кризи в дослідження та розвиток було за інвестовано понад 5% національного доходу. Це світовий рекорд.

Попри роками існуючі економічні та політичні кризи, Ізраїль постійно доводить, що навіть будучи єдиною країною на Близькому Сході, яка позбавлена будь-яких корисних копалин, в екстремальних умовах можна збудувати одну із найсучасніших економік світу. Навіть в роки економічної кризи в дослідження та розвиток було за інвестовано понад 5% національного доходу. Це світовий рекорд.

Окрім того, ізраїльська влада з 1980-их років інвестує в розвиток нових технологій. З цією метою також змінено систему освіти і пристосовано її до вимог

ринку – значну частину випускників ВНЗ становлять спеціалісти із технічних і точних наук. Щоб заповнити технологічну прогалину (надто мала кількість інженерів), з 1990-их років ведеться діяльність із залучення молодих, здібних інженерів єврейського походження з території колишнього Радянського Союзу та Сполучених Штатів Америки і Європи.

На даний час нові технології є основним двигуном розвитку ізраїльської економіки і магнітом, який притягує гроші інвесторів, і функціонують вони здебільшого у невеликих, але добре організо-

ваних сімейних фірмах. Ізраїль посідає друге місце, відразу після каліфорнійської Кремнієвої Долини, за кількістю так званих high-tech старт-апів, тобто, нових фірм із просунутими технологіями, і перше – за кількістю сімейних фірм у цьому секторі. За останні роки ізраїльтянам вдалося випередити за цим показником, зокрема, Японію, США, Південну Корею та Китай.

Типове ізраїльське сімейне підприємство, яке працює в секторі сучасних технологій, відрізняється від відомого зразка молодого сімейного підприємства. Його організаційна структура є складнішою. Просунутість проектів (особливо в галузі IT) вимагає великої кількості спеціалістів, нерідко із дуже унікальною спеціалізацією. Декілька осіб з однієї сім'ї навіть якщо і володіють необхідною освітою, то здебільшого не настільки, щоб могли конкурувати з уже наявними на ринку підприємствами та самостійно розробляти масштабні, інноваційні проекти. Своєю



чергою, пошук працівників для щойно заснованої фірми дуже часто є складним, враховуючи заробітки досвідчених ІТ-спеціалістів в Ізраїлі (в середньому 4-6 тисяч доларів). Через це багато сімейних підприємств у секторі нових технологій в Ізраїлі засновуються на основі співпраці декількох сімей, представники яких відповідають за реалізацію своєї частини проекту, взамін за процентно виражену частку в фірмі. Дуже часто ці організації засновуються на співпраці єврейських та арабських сімей.

Про ізраїльські досягнення в секторі нових технологій у західному світі говориться не надто багато. Ізраїль є невеликою державою, з ринком, на якому неможливо просунути глобальні продукти споживчого характеру. «Сімейні піонери» концентруються на спеціалізованих, небаченій ніде ніші з думкою про те, що їх рішення будуть цікавими для великих міжнародних корпорацій.

Наприкінці 1990-их років було багато такої активності з боку членів сімейних ізраїльських фірм у секторі нових технологій. Першою фірмою, яка вирішила розвиватися на основі такої бізнес-моделі, була фірма «Mirabilis», заснована у 1996 році сім'ями Голдфінгерів, Вардінів, Амірів і Бірісерів.

Її найбільшим успіхом було створення інтернет-комунікатора ICQ, який першим на світі дав можливість текстового спілкування між власниками комп'ютерів із доступом до інтернету. І це рішення зробило блискавичну революцію у світі інтернету.

Запровадження нових форм спілкування в інтернеті у формі надсилання коротких текстових повідомлень SMS, чату, можливість вільного отримання інформації у формі online-телебачення призвели до швидкого розвитку малої

фірми. У 1998 році члени сімей прийняли рішення про співпрацю з американським інтернет-гігантом «American Online» (AOL), який повинен був лише допомагати у подальшому процесі розвитку і вдосконалення технологій створення ICQ. Завдяки співпраці було досягнуто великого успіху, який не був би можливим, якби фірма вирішила діяти без підтримки ззовні. У 1998 році, на початковому етапі співпраці кількість зареєстрованих користувачів комунікатора ICQ становила понад 12 млн. Внаслідок співпраці з AOL ця кількість збільшилася до понад 30 млн у 2007 році. За даними AOL, майже половина користувачів комунікатора походить з Європи і Сполучених Штатів Америки. Основною вигодою для «America Online», пов'язаною із придбанням «Mirabilis», було її вхідження на європейський ринок, своєю чергою, для сімей Голдфінгерів, Вардінів, Амірів та Бірісерів ця співпраця принесла можливість отримання нових технологій і подальшого розвитку.

Для ізраїльської економіки ця угода була першою, у якій міжнародна корпорація розпочала співпрацю із сімейним підприємством, яке розвивається, на таку велику суму – і вона стала початком «лавини» подібних угод в інших секторах ізраїльської економіки. У 2006 році фірма з ІТ-сектора «Mercury Interactive», яка займалася створенням програмного забезпечення для управління інфраструктурою та ІТ-послугами (створена у 1989 році сім'ями Ланданів і Фінеголдів однією із перших у секторі high-tech в Ізраїлі), розпочала тісну співпрацю з концерном «Hewlett Packard». Представники обох фірм вважали, що завдяки співпраці можуть досягти статусу найважливішого гравця на ринку програмного забезпечення для оптимізації бізнес-процесів. Продукти обох фірм ідеально взаємодоповнювалися і практично не конкурували між собою. «Hewlett Packard» міг запропонувати програмне забезпечення для управління мережею та ІТ-послугами в межах пакету «HP Open View», а компанія «Mercury» спеціалізувалася в управлінні додатками, дистрибуцією, відповідністю ІТ-рішень статутним вимогам та архітектурою, орієнтованою на послуги.

Більшість сімейних фірм в Ізраїлі, які працюють у секторі сучасних технологій, не розвивалися би без співпраці з ізраїльською армією, яка потребує найсучасніших технологій для забезпечення безпеки на території країни та обмеження можливості початку чергової війни. Для ізраїльської армії перші сімейні фірми сектора нових технологій, зокрема, розробили: технологію бездротового доступу до інтернету на великій території (WiMAX), пейджери, технології шифрування і прослуховування.

Армія, взамін за розробку нових технологій, інвестує у розвиток невеликих сімейних фірм сотні мільйонів доларів США. Окрім цього, вона надає їм свої «know-how» – часто надаючи доступ до секретних технологій (найчастіше, не найновіших, а тих – з попереднього покоління) з метою інтенсифікації роботи над їх комерціалізацією.

Завдяки такому специфічному виду публічно-приватного партнерства, яке відбувається між ізраїльською армією та сімейними фірмами із сектора сучасних технологій, ізраїльська економіка розвивається щораз швидше, а багато технологічних інновацій, які раніше ми могли побачити лише в популярно-наукових фільмах, потрапляють «у домівки» пересічних землян.

Підсумовуючи, слід зазначити, що наймолодші ізраїльські сімейні фірми, які на відміну від тих, що виникли у XIX і на початку XX сторіччя, своїм успіхом завдячують інвестуванню у розвиток сучасних технологій, а не сільському господарству чи туризму. Більшість із них – це молоді підприємства у першому поколінні – і досі найчастіше власником підприємства є його засновник, який водночас ще не досяг віку, щоб почати серйозно ставити перед собою запитання: «Кому передати сімейний бізнес?!» Повномасштабно вони почали виникати під час комп'ютерного «буму» початку 1980-их та інтернет-буму початку 1990-их.

На даний час, завдяки співпраці з великими корпораціями та державою, інноваційні сімейні фірми в Ізраїлі можуть розробляти сучасні продукти світового масштабу, одночасно зберігаючи свій сімейний характер. У найближчому майбутньому в Ізраїлі повинні з'явитися нові, унікальні у світовому масштабі проекти. Адже пристрасть, креативність і підприємливість – у природі всіх творців сімейних підприємств!

Гнівомір ПЕНКОВСЬКІ,

канцелярія розвитку міжнародного бізнесу «Locuples International Business Development»

Джерело: RELACJE. Журнал сімейних фірм, № 5 (13), серпень 2015 року, ISSN 2353-6470

Переклала Людмила ПШЕНИЦЬКА-ЧАЛА



Що таке E-LEARNING?

Найцікавішою новинкою проекту Купуймо разом 2.0 у 2016 році буде навчання, присвячене створенню закупівельних груп, призначене не лише для підприємців, а, насамперед, для організацій бізнес-середовища – асоціацій бізнесу та локальних консультантів. Для зручності учасників, а насамперед для досягнення максимально широкого покриття нашої діяльності, навчання проводитиметься, насамперед, on-line на спеціально створеній платформі e-learning'у. То що ж таке у-e-learning детальніше розглянемо у цій статті. Навчання e-learning – це навчання, які проводяться через інтернет, on-line. Вони дають можливість брати участь у навчанні з будь-якого місця на світі. Нові технології дають змогу проходити навчання на всіх мобільних пристроях – планшетах чи смартфонах. Це найбільш мотивуючий спосіб проведення навчання. Отримані знання учасників легко перевіряються під час фінального тесту. Учасник, готуючись до тесту, може неодноразово повторювати окремі модулі у будь-який момент. Власні нотатки і можливість отримання додаткових документів щодо навчання збільшують зручність і мотивують до подальшого поглиблення знань. Процес навчання e-learning, зазвичай, складається із декількох етапів: навчання, тестів, завдань та міні-ігор. Кожен процес можна індивідуально пристосувати до специфічних потреб.



ЯК ЗЕКОНОМИТИ НА НАВЧАННІ?

Навчання on-line пов'язане із ще двома дуже важливими вигодами. Ти не тратиш ані часу, ані енергії на добирання, організацію, а, насамперед, заощаджуєш гроші. ТАК! Заощаджуєш гроші, які потрібно платити за стаціонарне навчання. Не віриш?

Розглянемо грошові та часові транспортні витрати. Скільки грошей Ви потратите на добирання? Не важливо, чи Ви використовуєте власне авто, чи публічні транспортні засоби – це все одно коштує гроші.

Скільки часу займає Тобі доїхати до місця проведення навчання? 2 години? 8 годин? Скільки з цього часу Ти би міг присвятити важливим, але відкладеним на потім оперативним завданням? Чи хтось

рахає, які витрати понесе фірма під час кожної даремно витраченої на добирання години?

А що з витратами на організацію навчання, оренду залу, підготовку навчальних матеріалів, які часто друкують та потім ніколи не використовують.

Навіть якщо Ти оптимізуєш видатки, то ці ж самі витрати понесеш ще раз, якщо навчання потрібно повторити.

ЧИ НАВЧАННЯ ЗАВЖДИ Є НУДНИМ?

Ми це знаємо, правда? Так, Навчання є цікавим лише для тих, хто його проводить.

Учасники застосовують принцип трьох З: Зазубрити – Здати – Забути.

А ЩО, ЯКЩО ЦЕ МОЖНА ЗМІНИТИ?

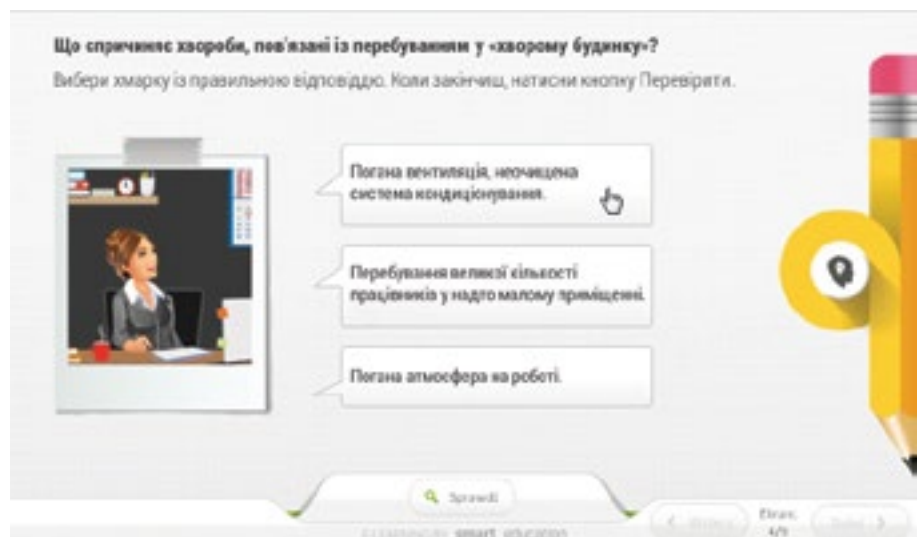
Навчання e-learning – це нова форма навчання, яка містить багато інтерактивних механізмів, які мобілізують до роботи. Вправи, завдання, які необхідно виконати, тести. Більше того, учасник навчання більше ангажується в сам процес завдяки цікавій фабулі, пов'язаній із реальними ситуаціями, з якими він має справу.

В e-learning'овому навчанні використовуються мультимедійні матеріали: відео-файли з інтерв'ю або інструкціями, case study, анімація і зображення. Завдяки мультисенсорності навчання, учасники легше засвоюють знання, ніж під час лекцій. Нерідко навчання проводиться з гумором, анекдотами та несподіваними елементами, щоб викликати інтерес учасників та утримувати постійний рівень уваги.

НАВЧАННЯ E-LEARNING ПІДВИЩУЮТЬ ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА КОМПЕТЕНЦІЇ

Звісно, якщо вони є цікавими, інноваційними та гнучкими. Кожна порція знань повинна бути подаватися у відповідно підготовлених модулях. Завдяки вправам та тестам Ти завжди можеш перевірити свої знання. Ти легше засвоїш нову інформацію, якщо вона буде підготовлена доступним чином, зможе зацікавити. Важливим є також графічний супровід, естетика та прозорість поданої інформації.

За матеріалами компанії Smart Education





Розвиток та зростання фірми – стратегії виживання та успіху

**Без розвитку немає зростання, а без зростання немає розвитку.
Успіх бізнесу можливий лише за умови його постійного розвитку та зростання.**

В умовах глобальної ринкової економіки XXI сторіччя середовище бізнесу підлягає частим, інтенсивним змінам, дуже часто непостійного характеру (які важко передбачити та спрогнозувати), які вимагають дедалі вишуканіших дій для пристосування бізнесу, необхідних для того, щоб вижити та функціонувати у довгостроковій перспективі. Мало фірм має достатньо сильне положення, щоб впливати на середовище та ініціювати в ньому зміни та тенденції, відповідно до власних очікувань, тобто, замість пасивного пристосування до середовища активно створювати вигідні для себе умови. Середовище бізнесу стає дедалі непередбачуванішим, нестабільним, турбулентним та складним у всіх своїх сферах: економічній, політичній, соціально-демографічній, регулятивно-правовій, технологічній, міжнародній і галузевій. Галузь – це група підприємств, які пропонують подібні продукти і є географічно близькими. Ми говоримо про міський, районний, обласний, регіональний, національний, європейський або гло-

бальний вимір галузі. Стосунки підприємств у галузевому середовищі набирають характеру гіперконкурентної боротьби, посилюється її інтенсивність, розширюється діапазон доступних методів, збільшується її вартість і невпевненість щодо очікуваних результатів. Чи за таких складних умов існує спосіб, рецепт для виживання бізнесу у довгостроковій перспективі? Так. Бізнес, який має ефективну стратегію розвитку і завдяки ній зростає, однозначно більш ймовірно виживе, ніж подібне підприємство, керівництво якого є менш професійним, не налаштованим на експансію (зростання) і зацікавленим у збереженні status quo.

ЩО ОЗНАЧАЄ РОЗВИТОК, А ЩО ЗРОСТАННЯ БІЗНЕСУ?

Поняття розвиток і зростання у багатьох наукових дисциплінах означають

те саме і є взаємозамінними. Проте у менеджменті є суттєва різниця між цими двома поняттями.

Розвиток має якісний характер і означає впровадження змін у підсистеми бізнесу, які пристосовують його до змін середовища. Зміни, які охоплює розвиток бізнесу, можуть стосуватися продуктів (створення нових продуктів або модифікація нових), процесів (нові технології виробництва, кращі і/або дешевші), організації (модифікація організаційної структури), маркетингу (нові способи надання цінності цільовим клієнтам, комунікація з ними) і менеджменту (заміна окремих членів правління або підвищення їх кваліфікації і рівня професіоналізму шляхом освіти, участі в курсах та семінарах, доповнення формальної освіти, післядипломного навчання, MBA). Розвиток у цьому розумінні дає бізнесу змогу досягати, використовувати, зміцнювати та посилювати перевагу над галузевими конкурентами. Краще конкурентне становище означає кращі можливості для розвитку за рахунок конкурентів.

Зростання є кількісною категорією і означає збільшення ресурсів бізнесу та масштабів його функціонування. Вимірю-

ється показниками зростання: виробництва, продажу, прибутку, рентабельності, вартості активів, кількості працівників, частки ринку. Між розвитком та зростанням є зворотний зв'язок. Що краще ринкове та конкурентне становище матиме бізнес завдяки розвитку, то швидше зможе зростати. І навпаки, що швидше зростатиме бізнес, то сильнішим буде його конкурентне становище. Зростання дає змогу досягти економії на масштабі, тобто, зменшити витрати на одиницю продукції в міру збільшення масштабу діяльності, удосконалити технології, посилити переговорну позицію щодо постачальників та клієнтів. Більші підприємства можуть реалізовувати амбіційні, переломні проекти досліджень та розвитку. Вони акумулюють і розвивають знання швидше та ефективніше. Мають кращий та простіший доступ до інформації та джерел фінансування подальшого зростання та розвитку завдяки вищій надійності в очах фінансових інституцій та потенційних інвесторів, легше входять у нові галузі та на нові ринки, будують ефективні бар'єри для входження у свої галузі та ніші, які ускладнюють появу нових конкурентів.

ЗНАЧЕННЯ РОЗВИТКУ ТА ЗРОСТАННЯ ДЛЯ СІМЕЙНИХ ФІРМ

Розвиток та зростання сімейних фірм посилює фінансову та матеріальну безпеку членів підприємницької сім'ї у довгостроковому періоді. Що більшим є підприємство та його доходи, то більший потік фінансових надходжень може потрапляти до сім'ї і збільшувати її задоволення без значного впливу на стан бізнесу і його конкурентну позицію. Якщо бізнес не зростає, сім'я конкурує з ним за фінансові ресурси, щоб задовольнити потреби її членів за рахунок потреб бізнесу. Стабілізація чи навіть зменшення масштабу функціонування малого та середнього бізнесу створює для нього істотні загрози втрати ринкової позиції і внаслідок цього втрати матеріальної безпеки підприємницької сім'ї та працівників, які не належать до сім'ї. Тому на

ранніх стадіях циклу життя бізнесу його інтереси та потреби повинні мати пріоритет над потребами та інтересами сім'ї, оскільки він повинен стати «regretium mobile» фінансів для всіх її поколінь. Слід пам'ятати, що сім'я в міру розширення та зростання нових поколінь має дедалі вищі фінансові потреби, і лише бізнес, який розвивається та зростає, може ці потреби та очікування задовольнити.

АЛЬТЕРНАТИВНА ПОВЕДІНКА БІЗНЕСУ У КОНКУРЕНТНІЙ БОРОТБІ

Окрім конфронтаційних методів, підприємство може обмежувати конкуренцію шляхом співпраці і стратегічним альянсів із наявними та потенційними конкурентами (спільне досягнення сильної конкурентної позиції щодо інших) або уникати конкуренції, вишукуючи та використовуючи нові ніші. Звісно, що бізнес, який відкриє для себе ринкову нішу, певний час матиме в ній монополію, але не муситиме конфронтувати з конкурентами, оскільки їх ще немає.

Однак, слід пам'ятати, що це перехідне, тимчасове становище. Щоб зберегти свою позицію, слід створювати перешкоди для входження у таку нішу потенційних конкурентів – імітаторів. Найефективнішим способом збереження ніші є зростання бізнесу, що створюватиме перешкоду завдяки економії на масштабі та технологічній просунутості. Потенційний конкурент, інвестор – завжди прорахує, який капітал він повинен за інвестувати в цю нішу, щоб досягти показників собівартості та стандартів якості, наближених до «піонера» ніші. Правова перешкода, яка полягає у патентуванні продукту чи технології, а також перешкода лояльності клієнтів, спричинена їх прив'язаністю до унікальної початкової пропозиції, також ефективно захищають від появи конкурентів у ніші. Побудова перешкод економії на масштабі, технологічній, правовій перешкод та тієї, яка пов'язана із лояльністю, залежить від зростання та розвитку та вимагає капіталовкладень. В українських реаліях ми часто стикаємо-

ся із ситуацією, коли підприємець знаходить нішу, розпочинає господарську діяльність, яка є затребуваною на ринку та рентабельною, але через якийсь час з'являється конкурент, більш зорієнтований на зростання, перехоплює ініціативу та стає лідером ніші внаслідок відсутності значних перешкод для входження.

ВИСНОВКИ:

– надійною реакцією на невизначеність та непередбачуваність середовища бізнесу є його розвиток та зростання, які вимагають капіталовкладень, інвестицій,

– бізнес, який не розвивається та не зростає, характеризується низькою ймовірністю виживання у довгостроковому періоді,

– зрілість, насичення ніші або ринку не може бути причиною меншої активності для зростання та розвитку бізнесу. У таких ситуаціях проводиться територіальна експансія, наприклад, міжнародна, або диверсифікація – поступове входження в інші сектори чи ніші,

– сімейні фірми повинні бути більш зорієнтовані на зростання та розвиток бізнесу через їх природну потребу у сильній репутації, а також через очікування щодо розвитку сім'ї та її поколінь. Безсумнівною перешкодою для продовження зростання та розвитку можуть бути труднощі зміни поколінь: вік лідера і небажання передачі влади і власності наступникам, порушена комунікація між членами сім'ї або просто відсутність спадкоємців. Практика пропонує багато рішень, які ефективно нейтралізують ці перешкоди.

д-р Войцех ПОПЧИК

кафедра фінансів та стратегії підприємства Лодзького університету

Джерело: RELACJE. Журнал сімейних фірм, № 5 (13), серпень 2015 року, ISSN 2353-6470

Переклала Людмила ПШЕНИЦЬКА-ЧАЛА





Оксана Долгова: «Наша місія – допомагати людям»

Журналісти «КР» поспілкувалися із Оксаною Долговою, бізнес-тренером компанії «Богущ Тайм». Пані Оксана розповіла нашим читачам про тайм-менеджмент, правильне розставлення пріоритетів і гармонійне поєднання різних сфер діяльності людини.

► Пані Оксано, розкажіть, будь ласка, як керівникам усе встигати? Як їм правильно управляти своїм часом?

– Давайте я спершу трохи розповім про нашу компанію і про те, чим ми займаємось. Компанія «Богущ Тайм» – це тренінгові компанії, що надає послуги з навчання управління часом. Що стосується цього напрямку, то у нас є декілька рівнів. Перший рівень – найнижчий. Це тайм-менеджмент для молоді. Ці тренінги орієнтовані на людей 13-17 років. Другий рівень – це тайм-менеджмент за один день. Це для рядових працівників, яким необхідно організувати безпосередньо тільки свій час. Третій рівень – це управління часом для керівників. Керівники і ключові працівники, які окрім того, що повинні організувати себе, повинні також організувати людей навколо себе. І четвертий – найвищий рівень – це власники бізнесу. Для власників бізнесу проводить тренінги Людмила Богущ. З іншими – працюють різноманітні тренери. У нас усі тренери в компанії – сертифіковані. Ми навчаємо правильно управляти своїм часом, створювати свої цілі. Наші «студенти» заносять свої плани безпосередньо у «Богущ Бук». Це запатентований авторський інструмент. Окрім цього, є спеціалізовані додатки для iOS. На даний час ми також розробляємо додатки під Андроїд.

Отже, люди виходять з наших тренінгів із планами на 5-10 років, і вони чітко знають, що їм потрібно зробити завтра, щоб досягти того, чого вони хочуть досягти через 10 років. Їм не потрібно щось вигадувати, вони не переживають, що вони щось забудуть. Усе в них є на місці,

усе вже заплановано.

Повертаючись до Вашого запитання, люди вчать в нас, як управляти своїм часом, як виставляти пріоритети у своєму житті настільки якісно, щоб не лише встигати все зробити, а й встигати все робити вчасно, виходячи із своїх цілей. Далі – як правильно планувати і розраховувати свій час, як враховувати форс-мажори. Також буває таке, що керівники роблять багато роботи, а результату немає. Ми усуваємо джерело виникнення цих проблем. Виявляємо, чому так відбувається, і далі людина працює з тим, що залишилося важливим.

Також буває, що в людини накопичується втома чи роздратування. І з цим дуже важко справлятися. Ми навчаємо, як правильно з цим справлятися, як уникнути таких ситуацій, як не створювати собі незавершених справ. Наші тренінги складаються із 30% теорії і 70% практики. Усі отримані теоретичні знання людина відразу має змогу застосувати на практиці. Ще один важливий момент – у керівників дуже часто немає часу на відпочинок. Навіть якщо вони їдуть відпочивати, то все одно беруть із собою комп'ютер і працюють. Як збалансувати різні ділянки свого життя – цьому ми також навчаємо безпосередньо на тренінгах: як виділити час на сім'ю і роботу, і як виставляти межі між усім цим.

► Ви розповіли про компанію, розкажіть ще, будь ласка, про себе, коли Ви почали займатися тайм-менеджментом і чому саме цей напрям обрали?

– Насправді, я нещодавно розмовляла з батьком, і він мені нагадав, що я такими

питаннями цікавилася ще в шкільному віці. Далі я здобула економічну і психологічну освіту. З часом почала проводити майстер-класи. І в 2014 році я потрапила в «Богущ Тайм». Тут я довгий час стажувалася. Щоб стати тренером, я мусила спершу бути продавцем, потім працювати в конференц-сервісі, а потім у піар-відділі. Таким чином, я знаю усю специфіку роботи компанії. Потім я пройшла внутрішню і зовнішню навчання, склала екзамени і стала тренером.

► Ви в загальному розповіли про тематику Ваших тренінгів. Давайте детальніше поговоримо про певні аспекти. То як в умовах наявності багатьох завдань і справ правильно розставити пріоритети?

– Давайте поговоримо про планування робочого дня. Коли ми плануємо робочий день, ми собі записуємо багато завдань. Насправді ми дуже часто робимо багато того, що непотрібно робити. Коли ми підраховуємо час, необхідний для виконання всіх завдань, то розуміємо, що це все виконати неможливо. Це перша помилка. Друга помилка полягає в тому, що люди планують лише робочий час, а особистих справ не планують.

Для виставлення пріоритетів перша порада – визначити для себе не більше 5 жорстких завдань. Жорстке завдання – це завдання, яке з кимось узгоджене, або це якийсь захід, який має конкретні часові межі. І вже між цими жорсткими завданнями слід планувати інші дрібні завдання. Наступне – завжди треба планувати форс-мажори, незаплановані завдання. Ми пропонуємо 20% часу виділяти на форс-мажори. Якщо Ви цей час не використаєте, то він Вам пригодиться для виконання дрібних завдань.

Окрім того, якщо завдання займає не багато часу, усього декілька хвилин, то виконати його слід негайно. Не відклада-

ти, щоб не тримати його постійно в голові і не відволікатися.

Далі, важливо використовувати працю, якщо немає жорстких завдань, то насамперед виконувати глобальні завдання, а вже потім – дріб'язкові. Бо якщо буде форс-мажор, то дріб'язкові завжди можна встигнути. А глобальна справа потребує більше часу і концентрації. Окрім того, між жорсткими завданнями важливо залишати мінімум 30 хвилин, щоб можна було затягнути зустріч, якщо потрібно, або підготуватися належним чином до наступної зустрічі.

І ще, щодо зустрічей, рекомендуємо проводити зустріч не більше 1 години: оскільки перша година зустрічі – завжди структурована, а далі відбувається вже повторення попередньої розмови і інші не надто продуктивні речі. Це основні правила для планування.

Хочу сказати, що планувати потрібно двічі на день – вранці і ввечері. І потрібно при плануванні завдань постійно переглядати свої цілі. Увечері ми обов'язково робимо висновки і попередньо плануємо наступний день, щоб не тримати це все в голові вночі і спокійно спати.

► **Хочу повернутися до керівників, які, за Вашими словами, і на відпочинку працюють. Як же розподілити професійний та особистий час і досягти гармонійного життя?**

– Насправді, керівник – це той, у кого є підлеглі. Спершу йому треба знайти ту людину, якій він делегує певне завдання. Це делегування повинне відбуватися публічно, щоб людина мала доступ до всієї інформації. Щоб не вийшло так, що інші працівники не сприятимуть такому підлеглому у виконанні делегованих йому завдань. Окрім цього, дуже важливо після повернення з відпустки ще 1-2 дні провести вдома для адаптації. А на роботі поступово входити в буденні справи: виділити декілька годин на кожного підлеглого і дізнатися, як у них ідуть справи.

А сама відпустка повинна бути повним абстрагуванням керівника від роботи.

► **А що Ви рекомендуєте робити із тайм-кілерами: поштою, інтернетом, телефоном тощо? На це також потрібен якийсь час...**

– Так, це потрібно також планувати. Наприклад, сьогодні я запланувала 1 годину на пошту, на спілкування з клієнтами і партнерами – окремий час. А незаплановані дзвінки – входять у форс-мажори. 20% часу буде достатньо. Що робити з тайм-кілерами? Дуже просто. Просто уявіть, скільки вартує Ваш час і скільки прибутку ви втратите, якщо займатиметеся тими справами, які не приносять жодної користі. Ну і загалом, плануйте у свій розпорядок дня лише ті завдання, які відповідають певним важливими цілям, запланованим Вами. Якщо Ви не зможете відповісти самі собі, з якою ціллю Ви робите певне завдання, то усвідомите, що це завдання не потрібно виконувати.

► **Чи правильно я розумію, що для планування дня спершу треба спланувати мінімум рік?**

– Так, звісно. Я розповім, як відбувається планування часу за допомогою «Богуш Бук». Сам цей записник розпочинається із пункту – незавершені справи. Аби чогось досягти, потрібно спершу звільнити свою енергію і виписати всі незавершені справи, які забирають Ваш час і думки. Наступний листочок – це список бажань. Слід виписати мінімум 41 бажання. Спершу це будуть бажання, наві'язані соціумом, а далі спливатимуть вже Ваші істинні бажання, тому їх кількість повинна бути великою. Далі Ви плануєте своє життя на 10 років, виходячи із цих бажань. Згодом Ви робите планування на рік. Далі відбувається планування на місяць. Ми пропонуємо розподіляти все на 6 ключових сфер: це фізична, особистісна, бізнес, принципова, сімейна і загальна сфера. Уже виходячи з цих сфер, Ви плануєте місяць своєї роботи. А далі

Ви вже маєте щоденний розклад: жорсткі і дріб'язкові справи.

► **Опишіть, будь ласка, детальніше ці 6 сфер.**

– Фізична сфера стосується здоров'я людини (походи в басейн чи в гори, досягнення якоїсь ваги, проведення операції тощо), бізнес-сфера (для власників – це бізнес, для інших працівників – це робочі справи), особистісна сфера стосується особистісного розвитку (навчання, підвищення кваліфікації, духовний розвиток тощо), принципова сфера (це може бути, наприклад, купівля автомобіля чи прочитання всіх книг улюбленого автора), сімейна сфера стосується батьків, дружини/чоловіка і дітей, а загальна сфера стосується планети Земля (наприклад, я кожного кварталу хочу відвідувати нову країну, а для Вас це можуть бути певні суспільні чи екологічні цілі).

► **Скажіть, будь ласка, уміння управляти часом: це набута риса, якої можна навчитися, чи вроджена, тобто одним дається легше, а іншим – важче...**

– Знаєте, кожна людина вміє спілкуватися, але як вона спілкується – це вже справа кожної людини. Вміння – є у всіх. Але управління життям – це вміння жити якісно. Адже якщо Ти вмієш якісно управляти своїм часом, то Ти вмієш робити все, що Ти хочеш. І наша місія – допомагати людям, які чогось хочуть, щоб вони могли стати щасливими. У нас є і соціальні проекти, коли ми на День Незалежності на Хрещатику допомагаємо малювати Карту своїх мрій усім бажаючим.

Тобто, я хочу сказати, що може – кожен, але чи хоче – це вже вибір його. Людина може вдосконалювати свої навички, вміння – і досягати того, чого хоче.

► **Дякую Вам за цікаву розмову. Успіхів!**

Спілкувався Андрій
МАКСИМУК





Фасилітація: секрети успішних нарад

У вітчизняній бізнес-лексикі постійно з'являються нові терміни: гейміфікація, коучінг, асесмент, грейдинг, аутплейсмент... Нещодавно до цього нескінченного переліку додався ще один – фасилітація. Сьогодні розберемося із цим інструментом і з'ясуємо, чим він може бути корисним у нашій щоденній роботі. А він може!

піднесення та відчуття власної причетності до прийнятих рішень немає.

ЩО ЦЕ ТАКЕ?

Проте, групова робота може і мусить бути ефективною. Зробити її такою допоможе фасилітатор.

Термін «фасилітатор» можна без жодної шкоди замінити терміном «модератор». Суть, завдання, правила – одні і ті ж. Фасилітатор виступає посередником і обслуговує інтереси групи в процесі вирішення проблеми чи досягнення згоди між учасниками групи. Якщо конкретніше, то фасилітатор управляє процесом, скеровує його, але не втручається у зміст самої зустрічі, не надає жодних пропозицій стосовно змісту зустрічі.

Фасилітатор має дотримуватися цілої низки правил. Перше і основне – бути абсолютно неупередженим, однаково з повагою ставитись до всіх членів групи, але разом із тим – бути твердим у відстоюванні інтересів всієї групи. Фасилітатор має бути гарним психологом, уміти виявляти конфлікти і правильно їх врегульовувати, але, водночас, уміти заохотити членів групи до обговорювань і дискусій.

В ідеалі, фасилітатор має бути незацікавленою в результатах роботи групи людиною – тобто мусить вірити в «мудрість групи», що означає, що рішення, які прийняла група, є єдино правильними для конкретної групи в конкретній ситуації. У цьому випадку він зможе максимально правильно виконувати свою роль. Проте, на практиці це не завжди можливо. Приміром, компанія збрала групу топ-менеджерів для стратегічної сесії. У такому разі далеко не всім буде до душі, що фасилітатор – це людина ззовні, яка отримує дуже

Усі ми неодноразово брали участь у нарадах. І, мабуть, кожен не раз ловив себе на думці, що з одних нарад Ти виходиш із абсолютно чітким розумінням, що буде, що робити, коли робити, а з інших, можливо, навіть в рази триваліших, виходиш і абсолютно не розумієш, з чого розпочинати і як діяти. Після одних нарад у тебе приємне відчуття, що «ми добре попрацювали», а після інших – «та хто мене слухає», «на що ж ми стільки часу згаяли», «от він такий-сякий слова не дав сказати» і т.д. Від чого це залежить? Від випадку? Складності проблем, що обговорювались? Колективу? Можливо, трохи і від цього, але в основному – від ефективної роботи ведучого наради – фасилітатора.

ОДНА ГОЛОВА - ДОБРЕ, АЛЕ ЩО БІЛЬШЕ - ТО КРАЩЕ

Усі люди різні, по різному дивляться на одні і ті ж проблеми і ситуації, бачать різні причини їх виникнення та способи вирішення поставлених задач. Відтак, логічно, що група криє в собі неймовірний інтелектуальний потенціал і може вирішити низку завдань, що стоять перед компанією, значно краще, ніж це би зробила одна людина. Навіть якщо це дуже освічена і досвідчена людина із прекрасною інтуїцією. Одна голова – добре, а дві – краще.

У групі ми можемо отримати так званий ефект синергії, коли $2+2=5$. Тобто,

спільний результат групи перевищує суму результатів окремих її учасників. Люди «підказують», наштовхують одне одного на якісь ідеї, додумують і покращують ідеї одне одного, їх спільні рішення є більш зваженими, оскільки група враховує ті фактори, які одна людина може випустити з-під уваги.

Проте, робота у групах має багато складнощів. Насамперед треба зрозуміти, що всі ми просто люди і не завжди діємо відповідно до наміченої дорожньої карти. Учасники групи можуть відхилитись від основної теми, у процесі обговорень можуть виникати конфлікти із переходом на особистості і т.д., і т.п. Чому так відбувається? Найчастіше, це пояснюється неправильною організацією роботи у групі, внаслідок якої виходить так, що активні учасники зосереджують на собі більшу частину уваги в той час, коли інші не встигають висловити власну думку, учасники перебивають одне одного, відмінність думок сприймається як конфлікт, який усі намагаються заглушити, більшість не відчуває свого права висловлюватися, і виникають кулуарні дискусії, які не виносяться назовні... Ті, хто знаходиться у меншості, намагаються уникати виступу і т.д. Певна річ, що така групова робота не дає змогу реалізувати потенціал групи, і компанія отримує тривіальне рішення, яке прийняли для того, щоб «усе це чимшвидше закінчилося». Проривні ідеї не генеруються, творчий потенціал для прийняття рішень не використовується, емоційного

цінну комерційну інформацію. У таких випадках фасилітатором може виступити працівник компанії, можливо, навіть хтось із членів самої групи. Виконувати в такому разі роль «фасилітатора» буде вкрай важко, але можливо. Якщо людина достатньо професійна, то вона зможе поєднувати дві ролі: «фасилітатора» та «члена групи». Проте, при зміні ролей фасилітатор щоразу повинен повідомляти про це групу і просити замінити його на кілька хвилин когось із членів групи.

Отже, що конкретно робить фасилітатор? Організовує і проводить зустріч групи від «А» до «Я», а саме: планування і постановка завдань зустрічі, забезпечення повноцінного спілкування між членами групи, утримання групи від відходу від теми зустрічі, проведення групи через конфлікти і врегулювання цих ситуацій, управління процесом зустрічі і внесення пропозицій стосовно процедури: вправи для розігріву, проведення мозкового штурму, перерви і т.д.

ЯК ПОСТЕЛИШ – ТАК І ВИСПИШСЯ

Кожна зустріч, якою б простою чи складною вона не була, потребує підготовки. На етапі підготовки до зустрічі фасилітатор має дати відповідь на цілу низку запитань, що дасть йому можливість провести зустріч максимально ефективно.

Перш за все, потрібно зрозуміти, чи потрібна зустріч узагалі. Досить часто буває так, що сама зустріч, а фасилітатор на ній тим більше, узагалі не потрібні. Приміром, керівництво хоче донести до колективу якусь важливу інформацію. Це, по суті, одностороння комунікація, яка інтерактивну не передбачає, а відтак і збирати очну зустріч групи, принаймні у її фасилітаційному сенсі, зовсім не обов'язково.

Якщо було прийнято рішення, що зустріч таки потрібна, то розпочинається власне підготовка. Фасилітатор має зрозуміти і для себе, і для членів групи, якою є ціль зустрічі і яким є її бажаний результат. Можливо, на виході група має отримати план дій, а можливо обрати стратегічного партнера компанії, а можливо ухвалити перелік посадових обов'язків для директора з розвитку. Це все треба з'ясувати завчасно. При цьому, усе треба описати досить чіткими формулюваннями. Для опису цілей зустрічі старий добрий SMART підійде якнайкраще.

Наступне питання – з якою групою треба буде працювати? Одна річ, коли в ролі фасилітатора виступає працівник компанії, який володіє повною інформацією про групу, а зовсім інша, коли фасилітатор – людина ззовні і не знає анічого про групу. У такому разі потрібно з'ясувати кількісний, віковий

і гендерний склад групи, етап розвитку групи – це новостворена група чи це вже давно сформована команда, які проблеми є у цій групі (можливо, якісь приховані конфлікти чи родинні зв'язки) і т.д. Фасилітатор має знати все, що може вплинути на роботу групи, але не більше.

Попередньо потрібно також визначити, яка інформація може знадобитися в процесі роботи. Це можуть бути статистичні дані, аналітика попередніх періодів, СВОТ аналіз, прогнози тощо, на підготовку яких потрібен час і які потрібно підготувати заздалегідь.

Бажано завчасно донести до всіх учасників групи всю необхідну їм інформацію. Люди обов'язково повинні знати ціль зустрічі і свої повноваження. Якщо група збирається для розподілу бюджету, а потім їй повідомляють, що її побажання врахують при прийнятті рішення, то ймовірність демотивації, незрозуміння і розчарування є надзвичайно висока. Якщо зустріч вимагає підготовки і від учасників, то їх краще попередити про це завчасно. Приміром, групу збирають для розробки стратегічного плану розвитку компанії на наступні 3 роки. В такому випадку, логічно, заздалегідь попросити учасників групи підготувати свої пропозиції.

Окрім того, потрібно спланувати місце зустрічі, яке було б зручним для всіх учасників. Бажано, якщо воно не буде територіально пов'язане з роботою, оскільки в такому разі до учасників групи можуть постійно підходити підлеглі/колеги із «терміновими» робочими питаннями і відривати їх від зустрічі. Приміщення має бути просторим, мати потрібне обладнання, необхідну кількість меблів, бути добре освітленим і т.д. Окремо потрібно подбати про папір, клейку стрічку, маркери, стікери, необхідне приладдя для розігрівуючих ігор і т.д.

ГОЛОВНЕ – ПОЧАТОК

Старт зустрічі – це запорука її успішності. Успішний старт майже гарантує, що все піде, як по маслу. Гарний початок передбачає донесення до учасників цілей зустрічі, порядку денного і правил зустрічі.

Про цілі ми вже побіжно згадали, коли говорили про підготовку. Отже на цілі потрібно акцентувати увагу і час від часу їх нагадувати, аби обговорення не йшло кудись «вбік». В ідеалі, цілі, порядок денний і правила варто написати на плакатах і повісити їх на стіні. Так, усі фундаментальні постулати зустрічі постійно будуть перед очима.

Варто перепитати всіх учасників, чи погоджуються вони із порядком денним і основними правилами. Якщо хтось не погоджується, то доцільно це обговорити і спробувати дійти згоди. Можливо, доведеться щось змінити, але лише в разі, якщо на це є об'єктивні причини і

в цьому немає нічого страшного. Іноді дуже навіть корисно попросити групу самій сформулювати основні правила зустрічі. В такому разі членам групи буде дуже незручно порушувати те, що вони самі ж і придумали.

Основні правила мають будуватись на концепції рівності всіх учасників. В принципі, проти цього чесного правила, зазвичай, ніхто не виступає. Однак, в процесі бурхливого обговорення про всі чесні правила забувають, і в групі починає царювати хаос. Саме для уникнення хаосу і для того, аби дати фасилітатору інструменти для тримання ситуації під контролем, і потрібні правила.

Наведемо приклади правил:

- в конкретний момент часу говорити лише одна людина;
- обговорювати треба ідеї, а не людей;
- якщо комусь із вагомої причини потрібно вийти, то обговорення зупиняється, і група чекає (або навпаки, не чекає і продовжує обговорення);
- обговорюємо лише загальні питання компанії, а не окремих підрозділів;
- ми говоримо лише про майбутнє.

Доволі часто група вважає детальне обговорення правил гаянням часу на те, що «само собою розуміється». Проте, як показує практика, нічого само собою не розуміється і якщо не встановити на початку чіткі однозначні правила, то потім доведеться постійно до цього повертатися через різноманітні порушення, що неодмінно заважатимуть ефективній роботі. Якщо група збиратиметься неодноразово, то визначені одного разу правила на всі наступні зустрічі можна буде просто роздруковувати і роздавати учасникам, аби відновити їх у пам'яті.

Окремо треба вирішити, що робити з озвученими гарними ідеями, що не мають безпосереднього відношення до порядку денного. Як правило, такі ідеї не ігноруються і для них створюють спеціальний «кошик» – плакат, зошит, картку, куди записують усі ці ідеї, а наприкінці зустрічі вирішують, що з ними робити – передати керівництву чи відділу, якому вони стануть у пригоді, організувати ще одну зустріч для обговорення, внести в річний план і т.д.

КОЛИ КОСА НА КАМІНЬ НАЙШЛА

З упевненістю можна сказати, що всі зустрічі, залежно від дуже багатьох факторів – цілей і завдань, складу і етапу розвитку групи, часу доби і т.д., проходять абсолютно по-різному, і не можна однозначно ствердити, що є якась чітка структура групової зустрічі. Проте, існує так званий ромб групового прийняття рішень, створений відомим фасилітатором Семом Кейнером. Відповідно до цієї схеми, у процесі прийняття рішення група проходить декілька етапів: нова

тема, зона розходження, зона дискомфорту, зона сходження і зона завершення, тобто прийняття рішення. Усі вони абсолютно природні і нормальні. Певна річ, група може працювати, не входячи в зону дискомфорту. Це стосується нескладних проблем, які не викликають значного розходження думок і вирішуються досить просто. Проте, якщо проблема складна, і точок зору багато, а вирішити проблему не можливо з допомогою традиційних дій, то і зона дискомфорту неодмінно виникатиме.

Доволі часто члени групи, перебуваючи на цьому етапі, розчаровуються і полишають свої спроби працювати у групі, мовляв «так і знали, що в групі це зробити неможливо». Однак, треба розуміти, що це по-перше, природний і майже невідворотний процес, а по-друге, він достатньо керований і дорослі люди можуть його пройти, отримавши на виході абсолютно унікальне нетрадиційне рішення.

Найчастіше, дискомфорт викликаний фонтаном конкуруючих ідей і виникненням конфлікту між членами групи, що відстоюють різні позиції. Врегулювати цей конфлікт має фасилітатор, і тут він має виявити максимум такту, витримки, терпіння. Фасилітатор не має права жодним чином показувати свою підтримку жодній із конфліктуючих сторін. При будь-якому конфлікті фасилітатор займає сторону групи і відстоює саме її інтереси. Разом із тим, не можна в жодному разі ігнорувати конфлікти, що виникають. Їх потрібно розв'язувати.

Групові конфлікти бувають як абсолютно зайвими і непродуктивними, так і такими, що можуть оздоровити ситуацію. Наприклад, непродуктивним є конфлікт, коли одна занадто ініціативна особа займає всю увагу групи і не дає висловитись іншим учасникам. Такі конфлікти цілком можна передбачити, і якщо заздалегідь детально і уважно прописати всі правила зустрічі, то їх можна звести до мінімуму, вказавши у відповідний момент занадто ініціативній особі на правило «кожний учасник говорить не більше 5 хвилин за одне коло обговорення».

Продуктивні конфлікти передбачити украй складно і, по великому рахунку, не потрібно. Такий конфлікт фасилітатор має виявити, оцінити, наскільки він може нашкодити групі, визнати цей конфлікт, а тоді дати рекомендації щодо вирішення ситуації і порадитись із групою щодо подальших дій. При цьому групі треба спорадично нагадувати про правила: говоримо по черзі, критикуємо проблему, а не людей, слухаємо того, хто виступає і намагаємось зрозуміти його позицію. Фасилітатор всіляко підкреслює спільність цілі групи і цінність відмінності поглядів, адже для цього групи і збирають.

Іноді фасилітатор може владнати конфлікт у присутності групи, іноді

наодинці із конфліктуючими сторонами, іноді доводиться виступати переговорником (медіатором), а іноді – захисником групи – усе залежить від ситуації, а навички приймати правильне рішення приходять із досвідом.

СПЕЦІАЛЬНІ ІНСТРУМЕНТИ

Проте трапляється і так, що дискомфорт викликає ступор, відсутність ініціативи. В такі моменти робота групи стає абсолютно непродуктивною. І тут знову на допомогу приходить фасилітатор, який має «розворушити» групу і підштовхнути її до плідної роботи.

Мабуть, найвідомішим інструментом для генерації ідей є мозковий штурм. По суті, це процес, під час якого група висуває ідеї одну за одною, записує їх, не витрачаючи часу на їх оцінку. Використовуватись цей метод може на будь-якому етапі – аналізу проблеми, визначення її причин, напрацювання ймовірних варіантів їх вирішення і т.д.

Мозковий штурм можна проводити по різному – ідеї висловлюють по одній у порядку черги, кожна людина висловлює всі свої ідеї, поки вони не вичерпаються, учасники працюють у групах і потім обирають певну кількість ідей і т.д. Усе залежить від величини групи, часових рамок зустрічі, доцільності для виконання певного завдання.

Окрім мозкового штурму, для генерування і фіксування ідей використовують графічне картування, SWOT-аналіз, діаграми причинно-наслідкових зв'язків, графічні методи, метод газетної публікації і т.д. Членам групи зовсім не обов'язково знати їх усі. Обираючи той чи інший, фасилітатор детально пояснює суть і правила методу.

Коли ідеї напрацьовували, їх групують, оцінюють і звужують їх діапазон. Для цього також існує багато різних інструментів, зокрема широко розповсюджений метод однорідних груп (усі ідеї групують за певними критеріями), аналіз поля сил, таблиця «за» і «проти», вибір пріоритетів, парне порівняння, багаторазове голосування і т.д.

Після звуження діапазону ідей настає момент прийняття рішення. Це один із найскладніших етапів роботи групи. Проте, якщо правила прийняття рішення були напрацьовані і узгоджені на початку зустрічі, то проблем, конфліктів, образ виникати не повинно.

ПРАВИЛА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

Отже, із правилами прийняття остаточного рішення група має бути ознайомлена на самому початку своєї роботи. Варіантів є досить багато, і, якщо

керівник не наполягає на якомусь конкретному, то найкраще, аби група сама виробила для себе ці правила. У випадку, коли група сама приймає рішення про прийняття рішення (даруйте за тавтологію), то цим самим вона зобов'язується виконувати все, що вийде в результаті.

Найкраще для всіх, коли рішення ухвалюється в результаті консенсусу. У цьому випадку із рішенням мають погодитись абсолютно всі учасники групи, або рішення не приймається зовсім. Основним мінусом цього способу прийняття рішення є великі часові затрати. Проте, якщо всі учасники заздалегідь налаштовані на пошук консенсусу, то його цілком реально досягти. Консенсус може бути «чистим», тобто згода мусить бути досягнута в будь-якому випадку, або модифікований, коли правилами передбачається запасний варіант ухвалення рішення, якщо консенсусу з тієї чи іншої причини не вдається досягти. Приміром, якщо не вдається досягти консенсусу, то воно ухвалюється керівником або з допомогою голосування.

Другим доволі розповсюдженим способом прийняття рішення є голосування. Його перевага полягає у швидкості і простоті. Основний недолік – залишаються переможці і переможені. І не факт, що переможені побіжать із колосальним ентузіазмом виконувати рішення, що суперечить їх позиції.

Існує багато способів голосування і обираються вони, насамперед, залежно від ціни питання. Якщо, приміром, рішення не стосується питання «життя чи смерті» проекту, то ухвалити його можна простою більшістю. Проте, якщо питання дуже вагоме, то ухвалювати його таким способом не дуже розумно. Приміром, перемога в 50% і один голос буде дуже сумнівною. В таких випадках використовують спосіб переважної більшості. Приміром, рішення може бути прийнятим, якщо за нього проголосували 2/3 або 3/4 членів групи.

Підсумовуючи, ще раз нагадаємо: основна роль фасилітатора – обслуговувати процедуру зустрічі і не втручатись у її зміст. По великому рахунку, дуже часто трапляються ситуації, коли фасилітатор працює в групі із темою, у якій він абсолютно не розбирається. У цьому немає нічого страшного, адже його задача – процес. Якщо наприкінці зустрічі у групі склалося відчуття, що вона сама все зробила, то це найкраща оцінка роботи фасилітатора.

Лілія МУДРИК,

керівник «ELEKS University»,
сертифікований бізнес-тренер
та фасилітатор

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
łączymy by budować

Український партнер

практика
управління

Розвиток,
підприємство
досвідом